



## Scorecard UNDP

Datum	30 mei 2013
SCORECARD	United Nations Development Programme (UNDP)
Opgesteld door	Directie Verenigde Naties en Internationale Financiële Instellingen Multilaterale Instellingen en Mensenrechten   Afdeling Sociaal Economische Zaken T- +31 (0)70 – 3484890
Redacteur(en):	Marianne Peters afgestemd met PV NY, DSH, DDE, DME en DSO

## Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave .....	2
1	Inleiding .....	3
2	Algemene achtergrond .....	4
2.1	Doelstelling en Mandaat .....	4
2.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten .....	4
2.3	Nederlandse vertegenwoordiging .....	4
2.4	Financiële omvang en bijdragen .....	5
3	Institutionele aspecten van de organisatie .....	7
3.1	Focus op kernmandaat .....	7
3.2	Strategie .....	7
3.3	Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen .....	8
3.4	Personeelsbeleid .....	8
3.5	Financiële positie, beheer en ontwikkelingen .....	9
3.6	Corruptiebestrijding in de interne organisatie .....	9
4	Functioneren van de organisatie .....	11
4.1	Samenwerking met andere multi- en bilaterale instellingen .....	11
4.2	Uitvoering beleid en beheer op landenniveau .....	11
4.3	Uitvoering normerende taken : NVT .....	12
4.4	Beleidsevaluatie .....	12
5	Beleidsrelevantie van de organisatie .....	14
5.1	Relevantie vanuit het perspectief van de internationale OS-architectuur .....	14
5.2	Geografische relevantie .....	14
5.3	Relevantie voor Nederlandse OS-thema's .....	14
5.4	Relevantie doorsnijpende thema's .....	15
5.5	Overige relevantie .....	15
6	Conclusie .....	16
6.1	Institutionele aspecten en functioneren .....	16
6.2	Beleidsrelevantie .....	16

## 1 Inleiding

Scorekaarten worden opgesteld om het functioneren en de beleidsrelevantie van multilaterale organisaties in kaart te brengen. De Nederlandse inzet in multilaterale organisaties wordt geconcentreerd op organisaties die relevant zijn binnen het Nederlandse beleid en de zaken qua effectiviteit goed op orde hebben. Dit vraagt om een zorgvuldige en regelmatige toetsing. Scorekaarten worden opgesteld voor zelfstandige multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor 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 en het mandaat van de desbetreffende 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 effectiviteit van de organisatie en van de relevantie voor de Nederlandse beleidsdoelstellingen. 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 van positieve verandering gegeven. Relevantie wordt aangeduid met de kwalificaties relevant, beperkt relevant en niet relevant. Een samenvatting van deze scores is te vinden in de tabellen in hoofdstuk 6.

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 is om de input gevraagd van betrokken ministeries, de Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ook kritische opmerkingen van Nederlandse ambassades over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen zijn in de scorecard verwerkt.

<sup>1</sup> Binnen MOPAN evalueert Nederland samen met 16 gelijkgezinde landen het functioneren van VN organisaties en Internationale Financiële Instellingen. Per jaar worden ongeveer 5 organisaties in 12 landen doorgelicht op het interne functioneren en de behaalde resultaten.

## 2 Algemene achtergrond

### 2.1 Doelstelling en Mandaat

Het *United Nations Development Programme* (UNDP) is in 1965 opgericht door de AVVN (met resolutie 2029). Het mandaat van de organisatie omvat ondersteuning van landen bij het realiseren van ontwikkelingsdoelstellingen en coördinatie en bevordering van effectiviteit en efficiëntie van het VN-ontwikkelingssysteem (resolutie 34/213 en 62/208). UNDP heeft als centrale doelstelling bevordering van menselijke ontwikkeling en armoedebestrijding door duurzame economische groei, capaciteitsontwikkeling en vermindering van ongelijkheid en uitsluiting. UNDP speelt een centrale rol in het VN-systeem en bij de VN-hervormingen en verbetering van samenwerking tussen VN-organisaties.

### 2.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

UNDP wordt sinds april 2009 geleid door *Administrator* Helen Clark (Nieuw-Zeeland), wiens benoeming onlangs is verlengd met een tweede termijn tot april 2017. UNDP valt onder de AVVN en rapporteert aan de Economische en Sociale Raad. Het bestuursorgaan van UNDP is de gezamenlijke Uitvoerende Raad voor UNDP, UNFPA en UNOPS<sup>2</sup>. De Raad, samengesteld uit 36 lidstaten, bepaalt de algemene beleidslijnen en controleert het uitgevoerde beleid. UNDP werkt in 177 landen en heeft kantoren in 129 landen. Naast het hoofdkantoor in New York heeft UNDP 8 regionale kantoren en 5 kenniscentra. UNDP heeft circa 8000 personeelsleden en daarnaast bijna 8500 contractanten in dienst.

