



## Scorecard **UNIDO**

Datum 19 juni 2015

SCORECARD Organisatie der Verenigde Naties voor Industriële  
Ontwikkeling (UNIDO)

Opgesteld door Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten  
Afdeling Sociale en Economische VN Zaken  
T- +31 (0)70 – 348 6778

## Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave .....	2
<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Algemene achtergrond .....</b>	<b>4</b>
2.1	Doelstelling en toegevoegde waarde .....	4
2.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten .....	4
2.3	Nederlandse rol en invloed.....	4
2.4	Financiële omvang en bijdragen .....	5
<b>3</b>	<b>Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie .....</b>	<b>7</b>
3.1	Strategie en focus .....	7
3.2	Resultaatsturing .....	7
3.3	Partnerschappen .....	8
3.4	Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen .....	9
3.5	Beleidsvaluatie .....	9
3.6	Personeelsbeleid.....	10
3.7	Financieel beheer .....	10
3.8	Corruptiebestrijding in de interne organisatie .....	11
<b>4</b>	<b>Beleidsrelevantie en resultaten van de organisatie .....</b>	<b>12</b>
4.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten .....	12
4.2	Extra relevantie.....	13
<b>5</b>	<b>Conclusie .....</b>	<b>14</b>
5.1	Institutionele aspecten en functioneren .....	14
5.2	Beleidsrelevantie .....	14

## 1 Inleiding

Scorecards worden opgesteld om het functioneren en de beleidsrelevantie van multilaterale organisaties in kaart te brengen. De Nederlandse inzet in multilaterale organisaties wordt geconcentreerd op organisaties die relevant zijn voor het Nederlandse beleid en die effectief zijn, dan wel een sleutelrol vervullen binnen de multilaterale architectuur als "systeemorganisatie". Dit vraagt om zorgvuldige en regelmatige toetsing. Het streven is om scorecards op te stellen voor de VN Fondsen en Programma's, de Internationale Financiële Instellingen, de voor Nederlands BHOS-beleid relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, maar de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

Elke scorecard geeft een overzicht van de doelstellingen, het mandaat en de kernkwaliteiten van de betreffende internationale instelling, van de wijze waarop de organisatie is ingericht en welke activiteiten ze uitvoert, van de financiële omvang en de Nederlandse bijdragen. Op basis van een analyse van de verschillende deelaspecten wordt een appreciatie gegeven van de organisatorische effectiviteit en van de relevantie voor en de impact op de Nederlandse beleidsdoelstellingen. Er wordt een appreciatie gegeven van de mate waarin organisaties voor het Nederlandse BHOS-beleid relevante resultaten behalen. Deelaspecten van effectiviteit worden beoordeeld op basis van specifieke criteria en gescoord op een vierpuntsschaal van onvoldoende, matig, voldoende en goed. Daarnaast wordt een "verwachting voor positieve verandering" gegeven. Beleidsmatige relevantie en impact (resultaten) worden aangeduid met de kwalificaties relevant, beperkt relevant en niet relevant. Een samenvatting van al deze scores is te vinden in de tabellen in hoofdstuk 5.

De scorecards zijn samengesteld op basis van rapportages van de organisatie zelf, van de *Board of Auditors*, interne en externe evaluaties, beoordelingen door andere donoren en van het *Multilateral Organisations Performance Assessment Network* (MOPAN)<sup>1</sup>. Daarnaast wordt om de input gevraagd van betrokken vakdepartementen, de Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ook informatie van ambassades over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen zijn in de scorecard verwerkt. De scorecards worden iedere twee jaar geactualiseerd.

<sup>1</sup> Binnen MOPAN evalueert Nederland samen met 18 gelijkgezinde landen het functioneren van VN organisaties en Internationale Financiële Instellingen. Vanaf 2015 worden, per keer, in een tweejaarlijkse cyclus, ongeveer 13 organisaties doorgelicht op organisatorisch functioneren en ontwikkelingseffectiviteit.

