Ministerie van Buitenlandse Zaken

Scorecard International Labour Organization

Datum	15 augustus 2017
SCORECARD	International Labour Organization (ILO)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten Afdeling Sociale en Economische VN Zaken
Redacteur:	Linda van der Horst Afgestemd met SZW, PV Genève en DDE

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 8
3.4 Financiële omvang en bijdragen 9

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie 12
4.1 Strategie en verantwoording 12
4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie 13
4.3 Partnerschappen en samenwerking 14
4.4 Operationeel management 15
4.5 Beleidsevaluatie 16
4.6 Human Resource Management 17
4.7 Financiële stabiliteit 18
4.8 Kostenreductie 19
4.9 Corruptiebestrijding 19

5 Relevantie van de organisatie 21
5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten 21
5.2 Overige relevantie 23

1. Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

De ILO heeft een helder mandaat bestaande uit de vier pijlers van de *Decent Work Agenda:* werkgelegenheid, sociale bescherming, sociale dialoog en arbeidsnormen. De *Decent Work Country Programmes* sluiten sinds het opstellen van richtlijnen meer aan bij nationaal beleid wat de programma's ten goede doet. "Door de tripartiete structuur van de ILO, waarbij overheden, werkgevers en werknemers primaat hebben, is er weinig ruimte over voor andere partijen (zoals ZZP'ers en NGO's) om invloed uit te oefenen op de agendasetting en besluitvorming. Er is veel vooruitgang geboekt om resultaatgerichtheid en transparantie te verbeteren. Er is echter nog een vertaalslag nodig om deze hervormingen, die op senior niveaus is omarmd, ook in te bedden in de gehele organisatie. Evaluaties van de ILO zijn goed beschikbaar en de kwaliteit is hoog. Verbetering zou kunnen plaatsvinden door een meer flexibele, geïntegreerde en gebruiksgerichte aanpak te ontwikkelen.
Om meer expertise op regio- en landeniveau te creëren is het aantal administratieve functies op het hoofdkantoor teruggebracht en het aantal regionale functies uitgebreid, met name met specialisten. Hierdoor kan de ILO ook sneller opereren in, en inspringen op, ontwikkelingen in de regio's (bijv. een vluchtelingencrisis). Werving van personeel, versobering van reisbeleid en ontwikkeling van het personeel zijn steeds belangrijker voor het personeelsbeleid van DG Ryder. Verplichte bijdragen aan de ILO worden tijdig voldaan en achterstanden zijn van beperkte omvang. Kostenefficiëntie kan nog grote stappen maken, bedrijfsprocessen zijn nog te bureaucratisch en langzaam en de ILO maakt nog niet volledig gebruik van de middelen die zij ter beschikking heeft. Tot slot blijken verdenkingen en klachten over corruptie en fraude goed behandeld te worden en zijn de processen van goede structuur.

Institutionele aspecten en functioneren	Score	Verandering
Strategie en verantwoording	4	→
Resultaatgerichtheid en transparantie	3	→
Partnerschappen en samenwerking	3	↑
Operationeel management	3	↑
Beleidsevaluatie	4	↑
Human Resource Management	3	→
Financiële stabiliteit	3	→
Kostenreductie	2	→
Corruptiebestrijding en accountability	4	→

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2015: Neutraal = →, Positief = ↑, Negatief = ↓

1.2 Beleidsrelevantie

De ILO is met name relevant voor een viertal BHOS-prioriteiten. Ten eerste vervult de ILO een belangrijke taak binnen de internationale rechtsorde en het bevorderen van arbeidsomstandigheden, arbeidsrechten en naleving daarvan. Ook is bevordering van gelijkheid tussen mannen en vrouwen een belangrijk aspect van het mandaat van de organisatie. *Gender mainstreaming* kan op landenniveau nog stappen maken. Daarnaast is private sector ontwikkeling van inherent belang voor de ILO en het belang van internationale arbeidsnormen en technische ondersteuning van de ILO helpt overheden om effectief arbeidsomstandigheden te kunnen beschermen. Tot slot is de ILO op landenniveau bezig met programma's die zich

richten op (jeugd-)werkgelegenheid en sociale zekerheid in het kader van inclusieve ontwikkeling.

Qua overige relevantie heeft de ILO een normatieve taak op het gebied van internationale arbeids- en mensenrechten. Deze rechten vormen een integraal onderdeel van het Nederlandse mensenrechtenbeleid. Hierop is er nog ruimte voor verbetering: verouderde en prescriptieve verdragen zouden nog gemoderniseerd kunnen worden en het toezicht mechanisme moet in de komende jaren weer goed blijven functioneren na de crisis van 2012.

	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
Veiligheid en rechtsorde	3		3
Gendergelijkheid	4		4
Private sector ontwikkeling	4		4
Overige relevantie			
Bevorderen internationale arbeidsnormen.			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, 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 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

De International Labour Organization (ILO) is in 1919 opgericht bij het Verdrag van Versailles en daarmee de oudste VN-organisatie. De organisatie heeft als doel het wereldwijd bevorderen van sociale rechtvaardigheid en internationaal aanvaarde mensen- en arbeidsrechten, volgens de oprichtingsakte een voorwaarde voor universele en duurzame vrede.

De ILO is allereerst een normstellende organisatie en het mondiale kenniscentrum op het gebied van arbeid en sociale zekerheid. De kerntaak van de ILO, ook ten opzichte van haar bijdrage aan de implementatie van de SDG's, is het vaststellen van internationale arbeidsnormen en het toezicht houden op de naleving ervan. Daarnaast ondersteunt de organisatie lidstaten bij de implementatie van arbeidsnormen en de naleving ervan. Het werkterrein van de organisatie betreft onder meer de fundamentele arbeidsnormen (verbod op kinderarbeid, dwangarbeid en discriminatie op de werkvloer en het recht op vakvereniging en collectieve onderhandelingen) en het bevorderen van fatsoenlijk werk wereldwijd.

De ILO is ook dé normstellende VN-organisatie die de implementatie van SDG 8 (Fatsoenlijk Werk) ondersteunt. Hierbij richt de ILO met de *Decent Work Agenda* (Fatsoenlijk Werk) op vier pijlers: bevordering van werkgelegenheid, verbetering van sociale bescherming, versterking van de sociale dialoog en de bevordering van (de naleving van) arbeidsnormen. Daarnaast ondersteunt de ILO ook de implementatie van andere SDG's met een dimensie op het gebied van Fatsoenlijk Werk. Het tegengaan van ongelijkheid en armoede (SDG 1) vereist bijvoorbeeld ook de implementatie van sociale beschermingsmaatregelen en inkomens- en fiscaal beleid.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

De ILO heeft als enige VN-organisatie een tripartiete structuur waarin overheden, werkgevers- en werknemersorganisaties vertegenwoordigd zijn en participeren op voet van gelijkheid (allen hebben stemrecht). Het secretariaat is gevestigd in Genève en de ILO is daarnaast wereldwijd vertegenwoordigd met 5 regiokantoren, 12 *Decent Work* Teams en ongeveer 46 landenkantoren.[2]

