Ministerie van Buitenlandse Zaken

Scorecard International Trade Centre

Datum	15 augustus 2017
SCORECARD	International Trade Centre (ITC)
Opgesteld door:	Directie Duurzame Economische Ontwikkeling
Redacteuren:	Hajo Provó Kluit & Caroline Ramaekers Afgestemd met IMH, RVO.nl/CBI en PV GEV

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2

1 Samenvatting 3
1.1 Institutionele aspecten en functioneren 3
1.2 Beleidsrelevantie 3

2 Inleiding 5

3 Algemene achtergrond 6
3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde 6
3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten 6
3.3 Nederlandse rol en invloed 7
3.4 Financiële omvang en bijdragen 8

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie 10
4.1 Strategie en verantwoording 10
4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie 10
4.3 Partnerschappen en samenwerking 11
4.4 Operationeel management 12
4.5 Beleidsevaluatie 12
4.6 Human Resource Management 13
4.7 Financiële stabiliteit 13
4.8 Kostenreductie 14
4.9 Corruptiebestrijding 15

5 Relevantie van de organisatie 16
5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten 16

1 Samenvatting

Het *International Trade Centre* (ITC), dochterorganisatie van de Wereldhandelsorganisatie (WTO) en de *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), heeft drie strategische doelstellingen:

(a) versterkte integratie van bedrijven in de wereldeconomie;
(b) verbeterde dienstverlening aan micro, midden en kleinbedrijven (MKB) door handel- en investeringen-ondersteunende instellingen;
(c) Toegenomen concurrentiekracht van micro, midden en kleinbedrijven.

ITC richt zich voornamelijk op minst ontwikkelde landen, binnen-staten, kleine eilandstaten in ontwikkeling, en sub-Sahara Afrika. 80% van het technische assistentie budget wordt aan landen uit deze categorieën besteed. Door handel gerelateerde technische assistentie te verlenen en marktinformatie te verschaffen draagt de organisatie bij aan handel, economische groei, betere banen en armoedebestrijding. ITC ondersteunt regionale (handels)integratie en zet sterk in op inclusiviteit door zich te richten op vrouwen in handel en op de ontwikkeling van internationaal ondernemerschap. Het werkterrein en de prioriteiten van ITC sluiten zodoende goed aan op het Nederlandse beleid voor hulp, handel en investeringen.

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

ITC heeft de afgelopen jaren de organisatie op diverse punten weten te versterken en is een gewaardeerd implementatiepartner voor Nederland. Het overall oordeel over ITC is "goed".

Institutionele aspecten en functioneren	Score	Verandering
Strategie en verantwoording	4	↑
Resultaatgerichtheid en transparantie	4	↑
Partnerschappen en samenwerking	4	↑
Operationeel management	3	→
Beleidsevaluatie	3	↑
Human Resource Management	4	→
Financiële stabiliteit	3	→
Kostenreductie	3	→
Corruptiebestrijding	3	→

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2015: neutraal = →, positief = ↑, negatief = ↓

1.2 Beleidsrelevantie

Het mandaat van ITC is zeer relevant voor de Nederlandse agenda voor hulp, handel en investeringen. Daarbij sluit ITC nauw aan bij de Nederlandse prioriteiten ten aanzien van inclusieve groei en gendergelijkheid.

	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
Gendergelijkheid	4		
Private sector ontwikkeling	4	3	4

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4

2 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 effectief zijn en die relevant zijn voor het Nederlandse beleid, of 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 (IFI's), de voor Nederlands beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) 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 BHOS, en 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 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 uitstekend. Daarnaast wordt aangegeven of de organisatie een positieve, een negatieve of een neutrale ontwikkeling heeft doorgemaakt sinds de scorecard 2015. 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).[1] 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.

[1] 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.

3 Algemene achtergrond

3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

Het *International Trade Centre* (ITC) is een gezamenlijke dochterorganisatie van de Wereldhandelsorganisatie (WTO) en de *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD). Het ITC komt voort uit het in 1964 *opgerichte General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT). De VN sloot zich op 1 januari 1968 bij deze organisatie aan.