## 2 Algemene achtergrond

### 2.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De Organisatie der Verenigde Naties voor Industriële Ontwikkeling (UNIDO) is opgericht in 1966 en kreeg in 1985 de status van gespecialiseerde organisatie. De toegevoegde waarde van de organisatie is de forumfunctie voor het uitwisselen van industriële kennis. Verder draagt zij op dit terrein bij aan technische assistentie en bij de implementatie van projecten. UNIDO is op die manier een uitvoerende en een beleidsadviserende organisatie. Het mandaat uit het statuut van UNIDO is 1) het bevorderen en het versnellen van industriële ontwikkeling in ontwikkelingslanden. Intussen zijn daar nieuwe doelstellingen aan toegevoegd, namelijk 2) het reduceren van armoede door de productieve sector te laten groeien en 3) inclusieve en duurzame industriële ontwikkeling.

### 2.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

Momenteel heeft UNIDO 169 lidstaten. Het aantal lidstaten is recentelijk teruggelopen, omdat Frankrijk en Portugal in 2014 uitgetreden zijn. In 2016 zal België eveneens uittreden. Hiervoor zijn Canada, de Verenigde Staten, Australië in de jaren '90, en recenter het Verenigd Koninkrijk, Litouwen en Nieuw Zeeland al uitgetreden.

Sinds juni 2013 is de Chinees Li Yong verkozen als Directeur-Generaal. De bestuursstructuur van UNIDO bestaat uit de tweejaarlijkse *General Conference* waar alle lidstaten voor uitgenodigd worden, de *Industrial Development Board* waar 53 lidstaten zitting in hebben en een *Programme and Budget Committee* waar 27 lidstaten in zitten. UNIDO heeft haar hoofdkantoor in Wenen, liaison kantoren in Brussel, Genève en New York, 29 regionale en landenkantoren en 17 bureaus. Deze laatste twee categorieën bevinden zich vooral in minst ontwikkelde landen of middeninkomenslanden. In die landen richt UNIDO zich op drie thema's: het reduceren van armoede door productieve ontwikkeling, het opbouwen van handelscapaciteit en energie en milieu. Activiteiten van UNIDO zijn onder andere het adviseren van overheden en het MKB over industriebeleid, het verlenen van ondersteuning aan ontwikkelingslanden bij het voldoen aan internationale handelsstandaarden en testmethodes en het bevorderen van duurzamere productiemethodes. Dit gebeurt voornamelijk op projectbasis.

De rol van de landenkantoren is het identificeren en formuleren van de technische coöperatie die UNIDO bij projecten en programma's levert. Eerder administratief dan substantieel ondersteunen zij de implementatie van deze projecten en programma's. Dit is een van de voornaamste functies van de organisatie. Daarbij dragen de landenkantoren bij aan de forumfunctie van UNIDO.

De verhouding tussen core en non-core bijdragen die UNIDO ontvangt ligt op 40-60. Daarnaast neemt UNIDO sinds de start deel aan de *Delivering as One* agenda in de VN. Het belang van gendergelijkheid en empowerment van vrouwen wordt door UNIDO onderschreven in haar beleidsstrategie en in haar genderbeleid uit 2009. In de beleidsstrategie zijn echter geen doelstellingen op dit gebied geformuleerd en er is geen beleid voor gender mainstreaming. Ook wordt niet bijgehouden of UNIDO op het gebied van gendergelijkheid en empowerment van vrouwen vooruitgang boekt, gender mainstreaming wordt niet doorgevoerd.

### 2.3 Nederlandse rol en invloed

De Permanente Vertegenwoordiging in Wenen vertegenwoordigt Nederland bij UNIDO. Nederland heeft de laatste *General Conference* (GC) in Lima in 2013 niet

bijgewoond en Nederland is geen lid van de *Industrial Development Board* (IDB) of in de *Programme and Budget Committee* (PBC). Voor het Nederlandse BHOS-beleid is UNIDO een posterioriteit. De Nederlandse invloed op UNIDO is beperkt.