De *International Labour Conference* (ILC), die elk jaar in Genève bijeenkomt, is het hoogste besluitvormende orgaan van de ILO. De ILC bestaat uit vertegenwoordigers van overheden, werkgevers en werknemers van alle 187 ILO-lidstaten. Zij bepaalt het beleid van de ILO op hoofdlijnen, neemt verdragen en aanbevelingen aan en beschikt over een tripartiet toezichtmechanisme op de naleving van verdragen en aanbevelingen. Over de naleving wordt jaarlijks een rapport uitgebracht dat wordt besproken in de ILC. Elke lidstaat dient te voldoen aan een aantal verplichtingen met betrekking tot uitvoering van de verdragen, waaronder voortgangsrapportages. De ILO kan daarbij technische assistentie verlenen. De Beheersraad is het uitvoerende orgaan van de ILO en komt driemaal per jaar bijeen. De Beheersraad bestaat in totaal uit 122 leden. Hiervan zijn 56 reguliere leden (met een verdeling van 28 overheids-, 14 werknemers- en 14 werkgeversvertegenwoordigers) met stemrecht. De andere 66 zijn plaatsvervangende leden (waarvan 28 overheids-, 19

[2] De presentie van de ILO in ILO-lidstaten is regelmatig aan verandering onderhevig, om bijvoorbeeld snel in te kunnen spelen op specifieke uitdagingen of ontwikkelingen, of als gevolg van ILO-klachtenprocedures. Voor het meest actuele overzicht van de vertegenwoordiging van de ILO buiten Genève zij verwezen naar de website van de ILO.

werknemers- en 19 werkgeversvertegenwoordigers) met spreekrecht, maar zonder stemrecht. Het stemrecht is in de praktijk alleen relevant bij verkiezingen van de Directeur-Generaal, omdat verder vrijwel alle besluiten bij consensus worden genomen. Van de overheidszetels worden 10 bezet door permanente leden, de andere overheidszetels rouleren om de drie jaar. Nederland is tot juni 2017 plaatsvervangend lid van de Beheersraad. De Beheersraad geeft aanwijzingen over het tweejaarlijkse werkprogramma en legt deze aan de jaarlijkse ILC ter goedkeuring voor. De Directeur-Generaal leidt het secretariaat van de ILO. De huidige Directeur-Generaal, Guy Ryder, trad in oktober 2012 aan voor een termijn van 5 jaar en is in december 2016 met ruime tripartiete steun herkozen voor een tweede termijn. Hij heeft zich ten doel gesteld om de organisatie grondig te hervormen ten einde effectiever en efficiënter te worden.

De activiteiten van de ILO richten zich op vier strategische doelen, die gestoeld zijn op de zogenaamde *Decent Work Agenda* (DWA): het stellen en bevorderen van fundamentele arbeidsnormen, het bevorderen van fatsoenlijk werk en inkomen voor mannen en vrouwen, het verbeteren van sociale bescherming, en het versterken van sociale dialoog. De inzet van het hoofdkantoor en de veldkantoren richten zich op de doelstellingen van de *Decent Work Agenda,* vaak gekoppeld aan het toezichtmechanisme van de ILO. Technische assistentie wordt ingezet om lidstaten te helpen voldoen aan de eisen van geratificeerde verdragen, de fundamentele verdragen (die ook gerespecteerd moeten worden wanneer deze niet geratificeerd zijn door een land) en om specifieke problemen in een land te helpen adresseren. De ILO richt zich daarbij zowel op *Least Developed Countries* (LDC's), ontwikkelingslanden en *Middle Income Countries* (MIC's). De ILO zet bij MICs in op *cost-sharing arrangements*, waarbij het land zelf bijdraagt aan de technische assistentie van de ILO. De resultaten hiervan zijn vooralsnog gemengd.

De ILO is toegewijd om coherentie, effectiviteit en efficiëntie van het VN-ontwikkelingssysteem te bevorderen. De Office rapporteert jaarlijks aan de Beheersraad over de voortgang op de *Quadrennial Comprehensive Policy Review* (QCPR) resolutie. De QCPR-resolutie geeft sturing aan het VN-ontwikkelingssysteem, en is voor de ILO niet bindend maar wordt wel voor zover mogelijk (gezien tripartiete structuur) geïmplementeerd. De ILO loopt op schema met de implementatie van de QCPR-resolutie uit 2012, en de Office zal ook een plan voor implementatie presenteren van de nieuwe QCPR-resolutie die in december 2016 is aangenomen. Onder DG Ryder heeft de organisatie de programmatische en beheer cyclus aangepast om beter aan te sluiten bij de QCPR-cyclus.[3] Vanaf 2018 zal het strategisch raamwerk en het programma en budget in de pas lopen met de andere VN-organisaties. De ILO past ook de *Decent Work Country Programmes* (DCWP's) aan om in lijn te werken met *United Nations Development Assistance Framework* (UNDAF) richtlijnen.

De ILO heeft gendergelijkheid en de genderdimensie proberen te *mainstreamen*. Dit houdt o.a. in dat de ILO gendergelijkheid als dimensie heeft opgenomen in Programma & Budget documenten, en er is een *Action Plan for Gender Equality.* De ILO maakt goed gebruik van het UN-SWAP raamwerk als middel om gendergelijkheid na te streven. Een *participatory gender audit* wordt eens in de vijf jaar uitgevoerd. In het P&B 2018-2019 is gender als dwarsdoorsnijdend thema opgenomen. Gendergelijkheid is hiermee op strategisch niveau goed geïntegreerd,

[3] In november 2016 heeft de Beheersraad hiertoe een vierjarig strategisch plan aangenomen voor de periode 2018-2021. Zie: http://www.ilo.org/gb/GBSessions/GB328/pfa/WCMS_531677/lang--en/index.htm

maar wordt op landenniveau niet overal gelijk toegepast, zo stelt het MOPAN-rapport.

In de afgelopen twee jaar is er een beleidsevaluatie uitgevoerd door de MOPAN. In de bevindingen komt naar voren dat de ILO een relevante organisatie is die de hedendaagse uitdagingen op het gebied van arbeid en sociaal beleid goed begrijpt en hierop inspeelt. De ILO richt zich naast het eigen kernmandaat ook steeds meer op capaciteit ontwikkelen om de internationale beleidsagenda te beïnvloeden. De evaluatie stelt dat er nog winst te behalen valt op een aantal kwesties, zoals efficiëntie, duurzaamheid, *Results Based Management* (RBM), evaluatie en operationeel management van de organisatie. Hierover wordt in onderstaand hoofdstuk verder uitgeweid.

3.3 Nederlandse rol en invloed

Het ministerie van Sociale Zekerheid en Werkgelegenheid (SZW) is beleidsinhoudelijk verantwoordelijk voor de Nederlandse inbreng in de ILO. Het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) is leidend voor de inzet van financiële middelen voor activiteiten van de ILO op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. Nederland coördineert zijn inzet in de ILO binnen drie fora: de *Western European Group* (met name voor verkiezingen), de groep van *Industrialized Market Economy Countries* (IMEC) (voor institutionele onderwerpen), en de EU (beleidskwesties). Nederland was plaatsvervangend lid van de Beheersraad van medio 2014 tot medio 2017 en zal in 2023 weer plaatsvervangend lid worden. Er zijn afspraken in de *Western European Group* over lidmaatschapsroulatie tot 2035. Overigens betekent het aflopen van het huidige lidmaatschap niet dat Nederland minder invloed zal kunnen uitoefenen in de Beheersraad, aangezien de Nederlandse inbreng ook nu al in de regel via de IMEC en EU-groep verloopt. Daarnaast is Nederland van 2017 tot 2020 verkozen tot lid van de Standards Review Mechanism Tripartite Working Group. Via deze werkgroep richt NL zich op het efficienter en innovatiever maken van de ILO door aan te sturen op geclusterde conventies, met daarbinnen verschillende opties om nationaal in te voeren als wet.