Het mandaat van ITC is het bevorderen van economische ontwikkeling en het bijdragen aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen door het stimuleren van handel en internationaal ondernemerschap in ontwikkelings- en transitielanden.[2] Door handel gerelateerde technische assistentie te verlenen en marktinformatie te verschaffen draagt de organisatie bij aan handel, economische groei, betere banen en inclusieve ontwikkeling.

Het ITC is een operationele organisatie die zich in het bijzonder richt op het midden- en kleinbedrijf in ontwikkelingslanden. Het is de enige multilaterale ontwikkelingsorganisatie die dat zo expliciet doet.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

ITC wordt geleid door een uitvoerend directeur, mevrouw Arancha González, die aan de secretaris-generaal van UNCTAD en de directeur-generaal van de WTO rapporteert. Het Senior Management Comité bestaat uit twee *executive officers* en de hoofden van ITC's vier divisies.

De *Joint Advisory Group* (JAG) is het hoogste bestuursorgaan van ITC en bestaat uit vertegenwoordigers van lidstaten van UNCTAD en de WTO en staat open voor gespecialiseerde VN-instellingen en andere intergouvernementele organisaties met waarnemersstatus. De JAG komt jaarlijks bijeen en doet aanbevelingen aan de UNCTAD *Trade and Development Board* en de *General Council* van de WTO - de hoogste bestuursorganen van deze organisaties.

Het *Consultative Committee on the ITC Trust Fund* (CCITF) dat twee keer per jaar bij elkaar komt, houdt toezicht op de aanwending van de vrijwillige bijdragen. Ook draagt het CCITF bij aan toezicht op de voortgang van projectimplementatie en op monitoring en evaluatie. In de CCITF hebben zowel donoren als begunstigden zitting. Het CCITF doet, in samenspraak met het ITC-management, aanbevelingen aan de JAG.

ITC heeft een nieuwe organisatiestructuur die is aangepast aan de zes focusgebieden (zie paragraaf 3.1). Ook heeft ITC nieuwe "*Rules of engagement*" opgesteld teneinde processen en projectimplementatie te vereenvoudigen.

ITC is in Genève gevestigd en heeft een regionaal kantoor in New York, en een in Addis Ababa.

[2] De *Economic and Social Council*-resolutie 1819 (LV) verleent ITC de verantwoordelijkheid voor uitvoering van sub programma 6, Operationele aspecten van handelsbevordering en exportontwikkeling, van programma 10, Handel en ontwikkeling.

ITC heeft drie strategische doelstellingen:

(d) versterkte integratie van bedrijven in de wereldeconomie;
(e) verbeterde dienstverlening aan micro, midden en kleinbedrijven (MKB) door handel- en investeringen-ondersteunende instellingen;
(f) Toegenomen concurrentiekracht van micro, midden en kleinbedrijven.

Daarbij richt het zich voornamelijk op minst ontwikkelde landen, binnen-staten, kleine eilandstaten in ontwikkeling, en sub-Sahara Afrika. 80% van het technische assistentie budget wordt aan landen uit deze categorieën besteed. Daarnaast besteden het Strategisch Plan 2015-2017 en het tweejarenprogramma 2016-2017 aandacht aan conflictgebieden en kleine kwetsbare economieën.

ITC richt zich zowel op beleidsmakers, als op handel- en investeringen-ondersteunende instelling en het MKB. ITC ondersteunt regionale (handels)integratie en zet sterk in op inclusiviteit door zich te richten op vrouwen in handel en de ontwikkeling van internationaal ondernemerschap.