## 2.4 Financiële omvang en bijdragen

Financieel Overzicht (bedragen in EUR miljoenen)

Jaar	Inkomsten			Totaal	Uitgaven Totaal
	Verplichte bijdragen	Vrijwillige bijdragen			
		Geoormerkt	Niet-geoormerkt		
2011	78,3	193,0	-	273,6	190,1
2012	76,6	142,9	-	220,9	237,8
2013	76,5	114,0	-	191,6	239,8

Overzicht bijdragen en ranking grootste donoren (bedragen in USD miljoen)

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2011	Core-bijdrage	1. Japan	23,9
		2. Duitsland	13,0
		<b>10. Nederland</b>	<b>2,8</b>
	Non-core-bijdragen	1. Europese Unie	15,8
		2. Japan	12,6
		<b>Nederland</b>	-
	Totaal bijdrage	1. Japan	36,6
		2. Europese Unie	15,9
		<b>11. Nederland</b>	<b>2,8</b>
2012	Core-bijdrage	1. Japan	17,0
		2. Duitsland	10,9
		<b>10. Nederland</b>	<b>2,5</b>
	Non-core-bijdragen	1. Europese Unie	17,2
		2. Japan	11,2
		<b>Nederland</b>	-
	Totaal bijdrage	1. Japan	28,3
		2. Europese Unie	17,2
		<b>11. Nederland</b>	<b>2,5</b>

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2013	Core-bijdrage	1. Japan	19,3
		2. Duitsland	12,4
		<b>9. Nederland</b>	<b>2,9</b>
	Non-core-bijdragen	1. Japan	16,7
		2. Europese Unie	14,0
		<b>Nederland</b>	-
	Totaal bijdrage	1. Japan	36,0
		2. Duitsland	14,5
		<b>11. Nederland</b>	<b>2,9</b>

UNIDO werkt met een budget dat door de GC eens in de twee jaar wordt goedgekeurd. De verplichte contributies van lidstaten bedragen minder dan de helft van de inkomsten van UNIDO. Nederland draagt alleen die verplichte contributie af en levert dus geen non-core bijdragen. Daarnaast ontvangt UNIDO voornamelijk geormerkte vrijwillige bijdragen, waarmee zij haar projecten financiert. Een aanzienlijk deel van het budget van UNIDO wordt overigens niet rechtstreeks door lidstaten afgedragen, maar is afkomstig uit fondsen zoals de *Global Environmental Facility* en het *Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol*. Deze fondsen dragen respectievelijk ongeveer 18 en 14 procent van het totale budget van UNIDO bij.

Het voortdurend vertrekken van lidstaten (met Frankrijk als grootste, jaarlijkse bijdrage van circa 7 miljoen euro) slaat gaten in de UNIDO-begroting, die navenant naar beneden zal worden bijgesteld.

## 3 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

### 3.1 Strategie en focus

UNIDO hanteert het *Medium-Term Programme Framework* (MTPF) als meerjarig beleidsplan. Het voorgaande beleidsplan, van 2010 tot en met 2013, is verlengd tot en met 2015. De reden hiervoor is dat UNIDO haar MTPF en haar budgetcyclus sinds kort heeft afgestemd op de QPCR. De oorspronkelijke cyclus van drie jaar is met één jaar verlengd naar vier jaar.

In het onderzoek van 2015 van UNIDO's onafhankelijke evaluatie-eenheid (EVA) naar het MTRP wordt geconcludeerd dat dit raamwerk weinig sturing biedt op UNIDO's prioriteiten. Er wordt gefocust op de drie eerdergenoemde thema's, maar de indicatoren bij de prioriteiten zijn vaag geformuleerd zodat de organisatie flexibel kan zijn. Het MPTF wordt in het rapport van EVA vergeleken met een "menu" waaruit gekozen kan worden, in plaats van een strategie. Aangezien de indicatoren voor output in algemeenheden zijn aangeduid vallen deze moeilijk te kwantificeren en is het lastig om te bepalen welke doelstellingen behaald moeten worden. De allocatie van budgetten wordt hierdoor bemoeilijkt. Doelstellingen zijn daarnaast niet altijd SMART geformuleerd en de organisatie werkt onvoldoende als een geheel om doelstellingen binnen de drie thema's te verwezenlijken.

Daar komt bij dat het MTPF aan relevantie heeft verloren door twee conflicterende strategische documenten die door de GC zijn aangenomen: de *Lima Declaration* van 2013, die inclusieve en duurzame industriële ontwikkeling als speerpunt formuleerde, en het *Strategic Guidance Document*. Hierdoor zijn de beleidsprioriteiten niet duidelijker geworden. EVA stelt dat naleving van het MTPF in zekere mate vergeten wordt binnen UNIDO.