UNDP richt zich in het kader van het Strategisch Plan 2008 t/m 2013 bij de ondersteuning van landen op 1) armoedebestrijding en de Millenniumdoelen, 2) versterking van democratisch bestuur, 3) crisispreventie en herstel en 4) milieu en duurzame ontwikkeling. Landenkantoren ontwikkelen binnen dit algemene kader hun nationale programma's binnen de voor de VN met de overheid overeen gekomen raamwerken voor de VN-ontwikkelingsinspanningen. Accenten verschillen per land, de programma's worden vraaggestuurd ingevuld. De activiteiten van UNDP zijn voorwaardenscheppend en capaciteitsontwikkeling staat centraal.

UNDP is vanuit het coördinerend mandaat voorzitter van de VN-ontwikkelingsgroep en verantwoordelijk voor het systeem van VN-landencoördinatoren, de '*Resident Coordinators*'. De VN-landencoördinatoren zijn verantwoordelijk voor de totstandkoming van afspraken met de overheden over de inzet van de VN-organisaties in hun land (de zgn. *UNDAFs*), de verdeling van fondsen voor gezamenlijke programma's en bevordering van effectiviteit, efficiëntie en samenwerking tussen de organisaties. Ook treden zij in een aantal landen op als coördinator van humanitaire hulp.

UNDP heeft daarnaast een kennisfunctie, publiceert jaarlijks het *Human Development Report* en monitort de wereldwijde voortgang op de Millenniumdoelen.

### 2.3 Nederlandse vertegenwoordiging

Het Nederlandse lidmaatschap van de Uitvoerende Raad van UNDP/UNFPA is vastgelegd in een rotatieschema van de groep van westerse en andere landen

<sup>2</sup> UN Office of Project Services, dat voor de VN-organisaties en anderen projecten implementeert.

(WEOG). Nederland is 12 jaar lid over een periode van 15 jaar. In 2007, 2012 en 2018 heeft Nederland geen zitting in de Raad. De Nederlandse Permanente Vertegenwoordiging in New York participeert in informatie-uitwisseling en coördinatie van de WEOG in New York. Daarnaast vindt, veelal voorafgaand aan een Uitvoerende Raad, overleg plaats in gelijkgezindenverband.

#### 2.4 Financiële omvang en bijdragen

UNDP is met een jaarlijks budget van 5,5 miljard USD het grootste operationele VN-programma. UNDP werkt op basis van vrijwillige bijdragen, die na jaren van financiële groei sinds 2009 dalen.

Financieel overzicht (bedragen in miljoen USD)

	2010	2011	2012
Vrijwillige bijdragen			
- Niet geormerkt	970	970	846
- Geormerkt	4.050	3.844	3.791
Totaal inkomsten	5.020	4.814	4.637
Totaal uitgaven	5.650	5.650	5.200

Nederland is een belangrijke donor voor UNDP en droeg in 2008 t/m 2010 jaarlijks 90 miljoen EUR aan ongeormerkte fondsen bij. In 2011 is de ongeormerkte bijdrage teruggebracht naar 66,3 miljoen EUR en in 2012 en 2013 naar 57,5 miljoen EUR per jaar. Daarnaast leverde Nederland in 2012 ge-oormerkte bijdragen van 76,8 miljoen EUR (inclusief 23,5 miljoen EUR aan Common Humanitarian Funds). Nederlandse geormerkte bijdragen betreffen vooral goed bestuur, democratisering, ontwikkeling van de rechtsstaat, noodhulp en wederopbouw.

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

Jaar	2010	Jaar	2011	Jaar	2012
ranking donor	USD	ranking donor	USD	ranking donor	
<i>Vrijwillige bijdragen</i>		<i>Vrijwillige bijdragen</i>		<i>Vrijwillige bijdragen</i>	
<i>niet geormerkt</i>		<i>niet geormerkt</i>		<i>niet geormerkt</i>	
1. Nederland	121	1. Noorwegen	132	1. Noorwegen	138
2. Noorwegen	118	2. Zweden	104	2. Zweden	103
3. Verenigde Staten	99	3. Nederland	95	3. Verenigd Koninkrijk	87
4. Zweden	88	4. Verenigd Koninkrijk	88	6. Nederland	71
<i>Vrijwillige bijdragen</i>		<i>Vrijwillige bijdragen</i>		<i>Vrijwillige bijdragen</i>	
<i>geormerkt</i>		<i>geormerkt</i>		<i>geormerkt</i>	
1. Japan	353	1. Japan	369	1. Japan	363
2. Verenigde Staten	322	2. Verenigde Staten	299	2. Verenigde Staten	247
3. Verenigd Koninkrijk	183	3. Verenigd Koninkrijk	147	3. Zweden	113
6. Nederland	91	7. Nederland	64	6. Nederland	40
<i>Totaal bijdragen</i>		<i>Totaal bijdragen</i>		<i>Totaal bijdragen</i>	
1. Japan	427	1. Japan	451	1. Japan	444
2. Verenigde Staten	421	2. Verenigde Staten	383	2. Verenigde Staten	325
3. Noorwegen	273	3. Noorwegen	255	3. Zweden	216
5. Nederland	212	6. Nederland	159	6. Nederland	111