In 2014-2015 is een interne en een externe evaluatie van ITC uitgevoerd. De evaluatie constateerde dat ITC waardevolle diensten leverde die relevant en effectief waren, en redelijk efficiënt. De strategische aanbevelingen van de externe evaluator waren:

- strategischer inzet van ITC voor de mondiale *Aid for Trade*-inspanningen;
- Ontwikkeling ITC's sterkste punten: samenwerking met de private sector en het verlenen van technische assistentie;
- Op pragmatische wijze de aansturing van de organisatie versterken en ook verantwoording versterken;
- Zichtbaarheid, betrokkenheid en effectiviteit op het gebied van *Aid for Trade* nog verder verhogen.

De aanbevelingen van de VN-interne evaluatie door de *Office of Internal Oversight Services* (OIOS[3]) waren:

- Houd regelmatig toezicht op de implementatie van de aanbevelingen van beide evaluaties, en rapporteer hierover aan de JAG.
- Stapsgewijze invoering van een meer holistische strategische planning op basis van kwantitatieve data.
- Wijzig hoe programma's en projecten worden goedgekeurd zodat deze beter in lijn zijn met organisatie-brede prioriteiten.
- Verbeter de capaciteit om bereikte resultaten en efficiëntie geloofwaardig te onderbouwen;
- Versnelde integratie van horizontale kwesties.

Vrijwel alle aanbevelingen zijn inmiddels opgevolgd. Ook is een evaluatie uitgevoerd van het *Netherlands Trust Fund* programma. De evaluatie constateerde een significant, duurzaam resultaat in de koffiesector van Uganda. In Bangladesh leerde het MKB in de IT-sector buitenlandse markten te betreden.

3.3 Nederlandse rol en invloed

Nederland neemt deel aan de JAG-bijeenkomsten. De strategie en focus van ITC zijn in lijn met het Nederlandse beleid, inclusief de aandacht voor duurzaamheid en inclusiviteit.

[3] Zie document E/AC.51/2015/8

Daarnaast werken Nederland en ITC intensief samen via de opeenvolgende *Netherlands Trust Funds* (NTF's). Deze samenwerking verloopt voornamelijk via het CBI-programma dat wordt geïmplementeerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (en voorheen als Centrum tot Bevordering van Import uit ontwikkelingslanden een agentschap was van het ministerie van Buitenlandse Zaken). Van een samenwerking gericht op de aansturing van de NTF's is deze samenwerking meer en meer ook inhoudelijk aan het worden, waarbij ITC en het CBI-programma elkaar versterken:

- Samenwerking vindt plaats in het veld door gezamenlijke projectimplementatie;
- CBI en ITC werken samen op het gebied van *market intelligence* en maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- ITC heeft zich aangesloten bij de samenwerking van CBI en enkele andere Nederlandse partijen (Erasmus Universiteit, LEI Wageningen en het Programma Uitzending Managers) in het kader van *Pioneering Real-time Impact Monitoring and Evaluation* (PRIME). PRIME heeft tot doel de impact-evaluaties van programma's gericht op ondersteuning van MKB in ontwikkelingslanden, te versterken.
- (Momenteel is het voorstel voor NTF IV 2017-2021, dat nadrukkelijk wordt gepresenteerd als een gezamenlijk voorstel van ITC en CBI, in beoordeling.)

ITC heeft via het *Trade for Sustainable Development Programme* met verschillende Nederlandse partners samengewerkt zoals Hivos, UTZ en IDH.

Er is geen formele EU-coördinatie voorafgaand aan de JAG of CCITF. Wel is er een donorcoördinatie overleg, waarin veel EU-lidstaten en ook andere grote donoren (Zwitserland, Australië) zijn vertegenwoordigd.

Ook werken Nederland en ITC op andere wijzen samen, onder andere op het gebied van duurzame ketens en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

	Inkomsten (geregistreerd in jaar van ontvangst)				**Uitgaven**
Jaar	*Verplichte bijdragen*	*Vrijwillige bijdragen*		*Totaal*	*Totaal*
		Non-core	*Core*		
2014	39.0	26,1	17,7	82,7	90,1
2015	41,3	36,2	15,0	92,5	95,4
2016	37,3	40,3	10,8	88,5	84,1

ITC's reguliere budget voor 2016-2017 bedraagt USD 74,6 miljoen. De VN en de WTO dragen hier ieder 50% aan bij. De VN-bijdrage wordt aangenomen door de Vijfde Commissie en wordt tevens beoordeeld door de *Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions* (ACABQ) van de VN. De Algemene Vergadering keurt de bijdrage goed. Binnen de WTO behandelt het *Committee of Budget, Finance and Administration* (CBFA) de bijdrage, waarna de Algemene Raad de bijdrage goedkeurt. Ook de JAG beoordeelt het budget.