Nederland heeft een vierjarig Partnerschapsprogramma met de ILO (van 2014-2017) en bespreekt de voortgang van dit programma jaarlijks in een beleidsdialoog met het management van de ILO. In 2017 zal Nederland overwegen of, en hoe, dit Partnerschapsprogramma met de ILO verlengd kan worden. Daarnaast vindt er regelmatig een speciale donormeeting plaats, waar de ILO overlegt met een selecte groep van donoren van het *Regular Budget Supplementary Account* (RBSA), een ongeoormerkt flexibel fonds, waaraan Nederland ook bijdraagt. Als een van de grote donoren aan het RBSA heeft Nederland de gelegenheid om informeel te spreken met het senior management van de ILO, goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen de ILO en invloed uit te oefenen op hervormingen. Nederland was verantwoordelijk om, namens de MOPAN-donorlanden, de MOPAN-evaluatie van de ILO te begeleiden. Nederland is daarnaast verantwoordelijk voor de dialoog met de ILO over de opvolging die gegeven zal worden aan de MOPAN-evaluatie. Nederland zit tevens in de Adviesraad van het *Better Work*-programma. De Nederlandse vakbonden (FNV, CNV, VCP) en werkgevers (VNO-NCW) nemen actief deel aan de ILO-bijeenkomsten. In de periode 2014-2017 is FNV regulier lid van de Beheersraad namens de werknemersorganisaties. Dit lidmaatschap zal in de komende termijn worden voortgezet, waarbij de Nederlandse werknemersvertegenwoordiger als woordvoerder van de werknemersgroep zal optreden. VNO/NCW is op dit moment plaatsvervangend lid tot medio 2017.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

Het huidige *Programme and Budget* (P&B) geldt voor de jaren 2016-2017. Lidstaten dragen hieraan financieel bij via hun lidmaatschapscontributie. Werkgevers- en werknemersorganisaties dragen niet financieel bij, maar besluiten wel mee over de besteding van het budget. Naast de verplichte contributie kunnen er vrijwillige bijdragen worden gegeven via het *Extra-Budgetary Technical Cooperation* (XBTC) budget, of via het ongeoormerkte RBSA. De begroting van de ILO voor het biennium van 2016-2017 bedraagt USD 797 miljoen. Dit betekende een *zero real growth* van het budget ten opzichte van het biennium 2015-2016, maar nominaal valt het iets lager uit dan het budget voor 2014-2015 (USD 797 miljoen versus USD 801 miljoen). De ILO werkt met een formele begroting in US-dollars, maar in de verdragscontributie in Zwitserse Franken. De Nederlandse verplichte lidmaatschapsbijdrage in 2016 (CHF 6,3 miljoen) kwam in Euro's neer op ongeveer EUR 5,7 miljoen. Het percentage dat lidstaten aan het budget bijdragen wordt gebaseerd op de *scale of assessments* die periodiek in de Algemene Vergadering van de VN wordt afgesproken.

Tijdens de ILC van juni 2017 zal het P&B voor 2018-2019 aangenomen worden. Dit betreft wederom een *zero real growth* budget. De hoogte van dit voorgestelde budget 2018-2019 valt (vooralsnog) nominaal iets lager (0.5%) uit dan het budget voor 2016-2017. Dit heeft vooral te maken met verwachte lagere kosten van de ILO. De wisselkoers waarmee de contributie van de lidstaten wordt berekend wordt pas tijdens de ILC in juni 2017 vastgesteld, maar het percentage dat Nederland zal moeten bijdragen aan het budget is door Beheersraad al wel vastgesteld, op 1,483%. De exacte bijdrage van Nederland zal afhangen van de in juni 2017 geldende wisselkoers tussen de US Dollar en de Zwitserse Frank.

Nederland is een belangrijke donor van de ILO. Via het meerjarig partnerschaps-programma geeft Nederland een ongeoormerkte vrijwillige bijdrage van EUR 2,5 miljoen per jaar als aanvulling op de algemene middelen (via het RBSA). Het RBSA wordt vooral ingezet in de minst ontwikkelde landen en dient als een initiële financiële bijdrage voor opkomende kwesties en als *leverage* om additionele bijdragen te genereren. Ongeoormerkte bijdragen zijn van belang voor de effectiviteit en wendbaarheid van organisaties als de ILO. Dankzij het RBSA kan de ILO naar eigen inzicht bijspringen als zich een dringende situatie voordoet. Met behulp van RBSA heeft de ILO bijvoorbeeld de overheid van Jordanië kunnen steunen met de respons op de instroom van vluchtelingen uit Syrië en de gevolgen daarvan voor de lokale arbeidsmarkt. Ook geeft Nederland jaarlijks een geoormerkte bijdrage van EUR 2,5 miljoen voor het *Better Work*-programma van de ILO en het *International Finance Corporation* (IFC). Het *Better Work*-programma is gericht op het verbeteren van de werkomstandigheden in o.a. de textielsector in Cambodja, Haïti, Indonesië, Jordanië, Lesotho, Nicaragua, Vietnam en Bangladesh.

Nederland draagt bij aan specifieke projecten van/in relatie tot de ILO, waaronder:
- het bevorderen van arbeidsomstandigheden in Bangladesh;
- het versterken van arbeidsinspecties in Vietnam en Pakistan;
- onderzoek naar kinderarbeid in waardeketens (ter voorbereiding op wereldwijde kinderarbeid conferentie in Buenos Aires in november 2017);
- het bestrijden van kinderarbeid bij het plukken van hazelnoten in Turkije;
- het bevorderen van bewustzijn over dwangarbeid in Myanmar;
- het bevorderen van werkgelegenheid voor jongeren in Tunesië;
- het versterken van beroepsonderwijs in Jordanië;
- het bevorderen van gendergelijkheid op de werkvloer in Egypte;
- het bevorderen van arbeidsomstandigheden op palmolie plantages in Indonesië;

- het bevorderen van fatsoenlijk werk in mondiale waardeketens, door het in kaart brengen van *best practices* bij grensoverschrijdende sociale dialogen;
- het bevorderen van het arbeidsrecht in Myanmar.

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

	Inkomsten				**Uitgaven**
Jaar	*Verplichte*	*Vrijwillige bijdragen*		*Totaal*	*Totaal*
	bijdragen	*Non-core*	*Core (RBSA)*		
2014	431	320	21	772	768,7
2015	387	310	17	714	757,8
2016[4]	383	410	14	797	797,4

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

Jaar	**Bijdrage**	**Ranking/donor**	**Bedrag**
2014	*Core*-bijdrage	1. Verenigde Staten	88,1
		2. Japan	43,4
		3. Duitsland	29,8
		11. Nederland	10,0
	Non-core-bijdragen	1. Europese Commissie	33,2
		2. Verenigde Staten	26,5
		3. Zweden	21,3
		7. Nederland	13,0
	Totale bijdrage	1.Verenigde Staten	114,6
		2. Japan	49,9
		3. Germany	33,3
		10. Nederland	23,1
2015	*Core*-bijdrage	1. Verenigde Staten	88,1
		2. Japan	43,4
		3. Duitsland	29,8
		11. Nederland	10,0
	Non-core-bijdragen	1. Verenigde Naties	35,3
		2. Verenigde Staten	22,7
		3. Europese Commissie	20,2
		10. Nederland	8,4
	Total bijdrage	1.Verenigde Staten	110,8
		2.Japan	48,0
		3.Frankrijk	39,0
		10. Nederland	18,4

[4] De cijfers voor 2016 zijn gebaseerd op het voorziene budget in het Programma & Budget 2016-2017.

