



2025 Scorekaart Asian Development Bank (AsDB)

Datum [xxxx]

Scorekaart: Asian Development Bank (AsDB)

Opgesteld door: Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten

Afgestemd met: De Nederlandse AsDB kiesgroep.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Samenvatting	4
3	Algemene achtergrond.....	5
3.1	Samenvattende beschrijving van de organisatie door MOPAN naar het Nederlands vertaald.....	5
3.2	Nederlandse rol en invloed	5
4	MOPAN-beoordeling van de AsDB	8
4.1	Kernpunten van de MOPAN-beoordeling naar het Nederlands vertaald	8
4.2	Appreciatie van de MOPAN-beoordeling	11
5	Relevantie van de organisatie/ financiële instelling	13
5.1	Relevantie voor Nederlandse BHO-prioriteiten.....	13
5.2	Overige relevantie.....	14

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 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 Kiesgroep kantoren (hoofdstuk 4). Ten slotte wordt in hoofdstuk 5 de relevantie van de organisatie voor Nederlands beleid toegelicht.

¹ Beleidskader Mondiaal Multilateralisme.

2 Samenvatting

De Aziatische Ontwikkelingsbank (AsDB) richt zich op het bevorderen van economische groei en samenwerking in Azië en de Stille Oceaan. De bank telt 69 lidstaten en ondersteunt haar partnerlanden via landgerichte strategieën, zogenaamde *Country Partnership Strategies*. Daarnaast biedt de AsDB leningen en technische bijstand aan.

Nederland is sinds de oprichting lid van de AsDB en heeft een stemaandeel van 1,11% in de bank. Nederland maakt deel uit van een kiesgroep met Canada, Denemarken, Finland, Ierland, Noorwegen en Zweden. Binnen deze groep neemt Nederland een actieve positie in en werkt intensief samen met het bredere Europa+ verband. Hoewel Nederland niet tot de grootste financiële donoren behoort, is het wel nauw betrokken bij de strategische thema's van de bank.

Momenteel bevindt de bank zich in de uitvoering van haar Strategie 2030, waarin private sectorontwikkeling, regionale samenwerking, digitale transformatie, veerkracht en zelfredzaamheid in de regio, duurzaamheid en klimaat centraal staan.

Uit de MOPAN-beoordeling blijkt dat de AsDB over een solide kapitaalpositie beschikt, mede dankzij een goed bijgewerkt *Capital Adequacy Framework*. De bank heeft haar activiteiten effectief afgestemd op de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) en hanteert de 'One ADB'-benadering, die samenwerking en coördinatie binnen de organisatie bevordert en daarmee de effectiviteit verhoogt. De focus op private sectorontwikkeling is duidelijk aanwezig en wordt ondersteund door verbeterde rapportagestructuren en resultaatgericht management. Ook beschikt de AsDB over een robuuste kennismanagementstructuur en goed ingebedde monitoring- en evaluatiesystemen.

Tegelijkertijd zijn er verbeterpunten. De transparantie rondom de toewijzing van middelen kan beter, omdat niet altijd duidelijk is hoe middelen strategisch worden ingezet. De uitvoering van gedifferentieerde oplossingen binnen landstrategieën verloopt traag en de implementatie van milieu- en sociale waarborgen dient systematischer te gebeuren. Bovendien blijft de groei van niet-soevereine investeringen, vooral op risicovolle markten, achter. Complexiteit in de operaties leidt tot vertragingen en verhoogde risico's, mede veroorzaakt door personeels- en capaciteitstekorten. Daarnaast is het klachtenmechanisme verouderd en behoeft het een transparantere en meer toegankelijke aanpak.

Voor Nederland is de AsDB beleidsrelevant vanwege haar focus op private sectorontwikkeling, wat aansluit bij Nederlandse beleidsprioriteiten. Hoewel de bank hierop inzet, beperken personeelstekorten en zwakke systemen de groei. Nederland ondersteunt hervormingen om dit te verbeteren. Daarnaast werkt de bank aan waterveiligheid, voedselzekerheid en gezondheidszorg, thema's die ook voor Nederland belangrijk zijn. Gendergelijkheid en klimaatactie krijgen steeds meer aandacht binnen de Strategie 2030, ondanks capaciteitsproblemen. Nederland ondersteunt dit in lijn met de beleidsbrief.