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

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2014	*Core*-bijdrage	1 VN/WTO	39,0
		2 Zweden	4,4
		3 Finland	3,3
	Non-core-bijdragen	1 Europese Unie	9,6
		2 Verenigd Koninkrijk	3,5
		3 Zwitserland	2,9
		4 Nederland	1,5
	Totaal bijdrage	1 VN/WTO	39,0
		2 Europese Unie	9,6
		3 Zweden	4,4
		11 Nederland	1,5
2015	*Core*-bijdrage	1 VN/WTO	41,3
		2 Zweden	3,7
		3 Noorwegen	2,6
	Non-core-bijdragen	1 Verenigd Koninkrijk	9,4
		2 EU	6,3
		3 Nederland	3,4
	Totaal bijdrage	1 VN/WTO	41,3
		2 Verenigd Koninkrijk	9,4
		3 Europese Unie	6,3
		5 Nederland	3,4
2016	*Core*-bijdrage	1 VN/WTO	35,9
		2 Zweden	3,5
		3 Finland	3,4
	Non-core-bijdragen	1 Europese Unie	15,5
		2 Verenigd Koninkrijk	10,1
		3 Zwitserland	2,4
		4 Nederland	1,7
	Totaal bijdrage	1 VN/WTO	35,9
		2 Europese Unie	15,5
		3 Verenigd Koninkrijk	10,1
		8 Nederland	1,7

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

ITC heeft een duidelijk mandaat dat zich beperkt tot samenwerking en het verlenen van technische assistentie voor handel en internationaal ondernemerschap (ECOSOC Resolutie 1819 (LV)). ITC houdt zich aan het mandaat.

Het huidig strategische plan 2015-2017 van ITC benoemt 6 focusgebieden die gekoppeld zijn aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen en de basis vormen voor de ITC programma's. De focusgebieden zijn:

- Handels- en marktinformatie ten behoeve van MKB;
- Verbetering van het ondernemersklimaat;
- Versterking van instituties die handel en investeringen ondersteunen;
- Integratie van MKB uit ontwikkelingslanden in mondiale waardeketens;
- Ondersteuning van regionale economische integratie en Zuid-Zuid samenwerking;
- Bevordering en *mainstreaming* van inclusieve en duurzame handel (inclusief armoede, gender, jongeren en het milieu).

Voor elk van de ITC programma's heeft de organisatie *Theories of Change* opgesteld die *outcomes* en *impact* benoemen, alsook de relatie met de Global Goals. Zoals vermeld, rapporteert ITC aan zowel de VN (UNCTAD) als de WTO. Daarnaast legt ITC verantwoording af aan de JAG, waarin donoren zitting hebben.

ITC betrekt donoren, waar relevant, ook in het voortraject van het opstellen van beleidsdocumenten, wat de transparantie en vertrouwensrelatie versterkt. Dit geldt voor zowel het brede ITC-beleid als voor het NTF. In de stuurgroep van het NTF hebben zowel ITC als CBI zitting en geven in goede samenwerking sturing aan de richting en de implementatie van de door NTF-gefinancierde projecten.