UNIDO hanteert geen *Theory of Change* en EVA geeft in haar Synthesis rapport van 2014 aan dat het niet altijd mogelijk is om de impact van UNIDO-projecten die gericht zijn op armoedevermindering te beoordelen omdat de gegevens daarover ontbreken. Het valt daardoor niet te zeggen of UNIDO aansluit op nationaal beleid en armoedestrategieën.

Beoordeling: Onvoldoende = 1

Verwachting voor positieve verandering: Neutraal = →

### 3.2 Resultaatsturing

In 2010 heeft UNIDO het *Programme for Change and Organizational Renewal* (PCOR) gelanceerd om de organisatie in drie jaar tijd "fit voor de toekomst" te maken. Hierin is *result based management* (RBM) een van de kernprincipes. Het *Enterprise Resource Planning* systeem maakt hier onderdeel van uit. Dit systeem omvat alle operaties en processen van UNIDO, zowel in het veld, als op het hoofdkantoor.

In 2011 was de transparantie van UNIDO nog zwak en had UNIDO nog geen systematische aanpak voor het managen van resultaten, volgens het oordeel van de Britse *Multilateral Aid Review* (MAR). Daarbij hadden niet alle projecten een resultatenraamwerk. Inmiddels zou de implementatie van PCOR gereed moeten zijn, maar uit de laatste evaluatie van de externe auditor blijkt dat dit nog niet volledig het geval is. De middelen om RBM te hanteren zijn er intussen, maar er is nog geen resultaatgericht beleid gemaakt en er wordt nog niet op basis van resultaten gerapporteerd. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het portfolio en projectmanagement van UNIDO, wat een van haar kernbezigheden is. De externe auditor geeft aan dat op dit punt meer inspanningen nodig zijn.

Tijdens de ontwerpfase van UNIDO's meerjarig beleidsplan werden er stappen gezet in de richting van RBM en *result based budgetting* (RBB), maar er werden in dat beleidsplan geen resultaten als prioriteit aangeduid. Uit de evaluatie van EVA van het MTPF komt naar voren dat RBB in de strikte zin dus niet is ingevoerd. EVA concludeert dat RBM-principes in de implementatiefase en de rapportagefase van het MTPF afwezig waren. Intussen heeft de meerderheid van de landenkantoren een RBM-werkplan, maar deze zijn nog niet geïmplementeerd of worden niet consistent uitgevoerd.

Terugkijkend was het tijdspad te ambitieus en werkt het management van UNIDO nu verder aan de implementatie van PCOR, waar RBM een onderdeel van is. Voor informatievoorziening blijven donoren en lidstaten afhankelijk van het management. UNIDO heeft wel in haar jaarverslag van 2013 aangegeven dit punt te willen versterken.

Beoordeling: Matig = 2

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

### 3.3 Partnerschappen

Al sinds eind jaren '90 werkt UNIDO, als een van de eersten binnen het VN systeem, met publiek-private partnerschappen. UNIDO maakt onderscheid in drie soorten publiek-private partnerschappen in haar beleidsplan van 2013. In de eerste soort ligt de focus op het mobiliseren van kerncompetenties van de private sector, zoals kennis en technologie, zodat handel en investeringen in ontwikkelingslanden gefaciliteerd worden. De tweede soort partnerschap richt zich op maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij UNIDO gebruik maakt van private kennis en middelen, zonder dat dit direct bijdraagt aan de commerciële doelen van de private partner. Ten slotte heeft UNIDO multi-stakeholder partnerschappen, waarbij uitdagingen voor industriële ontwikkeling, zoals aantasting van het milieu, door meerdere belanghebbenden worden aangepakt.

In vier industriële sectoren worden partnerschappen aangegaan: bulkgoederen (*commodities*), bier en dranken, electronica en retail. De Nederlandse bedrijven Heineken en Philips hebben enkele projecten lopen samen met UNIDO. Daarnaast heeft RVO sinds eind 2013 een *Memorandum of Understanding* getekend met UNIDO met als doel om een strategische samenwerking op te bouwen op relevante thema's waarop beide organisaties actief zijn. RVO streeft er naar deze samenwerking uit te breiden.