### 3 Institutionele aspecten van de organisatie

#### 3.1 Focus op kernmandaat

Het mandaat van UNDP is breed, zoals ook diverse multilaterale beoordelingen constateren. Ook spreidt UNDP de financiële middelen uit over deels te kleine projecten. Nederland en een aantal gelijkgezinde donoren zien graag meer concentratie en hebben verzocht om een betere focus en een beter resultatenraamwerk. Hulp ontvangende landen zijn echter veelal voorstander van een ruim werkkterrein met het oog op maximale vraagsturing. UNDP is bezig met de ontwikkeling van het Strategisch Plan voor de periode 2014 – 2017 en lijkt het pleidooi voor meer focus en een beter resultatenraamwerk ter harte te nemen. UNDP wil in de volgende periode ontwikkeling van duurzame ontwikkelingsmodellen, versterking van bestuur voor transformatie en *'resilience'* centraal stellen. In plaats van de 25 resultaatgebieden in het lopende Strategisch Plan stelt UNDP nu 7 resultaatgebieden voor. Ook heeft UNDP aan landenkantoren scherpere kaders meegegeven. Dat sorteert effect. Het gemiddeld aantal resultaatgebieden per landenprogramma is inmiddels gedaald van 8,7 in 2009 naar 4,5 in 2012 en landenprogramma's werken meer binnen de afgesproken resultaatgebieden.

De waarde van UNDP's coördinatierol binnen de VN en het vermogen om verschillende partijen bij elkaar te brengen worden algemeen erkend, ook in MOPAN 2012. In het verleden liepen de coördinerende en operationele rol van UNDP soms door elkaar, maar met een duidelijkere scheiding van de rol van VN-landen-coördinator en die van hoofd van het UNDP landenkantoor, is dit verbeterd. Inmiddels hebben 53 landen zowel een UNDP-hoofd als een VN-landencoördinator en zijn voor deze functies aparte taakomschrijvingen opgesteld.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

#### 3.2 Strategie

UNDP's Strategisch Plan 2008-2013 identificeert vier resultaatgebieden:

- 1) bevordering van inclusieve groei, gendergelijkheid en het bereiken van de Millenniumdoelen, bevordering van inclusieve globalisering en het opvangen van de impact van HIV/AIDS op *'human development'*.
- 2) democratisering, participatie van maatschappelijke organisaties in beleid en bestuur en het versterken van mensenrechten, gendergelijkheid en bestrijding van corruptie.
- 3) versterking van nationale managementcapaciteit voor conflicten en rampen, ondersteuning van de transitie van humanitaire hulp naar wederopbouw, versterking van bestuur na een crisis (conflict of ramp) en bestuurlijk herstel/wederopbouw.
- 4) versterking van nationale milieu- en energiebeleid, ontwikkeling van financieringsstrategieën, aanpassing bij klimaatverandering en uitbreiding van milieu en energie dienstverlening voor armen.

Deze resultaatgebieden zijn breed en geven ruimte aan vraaggestuurde invulling per land. Nadelen daarvan zijn de sterke spreiding van de (afnemende) middelen en beperking van de sturing door het centrale management. Diverse evaluaties concluderen dat UNDP te versnipperd werkt, vrij kleinschalige, technische projecten uitvoert en deze onvoldoende benut voor beleidsadvisering van (nationale) overheden.

Een aandachtspunt is versterking van resultaatgericht management op decentraal niveau. Een Canadese evaluatie (2012) signaleert de neiging te focussen op outputs in plaats van op resultaten, maar ziet als positief dat UNDP op alle thematisch evaluaties een reactie van het management met follow-up formuleert. MOPAN 2012 kwalificeert het resultatenraamwerk als zwak, maar constateert dat UNDP actief werkt aan verbetering daarvan en van resultaatgericht management, door verbetering van planning, monitoring en rapportage van resultaten. Landenprogramma's zouden resultaten en indicatoren moeten aanscherpen.

UNDP hanteert heldere regels voor de allocatie van ongeoormerkte middelen, maar zou deze wel beter kunnen communiceren volgens MOPAN. Circa 80% van de programmamiddelen gaat naar landenprogramma's, waarbij de armste landen prioriteit krijgen; maximaal 15% gaat naar middeninkomens landen, minimaal 60% gaat naar de minst ontwikkelde landen. Deze uitgangspunten blijven ook van kracht in het volgende strategisch plan.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

### 3.3 Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen

De strategische sturing door de Uitvoerende Raad is, door verschillen van mening tussen donoren en ontwikkelingslanden, minder goed (zie ook de MAR). Het UNDP management zou soms pro-actiever op kunnen treden en zelf sneller met voorstellen kunnen komen. Daarnaast zou de Administrator, vanuit de belangrijke systeemfunctie van UNDP, sterker leiderschap kunnen tonen.