Nederland kan zijn invloed binnen de AsDB versterken door zich te richten op de betere transparantie en een sterker klachtenmechanisme tijdens de aankomende evaluatie, het ondersteunen van capaciteitsopbouw en het intensiveren van samenwerking met kennisinstellingen en bedrijfsleven. Zo draagt Nederland bij aan een effectievere AsDB en bevordert het eigen beleidsprioriteiten.

3 Algemene achtergrond

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

De Aziatische Ontwikkelingsbank (AsDB) werd in 1966 opgericht om “de economische groei en samenwerking in de regio Azië en het Verre Oosten te bevorderen” en bij te dragen aan de versnelling van de economische ontwikkeling van haar in ontwikkeling zijnde lidstaten (DMC’s), individueel alsmede collectief als regio. De AsDB heeft in 2024 69 lidstaten, waarvan 50 landen uit Azië en de Stille Oceaan, bestaande uit zowel donor- als ontvangende landen.

De AsDB implementeert haar activiteiten door middel van een land-gedreven businessmodel. *Country Partnership Strategies* (CPS) zijn het belangrijkste platform voor de samenwerking met DMC’s, waarmee AsDB haar aanbod van kredietverlening, kennis, technische bijstand en transactieadvies op maat kan toesnijden om land specifieke ontwikkelingsuitdagingen aan te pakken. De AsDB verstrekt leningen tegen marktconforme voorwaarden, aangevuld met concessieleningen en subsidiefinanciering aan haar DMC's verdeeld over 15 sectoren en thema's.² Tussen 2019 en 2024 bedroegen de toezeggingen aan overheden en aan de private sector en technische bijstand van de AsDB USD 122,39 miljard (2019-2023), waarbij soevereine toezeggingen goed waren voor meer dan 80% van dit totaal.

Deze beoordeling heeft betrekking op de periode van januari 2019 tot en met december 2024 – de eerste helft van Strategie 2030, de institutionele strategische visie van de AsDB. In de in 2018 goedgekeurde Strategie 2030 werden multidimensionale benaderingen geïntroduceerd om de complexere ontwikkelingscontext in Azië en de Stille Oceaan aan te pakken. Ondanks de robuuste groei en de verbeterde levensstandaard zijn de DMC’s blijven kampen met diepgewortelde armoede en ongelijkheid, kwetsbaarheid en economische instabiliteit, die nog worden verergerd door opkomende bedreigingen zoals klimaatverandering. Zwakke instellingen en corruptie blijven belangrijke belemmeringen voor gedeelde welvaart.

Halverwege de looptijd van Strategie 2030 paste de AsDB haar koers aan. De operationele context is verder geëvolueerd als gevolg van de aanhoudende gevolgen van de COVID-19-pandemie en een versnellende klimaatveranderingscrisis. Naast een visie om de klimaatbank van Azië te worden, heeft de AsDB vijf nieuwe overkoepelende strategische aandachtsgebieden geïntroduceerd: i) klimaatactie; ii) ontwikkeling van de particuliere sector; iii) regionale samenwerking en collectieve goederen; iv) digitale transformatie; en v) veerkracht en zelfredzaamheid in de regio met inbegrip van gendergelijkheid.

3.2 Nederlandse rol en invloed

Nederland is lid van de bank sinds de oprichting in 1966. In de Raad van Gouverneurs wordt Nederland vertegenwoordigd door de Minister voor Buitenlandse

² Deze 15 sectoren en thema's omvatten onder meer infrastructuur, milieu en klimaat, onderwijs, gezondheidszorg, financieel sectorbeheer, landbouw en plattelandsontwikkeling, regionale samenwerking, governance, gendergelijkheid, private sectorontwikkeling, digitalisering, stedelijke ontwikkeling, arbeidsmarkt en vaardigheden, waterbeheer, en innovatie

Handel en Ontwikkelingshulp. De Directeur-Generaal Internationale Samenwerking is plaatsvervangend Gouverneur.