Onderdeel	Score
Kernmandaat / Prioriteiten / Mission Creep	4
Beleidsstrategie	4
Theory of Change	4
Aansluiting Nationaal beleid / Armoedestrategie	4
Verantwoording	3
Aanspreekbaarheid voor overige belanghebbenden	4
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

ITC draagt uit dat het een resultaatgerichte organisatie is. De binnen NTF II (2009-2013) en NTF III (2013-2017) ontwikkelde vraag gestuurde en programmatische benadering met een *Result Based Management*-structuur, wordt binnen ITC steeds meer toegepast. *Result Based Management* is geïntegreerd in het interne managementinformatiesysteem. Deze applicatie koppelt financiële informatie aan resultaten per project, programma, focusgebied en geografische regio. Allocatie van middelen is goed inzichtelijk gemaakt in *logframes* en is gekoppeld aan de resultaten en maakt het planmatig toewerken naar resultaten mogelijk. Ook heeft ITC de afgelopen jaren aanzienlijke vorderingen gemaakt met *Result Based Budgeting.* De implementatie van *Result Based Budgeting* wordt momenteel afgerond.

ITC publiceert een jaarlijks operationeel plan waarin *baselines* en *targets* zijn opgenomen. Tweemaal per jaar worden resultaten op organisatieniveau gerapporteerd aan CCITF. ITC rapporteert over de bijdrage aan de Global Goals, *outcomes* en *outputs*. ITC publiceert de financiële waarde en geografische spreiding van zijn projecten op zijn website. De stap naar IATI moet nog worden gemaakt.

ITC heeft *Theories of Change* opgesteld voor alle projecten. *Logic chains* verbeteren de evalueerbaarheid. Zoals in paragraaf 2.3 vermeld heeft ITC zich aangesloten bij het PRIME-initiatief met als doel monitoring en evaluatie nog verder te versterken. Vooral het meten van resultaten op impact-niveau en de attributie behoeft nog een verbeterslag.

Onderdeel	**Score**
RBM en RBB	4
Inzichtelijk maken resultaten	3
Inzichtelijk maken allocatie van middelen (o.a. IATI)	3
Communicatie over resultaten	4
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: positief = ↑

Gelet op de vooruitgang die ITC heeft geboekt wordt deze score naar boven afgerond, ondanks dat ITC nog niet conform IATI rapporteert.

4.3 Partnerschappen en samenwerking

ITC heeft partnerschappen met internationale organisaties (o.a. WTO, UN DESA, EIF, World Bank, UN Women, FAO, UNDP en WFP), regionale organisaties (zoals *African Union Commission, Common Market for Eastern and Southern Africa, East African Community*, UEMOA, *League of Arab States, Caribbean Development Bank*) en nationale organisaties (voorbeelden zijn *Trade Export Promotion Agency of Saint Lucia, Maroc Export, Sri Lanka Export Development Board, Qatar Development Bank*). ITC heeft de afgelopen jaren ook succesvolle partnerschappen afgesloten met het bedrijfsleven (PepsiCo, Ebay, DHL, Alibaba, Barclay's Bank of Kenya, Google, Parodi Group, Bosch). Ook werkt het samen met NGO's en kennisinstellingen. Het doel van deze partnerschappen, zoals uiteengezet in het operationeel plan 2016, is om synergie te creëren en de impact van ITC op duurzame ontwikkeling te vermenigvuldigen. Daarnaast bevatten partnerschappen met het bedrijfsleven afspraken over financiering. Met kennisinstellingen en publieke en private partijen werkt ITC aan kennisverwerving en -verspreiding over het concurrerend vermogen van MKB, handel en milieu, handel in diensten, non-tarifaire maatregelen.

Sinds 2015 neemt ITC deel aan het door Nederland geïnitieerde Europese *Trade-Related Instruments Connected* netwerk (TRIC-netwerk) waarin deelnemende organisaties onder andere hun activiteiten op het gebied van marktinformatie afstemmen.

ITC doet verslag van deze partnerschappen inclusief de bereikte resultaten in de Jaarrapportages en CCITF-rapporten.

Onderdeel	**Score**
Partnerschappen met andere organisaties	3
Visie en rol partnerschappen	3

Aansluiting partnerschappen met andere actoren	4
Samenwerking en coördinatie overige actoren	4
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: positief = ↑

Op basis van de versterkte, goede samenwerking tussen ITC en Nederland (in het bijzonder met CBI) wordt het oordeel naar boven afgerond.