UNIDO's onafhankelijke evaluatie-eenheid geeft aan dat de publiek-private partnerschappen voordeliger zijn voor Lage Inkomenslanden dan voor Midden Inkomenslanden. Daarnaast blijkt dat voornamelijk het MKB profiteert van deze partnerschappen en dat de geboden ondersteuning aansluit bij de behoefte van het MKB.

Desalniettemin blijkt uit de thema evaluatie naar partnerschappen van EVA dat UNIDO haar strategie voor partnerschappen nog verder moet verbeteren. Zo ontbreken meetbare doelstellingen, thematische of geografische prioriteiten en een actieplan in het huidige beleid. De partnerschappen vinden op ad-hoc basis plaats, zonder rekening te houden met de behoefte van ontwikkelingslanden. Verder geeft EVA aan dat de publiek-private partnerschappen met UNIDO slechts een klein deel uitmaakt van UNIDO's bezigheden, dat de impact van de partnerschappen bescheiden is, dat er beperkt over de partnerschappen gerapporteerd wordt en dat er op output gefocust wordt in plaats van op uitkomsten, als het gaat om het behalen van resultaten. Voor een organisatie die zich bezig houdt met industriële ontwikkeling noemt EVA dit "verbazingwekkend."



Naast publiek-private partnerschappen werkt UNIDO samen met andere VN-organisaties. Zo participeert UNIDO in de “*UN Delivering as One*” agenda sinds haar lancering. Er zijn verschillende kleine gezamenlijke projecten van UNIDO met onder andere UNEP, de ILO, UN-Habitat, UNDP, de WFP en de FAO. UNEP is positief over UNIDO’s rol bij de *Partnership for Action on Green Economy* die in 2013 van start is gegaan. Uit een thema evaluatie van EVA blijkt echter niet dat UNIDO efficiënter en effectiever werkt door de “*One UN*” agenda.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

### 3.4 Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen

Nederland is al jaren geen lid meer van de IDB en de PBC. Afgaande op signalen van andere lidstaten functioneren deze organen normaal en in lijn met vergelijkbare andere VN-organisaties.

UNIDO werkt ook op landenniveau. Door middel van lokale technische assistentie wordt lokale capaciteit opgebouwd. Hoewel kleinschalige activiteiten op lokaal niveau nuttig kunnen zijn en effect kunnen hebben, leidt deze werkwijze tot een groot aantal versnipperde en vaak ook uiteenlopende projecten. Volgens het Noorse agentschap voor ontwikkelingssamenwerking NORAD is de effectiviteit van de organisatie waarschijnlijk goed, al is haar impact beperkt. De beperkte relevantie van UNIDO wordt door de Britse MAR onderschreven. Zij heeft onvoldoende slagkracht om een beleidsvormende speler te kunnen zijn binnen het mandaat. De afgelopen jaren zijn meer verantwoordelijkheden gedecentraliseerd naar de landenkantoren, zoals het project management van technische coöperatie. De evaluatie-eenheid van UNIDO concludeert echter dat er een discrepantie is tussen de verwachtingen van landenkantoren en de voor hen beperkte beschikbare middelen.

De rolverdeling en taken van de landenkantoren zijn overigens wel duidelijk, maar de “*Delivering as One UNIDO*” aanpak waarop gestuurd wordt is nog niet volbracht. Het *Enterprise Resource Planning* systeem moet er voor zorgen dat UNIDO een compleet geïntegreerde organisatie wordt. De landenkantoren spelen ook een rol in de forumfunctie van UNIDO, maar de resultaten daarvan zijn onduidelijk door een gebrekkige rapportage. Wel zijn de landenkantoren van UNIDO kosteneffectief.

Beoordeling: Matig = 2

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

### 3.5 Beleidsevaluatie

UNIDO heeft een onafhankelijke evaluatie eenheid, de *Office for Independent Evaluation* (EVA), die drie doelstellingen heeft. Het evaluatiebeleid is vastgelegd in 2006 waarin de rol en functie van EVA helder uiteengezet zijn. EVA garandeert de verantwoording, ondersteunt het management en is de drijver van leerprocessen en innovatie. Volgens een *Peer Review* van het Deense Ministerie van Buitenlandse Zaken uit 2010 worden de richtlijnen van de *United Nations Evaluation Group* in acht genomen.