Nederland vormt een Kiesgroep³ samen met Canada, Denemarken, Finland, Ierland, Noorwegen en Zweden. Nederland heeft per 31 december 2024 1,11% van het totale stemrecht binnen de AsDB. Voor de Kiesgroep als geheel is dat 8,38%. Canada levert altijd de bewindvoerder voor deze Kiesgroep, omdat Canada met 4,47% veruit de grootste aandeelhouder is binnen de Kiesgroep. De overige functies binnen het bestuur van de Kiesgroep, plaatsvervangend bewindvoerder en de twee adviseurs rouleren. Nederland bekleedt vrijwel altijd één van de functies doordat Nederland het tweede grootste stemaandeel heeft. Vanaf de zomer van 2025 vervult Nederland de positie van adviseur en zal hiermee de bewindvoerder ondersteunen en draagt daarmee bij aan de invloed van de Kiesgroep in het AsDB Raad van Bestuur.

Naast de samenwerking binnen de Kiesgroep werkt Nederland ook intensief samen binnen het Europa+-verband, waarvan de leden regelmatig bijeenkomen om complexe onderwerpen te bespreken voordat deze aan de volledige Raad van Bestuur worden voorgelegd. Dit verband bevat drie Kiesgroepen met de Europese Unie lidstaten van de Bank (België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Ierland, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal, Spanje, Zweden) plus Canada, Israël, Noorwegen, Verenigd Koninkrijk en Zwitserland. Deze groep heeft ruim een vijfde (21,78%) van het totale stemrecht. De Verenigde Staten hebben een eigen Kiesgroep binnen de Bank, door het grote stemaandeel (12.75%) en zijn geen onderdeel van het Europa+-verband.

De AsDB bestaat uit twee onderdelen qua financiën en stemrecht: de bank en het Aziatisch ontwikkelingsfonds (ADF). De Asian Development Bank algemeen is een multilaterale ontwikkelingsbank die commerciële leningen verstrekt aan midden- en hoog-inkomenslanden tegen marktconforme voorwaarden.

Het stemaandeel bij de AsDB is gebaseerd op de kapitaalinzet van een land, bestaande uit het daadwerkelijk gestorte *paid-in capital*⁴ en het toezegde *callable capital*⁵. Hoe groter het totale kapitaal dat een land bijdraagt, hoe groter zijn aandeel in het totaal kapitaal van de bank en daarmee zijn invloed in de besluitvorming. De landen met de grootste aandelen zijn: Japan en de VS, beiden 12.747%, China 5.433%, India 5.343% en Australië 4.908%.⁶

Het Asian Development Fund (ADF) is het concessionele fonds van de AsDB dat goedkope leningen en subsidies verstrekt aan de armste landen in Azië en de Stille Oceaan. Dit is de belangrijkste financiële bron waaruit geld wordt verstrekt aan de ontvankelijke landen. Om het fonds te vullen, wordt er elke drie jaar een nieuwe middelenaanvulling georganiseerd. Daarbij wordt ook een kader opgesteld waarin de prioriteiten en doelen voor de projecten in die periode worden vastgelegd.

³ Een kiesgroep binnen Ontwikkelingsbanken betreft een groep lidstaten die gezamenlijk één bestuurszetel delen en via een gezamenlijk benoemde bestuurder in de Raad van Bestuur vertegenwoordigd zijn.

⁴ Het daadwerkelijk gestorte kapitaal in de Bank.

⁵ Het toezegde kapitaal dat kan worden opgevraagd indien nodig.

⁶ Asian Development Bank, ADB Annual Report 2024, 2025, 69.

Overzicht bijdragen en ranking grootste donoren bij de afgelopen middelenaanvullingen van het Asian Development Fund (ADF).
(Bedragen in USD miljoen)

Periode	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2025–2028	Middelen-aanvulling ADF14	1. Japan	1.118
		2. Australië	328
		3. De Verenigde Staten	174
		16. <i>Nederland</i>	17
2021–2024	Middelen-aanvulling ADF13	1. Japan	987
		2. Australië	290
		3. De Verenigde Staten	174
		16. <i>Nederland</i>	16
2017–2020	Middelen-aanvulling ADF12	1. Japan	1.072
		2. Australië	337
		3. De Verenigde Staten	190
		17. <i>Nederland</i>	16