UNDP heeft een goed uitgewerkt audit- en toezichtsbeleid. Het Bureau voor audit een onderzoek rapporteert aan het management en jaarlijks aan de Uitvoerende Raad. Het UNDP - management stimuleert aandacht voor goed beheer binnen de organisatie en aanbevelingen van audits worden sneller opgepakt. UNDP besteedt veel aandacht aan risicomangement en geeft in het auditprogramma prioriteit aan risicosituaties. MOPAN 2009 en 2012 kwalificeren de auditpraktijken van UNDP als een kernkracht. Het UNDP jaarverslag 2012 over de interne audits en toezicht geeft een positief beeld van het beheer. Het rapport van de VN - Raad van Auditors over 2010-2011 toont dat UNDP goede voortgang maakt met uitvoering van de aanbevelingen uit de vorige periode. Evenals MOPAN 2009 is MOPAN 2012 van mening dat landenkantoren goed zijn toegerust. Delegatie van verantwoordelijkheden naar landenkantoren is een sterk punt, evenals aansluiting bij nationale prioriteiten, aldus MOPAN. Het UNDP-management realiseert zich echter dat de decentrale structuur haar sturingsmogelijkheden beperkt en heeft maatregelen genomen om dit te versterken.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

### 3.4 Personeelsbeleid

UNDP werkt met instrumenten als competentietabellen, functie-omschrijvingen, monitoring van functioneren en beheer van vacatures aan verbetering van personeelsbeleid. UNDP heeft met circa 30 % personeelsleden van 48 – 62 jaar en meer dan de helft van de internationale professionals op een hoger salarisniveau, te maken met onevenwichtigheid in de personeelsopbouw. UNDP neemt maatregelen om de uitstroom van pensioengerechtigden op te vangen met instroom uit het programma voor junior professionals, het programma voor ontwikkeling van



leiderschap en met gekwalificeerde nationale staf. De gemiddelde tijd voor vervulling van vacatures is teruggebracht. Aandachtspunten blijven expertise en capaciteit in crisissituaties, carrièremogelijkheden op basis van verdiensten, arbeidsmobiliteit, adequate opvang van de vele aanstaande pensioneringen en VN-brede harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Ook is meer aandacht nodig voor monitoring van het personeelsbeleid.

UNDP krijgt van MOPAN 2012 het predicaat 'adequaat' voor het personeelsbeleid, waarbij MOPAN signaleert dat het beoordelingssysteem voor senior staf onvoldoende aandacht besteedt aan resultaatgerichtheid. UNDP volgt de in VN-kader overeengekomen salaris- en arbeidsvoorwaarden.

Beoordeling: matig = 2

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

### 3.5 Financiële positie, beheer en ontwikkelingen

Sinds enkele jaren dalen zowel ongeoormerkte bijdragen als geoormerkte bijdragen. De verhouding ongeoormerkt : geoormerkt verslechtert en is 1:5. Bovendien steeg het aandeel van de top 15 donoren van 90% naar 95%. Deze ontwikkelingen baren zorgen en UNDP werkt aan uitbreiding van partnerschappen. Ook is begin 2013 een nieuw beleid voor de financiering van administratieve en managementkosten aangenomen, waardoor geoormerkte bijdragen meer gaan meebetalen aan deze kosten. De kruissubsidiëring door ongeoormerkte bijdragen zal daardoor verminderen. Begin 2013 is afgesproken dat alle VN-organisaties zullen bijdragen aan de kosten van VN- landencoördinatoren, waardoor UNDP wordt ontlast.

UNDP past met ingang van 2012 de *International Public Accounting Standards* (IPSAS) toe en is goed op weg met de implementatie van IPSAS. Eind 2011 beschikte UNDP over 333 miljoen USD als saldo van beschikbare middelen, overeenkomend met 4,1 maand werkkapitaal.

De VN - Raad van Auditors heeft voor de derde keer op rij een goedkeurende verklaring afgegeven, over de periode 2010-2011. UNDP heeft over het algemeen goed toezicht en 78% van de interne rapporten vallen in de categorie " (gedeeltelijk) bevredigend". Wel beveelt de Raad van Auditors aan om overzicht en monitoring van veldactiviteiten, vooral van aankoop en beheer te versterken. Het overgrote deel van de aanbevelingen van het vorige rapport van de Raad is opgepakt en de Raad is tevreden over de kwaliteit van de interne auditfunctie.