Het Deense *Peer Review* stelt dat EVA een hoog niveau van geloofwaardigheid geniet en onafhankelijk is. Aansluitend oordeelt het Noorse agentschap voor ontwikkelingssamenwerking NORAD in 2011 dat EVA open en onafhankelijk is. Sinds 2013 is EVA onder de Directeur-Generaal van UNIDO geplaatst en rapporteert nu rechtstreeks aan hem, om EVA’s onafhankelijkheid verder te vergroten.

EVA voert landen-, strategische en thema-evaluaties uit. In 2014-2015 heeft EVA een evaluatie van het eerder genoemde MFTP en drie thema-evaluaties uitgevoerd.<sup>2</sup> De thema-evaluatie over publiek-private partnerschappen waaraan UNIDO deelneemt is interessant voor Nederland, aangezien er een toegenomen belangstelling is voor dat soort partnerschappen. Van de aanbevelingen die EVA doet wordt het merendeel geïmplementeerd, maar UNIDO geeft zelf aan dat de monitoring hiervan en de rapportage hierover verbeterd kunnen worden. De Britse MAR van 2011 vond de rapportage al eerder onbevredigend.

Beoordeling: Goed = 4

### 3.6 Personeelsbeleid

Bij UNIDO zijn circa 700 werknemers in dienst en UNIDO werkt jaarlijks met ongeveer 2500 externe experts en consultants. Van het vaste personeel werkt het merendeel op het hoofdkwartier en de ingehuurd krachten werken met name in het veld. In de vijf jaar tot 2013 is het aantal vrouwen dat werkzaam is voor UNIDO met 2,6 procentpunt gestegen naar 31,3 procent.

Het personeelsbeleid van UNIDO is vastgelegd in het *Human Resource Management Framework*. Dit raamwerk is gebaseerd op twee pijlers, waarbij in de eerste pijler het opvolgingsbeleid centraal staat, en in de tweede pijler de ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel, waar promotie onder valt. In 2011 werd het personeelsbeleid als transparant en eerlijk beoordeeld door de Britse MAR. Inmiddels is in het externe auditrapport geconstateerd dat het opvolgingsbeleid niet afdoende is, omdat verschillende vacatures niet ingevuld worden en omdat de kennisoverdracht van medewerkers die met pensioen gaan niet altijd op orde is. De externe auditor maakt hier wel de kanttekening bij dat het opvolgingsbeleid te lijden heeft van de financiële onstabieliteit van de organisatie.

Daarnaast blijkt dat de loonbetaling aan part-time werknemers niet op tijd gebeurt. Het management heeft aangegeven hier werk van te maken.

UNIDO biedt haar personeel veel trainingen en cursussen. Hiervan zou de impact nog beter moeten worden nagegaan.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

### 3.7 Financieel beheer

Vanwege de afname van vrijwillige contributies, met zo'n 20 procent in 2012, is de financiële situatie van UNIDO verslechterd en heeft zij een tekort op de begroting. In het laatste rapport van de PBC werden de lidstaten daarom opgeroepen om hun openstaande contributie te betalen en om meer vrijwillige bijdragen te doneren. In 2013 zijn er meer verplichte contributies van lidstaten binnengekomen dan begroot. Dit neemt niet weg dat sommige lidstaten nog steeds hun contributie open hebben staan. Het totale openstaande bedrag is 138,2 miljoen euro.

In 2011 oordeelde de Britse MAR dat het financieel management van UNIDO onbevredigend was. Dit blijkt echter niet meer uit het laatste externe auditrapport van 2013, dat is uitgevoerd door de *Auditor General* van de Pakistaanse Rekenkamer. Daarnaast wordt het interne controlesysteem van UNIDO betrouwbaar

<sup>2</sup> Overige evaluaties van EVA zijn te vinden op deze website:  
<http://www.unido.org/en/resources/evaluation/thematic-programmatic-evaluations.html>

genoemd in zijn rapport. Sinds 2010 werkt de organisatie op basis van de IPSAS accounting standaarden.