4 MOPAN-beoordeling van de AsDB

4.1 Kernpunten van de MOPAN-beoordeling naar het Nederlands vertaald

Belangrijkste sterke punten

- De regelmatige evaluatie van de *Capital Adequacy Framework* van de AsDB heeft bijgedragen aan de versterking van haar kapitaalpositie, de verhoging van de kredietverleningsmarge en de integratie van goede praktijken.⁷
- De AsDB zet duidelijk in op afstemming van haar activiteiten op de *Sustainable Development Agenda* met inbegrip van regelmatige rapportage over hoe haar activiteiten bijdragen aan de SDG's.
- De AsDB heeft onlangs de *One ADB*-benadering⁸ voor alle activiteiten ingebed. Deze biedt een basis voor samenwerking tussen regio's, sectoren en thema's.
- De AsDB vergroot de prikkels om de verschuiving naar de grotere focus op de particuliere sector te ondersteunen en de investeringsmogelijkheden uit te breiden.
- De AsDB heeft een resultaatgerichte managementcultuur en robuuste bedrijfsrapportage.
- Met het *Knowledge Management Action Plan* zijn belangrijke structuren opgezet om kennis als een strategische troef te positioneren.

Belangrijkste verbeterpunten

- De AsDB moet op transparantere wijze aantonen hoe de toewijzing van middelen is afgestemd op strategische prioriteiten en operationele behoeften.
- De AsDB heeft beperkte vooruitgang geboekt bij de uitvoering van gedifferentieerde oplossingen via haar *Country Partnership Strategies*.
- De AsDB heeft stappen ondernomen om de *Environmental and Social Safeguards* te versterken, maar moet nu zorgen voor systematische implementatie in de hele portefeuille.
- De schaalvergroting van de particuliere transacties is niet in overeenstemming met de verwachtingen verlopen, met name op de grensmarkten. Er zijn belangrijke kansen om de afstemming met goede praktijken voor het aantonen van ontwikkelingsresultaten en additionaliteit te verbeteren.
- De activiteiten van de AsDB worden steeds complexer en dragen bij aan mogelijke uitdagingen bij de uitvoering en risico's voor de duurzaamheid.
- Het personeel dat horizontale kwesties en nieuwe aandachtsgebieden ondersteunt, heeft te maken met een grote werkdruk, wat mogelijk gevolgen heeft voor de uitvoering van de nieuwe aandachtsgebieden van de AsDB

Toelichting op figuur

De hierop volgende figuur geeft een overzicht van de prestaties van de AsDB 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

⁷ Door de regelmatige evaluatie van het Capital Adequacy Framework kon de AsDB haar kapitaalbeheer verfijnen: ze optimaliseerde de berekening van risico's, stelde scherpere buffers in (waaronder een *countercyclical buffer*) en voerde herstelplannen in. Zo wist de bank haar AAA-kredietstatus te behouden, haar kredietverleningscapaciteit met circa 40% te vergroten en internationaal erkende *best practices* voor kapitaal- en risicomanagement te integreren.

⁸ *One-ADB* is het initiatief van de AsDB om financiering, technische assistentie en kennis beter te integreren en zo effectiever bij te dragen aan ontwikkelingsdoelen.

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.