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2016	*Core*-bijdrage	1. Verenigde Staten	87,7
		2. Japan	43,2
		3. Duitsland	29,2
		12. Nederland	9,3
	Non-core-bijdragen	1. Europese Commissie	57,8
		2. Verenigde Staten	42,2
		3. Duitsland	31,5
		13. Nederland	5,6
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	129,9
		2. Duitsland	60,7
		3. Japan	46,1
		10. Nederland	15,0

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

Het mandaat van de ILO bestaat uit de vier pijlers van de *Decent Work Agenda* (DWA): werkgelegenheid, sociale bescherming, sociale dialoog en arbeidsnormen. De directeur-generaal heeft met zijn uitgebreide inhoudelijke en organisatorische hervormingsagenda tot doel meer focus aan te brengen in het werk van de ILO. In zijn rapport "*Towards the ILO centenary: Realities, renewal and tripartite commitment*" schetst Ryder zijn toekomstvisie voor de ILO. Dit bevat ook een aantal inhoudelijke aandachtspunten voor de ILO, waaronder meer aandacht voor de manier waarop ILO-standaarden worden opgesteld, armoedebestrijding en de behoefte aan meer *outreach* naar individuele bedrijven. In het *ILO 2030 Implementation Plan*, gepubliceerd in 2016, presenteert de ILO hoe zij zullen bijdragen aan de implementatie van de SDG's. De organisatie legt over de te volgen strategie en resultaten verantwoording af aan de Beheersraad, in het bijzonder naar aanleiding van de tweejaarlijkse *Programme Implementation Reports* en de bespreking van het *Programma en Budget.*

Het *Strategic Policy Framework* (SPF) gaat in op de koers van de organisatie op de middellange termijn, wat het wil bereiken en hoe. Daarop aansluitend wordt gebruik gemaakt van een tweejaarlijks werkprogramma (P&B). Het huidige SPF is eenmalig voor een tweejarige periode opgesteld, waardoor de ILO nu in de pas loopt met andere VN-organisaties en de cyclus van de QCPR. In het huidige SPF en P&B zijn de resultaatgebieden verminderd van 19 naar 10 om een scherpere focus te leggen binnen de organisatie. De ontwikkelingsactiviteiten zijn nader uitgewerkt in de *Development Cooperation Strategy* (2015-2017). Een van de uitvoeringsprincipes hierbij is dat aan alle activiteiten een *Theory of Change* ten grondslag moet liggen. In het Programma en Budget voor 2018-2019 is onder elke *outcome* uitgewerkt wat de beoogde veranderingen zijn die de ILO wil bewerkstelligen, hoe dit zich verhoudt tot de huidige realiteit in verschillende landensituaties, welke lessen de ILO geleerd heeft door interventies in de afgelopen jaren en welke bedreigingen er zijn voor het behalen van resultaat. Op initiatief van de ILO is afgesproken om met de IMEC-groep en de ILO nog nader in gesprek te treden om ervoor te zorgen dat *targets* en indicatoren beter aansluiten bij de *Theory of Change* en meer zeggingskracht krijgen over de bijdrage van de ILO aan beoogde resultaten.

De *Decent Work Country Programmes* (DWCP) sluiten ook steeds beter aan bij nationaal beleid. In 2014 stelde een onafhankelijke evaluatie nog dat deze programma's beter aangesloten moeten worden op nationaal beleid. Hier is gehoor aan gegeven in de 2015 richtlijnen voor het opstellen van DWCP's: een aantal prioriteiten in het DWCP moeten in lijn zijn met nationale ontwikkelingsplannen, nationale planningsraamwerken (*country planning frameworks*) en prioriteiten gesteld door sociale partners en overheid van dat land.

Een belangrijke kanttekening bij de strategie en het functioneren van de ILO is dat hierbij de *constituents* - overheden, werkgeversorganisaties en vakbonden - het primaat hebben. Dit betekent dat andere belangrijke partijen voor het SZW-domein (bedrijven die geen lid zijn van een werkgeversorganisatie, NGO's, werknemers die niet aangesloten zijn bij een vakbond, werklozen), minder of geen invloed hebben op de organisatie. Onder het *Future of Work Initiative* wordt ook gesproken over de toekomst van de ILO en tripartisme. Dit is een belangrijke discussie voor het toekomstige draagvlak voor de ILO.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

De ILO hanteert een *Results Based Management* (RBM) aanpak in zowel de activiteiten als de budgetcyclus. De ILO stelt RBM centraal in de managementstrategie. Deze richt zich op een helder en logisch resultatenraamwerk en managers moeten resultaten efficiënt en effectief behalen. *Performance* data wordt gemonitord en voedt het besluitvormingsproces. Op landenniveau moeten *Decent Work*-landenprogramma's ook een RBM aanpak hanteren. De ILO is ook begonnen met *Results Based Budgeting* (RBB) waarbij budgetten aan resultaatgebieden worden gekoppeld. Hiervoor heeft de ILO specifieke richtlijnen opgesteld en wordt dit uitgerold in een specifieke software applicatie, de *Integrated Resource Information System*. De ILO heeft in 2016 in lijn met *IATI* (*International Aid Transparency Initiative*) een website opgezet (de *Development Cooperation Dashboard*) waarbij op een heldere en overzichtelijke manier inzicht wordt gegeven in de allocatie van middelen aan beleidsprioriteiten en regio's.

Er is ondanks duidelijke vooruitgang ook nog een discrepantie tussen beleid en RBM in de praktijk. De ILO moet nog een stap verder gaan om RBM volledig in te bedden in de organisatie, met name op het monitoren op voortgang op gestelde doelstellingen en vaker te rapporteren binnen een alomvattend multi-level resultatenmanagement raamwerk. Het MOPAN-rapport komt met een aantal aanbevelingen, bijvoorbeeld het verbeteren van de *Theory of Change* die ten grondslag ligt aan het resultatenraamwerk, en het verbeteren van de rapportage- en monitoringsmechanismen. De Office staat hierbij ook open voor meedenken van *constituents* in de Beheersraad; zo werd Nederland, met nog een aantal andere grote donoren, benaderd door de Office om mee te denken over mogelijke verbeterpunten op het gebied van indicatoren en doelstellingen in de resultaatgebieden in het P&B 2018-2019.[5]

Daarnaast geeft de ILO gehoor aan het verzoek van *constituents* in de Beheersraad om *impact assessments* uit te laten voeren. Het MOPAN-rapport erkent dat het nog te vroeg is om bewijs te zien van verbetering naar aanleiding van de recente stappen die de Office heeft gezet.