Uit het externe auditrapport blijkt verder dat de financiële positie van UNIDO te liquide is, waardoor de organisatie rendement misloopt. Van de uitgaven ging in 2013 circa 45 procent naar personeelskosten en de rest wordt gebruikt voor programma-uitgaven. De verhouding tussen core en non-core bijdragen is 40-60. Uit de Britse MAR blijkt dat de kosteneffectiviteit van UNIDO goed is.

De samenhang tussen het MTPF en de financiële rapportages is echter niet sterk, aangezien er een budgettair raamwerk bij het MTPF ontbrak. Op financieel gebied geeft het MTPF dus geen prioriteiten aan, wat volgens het evaluatierapport van EVA de geloofwaardigheid van het MTPF ondermijnt.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

### **3.8 Corruptiebestrijding in de interne organisatie**

UNIDO heeft een helder geformuleerd beleid omtrent fraude, corruptie en het onrechtmatig gebruik van middelen. Zij hanteert op dit vlak een *zero tolerance* beleid. UNIDO geeft risicogebieden aan in haar beleid, wat met name vervreemding van middelen, vervalsing van data en acties voor persoonlijk gewin betreft. Het beleid geeft richtlijnen waar medewerkers vermeende fraude kunnen melden en hoe fraude voorkomen kan worden. De focus en alertheid van medewerkers wordt op peil gehouden met regelmatige bewustzijnsboodschappen. Verder krijgen nieuwe medewerkers een training over dit onderwerp.

Alle gevallen van vermeende overtreding worden onderzocht door het *Office of Internal Oversight Services Investigation (IOS)* waarop zij verslag uitbrengt aan de Directeur-Generaal. De bevoegdheden en het mandaat van IOS zijn vastgelegd in een richtlijn. Daarnaast zal IOS UNIDO helpen bij het voorkomen en opsporen van fraude. In 2013 is er voor circa EUR 40.000,- aan middelen onttreemd, bijna twee keer zoveel als het jaar er voor. UNIDO informeert haar lidstaten over gevallen van fraude of corruptie, maar deze informatie is niet publiekelijk beschikbaar.

Beoordeling: Goed = 4

## 4 Beleidsrelevantie en resultaten van de organisatie

### 4.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

#### 1. Voedselzekerheid

Beperkt relevant. UNIDO ondersteunt het *Global Food Safety Partnership* met een *Supplier Food Chain* trainingsprogramma voor het MKB in een aantal Afrikaanse landen.

#### 2. Water

Beperkt relevant. UNIDO is lid van *UN Water*. In dit kader heeft UNIDO in 2014 het *World Water Day* evenement op het gebied van water en energie georganiseerd. Verder heeft Heineken recent een strategisch partnerschap afgesloten met UNIDO op het gebied van water. Overigens timmert UNIDO internationaal niet zichtbaar aan de weg op het onderwerp water.

#### 3. Veiligheid en Rechtsorde

Niet relevant.

#### 4. Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten, inclusief hiv/aids

Niet relevant.

#### 5. Gendergelijkheid

Beperkt relevant. In het jaarverslag van 2013 geeft UNIDO aan dat de integratie van vrouwen in industriële ontwikkeling een prioriteit is in de meeste projecten en programma's en dat zij een aantal speciale projecten op vrouwen richt. Het syntheserapport van EVA geeft echter aan dat gendergelijkheid niet systematisch wordt geïmplementeerd in UNIDO's werkzaamheden. Ook de Noorse en Britse evaluaties geven aan dat UNIDO zwak scoort op gendergelijkheid en gender mainstreaming.