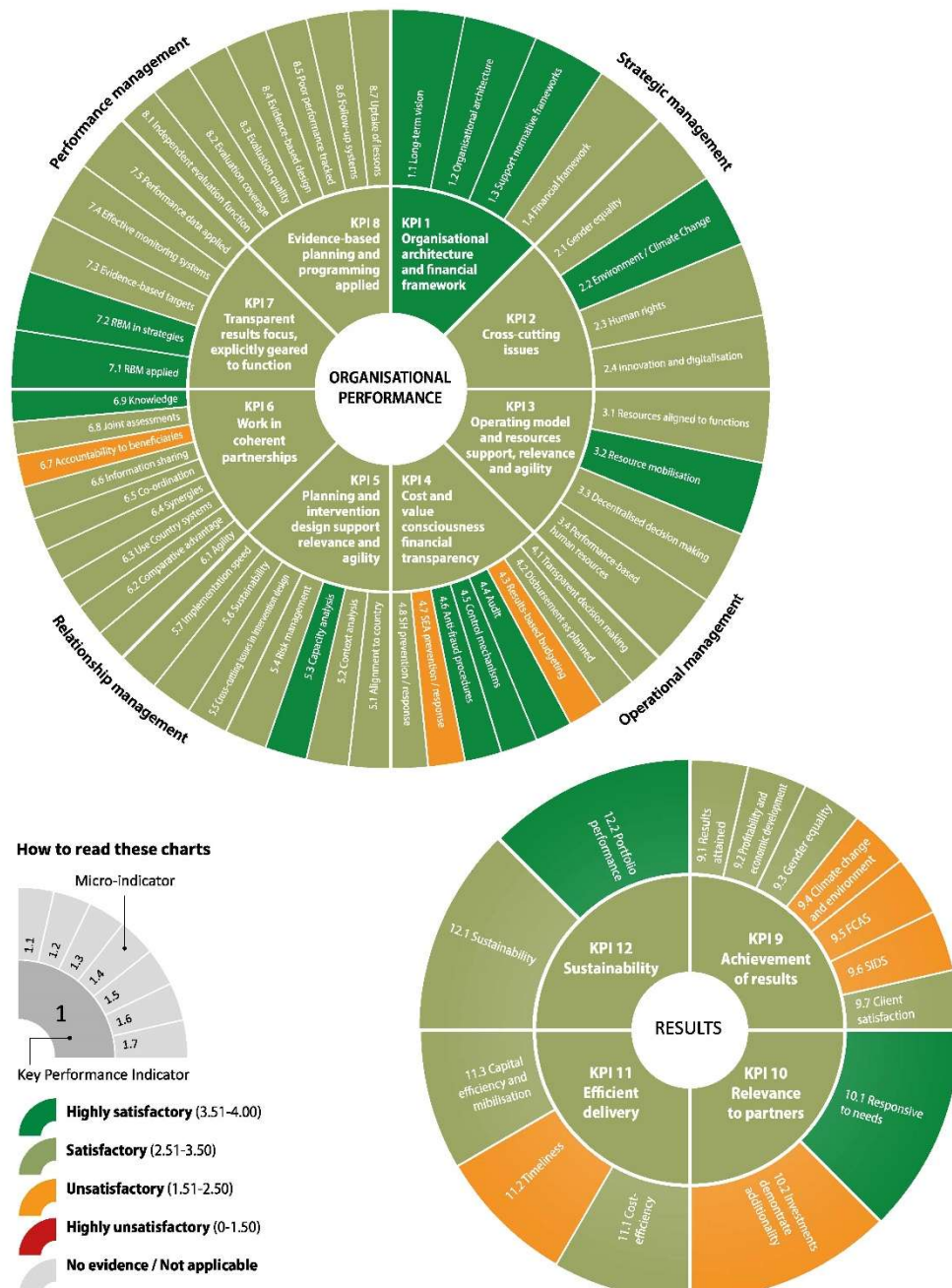
De AsDB scoort op het merendeel van de indicatoren naar tevredenheid, met enkele uitschieters naar boven en naar beneden, zowel op KPI-niveau als op meer gedetailleerd niveau. De AsDB scoort zeer goed op de meeste hoofdindicatoren zoals KPI1 *Organisational architecture and financial framework*. Op een aantal sub-indicatoren scoort de AsDB minder goed zoals KPI 6.7 *accountability to beneficiaries*, KPI 4.7 SEA⁹ *prevention/response* en KPI 9 *achievements of results* zoals SIDS¹⁰ en FCAS.¹¹ Een opvallend punt is dat bij KPI 2.2 *Environment/Climate Change* wordt gezien als *highly satisfactory*, maar hetzelfde thema onder KPI 9.4 wordt beoordeeld als *unsatisfactory*. Dit komt doordat KPI 2 doelt op de beleidsaanpak van het thema wat zeer goed georganiseerd is, en waar meer aandacht voor is gekomen. Bij KPI 9 wordt gedoeld op de resultaten, waarbij MOPAN aangeeft dat deze op dit moment lastig te meten zijn en dit voortaan door externen gedaan moet worden.

⁹ *Sexual Exploitation and Abuse*

¹⁰ *Small Island Development States*

¹¹ *Fragile and Conflict-Affected Situations*

ADB - PERFORMANCE OVERVIEW



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

4.2 Appreciatie van de MOPAN-beoordeling

Het MOPAN-rapport geeft een uitgebreide en goed onderbouwde beschrijving van het functioneren van de AsDB. Nederland onderschrijft zowel de positieve als meer kritische bevindingen van het rapport.