4.4 Operationeel management

Uit de evaluaties (zie paragraaf 4,5) blijkt dat het operationeel management van ITC op orde is. Er zijn verder geen signalen dat ITC onvoldoende zou functioneren of dat het projectbeheer te kort zou schieten. Verantwoordelijkheden voor projectbeheer zijn met de herschikking van het nieuwe strategische plan – meer dan voorheen – helder belegd hetgeen het opereren ten goede komt. ITC opereert voornamelijk vanuit het hoofdkantoor in Genève; in beperkte mate heeft het lokale presentie. Wat de twee nevenkantoren betreft is geconstateerd dat het nieuwe kantoor in Addis Abeba opstartproblemen ondervindt om volledig operationeel te worden.

Projecten worden samen met ontvangende overheden ontworpen om lokale *ownership* te waarborgen. ITC werkt nauw samen met lokale handels- en investering ondersteuningsorganisaties en maakt ook gebruik van lokale experts. ITC heeft een uitgebreid netwerk van experts en bedrijfsleven in de landen waar het werkzaam is.

Onderdeel	**Score**
Delegatie van bevoegdheden	3
Projectbeheer en financieel beheer	4
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentrale kantoren	3
Gebruik van lokale partners en systemen	3
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.5 Beleidsevaluatie

Het gewijzigde evaluatiebeleid is in juni 2015 aangenomen. Het nieuwe beleid is gebaseerd op beleid van de *United Nations Evaluation Group* (UNEG), aanbevelingen van de onafhankelijke evaluator van ITC, en het *Office of Internal Oversight Services*.

De onafhankelijke evaluatie eenheid IEU van ITC rapporteert rechtstreeks aan de Uitvoerend Directeur. Het werkprogramma van IEU wordt gepubliceerd, evenals een jaarlijks *Evaluation Synthesis Report.* UNEG en de *Development Assistance Committee* van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) hebben in 2016 een *Peer Review* uitgevoerd van de evaluatiefunctie bij ITC. De *Peer Review* constateerde dat het nieuwe evaluatiebeleid een aanzienlijke stap vooruit was, ook met betrekking tot reikwijdte en relevantie. Wel diende de IEU onafhankelijker te zijn.

De impact evaluatie uit 2016 van NTF II (2009-2013) stelt over de synergie tussen ITC en CBI dat de complementaire diensten van ITC en CBI op het gebied van marketing en coaching voorbeeldig ("*exemplary*") waren.

ITC staat open voor de bevindingen van interne en externe evaluatoren en implementeert de aanbevelingen. De Executive Director draagt dit ook zeer nadrukkelijk uit.

Onderdeel	Score
Helder vastgelegd evaluatiebeleid	4
Inrichting evaluatiefunctie	3
Onafhankelijkheid evaluatie-eenheid	2
Reikwijdte en relevantie evaluaties	3
Follow up aanbevelingen evaluaties	4
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.6 Human Resource Management

Er zijn geen specifieke zorgen met betrekking tot personeelsmanagement. Medewerkers zijn doorgaans goed geëquipeerd voor het uitvoeren van hun functie.

ITC baseert de salarissen op de VN-regels. Ook ten aanzien van mobiliteit volgt ITC de VN. Van de 82 vacatures in de periode januari 2015 tot en met mei 2017 werden 51 extern vervuld, en 31 intern. Ondanks de relatief kleine organisatie en vrij technische aard van het werk, slaagt ITC in doorstroming van medewerkers. Zo hebben in de genoemde periode 32 stafleden tijdelijk functies op een hoger niveau vervuld. ITC geeft aan dat in de afgelopen 18 maanden 23% van de medewerkers op enigerlei wijze mobiel is geweest.