UNDP, UNFPA, UNICEF en UN Women werken samen om in 2014 een transparante, geharmoniseerde, geïntegreerde en resultaatgerichte begroting te gebruiken. De auditfunctie is institutioneel goed ingevuld door UNDP en het management toont betrokkenheid en aandacht voor de materie. De werklast van de afdeling groeit echter en de Uitvoerende Raad heeft UNDP gevraagd voldoende budget voor deze taak te blijven reserveren.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

### 3.6 Corruptiebestrijding in de interne organisatie

UNDP hanteert een beleid van zero tolerantie ten aanzien van fraude en corruptie en heeft diverse maatregelen genomen om ethische standaarden en transparantie te bevorderen. Zoals een interactieve trainingsmodule over ethiek en gedragscodes voor alle medewerkers en de oprichting van een Bureau voor ethiek dat voorlichting,

training en advies verzorgt. Tevens is een raamwerk ontwikkeld voor gerechtelijke stappen dat gedetailleerd weergeeft hoe managers en andere stafleden om moeten gaan met integriteitschendingen als fraude en corruptie. In 2006 is een beleid voor het omgaan met bedrijfsrisico's geïntroduceerd. Tevens is een meldpunt voor fraude en corruptie ingesteld.

In 2011 constateerde een peer review dat het Bureau voor ethiek zijn mandaat met succes en duidelijke resultaten heeft uitgevoerd. Het Bureau voor audits en onderzoek rapporteert jaarlijks over haar onderzoek naar vermoedens van wangedrag. Sinds eind 2012 worden alle interne auditrapporten gepubliceerd.

MOPAN 2012 beoordeelt financiële verantwoording als een sterk aspect van de organisatie, vanwege de hoge kwaliteit van externe en interne audits, het stevige en anti-corruptie beleid en risico management en de procedures voor de aanpak van financiële onregelmatigheden.

Beoordeling: Goed = 4

## 4 Functioneren van de organisatie

### 4.1 Samenwerking met andere multi- en bilaterale instellingen

UNDP vervult vanuit zijn coördinerend mandaat en wereldwijde presentie een spilfunctie binnen de VN en leidt de VN Ontwikkelingsgroep, die zich inzet voor harmonisatie en verbetering van de effectiviteit van de VN. De groep stelt onder meer de richtlijnen op voor implementatie van *One UN*, waarbij VN-organisaties gezamenlijk een landenprogramma met een gezamenlijk budget uitvoeren. Ook maakte de groep afspraken voor verbetering van management en verantwoording door VN-landenteams en een handleiding voor de ontwikkeling van raamwerken voor VN – ontwikkelingsassistentie (*UNDAFs*). UNDP werkt veel samen met andere VN organisaties en heeft alle actiepunten voor verbetering van management en verantwoording door VN-landenteams actief opgepakt. Andere VN-organisaties zijn daarmee minder ver.

MOPAN kwalificeert UNDP's VN-coördinatie op landenniveau als sterk, UNDP werkt vastbesloten aan harmonisatie van procedures binnen de VN en draagt bij aan versterking van nationale capaciteit door beter gecoördineerde ondersteuning. Positief is dat het systeem van VN-landencoördinatoren steeds meer als ondersteuning van het gehele VN-systeem wordt gezien. Overigens is de kwaliteit van de VN landencoördinatoren en Humanitaire coördinatoren niet overal even goed. UNDP werkt aan verbetering van selectie en training voor deze posities. Het is belangrijk dat UNDP zich zowel op centraal als op landenniveau opstelt namens het VN-systeem.

Voor coördinatie van humanitaire hulp wordt gewerkt volgens het 'clustermodel', met trekkers op onderdelen van het hulpverleningsproces. UNDP heeft de leiding in de fase van vroeg herstel. Diverse rapporten stellen dat de samenwerking tussen UNDP en andere relevante VN – en humanitaire organisaties kan worden verbeterd. Daarvoor zijn inmiddels instrumenten ontwikkeld. De ervaringen zijn nog wisselend, veelal afhankelijk van personen in het veld. De samenwerking van UNDP met bilaterale donoren wisselt sterk per land, ervaringen van Nederlandse ambassades variëren. UNDP is door haar wereldwijde presentie in crisissituaties vaak een belangrijke informatiebron voor bilaterale donoren.

UNDP werkt intensief samen met nationale overheden en wordt door hen als een waardevolle ontwikkelingspartner gezien. MOPAN 2012 geeft aan dat UNDP's bijdrage aan de nationale beleidsdialoog sterk wordt gewaardeerd, evenals de samenwerking met verschillende partijen, zoals overheid en maatschappelijk middenveld en het vermogen partijen bij elkaar te brengen. UNDP onderhoudt ook op hoofdkantoor niveau goed contact met NGO's. UNDP kiest met een neutrale opstelling echter soms te veel de zijde van de overheid. UNDP werkt via pilots aan versterking van samenwerking met de private sector en is betrokken bij een aantal initiatieven om het bedrijfsleven sterker te betrekken bij de MDG agenda.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = ➔