Kwaliteiten

Capital Adequacy Framework (CAF): De AsDB heeft een sterk, regelmatig bijgewerkt kapitaalraamwerk dat zorgt voor een solide kapitaalpositie, voldoende leenruimte en behoud van de AAA-rating. Het raamwerk omvat risicobeheer, liquiditeitsbeleid en een *expected loss* model. De recente update vergrootte de leenruimte met USD 100 miljard over tien jaar, ondersteund door een tienjarig benuttingsplan. Dit wordt ook door Nederland gewaardeerd, omdat het bijdraagt aan financieel gezond beleid en ruimte schept voor meer ontwikkelingsimpact.

Private Sector: De AsDB vergroot stimulansen en integreert de private sector in projecten en teams om investeringsmogelijkheden te versterken. Private sector experts werken nauwer samen, met nieuwe verantwoordelijken en rapportagestructuren voor betere integratie en accountability. Nederland is een voorstander van het vergroten van private sector ontwikkeling, omdat het bijdraagt aan duurzame groei, waar de AsDB grote aandacht aan besteedt. Daarnaast kan het ook kansen bieden voor het Nederlandse bedrijfsleven om internationaal bij te dragen aan ontwikkeling.

One-ADB: One-ADB is de geïntegreerde werkwijze van de AsDB waarbij regio's, sectoren en teams nauwer samenwerken. Dit leidt tot snellere besluitvorming, betere afstemming en gedeelde verantwoordelijkheid, waardoor projecten en programma's effectiever worden uitgevoerd en thema's zoals private sector ontwikkeling, gender en klimaat sterker worden meegenomen. Nederland waardeert deze geïntegreerde aanpak, omdat die bijdraagt aan meer samenhang, efficiëntere uitvoering en een sterkere inbedding van bovengenoemde prioriteiten. Desalniettemin, om de aanpak te verbeteren zal het IT-systeem moeten worden geüpdatet, en zal er op afdelingen meer personeel moeten komen waar nu tekorten zijn.

Pre-employment screening: Als onderdeel van de selectieprocedure van de Bank worden *pre-employment* screenings uitgevoerd voor alle medewerkers. De OAI (Office of Anticorruption and Integrity) voert achtergrondcontroles uit, en er worden ook referenties opgevraagd bij huidige en voormalige werkgevers. Dit ziet Nederland als een gedegen toets voor nieuwe medewerkers.

M&E-systeem: De AsDB beschikt over een sterk en geïntegreerd Monitoring & Evaluatie-systeem. Het bijgewerkte *Corporate Results Framework* biedt duidelijke resultaatsindicatoren en is gekoppeld aan strategische doelen. Monitoringgegevens worden actief gebruikt voor beleidsvorming en operationele bijsturing. De onafhankelijke evaluatieafdeling (IED) is goed ingebed in *governance* processen en draagt bij aan institutioneel leren. Er is een gestructureerd systeem voor opvolging van aanbevelingen (MARS). Wel is verdere versterking nodig van ex-post evaluatie en additionaliteit meting bij private sectorinvesteringen.

Verbeterpunten

Klachtenmechanisme: Het klachtenmechanisme is voor het laatst in 2012 geëvalueerd en is toe aan vernieuwing. De AsDB moet het mechanisme beter

bekend en toegankelijk maken, zorgen voor doelgerichte toelatingscriteria en een duidelijk, effectief en transparant kader bieden voor probleemoplossing en naleving, gezien vanuit de belangen van individuen, gemeenschappen of instituties die via dit mechanisme bezwaren kenbaar maken over projecten of operaties die door de AsDB gefinancierd of uitgevoerd worden. Tijdens de recente jaarvergadering in mei 2025 heeft Nederland het belang van deze herziening onderstreept in de plenaire vergadering en in bilaterale gesprekken met de bank. De bank zal in 2025 het mechanisme herzien, waarbij Nederland nauw betrokken zal zijn door deel te nemen aan verschillende consultaties waarbij verbeter punten worden opgehaald voor een nieuw dergelijk systeem, welke eind 2025 wordt verwacht.

Complexe operaties: De AsDB voert steeds complexere multisectoriële operaties uit, maar mist een duidelijke aanpak voor selectie en uitvoering hiervan. De complexiteit vertraagt soms processen en belemmert efficiëntie, ondanks verbeterde samenwerking via *One-ADB*. Dit brengt risico's mee voor de implementatie en duurzaamheid, vooral in kwetsbare landen en regio's, waar capaciteitstekorten toenemen en meer projecten als "*at risk*" worden gemarkeerd. De bank zou hier kunnen leren van andere multilaterale banken. Nederland pleit daarom voor versterking van de samenwerking en een '*MDB's working as a system*¹²' benadering.