De 315 medewerkers van ITC (stand 2017) vertegenwoordigen 83 nationaliteiten. In 2015 was 42% van de medewerkers afkomstig ontwikkelingslanden. In dit kalenderjaar is tot dusverre 60% van de functies voor bepaalde tijd ingevuld met kandidaten uit ontwikkelingslanden.

Intern heeft ITC een genderbeleid en neemt het deel aan het *System-wide Action Plan on Gender Equality and the Empowerment of Women* van de VN. Van de medewerkers was 55% vrouw, in hogere functies was dit 42% (2015).

Onderdeel	Score
Mobiliteit	3
Kwaliteit	3
Diversiteit	4
Genderbalans	4
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.7 Financiële stabiliteit

De eerdergenoemde externe en interne evaluaties gaven als aanbeveling dat verbetering nodig was met betrekking tot *cost recovery* voor ITC projecten. Met het nieuwe *Enterprise Resource Planning* systeem ontwikkelt ITC momenteel een *full cost recovery model* dat uitvoering geeft aan de aanbevolen verbetering.

ITC houdt *key performance indicators* (KPI's) bij van zijn financiële *performance* en liquiditeit, en rapporteert hierover in de CCITF-rapportages. ITC heeft in 2015 een strategie ingezet om donors te bewegen meer flexibele financiering te verschaffen.

Als VN-instelling wordt ITC geaudit door de Board of Auditors (BoA). De BoA heeft een goedkeurende verklaring afgegeven voor 2015 (2016 nog niet beschikbaar). Daarbij werd gewezen op het financieel tekort in dat jaar van USD 32 miljoen (tegen een overschot in 2014 van USD 7,7 miljoen). Dit tekort werd veroorzaakt door tegenvallende vrijwillige bijdragen die van USD 67,9 miljoen in 2014 zakten naar USD 31,8 miljoen in 2015. De BoA beoordeelt de liquiditeitspositie van ITC desalniettemin als gezond.

ITC publiceert een jaarrapport en rapporteert aan het CCITF en de donoren die *core*-bijdragen geven. Daarnaast stelt ITC specifieke rapportages op voor donoren die vrijwillige *non-core* bijdragen leveren.

De door Nederland ontvangen rapportages over NTF zijn tijdig, compleet en correct. De kwaliteit is de laatste jaren toegenomen. De samenhang van de inhoudelijke rapportages met de financiële verantwoording is goed.

Onderdeel	Score
Verhouding goedgekeurde begroting / ontvangen bijdragen	3
Liquiditeitspositie en/of solvabiliteitspositie	4
Interne auditfunctie	3
Kwaliteit rapportages	4
Samenhang tussen inhoudelijke en financiële rapportages	4
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

Afronding naar beneden vanwege de lastige financiële positie van enkele donoren de afgelopen jaren hetgeen een risico met zich meebrengt van lagere vrijwillige bijdragen.

4.8 Kostenreductie

De overheadkosten van ITC-projecten variëren tussen de 7 en 13 procent, conform het beleid van de VN Controller. De overheadkosten van NTF vertonen sinds 2013 een dalende lijn. ITC werkt aan de overgang naar *full cost recovery* (zie paragraaf 3.7). Uit de samenwerking met ITC komt de indruk naar voren dat ITC kosten effectiever zou kunnen opereren door efficiënter om te gaan met personeelsinzet. In het huidige strategische plan zijn daar belangrijke stappen in gezet.

Zoals in 4.6 opgemerkt volgt ITC met salarissen en arbeidsvoorwaarden de VN *Staff Rules*. Voor versobering is ITC daardoor afhankelijk van de VN.

Onderdeel	Score
Verhouding programma-uitgaven/overhead	3
Kosteneffectiviteit programma's	3
Versobering salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden	3
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.9 Corruptiebestrijding

ITC voldoet aan de VN-regels en -procedures op het gebied van fraude en corruptie. Het VN-raamwerk geeft richtlijnen over de rollen en verantwoordelijkheden bij het voorkómen van fraude. ITC stelt een *zero tolerance* beleid te hanteren ten aanzien van fraude. Begin 2017 heeft ITC alle medewerkers een verplichte anti-fraude training laten doorlopen. ITC heeft geen enkel geval van fraude geconstateerd in de afgelopen 10 jaar.