### 4.2 Uitvoering beleid en beheer op landenniveau

UNDP heeft een sterke landenpresentie en werkt vraaggericht. De kracht van UNDP ligt vooral bij capaciteitsopbouw, het mobiliseren van het maatschappelijk

middenveld en de coördinerende functie ten aanzien van de VN en andere partners in ontwikkelingssamenwerking. Een groot voordeel is dat UNDP veelal wordt beschouwd als een neutrale organisatie. De Australische multilaterale evaluatie wijst, evenals MOPAN 2012 op UNDP's goede relatie met lokale overheden. Hierdoor kan UNDP ook activiteiten ontplooiën op gevoelige terreinen als het opbouwen van een democratisch bestuur. UNDP blijft soms teveel steken in de uitvoering van (pilot) projecten en zou meer gebruik moeten maken van de daarmee opgedane ervaringen om nationale beleids- en veranderingsprocessen te ondersteunen.

UNDP sluit goed aan bij nationale prioriteiten en slaagt er over het algemeen in om projectresultaten te behalen. Duurzaamheid en impact op een hoger niveau zijn echter verbeterpunten. Ook heeft UNDP moeite om de resultaten van de organisatie als geheel duidelijk te maken. MOPAN 2012 constateert dat UNDP resultaten behaalt in het veld, maar geeft aan onvoldoende onderbouwing te hebben voor UNDP's bijdrage aan veranderingen op hoger niveau. MOPAN 2012 constateert dat donoren en partners in vier van de vijf landen waar veldonderzoek plaatsvond de organisatie als adequaat tot sterk beoordelen op het criterium van effectiviteit. Uitzondering is de Democratische Republiek Congo, waar de meerderheid UNDP als inadequaat beoordeelde. MOPAN 2012 is positief over de groeiende focus op thematische prioriteiten, de aansluiting bij nationale strategieën en *UNDAFs*, bijdrage aan de beleidsdialoog in landen en de hoge mate van gedecentraliseerde besluitvorming en samenwerking met nationale overheden en partners. Een minpunt vormen echter bureaucratie en de lange administratieve procedures, zoals ook een Canadese evaluatie uit 2012 constateerde. UNDP zou meer gebruik kunnen maken van nationale systemen om parallelle uitvoeringsstructuren te vermijden.

De kwaliteit van UNDP's functioneren in fragiele staten wisselt per land en ook per onderdeel van de organisatie. Aandachtspunten zijn samenwerking met andere organisaties, personeelsverloop, soms te brede inzet waardoor verwachtingen niet kunnen worden waargemaakt en flexibiliteit en inspelen op de lokale context.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = →

#### 4.3 Uitvoering normerende taken : NVT

UNDP heeft geen normerende taken.

#### 4.4 Beleidsevaluatie

In de Uitvoerende Raad van januari 2011 presenteerde UNDP een herzien evaluatiebeleid dat positief werd ontvangen. De Evaluatie-dienst is een intern, onafhankelijk toezichtsorgaan dat rapporteert aan het management en de Raad. Een peer review uit 2012 karakteriseerde de Evaluatie-dienst als sterk, professioneel en onafhankelijk. Andere beoordelingen, zoals MOPAN, kwamen tot dezelfde conclusie. De evaluatie-afdeling voert systematisch thematische en institutionele evaluaties uit, evenals evaluaties van landenprogramma's. Verbetering van de kwaliteit van decentrale evaluaties is een aandachtspunt. MOPAN 2012 geeft aan dat dit beleid voorziet in voldoende dekking van UNDP's werk en vindt de kwaliteit van de evaluaties een sterk punt. UNDP maakt gebruik van de bevindingen van evaluaties en stelt de uitkomsten en geleerde lessen adequaat bekend, aldus MOPAN 2012.

De thematische evaluatie van UNDP bij versterking van electorale processen onderstreepte dat UNDP veel expertise heeft, maar meer gebruik moet maken van een brede aanpak ter ondersteuning van democratisering en ervoor moet waken een

neutrale rol te spelen. De evaluatie van UNDP's bijdrage aan armoedebestrijding concludeerde dat UNDP effectief is in het op de agenda zetten van armoedebestrijding, maar onvoldoende expliciete 'pro-poor' focus heeft, te versnipperd werkt en meer zou moeten doen om nationaal beleid te beïnvloeden. De versnippering wordt ook veroorzaakt door de geormerkte bijdragen van donoren. UNDP zou bewuster keuzes moeten maken, vaker nee moeten zeggen, aldus de evaluatoren. De evaluatie van UNDP's assistentie en rol in (post) conflictlanden wijst op UNDP's comparatief voordeel van politieke neutraliteit en lange termijn aanwezigheid. UNDP zou echter meer vanuit een veranderingstheorie en goede conflictanalyse moeten werken.<sup>3</sup>

Terugkerende conclusies van evaluaties zijn dat UNDP systematischer de geleerde lessen moet gebruiken, zich meer zou moeten richten op ondersteuning van nationale beleids- en veranderingsprocessen en meer werk moet maken van partnerschappen met andere organisaties.