[5] Dit was mede het gevolg van een discussie die Nederland in relatie tot het P&B 2016-2017 had geïnitieerd. Omdat DG Ryder bij dat P&B sterk afweek van eerdere P&B en een eerste poging deed om het aantal resultaatsgebieden te verminderen, was er geen sprake van formele baselines voor de gestelde doelstellingen, op basis van voorgaande P&B's. Nederland heeft met de IMEC-groep met succes gelobbyd voor een addendum met baselines op basis van concrete landenactiviteiten van de ILO.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.3 Partnerschappen en samenwerking

De ILO beschouwt multi-stakeholder partnerschappen een belangrijk element van het bevorderen van *Decent Work* en haar bijdrage aan de implementatie van de SDG's. De ILO heeft recentelijk de richtlijnen voor partnerschappen herzien en verbeterd. Het MOPAN-rapport stelt dat deze richtlijnen waarschijnlijk tot meer coherentie en effectiviteit zullen leiden van multi-stakeholder partnerschappen binnen de *flagship*-programma's van de ILO. Deze richtlijnen zijn echter nog niet getest, en de meerwaarde van multi-stakeholder partnerschappen en de methoden zijn nog niet voldoende ingebed in het systeem.

De samenwerking met andere organisaties, met name met de private sector, wordt soms bemoeilijkt door de tripartiete structuur van de ILO (wat in andere opzichten juist de meerwaarde van de ILO is). Rechtstreekse contacten van de ILO met (multinationale) bedrijven liggen bijvoorbeeld gevoelig bij de *International Organisation of Employers* (IOE). De ILO verwacht dat diens bijzondere structuur gerespecteerd wordt en dat er met de stem van werkgevers- en werknemersorganisaties rekening wordt gehouden. Directeur-generaal Ryder streeft er naar de banden tussen de ILO en bedrijven te versterken. Nederland steunt dit streven van Ryder actief. Zo heeft het Ministerie van SZW in de jaren 2013 en 2014 een onderzoek laten uitvoeren om de behoefte aan samenwerking tussen Nederlandse bedrijven en de ILO in kaart te brengen. Dit onderzoek heeft, na enkele discussies in de Beheersraad over de samenwerking met de private sector bijgedragen aan de totstandkoming van een nieuwe interne procedure voor de samenwerking met specifieke bedrijven. De ILO loopt naar eigen zeggen achter t.o.v. andere VN-organisaties m.b.t. het aantrekken van financiering door en samenwerking met de private sector. De Office rapporteert in 2016 wel aan de Beheersraad dat er grote interesse is vanuit de private sector voor samenwerking, maar impliceert tegelijkertijd dat dit nog niet tot meer financiering heeft geleid.

Op programmatisch niveau werkt de ILO samen met veel andere VN- en internationale organisaties. De ILO voert regelmatig strategisch overleg met onder meer de WTO en de Wereldbank. Daarnaast werkt de ILO samen met IFC (o.a. in *Better Work*), *United Nations Development Programme* (UNDP) en *United Nations Environment Programme* (UNEP) (*Green Jobs*). Met de *International Organisation for Migration* (IOM) en *International Organisation of Employers* (IOE) wordt samengewerkt op arbeidsmigratie met o.a. het *International Recruitment Integrity System (IRIS),* waarbij certificering van rekruteringsbedrijven moet helpen malafide bureaus te onderscheiden van bedrijven die zich aan basale mensen- en arbeidsrechten houden. Het *International Programme on the Elimination of Child Labour* (IPEC) van de ILO coördineert (i.s.m. *UN Global Compact*) het *Child Labour Platform* (CLP), een platform voor bedrijven en andere relevante organisaties om *best practices* en andere ervaringen bij het bestrijden van kinderarbeid in hun ketens uit te wisselen. Daarnaast voert de ILO het secretariaat voor *Alliance* 8.7, een multi-stakeholderalliantie gericht op de uitbanning van kinderarbeid en

dwangarbeid. De ILO leidt daarnaast samen met *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) en OESO-rondetafelgesprekken over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De ILO heeft in 2016 de samenwerking met de *United Nations High Commissioner for Refugees* (UNHCR) versterkt op het onderwerp werkgelegenheid voor vluchtelingen.

Op landenniveau werkt de ILO samen via het *United Nations Development Assistance Frameworks* (UNDAF) en de *One UN* gedachte. De ILO neemt ook op landenniveau actief deel aan de *One UN-pilots*. De *Decent Work Agenda* wordt ook geïntegreerd in de programma's van andere VN-organisaties en UNDAF's. Doordat de ILO slechts ongeveer 40 landenkantoren heeft, is de samenwerking met andere VN-organisaties des te belangrijker. De ILO doet mee (en draagt financieel ook bij) aan het *Resident Coordinator*-systeem van de VN, want (met name in hoog-risicolanden) is het voor de ILO van belang om op te kunnen trekken met de andere VN-veldkantoren. De samenwerking met andere VN-organisaties en de *One UN*-gedachte op landenniveau is in de afgelopen jaren steeds beter geïntegreerd in het strategisch management van de ILO. Het MOPAN-rapport stelt wel dat de coherentie en coördinatie met andere partners op landenniveau nog sterk kan verschillen per land.

Onderdeel	**Score**
Partnerschappen met andere organisaties	3
Visie en rol partnerschappen	3
Aansluiting partnerschappen met andere actoren	2
Samenwerking en coördinatie overige actoren	3
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.4 Operationeel management

De tripartiete samenstelling van de ILO zorgt in principe voor publiek draagvlak van de organisatie en haar internationale arbeidsnormen en aanbevelingen. De effectiviteit van de ILO wordt echter wel op de proef gesteld door deze structuur, waarin twee kampen vaak regelrecht tegenover elkaar staan. Daarbij krijgen inhoudelijke overwegingen in discussies vaak een relatief groot gewicht in vergelijking met efficiëntie-overwegingen. Sommige hervormingen stuiten in Genève op verzet van werkgeverszijde en/of werknemerszijde. Met een actievere sturing van de *Office*, bijvoorbeeld door het bepalen van tweejaarlijkse doelstellingen voor efficiëntie, zou hier winst te behalen zijn. In de besluitvorming moet sterker gezocht worden naar een balans tussen de stem van de sociale partners en de overheden (soms onevenredig veel voor sociale partners). Overigens geldt wel dat de sociale partners in discussies bij de hervorming van de Internationale Arbeidsconferentie (waarvan de duur verkort is van drie naar twee weken) hebben laten zien ook oog te hebben voor kostenoverwegingen. Overheden treden sinds enkele jaren ook steeds vaker op via de band van de *Government group,* waar het gaat om financiële of institutionele zaken.

De *Decent Work Agenda* wordt op landenniveau geoperationaliseerd via *Decent Work Country Programmes*. De nationale ontwikkelingsplannen van het gastland zijn leidend in de programma's. De ILO werkt nauw samen met NGO's en heeft in de samenwerking met lokale sociale partners en overheden unieke toegevoegde waarde en autoriteit. De ILO heeft in de afgelopen jaren sterk gedecentraliseerd en ingezet op het versterken van regio- en landenkantoren, waardoor de ILO sneller

kan opereren in de regio's (bijv. in respons op de Syrië vluchtelingencrisis). Dit vindt zijn reflectie in een verschuiving van middelen en personeel in het Programma & Budget, waar middelen voor administratieve functies op het hoofdkantoor in Genève zijn verschoven naar de landenkantoren. De ILO heeft bijvoorbeeld meer specialisten op landen- en regiokantoren aangenomen en het P&B voor 2018-2019 voorziet in een ombuiging van 22 posities op het hoofdkantoor naar beleidsfuncties in het veld.