Transparantie toewijzing middelen: De budgettering van de AsDB volgt een driejarig werkprogramma en personeelsallocatie, maar mist een helder overzicht van hoe middelen strategisch worden ingezet. Hoewel het budget aansluit bij strategische prioriteiten, ontbreekt transparantie over herverdeling van personeel en aanpak van vaardigheidstekorten. Recent is het personeelsbestand aanzienlijk uitgebreid om operaties op te schalen, maar er is behoefte aan meer duidelijkheid over besluitvorming en efficiëntie van processen.

Personeel: Er is onvoldoende personeel voor nieuwe strategische focusgebieden, wat snelle groei en uitvoering belemmert. Tekorten beïnvloeden onder meer thema's als gender en ondersteuning voor de SIDS en FCAS. Extra functies zijn opgezet, alleen duurt het vullen hiervan lang. Investerings in IT zijn hiervoor van groot belang, om werk efficiënter te maken. Dit is ook terug te zien bij het verbeteren van de One-ADB aanpak.

¹² "MDB's working as a system" verwijst naar de gezamenlijke inspanningen van multilaterale ontwikkelingsbanken om als samenhangend geheel op te treden, met gedeelde standaarden en gecoördineerde acties voor grotere impact.

5 Relevantie van de organisatie/ financiële instelling

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHO-prioriteiten

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

Handel (Private sector ontwikkeling)

Zeer relevant. Private sector ontwikkeling is een strategische prioriteit voor de AsDB. Het is één van de vijf focusgebieden onder de vernieuwde visie van de bank ontwikkeld in *mid-term* van *Strategy 2030*¹³, en speelt een sleutelrol in het realiseren van duurzame economische groei en investeringen. Volgens de MOPAN-evaluatie blijft ondanks deze ambities de groei achter¹⁴, vooral in kwetsbare markten, door interne beperkingen zoals onvoldoende lokaal personeel en minder sterke systemen om de toegevoegde waarde van private investeringen aan te tonen. Ook geeft de *Private Sector Operations Department* (PSOD) aan dat er te weinig personeel is om alle vraag aan te kunnen. AsDB werkt aan hervormingen om deze knelpunten te verhelpen en Nederland steunt deze inzet.

Water

Relevant. De AsDB investeert in duurzame waterinfrastructuur, inclusief drinkwatervoorziening, sanitatie, irrigatie, waterkracht en overstromingsbeheer. Ze ondersteunt landen met klimaatbestendig waterbeheer en versterking van stedelijke waterdiensten. Met technische assistentie en regionale samenwerking helpt de AsDB waterveiligheid en inclusieve groei in Azië-Pacific te bevorderen. Nederland investeert met een aantal andere partners in het *Water Resilience Trust Fund*¹⁵ dat erop gericht is overheden, gemeenschappen en de private sector te ondersteunen bij cruciale en vernieuwende acties om de waterweerbaarheid in Azië en de Pacific te versterken.

Voedselzekerheid

Relevant. De steun van de AsDB voor voedselzekerheid richt zich op plattelandsinfrastructuur om de connectiviteit (zoals wegen), productiviteit (via irrigatie) en weerbaarheid (zoals waterbeheer) te versterken. Deze investeringen verbeteren de voedselzekerheid door onder meer betere irrigatie, verhogen het inkomen van boeren en versterken de landbouw waardeketens. De AsDB wil de komende jaren meer investeren in voedselsystemen. In 2025 is een samenwerkingsovereenkomst getekend met de Wageningen University & Research om meer samenwerking te faciliteren op het gebied van voedselsystemen.

Gezondheid

Relevant. De AsDB investeert in het versterken van gezondheidszorgsystemen in Azië en de Stille Oceaan. Dit omvat het verbeteren van toegang tot basiszorg, het ondersteunen van ziektebestrijdingsprogramma's en het versterken van gezondheidsinfrastructuur. Daarnaast helpt de ADB-landen om veerkrachtiger te

¹³ Asian Development Bank, ADB Strategy 2030 Midterm Review, 2024, 7.