Beoordeling: voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

<sup>3</sup> Zie voor de evaluatierapporten:

[http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/executive\\_board/documents\\_for\\_sessions/adv2012-second.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2012-second.html)

## 5 Beleidsrelevantie van de organisatie

- 5.1 Relevantie vanuit het perspectief van de internationale OS-architectuur  
 Relevant. UNDP heeft een belangrijke coördinerende rol binnen de VN, is een belangrijke systeemorganisatie. Door haar wereldwijde presentie en neutrale positie heeft UNDP een sleutelrol bij vredesopbouw en wederopbouw in (post)conflictlanden. UNDP scoort goed op vermindering van armoede en honger en eerlijke handel, schuldverlichting en hulp (Millenniumdoel 1 en 8) en richt zich ook op Millenniumdoelen 3, 6 en 7 (gelijke rechten voor mannen en vrouwen, verminderen van besmettelijke ziekten en bevorderen van een duurzaam leefmilieu). UNDP monitort wereldwijd de voortgang van de Millenniumdoelen en ondersteunt landen bij beleid om deze doelen te behalen.
- 5.2 Geografische relevantie  
 Relevant. UNDP is wereldwijd actief en legt het accent op de armste landen. In de afgelopen 5 jaar ging bijna de helft van het programmabudget naar de minst ontwikkelde landen. Naarmate landen een hoger BNP/capita hebben, kunnen zij minder beroep doen op UNDP. Van de onge-oormerkte programmamiddelen gaat maximaal 15% naar middeninkomens landen.
- 5.3 Relevantie voor Nederlandse OS-thema's
- Voedselzekerheid  
 Beperkt relevant. UNDP's bijdrage is indirect, door ontwikkeling van inclusieve markten en duurzame productieverhoging van kleine en middelgrote bedrijven, inclusief boeren. Met fondsen van de *Global Environmental Facility* (GEF) werkt UNDP ook aan tegengaan van landdegradatie. Daarnaast dragen wederopbouw activiteiten bij aan het herstellen van infrastructuur voor de landbouw. UNDP is voor Nederland geen belangrijke partner op het gebied van voedselzekerheid.
- Water  
 Niet relevant. UNDP ondersteunt waterbeheer in ontwikkelingslanden via de *Water Governance Facility*. Daarnaast zet UNDP zich actief in voor het 1%-mechanisme dat westerse waterleidingbedrijven aanmoedigt om 1% van hun omzet aan te wenden voor samenwerking met waterleidingbedrijven in ontwikkelingslanden. Met fondsen van de GEF werkt men aan internationaal waterbeleid. Deze activiteiten vormen echter geen hoofdtaak van UNDP.
- Veiligheid en rechtsorde  
 Relevant. UNDP vervult, door het vertrouwen bij (interim)regeringen en de onpartijdige opstelling, een unieke taak bij de wederopbouw van bestuur, justitie en politie, demobilisatie van soldaten en opbouw van het maatschappelijk middenveld. De belangrijkste bijdragen van UNDP liggen op het gebied van capaciteitsopbouw, conflictpreventie, rechtsstaatontwikkeling, rechtvaardigheid, veiligheid, *livelihoods* en gender. Het *Bureau for Crisis Prevention and Recovery* van UNDP heeft als belangrijkste expertise conflictpreventie en rehabilitatie. UNDP is verder actief in het de zgn. New Deal, een partnerschap tussen donoren en fragiele staten gesloten tijdens de internationale bijeenkomst over effectiviteit van hulp in Busan, eind 2011. UNDP is actief in meer dan 60 landen op het gebied van crisispreventie en herstel. 50% tot 70% van het *Peace Building Fund* wordt geïmplementeerd door UNDP.
- Seksuele en reproductieve gezondheid en rechten  
 Beperkt relevant. UNDP is een co-sponsor van UNAIDS en levert een belangrijke bijdrage door te werken aan verbetering van wetgeving, beleid, praktijken en bestrijding van stigma en discriminatie. Daarnaast beheert UNDP voor het *Global Fund to fight Aids, Tuberculosis and Malaria* fondsen in circa 30 landen die te maken hebben met capaciteitsbeperkingen, noodsituaties, slecht bestuur of donorsancties.

Tegelijkertijd werkt UNDP aan capaciteitsopbouw van overheden, om deze voldoende sterk te maken om de GFATM-fondsen zelf te beheren.

#### 5.4 Relevantie doorsnijdende thema's

##### Gender

Relevant. UNDP levert een bijdrage aan politieke participatie van vrouwen en bestrijding van geweld tegen vrouwen en brengt ook de specifieke rol en behoeftes van vrouwen in post conflict en crisis situaties voor het voetlicht. UNDP toont vooruitgang in gendermainstreaming. Daarnaast draagt UNDP bij aan het opnemen van gender in de UNDAF's. UNDP heeft een nauwe relatie met UN Women, maar moet alert blijven op goede taakafbakening en afstemming met UN Women.