De ILO heeft niet alleen een normstellende, maar ook een toezichthoudende taak. Sinds 2012 ligt deze taak onder vuur. Werkgevers en werknemers botsten in dat jaar over de interpretatie van Verdrag 87 (vrijheid van vakvereniging) en de rol van het *Committee of Experts* (onafhankelijke juristen die rapportages van lidstaten beoordelen) binnen het systeem van toezicht van de ILO. Vooralsnog lijken de sociale partners een modus te hebben gevonden om samen met overheden het toezicht mechanisme gefaseerd te herzien en te moderniseren. Een onderdeel van dit traject behelst het *Standards Review Mechanism,* een werkgroep dat de ILO-verdragen tegen het licht houdt om te bepalen of deze nog bijdetijds zijn, en dan besluiten of deze afgeschaft zouden moeten worden. Voor Nederland is dit een belangrijke werkgroep - vanuit de wens tot een relevant en gemoderniseerd stelsel van ILO-verdragen - en een positief uitvloeisel van het zogenaamde "crisis in het toezicht mechanisme".

De hervormingen die DG Ryder in gang heeft gezet hebben gezorgd voor sterkere decentralisatie binnen de organisatie, met de creatie van Regionale Directeuren en meer delegatie van bevoegdheden (bijv. aanbestedingen) naar regionale en landenkantoren.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.5 Beleidsevaluatie

De ILO heeft een geheel onafhankelijke *Evaluation Office* die direct aan de directeur-generaal rapporteert, maar ook aan de Beheersraad van de ILO. Het *Evaluation Office* voert zowel beleidsevaluaties als evaluaties van decentrale projecten uit. Daarnaast levert het ook een jaarlijks evaluatierapport waarin het rapporteert over de eigen voortgang en over de implementatie van eerdere aanbevelingen. Alle huidige evaluaties zijn verplicht en moeten óf mid-term óf aan het einde uitgevoerd worden afhankelijk van de omvang van het project. Gezien de beperkte capaciteit van de evaluatie-eenheid wordt ook veel gebruik gemaakt van liaison-*officers* op veldkantoren en van "*self-assessments*".

Het Evaluation Office opereert conform de criteria van de VN Evaluatie Groep en de OESO DAC. Evaluaties van de ILO zijn goed beschikbaar (op de website of op te vragen) en de kwaliteit van evaluaties is hoog: verschillende recent rapporten geven de evaluatiedienst van de ILO een van de hoogste scores van alle onderzochte VN-organisaties. Ook het MOPAN-rapport geeft een hoge waardering voor het evaluatiebeleid van de ILO, maar stelt wel dat aanbevelingen van de *Evaluation*

Office niet voldoende opgevolgd worden en dat er te weinig financiële middelen worden vrijgemaakt voor projectevaluaties (minder dan 1.5% van projectkosten). De *Evaluation Office* moet in de toekomst toegaan naar een meer flexibele, geïntegreerde en gebruiksgerichte aanpak. De grootste uitdaging is dit te bewerkstelligen met eenzelfde kleine team, zonder in te boeten aan kwaliteit en reikwijdte. Het rapport geeft desondanks een aantal aanbevelingen, waaronder een waarschuwing dat het niet haalbaar lijkt te zijn om de 2% evaluatiekosten die in projecten worden meegenomen met een vast budget. Ryder heeft in het budget van 2016-2017 extra middelen vrijgemaakt om de evaluatiecapaciteit van de ILO te versterken. In het P&B 2018-19 is voorzien in een licht hoger budget voor de *Evaluation Office*. Het *Evaluation Office* heeft recentelijk stappen genomen om een systematisch follow-up mechanisme op te zetten, waaronder criteria voor het opnemen van *best practices* in projectevaluaties en een *Knowledge Sharing Platform* die het makkelijker moet maken om *best practices* te integreren in de organisatie.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.6 Human Resource Management

Het personeelsbeleid is voor DG Ryder een belangrijk element van zijn hervormingsagenda. Hij wil toe naar een ILO die slanker is op hoofdkantoorniveau, en flexibeler, met meer expertise op regio- en landenniveau. Het aantal administratieve functies op het hoofdkantoor wordt daarom teruggebracht, en het aantal functies in de regio's en in landenprogramma's worden uitgebreid, met name door het aantrekken van specialisten. De ILO heeft een nieuw mobiliteitsbeleid ingesteld waardoor het makkelijker wordt om van het hoofdkantoor naar een regio- of landenkantoor te worden overgeplaatst. Ryder heeft flink wat stappen gezet met hervormingen in het personeelsbeleid: onder andere verbeterde transparantie bij werving en selectie van personeel; een versoberd reisbeleid; en meer aandacht voor presteren en ontwikkeling van het personeel. Ook heeft de DG zijn relaties met de *staff union* sterk verbeterd. In november 2017 zal de Beheersraad het herziene personeelsbeleid in zijn totaliteit bespreken. Aandachtspunten zijn daarbij of de (vooralsnog beperkte) *incentives* tot geografische mobiliteit effect sorteren, wat het effect zal zijn van de VN-brede verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en of de ILO erin slaagt het aantal verschillende soorten contracten te reduceren. *Skills development* is ook een aandachtspunt. Het *Independent Oversight and Advisory Committee* (IOAC) stelt in het meest recente rapport dat de ILO in sommige opzichten nog sneller kan hervormen, met name dat ILO-medewerkers gestimuleerd moeten worden om nieuwe vaardigheden te verwerven die vereist worden door veranderende bedrijfsvoering (bijv. door digitalisering).

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

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.7 Financiële stabiliteit

De begroting van 2016-2017 bedraagt USD 801 miljoen uit de verplichte bijdragen. Daarnaast werd voor 2016-2017 ook voor USD 410 miljoen aan inkomsten voor het XBTC voorzien (vrijwillige geoormerkte bijdragen voor ontwikkelingsactiviteiten). Ten slotte is er het RBSA waarmee vrijwillige ongeoormerkte bijdragen op strategische manier worden ingezet. Deze is gebudgetteerd USD 35 miljoen voor 2016-2017. De hoogte van de geoormerkte bijdragen (XBTC) is goed in verhouding tot de verplichte bijdragen (regulier budget). Het aantal donoren dat vrijwillige ongeoormerkte bijdragen geeft zou echter uitgebreid kunnen worden om de organisatie toe te staan middelen nog effectiever en efficiënter in te zetten. Het lidmaatschap van de *like-minded donor group*, de landen die aan het RBSA bijdragen, is al jaren stabiel. Wel is Luxemburg recent tot dit gezelschap toegetreden en lijkt er interesse vanuit Finland en Ierland om ook ongeoormerkt geld aan de ILO bij te dragen.

Verplichte bijdragen worden doorgaans tijdig voldaan, mede dankzij het *incentive scheme* waarbij lidstaten financieel beloond worden om snel de bijdrage over te maken. Het aantal chronische betalingsachterstanden is van beperkte omvang. Het stemrecht bij de ILC wordt ingetrokken bij een chronische betalingsachterstand.

De ILO streeft naar *full cost recovery* (het volledig meefinancieren van niet-programmakosten door donoren in de projectfinanciering). De percentages administratieve kosten die worden gereserveerd zijn 7% voor ongeoormerkte vrijwillige bijdragen (aan RBSA) en 13% voor geoormerkte bijdragen (XBTC). Het financieel beheer en de administratieve organisatie zijn van goede kwaliteit en de ILO heeft een gedegen structuur van toezicht, controle en verantwoording. Deze bestaat uit de interne auditor, de externe auditor en de onafhankelijke *Independent Oversight Advisory Committee* (IOAC). Hun rapporten worden jaarlijks aan de Beheersraad voorgelegd en zijn van goede kwaliteit. De externe en interne auditfunctie zijn volledig conform internationale standaarden, en er zijn heldere richtlijnen voor het gebruik van de interne audit controllers. De externe auditor geeft al jaren een '*unqualified opinion'* over de financiële verklaringen (de statements zijn in orde). Er wordt door ILO goede voortgang gemaakt in de opvolging van aanbevelingen.