Onderdeel	**Score**
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	3
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	3
Anti-corruptiebeleid	3
Transparantie integriteitsschendingen	3
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

5 Relevantie van de organisatie

Dit hoofdstuk behandelt de relevantie van de organisatie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten. Hierbij wordt een driedeling gemaakt: een organisatie is relevant voor een BHOS-thema indien van direct belang voor een beleidsonderwerp, een organisatie is beperkt relevant als hij deels of indirect van belang is voor het beleidsonderwerp of een organisatie is niet relevant als hij niet van belang is voor het beleidsonderwerp. Ten aanzien van het thema gender geldt dat een organisatie ook als relevant is aangemerkt wanneer het gender in substantiële mate toepast als dwarsdoorsnijdend thema. Het presteren van de organisatie op de relevante thema's wordt vervolgens gescoord op uitvoerende, normerende of coördinerende activiteiten op dat thema.

De activiteiten van ITC sluiten goed aan op de Nederlandse agenda voor Hulp, Handel en Investeringen dat zich richt op MKB-samenwerking in en met ontwikkelingslanden.

Ontwikkelingslanden, in het bijzonder de kleinere bedrijven uit de minst ontwikkelde landen, hebben gebrek aan mondiale marktkennis, kampen met verplichte en vrijwillige standaarden, beschikken over onvoldoende handel bevorderende infrastructuur en hebben gebrekkige toegang tot regionale en zuidelijke markten. ITC bevordert economische ontwikkeling en draagt bij aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) door het stimuleren van handel en internationaal ondernemerschap in ontwikkelingslanden. ITC verbetert de integratie van midden- en kleinbedrijf in lage- en middeninkomenslanden in het multilaterale handelssysteem, ondersteunt handel bevorderende organisaties (*trade support institutions)* en versterkt de private sector in ontwikkelingslanden om hun handelsbelangen onder de aandacht te brengen bij beleidsmakers. Dat doen ze met name in Minst Ontwikkelde Landen en vooral gericht op kansarme jongeren en vrouwen, een belangrijke doelgroep voor het Nederlandse beleid.

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Gendergelijkheid
Relevant. Met het *SheTrades* initiatief streeft ITC er naar om 1 miljoen vrouwelijke ondernemers aan mondiale markten te koppelen. ITC heeft diverse programma's met een duidelijke genderdimensie: *Empowering Women to Trade Programme, E-Solutions Programme, Trade and Environment Programme, Poor Communities and Trade Programme.*

Private sector ontwikkeling (een kerndoel van ITC),
Relevant. ITC heeft algemeen erkend toegevoegde waarde op het gebied van technische assistentie aan midden- en kleinbedrijven en hen ondersteunende organisaties. Hoewel ITC in beginsel een uitvoerende organisatie is, speelt ITC ook een coördinerende rol door de samenwerking met partners (zie 4.3). Zoals vermeld zet ITC in op de armste landen en meest kwetsbare economieën, op het midden- en kleinbedrijf, op vrouwen. Daarmee is ITC tevens normstellend op het gebied van *Aid for Trade*, op een wijze die geheel in lijn is met het Nederlandse beleid.

Voedselzekerheid
Beperkt relevant. Door verhoging van inkomens worden armen weerbaarder. De toegang tot voedsel verbetert ook door vergroting van (regionale) markten. Relevante programma's zijn het *NTM Programme, Transparency in Trade Programme, Trade for Sustainable Development / Trade and Environment*

Programme, Value Added to Trade Programme, Poor Communities and Trade Programme).

Klimaat
Beperkt relevant. Een klimaat-dimensie komt naar voren in enkele programma's als *Transparency in Trade Programme, Trade and Environment Programme, Value Added to Trade Programme*.

Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Gendergelijkheid	4		
Private sector ontwikkeling	4	3	4