##### Private sectorontwikkeling

Beperkt relevant. UNDP stimuleert samenwerking met het bedrijfsleven in het kader van de MDG agenda. Dit gebeurt via steun aan mondiale initiatieven, waaronder de *Business Call to Action (BctA)* en het *Global Compact* initiatief. UNDP's Centrum voor private sector en ontwikkeling in Istanbul werkt aan grotere betrokkenheid van bedrijven bij ontwikkeling en ondernemerschap in ontwikkelingslanden. UNDP heeft beperkte relevantie als mondiale speler en expertisecentrum.

##### Duurzaamheid (milieu/klimaat)

Relevant. Versterking van de nationale capaciteit voor milieu- en energiebeleid en aanpassing bij klimaatverandering vormen een substantieel deel van UNDP's werk. De activiteiten van UNDP worden sterk gestuurd door financiering vanuit de *Global Environmental Facility (GEF)* en UNDP werkt nog onvoldoende aan *mainstreaming* van milieu en energie in de belangrijkste ontwikkelingssectoren. UNDP werkt met UNEP binnen het *Poverty Environment Initiative (PEI)* aan integratie van milieu in ontwikkelingsplanning, met versterking van lokaal bestuur. Dit komt echter nog niet in alle landen tot stand. UNDP werkt met GEF fondsen aan klimaat en ondersteunt daarnaast met o.a. UNEP in een groep van minst ontwikkelde landen bij vergroening van de economie.

#### 5.5 Overige relevantie

UNDP speelt een belangrijke rol op het gebied van democratisering en mensenrechten.

Een groot deel (34%) van UNDP's activiteiten is gericht op bevordering van democratisch bestuur. Aandacht gaat uit naar parlementaire ontwikkeling, verkiezingssystemen en processen, rechtspraak en mensenrechten, lokaal bestuur en bestrijding van corruptie. UNDP heeft bovendien een aparte kennisorganisatie in het leven geroepen die zich richt op goed bestuur: het *Oslo Governance Centre*, dat actief is in de internationale beleidsdialoog. In veel van de programma's werkt UNDP volgens de *Human Rights Based Approach*. UNDP's *Global Human Rights Strengthening Programme* heeft als doel mensenrechten te integreren in het werk van VN-landenteams. Ook werkt UNDP aan versterking van de rechtsstaat, zoals training van rechters, advocaten en het opzetten van een Nationale Ombudsman.

## 6 Conclusie

### 6.1 Institutionele aspecten en functioneren

UNDP vervult een spilfunctie in het VN-systeem en versterking van coherentie, effectiviteit en efficiëntie. UNDP wordt gewaardeerd vanwege haar bijdrage aan beleidsdialoog en vermogen verschillende partners bij elkaar te brengen. Het mandaat van UNDP is breed, UNDP zou meer moeten focussen. Hoewel de financiële positie en beheer voldoende zijn, zijn de afnemende bijdragen en het grote aandeel van geormerkte bijdragen zorgwekkend. De audit- en evaluatiefuncties zijn van goede kwaliteit, corruptiebestrijding is goed.

	Score	Verw.
<b>3 Institutionele aspecten van de organisatie</b>		
Focus op kernmandaat	3	→
Strategie	3	→
Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen	3	↑
Human Resource Management	2	↑
Financiële positie, beheer en ontwikkelingen	3	→
Corruptiebestrijding in de interne organisatie	4	
<b>4 Functioneren van de organisatie</b>		
Samenwerking met andere multi- en bilaterale instellingen	3	→
Uitvoering beleid en beheer op landenniveau	3	→
Overige taken/aspecten	n.v.t.	
Beleidsevaluaties	3	↑

### 6.2 Beleidsrelevantie

UNDP speelt een belangrijke rol in de internationale OS architectuur, heeft geografische relevantie en is van belang voor veiligheid en rechtsorde in fragiele staten en voor **duurzaamheid**. Daarnaast speelt UNDP een belangrijke rol op het gebied van democratisering en mensenrechten. Ook draagt UNDP bij aan voedselzekerheid, gendergelijkheid en SRGR incl. HIV/Aids.

	Score
<b>5.1 Relevantie Internationale OS-architectuur</b>	+
<b>5.2 Geografische relevantie</b>	+
<b>5.3 Relevantie voor Nederlandse OS-thema's</b>	
Voedselzekerheid	0
Water	-
Veiligheid en rechtsorde	+
Seksuele en reproductieve gezondheid en rechten	0
<b>5.4 Relevantie voor doorsnijdende thema's</b>	
Gender	+
Private sectorontwikkeling	0
Duurzaamheid (milieu/klimaat)	+
<b>5.5 Overige relevantie</b>	
Rol op het gebied van democratisering en mensenrechten	+