Er werden geen bijzonderheden gemeld in het laatste rapport van de *Independent Oversight and Advisory Committee* (IOAC). De ILO heeft afdoende veranderingen in het accountingbeleid geïmplementeerd, en het blijft daarnaast goede opvolging geven aan de aanbeveling om de financiële verklaringen duidelijker en toegankelijker te maken. De IOAC stelt wel dat de Office een kort *narrative* zou kunnen geven rondom de centrale boodschappen van de verklaring om deze nog begrijpelijker te maken voor verschillende stakeholders. Een aandachtspunt in de komende jaren moet liggen op de herverdeling van financiële activa in het investeringsportfolio van de ILO.

De samenhang tussen inhoudelijke en financiële rapportages is voldoende, maar omdat de organisatie bezig is met implementatie van *results based budgetting* kan het nog beter. In sommige gevallen is de inhoudelijke rapportage wel gestructureerd rondom resultaatsgebieden terwijl het financiële deel nog is opgehangen aan activiteiten.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.8 Kostenreductie

Het verbeteren van efficiëntie is de grootste uitdaging voor de ILO. Het MOPAN-onderzoek stelt dat de meeste resultaten en activiteiten niet op tijd worden behaald. Het ontbreken van concrete data over bijvoorbeeld vertraging van projecten vormt een groot obstakel voor verbetering. De enquête die is uitgevoerd voor de MOPAN-rapportage liet zien dat de meeste ILO-medewerkers de ILO als te langzaam, bureaucratisch en log beschouwden.

DG Ryder begon met hervormingen binnen de ILO in 2012, met name om overhead op hoofdkantoorniveau terug te dringen en meer middelen in te zetten in programma's op regionaal en landenniveau. Het MOPAN-rapport constateert dat de effecten van deze hervormingen nog onvoldoende zichtbaar zijn in de praktijk om al conclusies te trekken.

ILO volgt het algemene VN-beleid wat betreft salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden. (Dit wordt in de vijfde commissie vastgesteld.) Daarnaast volgt ILO het algemene VN-beleid wat betreft salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit wordt in de vijfde commissie vastgesteld.

Onderdeel	Score
Verhouding programma-uitgaven/overhead	2
Kosteneffectiviteit programma's	2
Versobering salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden	3
TOTAAL	**2**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.9 Corruptiebestrijding

De ILO hanteert en *zero tolerance* beleid ten aanzien van fraude en corruptie. De Interne Auditor is verantwoordelijk voor onderzoek naar vermeend financieel wanbeheer, fraude en corruptie. Ieder jaar rapporteert de Interne Auditor over lopende en afgesloten onderzoeken en de wijze waarop het management van de organisatie opvolging geeft aan dergelijke onderzoeken. In de praktijk blijken verdenkingen en klachten goed hun weg te vinden naar de Interne Auditor. In 2015 ontving de Interne Auditor 30 nieuwe zaken, ten opzichte van 10 in 2014 en 21 in

2013. De *Independent Oversight and Advisory Committee* (IOAC) stelde in het laatste rapport dat het groeiende aantal zaken druk zet op de werklast van de onderzoeksafdeling van de interne auditor. Het blijft hierdoor ook een uitdaging om vast te stellen hoeveel middelen de onderzoeksafdeling moet ontvangen, aangezien dit afhangt van het volume en de aard van de zaken. Tot nog toe zijn verzoeken van de onderzoeksafdeling voor extra middelen gehonoreerd. De IOAC bekeek ook de processen om de ethische en verantwoordingsraamwerken te handhaven, en stelde vast dat deze processen goed gestructureerd zijn maar moedigde de Office aan om te bekijken of er andere kanalen opgezet moeten worden waar ethische zorgen of klachten geuit konden worden.

Onderdeel	**Score**
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	4
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	4
Anti-corruptiebeleid	4
Transparantie integriteitsschendingen	3
TOTAAL	**4**

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.

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Veiligheid en rechtsorde

Relevant. Vanuit de normerende rol draagt ILO bij aan de bevordering van de internationale rechtsorde. De ILO vervult een belangrijke rol op het terrein van de fundamentele en overige arbeidsrechten, en bevordering en toezicht op naleving ervan. Het werkgelegenheidsaspect speelt een steeds grotere rol in het beleid op veiligheid & rechtsorde, ook binnen andere VN- en multilaterale organisaties, vooral voor jongeren, mede met het oog op tegengaan conflicten en deelname aan terroristische organisaties. De ILO is zich steeds sterker gaan profileren als speler in de transitie van crisis-/humanitaire situatie naar ontwikkeling (zie ook beleidsgebied humanitaire hulp), bijvoorbeeld in Colombia, Jordanië en Libanon. Tijdens de Internationale Arbeidsconferentie in 2016 boog een comité zich over de herziening van een verouderde ILO-aanbeveling over de rol van werkgelegenheid in transities na oorlogs- en crisissituaties. De discussies verliepen op onderdelen moeizaam, en zullen moeten worden afgerond in een tweede lezing tijdens de Internationale Arbeidsconferentie in 2017.

Daarnaast speelt de ILO een belangrijke rol bij de verbetering van arbeidsomstandigheden en versterking van arbeidsinspecties in ontwikkelingslanden en een ondersteunende rol op het gebied van werkgelegenheid (ook voor jongeren) en sociale zekerheid in ontwikkelingslanden en fragiele staten. Hiermee draagt de ILO bij aan het bevorderen van de stabiliteit.

Gendergelijkheid

Relevant. Bevordering van gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkvloer is onderdeel van het mandaat van de organisatie. Dit thema is in vier ILO-verdragen vastgelegd en onderwerp van één van de fundamentele arbeidsnormen (non-discriminatie op de werkvloer). De ILO beschikt over een uitgebreid netwerk van gender *focal points* en genderspecialisten. De ILO probeert ervoor te zorgen dat de genderdimensie in het gehele Programma & Budget wordt geïntegreerd, en op landenniveau richt het *Action Plan for Gender Equality* ervoor dat gendergelijkheid ook in landenprogramma's wordt opgenomen. Terwijl de ILO toegewijd is op hoofdkantoorniveau, stelde het MOPAN-rapport dat *gender mainstreaming* op landenniveau niet overal even succesvol is.