#### 6. Klimaat

Beperkt relevant. Sinds de *Lima Declaration* is er nog meer nadruk komen te liggen op duurzame industriële ontwikkeling binnen UNIDO. Door middel van het *Global Network for Resource Efficient and Cleaner Production* van UNIDO en UNEP wordt gepoogd om bedrijven efficiënter om te laten gaan met grondstoffen. Daarnaast werkt UNIDO samen met UNEP en de ILO aan PAGE, een initiatief waarbij dertig landen ondersteund worden in het opzetten van een inclusieve en duurzame (groene) economie. Verder ondersteunt UNIDO landen met de implementatie van de Stockholm Conventie over persistente organische verontreinigende stoffen, het Montreal Protocol en de Minamata conventie over kwik. UNIDO is een uitvoerende organisatie van de *Global Environmental Facility*. Concrete effecten op het klimaat zijn waarneembaar, maar het ontbreekt bij de organisatie aan een klimaatstrategie en aan prioritering van projecten. Het klimaat wordt niet systematisch geadresseerd als beleidsthema, ook niet in de partnerschappen van UNIDO.

#### 7. *Private Sector Development* (inclusief Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen)

Relevant. De ontwikkeling van het micro-, midden- en kleinbedrijf is een speerpunt voor UNIDO en de organisatie helpt bij het leggen van connecties tussen verschillende kleine bedrijven, grotere bedrijven en ondersteunende instellingen. Op deze manier draagt zij bij aan het scheppen van welvaart. UNIDO werkt aan handelsgerelateerde capaciteitsopbouw, maar haar werkwijze is kleinschalig en versnipperd. Nederlandse uitvoeringsorganisaties op het gebied van *Private Sector Development*

werken in enkele gevallen direct samen met UNIDO, waar BoPInc een voorbeeld van is.

8. Humanitaire hulp  
Niet relevant.

#### **4.2 Extra relevantie**

Ondanks het unieke mandaat van UNIDO is zij niet vol machte om deze opdracht te verwezenlijken. UNIDO heeft het reduceren van armoede als doelstelling in haar mandaat. Hoewel UNIDO het MKB in lage- en middeninkomenslanden waarneembaar helpt ontwikkelen, geeft de onafhankelijke evaluatie eenheid van UNIDO aan dat het moeilijk valt vast te stellen of de wereldwijde armoede vermindert door UNIDO's werkzaamheden, omdat duidelijk bewijs daarvan ontbreekt.

De partnerschappen van UNIDO komen wel ten goede aan inclusieve groei van Lage Inkomenslanden. Verder helpt UNIDO bij handelsgerelateerde capaciteitsopbouw, al gebeurt dat kleinschalig en versnipperd.

## 5. Conclusie

### 5.1 Institutionele aspecten en functioneren

Opvallend bij UNIDO is dat de strategie en focus van de organisatie erg onduidelijk zijn. Zonder heldere strategie start UNIDO projecten. Bij de uitvoering van projecten wordt niet aan het Medium-Term Programme Framework getoetst en er worden geen meetbare doelstellingen opgesteld. Verder blijft het onzeker of UNIDO haar mandaat om armoede te bestrijden door middel van industriële groei waarmaakt. De sterke en onafhankelijke evaluatiedienst, met relevante evaluaties, functioneert goed bij UNIDO en de omgang met corruptie en fraude is in orde.

	Score	Verw.
<b>3 Institutionele aspecten en functioneren</b>		
Strategie en focus	1	→
Resultaatsturing	2	↑
Partnerschappen	3	→
Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen	2	→
Beleidsevaluatie	4	
Personeelsbeleid	3	→
Financieel beheer	3	→
Corruptiebestrijding in de interne organisatie	4	

### 5.2 Beleidsrelevantie

De activiteiten van UNIDO leveren geen substantiële bijdrage aan de Nederlandse ontwikkelingsprioriteiten. De werkwijze en slagkracht van UNIDO scoren onvoldoende, omdat deze kleinschalig en versnipperd zijn. Hoewel kleinschalige activiteiten op lokaal niveau nuttig kunnen zijn en effect kunnen hebben, leidt deze werkwijze tot een groot aantal versnipperde en vaak ook uiteenlopende projecten. De impact van de programma's van UNIDO en de katalyserende werking van de activiteiten zijn beperkt.

	Score
<b>4.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten</b>	
Voedselzekerheid	0
Water	0
Veiligheid en rechtsorde	-
SRGR, inclusief hiv/aids	-
Gendergelijkheid	0
Klimaat	-
<i>Private Sector Development</i> (inclusief IMVO)	+
Humanitaire hulp	-