¹⁴ MOPAN, MOPAN Assessment Report: Asian Development Bank (ADB), 2025, 14.

¹⁵

worden tegen pandemieën en andere gezondheids crisissen. De AsDB ondersteunde landen in Azië met financiering en technische hulp om COVID-19 te bestrijden, inclusief het versterken van gezondheidszorgsystemen en het uitvoeren van vaccinatieprogramma's.

Noodhulp

Relevant. De AsDB verleende noodhulp aan landen in Azië om acute crises, zoals natuurrampen en de COVID-19-pandemie snel te bestrijden en de veerkracht van getroffen gemeenschappen te versterken. Voorbeelden hiervan zijn voedselnoodhulp aan Myanmar en Afghanistan.

5.2 Overige relevantie

Gender en Gendergelijkheid

Zeer relevant. Gendergelijkheid is opgenomen als een van de strategische prioriteiten in AsDB's *Strategy 2030*. In 2023 werd 98% van de operaties aangemerkt als gender-relevant, waarbij rekening wordt gehouden met desbetreffende doelgroepen¹⁶. Gender is daarbij geïntegreerd als *cross-cutting* thema in projectontwerp en -uitvoering¹⁷. Tegelijkertijd blijft de capaciteit voor genderwerk beperkt, vooral in themateams¹⁸, en zijn er knelpunten in de uitvoering binnen fragiele staten en SIDS-landen¹⁹.

Klimaat

Zeer relevant. De AsDB positioneert zich als klimaatbank van Azië en de Stille Oceaan en wil tussen 2019–2030 USD 100 miljard aan klimaatfinanciering mobiliseren, waarvan USD 34 miljard voor adaptatie²⁰. Klimaatactie is een van vijf strategische focusgebieden²¹, en vanaf 2025 worden alle operaties afgestemd op het Akkoord van Parijs²². De AsDB integreert klimaatactie in sectoren zoals energie, water en sociale bescherming²³, en werkt via innovatieve instrumenten om meer private middelen te mobiliseren^{24,25}. Daarnaast zet de AsDB zich in om de regio en vooral kwetsbare gemeenschappen veerkrachtig te maken voor negatieve klimaat invloeden^{26,27}.

Intensieve samenwerking met Nederlandse (kennis) instellingen en Nederlands bedrijfsleven

De AsDB werkt samen met verschillende Nederlandse kennisinstellingen. De bank heeft met Universiteit Leiden namens de *LDE Alliance* (Leiden, Delft, Erasmus), en met Wageningen University & Research samenwerkingsovereenkomsten getekend, om op specialistische onderwerpen meer de samenwerking op te zoeken. Daarnaast onderhoudt de bank intensief contact met RVO, waarmee samenwerking tussen de bank en het Nederlands bedrijfsleven wordt versterkt en vergemakkelijkt. Vooral Nederlandse consultancybedrijven zijn actief bij de AsDB, al wordt er gewerkt aan bredere bedrijfskoppelingen door het organiseren van bedrijven sessies door RVO.

¹⁶ MOPAN, MOPAN Assessment Report: Asian Development Bank (ADB), 2025, 25.

¹⁷ MOPAN, MOPAN Assessment Report: Asian Development Bank (ADB), 2025, 24.

¹⁸ MOPAN, MOPAN Assessment Report: Asian Development Bank (ADB), 2025, 16.

¹⁹ MOPAN, MOPAN Assessment Report: Asian Development Bank (ADB), 2025, 14-16.

²⁰ Asian Development Bank, Climate Change Action Plan, 2023–2030, 2023, 6-7.

²¹ Asian Development Bank, ADB Strategy 2030 Midterm Review, 2024, 17.

²² Asian Development Bank, Climate Change Action Plan, 2023–2030, 2023, 10.

²³ Asian Development Bank, Climate Change Action Plan, 2023–2030, 2023, 19-25.

²⁴ Asian Development Bank, Climate Change Action Plan, 2023–2030, 2023, 33.

²⁵ Asian Development Bank, ADB Strategy 2030 Midterm Review, 2024, 9.

²⁶ Asian Development Bank, ADB Annual Report 2024, 2025, 11.

²⁷ MOPAN, MOPAN Assessment Report: Asian Development Bank (ADB), 2025, 24.