Private sector ontwikkeling

Relevant. Private sector ontwikkeling draagt bij duurzame armoedebestrijding, schept nieuwe banen en daarmee een grotere vraag naar arbeid. Een voorwaarde voor Nederland is dat het werk betreft met fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden en vakbondsvrijheid, in een veilige omgeving en met voldoende sociaal vangnet. Kortom, werk dat voldoet aan de fundamentele arbeidsnormen van de ILO. De

steeds complexer wordende productie- en toeleveringsketens van bedrijven leiden tot uitdagingen voor fatsoenlijk werk in de keten. Productie vindt verspreid over verschillende landen plaats met een grote rol voor onderaannemers, waardoor het voor overheden lastiger wordt om effectief de arbeidsomstandigheden te kunnen beschermen. Het belang van internationale arbeidsnormen én technische ondersteuning van de ILO om fatsoenlijk werk in de toeleveringsketens te bevorderen lijkt daarmee toegenomen. De Beheersraad heeft in november 2016 en maart 2017 een uitgebreid actieprogramma aangenomen om conclusies van de ILC op het gebied van *Decent Work in Global Supply Chains* te verwezenlijken. Ook is in maart 2017 een herziene tekst van de *Tripartite Declaration of Principles for Multinationals and Social Policy* (kortweg de MNE-*Declaration*) aangenomen. Binnen de ILO hebben daarnaast de laatste jaren discussies plaatsgevonden over makkelijkere samenwerking tussen de ILO en aparte bedrijven.[6]

Nederland steunt het *Better Work*-programma van ILO en IFC, dat in een aantal ontwikkelingslanden bijdraagt aan de verbetering van de arbeidsomstandigheden in de textielsector. Kern van dit programma is dat voldoen aan arbeidsnormen goed is voor de werknemer (hogere lonen, veiliger werkomgeving, etc.) maar óók voor de producent (hogere productiviteit).

Voedselzekerheid
Beperkt relevant. Het mandaat van de ILO richt zich op vele aspecten van private sectorontwikkeling en daarmee op onderwerpen die direct raken aan de producenten- en de consumentenkant van voedselzekerheid. Hierbij heeft de ILO veel aandacht voor rurale gebieden en bevordering van ondernemerschap in de landbouw. De ILO werkt nauw samen met de FAO, ook op door middel van gezamenlijke initiatieven op landenniveau, bijv. door het *Decent Work for Food Security*. Eén van de tien beleidsdoelstellingen in het SPF is "*decent work in the rural economy*". Een recente poging om te komen tot *Policy Guidelines for the Promotion of Sustainable Rural Livelihoods targeting the agro-food sectors* is helaas mislukt door onenigheid tussen de sociale partners. Het is nog onduidelijk of dit initiatief een vervolg zal krijgen.

Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten (SRGR), incl. HIV/Aids
Beperkt relevant. Het belang van SRGR op de werkplaats, waaronder bijzondere aandacht voor moeders, wordt geadresseerd in ILO-activiteiten op het gebied van gendergelijkheid. De ILO heeft een afdeling die zich bezighoudt met HIV/aids en aandacht voor mensen met HIV/aids is gemainstreamed in de ILO-landenprogramma's.

Klimaat
Beperkt relevant. In het Strategisch Plan 2016-2017 en het Programma & Budget 2016-2017 was een nieuwe, vierde, dwarsdoorsnijdend beleidsthema op *environmental sustainability* ingevoerd. Dit initiatief kende aanvankelijk veel weerstand van met name de kant overheden en werkgevers. De DG heeft bij de bespreking van het Programma en Budget gepleit voor deze *crosscutting driver*, omdat er volgens hem geen discussie kan zijn over de noodzaak tot het leveren van een bijdrage aan klimaatgerichte ontwikkeling, ook door de ILO. In de MOPAN-evaluatie van de ILO scoort de ILO slecht op dit vlak, maar deze is afgerond voordat de Beheersraad van maart 2017 het Programma en Budget accordeerde. Daarnaast beoogt het *Green Jobs*-programma van ILO en UNEP bij te dragen aan

[6] NB: binnen de ILO is het bedrijfsleven vertegenwoordigd door werkgeversorganisaties; bedrijven zelf nemen over het algemeen niet aan discussies deel.

armoedebestrijding, fatsoenlijke werkgelegenheid en structurele veranderingen in de economie (transitie naar *low carbon economy*), en klimaatverandering tegen te gaan. De ILO heeft recentelijk richtlijnen gepubliceerd voor een "*just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all*" waarin praktische tools aangereikt worden aan *consituents* om maatregelen om klimaatverandering tegen te gaan ook bijdragen aan werkgelegenheidsbevordering en sociale rechtvaardigheid.

Humanitaire hulp
Beperkt relevant. Bij humanitaire rampen en hun nasleep speelt de ILO steeds vaker een rol in de wederopbouw en bevordering van *resilience*. De ILO is zich sterker gaan profileren als belangrijke speler in crisis respons situaties, met name door het benadrukken dat de *Decent Work Agenda* een belangrijke brug vormt tussen humanitaire hulp en ontwikkelingssamenwerking. Met werkgelegenheidsprojecten is de ILO bijvoorbeeld actief in landen die veel Syrische asielzoekers opvangen. Met de uitbreiding van de *Development Cooperation Strategy* in de Arabische regio bereidt de ILO zich ook voor op meer *emergency preparedness and capacity*. Ook heeft de ILO bijgedragen aan de wederopbouwfase op de Filippijnen na orkaan Haiyan. In de ebola-respons in West-Afrika werkte de ILO nauw samen met de WHO op het gebied van veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor zorgmedewerkers.

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

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

5.2 Overige relevantie

De ILO heeft een unieke, normerende taak in het VN-systeem op het gebied van fundamentele arbeids- en mensenrechten. Het bevorderen van internationale arbeidsnormen door verdragen en aanbevelingen– en het toezicht houden op de naleving ervan– draagt bij aan de ontwikkeling van de rechtstaat, de bevordering van goed bestuur en de bevordering van fatsoenlijk werk wereldwijd. De fundamentele arbeidsnormen vormen een integraal onderdeel van het Nederlands mensenrechtenbeleid. De internationale regelgeving op het gebied van arbeid bevordert een wereldwijd *level-playingfield*, wat ook ten voordele is voor het Nederlandse bedrijfsleven en werknemers. Nederland heeft alle acht fundamentele en vier prioritaire verdragen geratificeerd. De Nederlandse sociale partners spelen een controlerende rol binnen de ILO op het naleven van geratificeerde verdragen. De normatieve functie van de ILO kan verder verbeterd worden door het moderniseren van verouderde en prescriptieve verdragen. Daarnaast moet het toezicht mechanisme van de ILO uit een diep dal komen na een crisis van 2012.[7] De ILO heeft ook een bijzondere toegevoegde waarde met het zogenaamde

[7] Het toezicht mechanisme komt uit een diep dal na een crisis in 2012. Er is consensus over manieren om het toezicht mechanisme te versterken, maar de toekomst van dit mechanisme blijft een punt van zorg. Het mechanisme is nog steeds relevant en tot op zekere hoogte effectief. Zo'n 75% van de aanbevelingen van het *Committee on the Freedom of Association* worden bijvoorbeeld opgevolgd.

Administrative Tribunal, een beroepslichaam voor arbeidsgeschillen binnen internationale organisaties (waaronder VN-organisaties). De *Decent Work Agenda*, het mandaat van de ILO, draagt bij aan de Post-2015 agenda (o.a. fatsoenlijk werk, kinderarbeid, *social protection floors*). De ILO stimuleert de internationale ontwikkeling van onafhankelijke werknemers- en werkgeversorganisaties. De ILO bevordert de sociale dialoog en het 'tripartisme' door middel van trainingen. Landen refereren in het handelsbeleid steeds vaker naar ILO-verdragen in duurzaamheidshoofdstukken; niet-naleving van ILO-verdragen zou kunnen leiden tot opschorting handelspreferenties. Het ILO toezicht mechanisme zou hier een rol kunnen spelen.

Overige Relevantie			
	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Bevorderen internationale arbeidsnormen			4

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