Ministerie van Buitenlandse Zaken

Scorecard United Nations Women

Datum	15 augustus 2017
SCORECARD	UN Women
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten
Redacteur:	Henrick van Asch van Wijck Afgestemd met DSO, TFVG, PV New York

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2

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

2 Inleiding 4

3 Algemene achtergrond 5
3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde 5
3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten 5
3.3 Nederlandse rol en invloed 6
3.4 Financiële omvang en bijdragen 6

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie 9
4.1 Strategie en verantwoording 9
4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie 10
4.3 Partnerschappen en samenwerking 11
4.4 Operationeel management 12
4.5 Beleidsevaluatie 13
4.6 Human Resource Management 14
4.7 Financiële stabiliteit 14
4.8 Kostenreductie 15
4.9 Corruptiebestrijding 15

5 Relevantie van de organisatie 17
5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten 17
5.2 Overige relevantie 18

1 Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

Zeven jaar na oprichting heeft UN Women zich een sterke positie verworven binnen het VN-systeem door te werken aan de bevordering van gendergelijkheid en versterking van de positie van vrouwen. Het unieke (drieledig) mandaat *van* UN Women is gericht op intergouvernementele normering, operationele ondersteuning aan landen en het stimuleren en coördineren van VN-inspanningen voor gendergelijkheid. Hiermee speelt de organisatie een cruciale rol bij het bereiken van het SDG 5 en de mainstreaming van gender binnen het VN-apparaat. Met relatief bescheiden financiële middelen weet het goede resultaten te bereiken op alle vlakken van het mandaat. Het blijft een uitdaging voor UN Women om de snelle groei van de afgelopen jaren in goede banen te leiden zowel op beheers- als personeelsvlak. Op belangrijke punten als strategie en verantwoording, resultaatgerichtheid en transparantie, evaluatie en financiële stabiliteit heeft UN Women stappen in de goede richting gemaakt.

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

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

1.2 Beleidsrelevantie

UN Women is op meerdere gebieden een belangrijke en strategische partner voor Nederland om doelstellingen op gebied van de BHOS-prioriteiten te behalen. Dit geldt met name voor Gendergelijkheid en Veiligheid en Rechtsorde maar zeker ook voor onderwerpen als SRGR en private sector ontwikkeling. Gezien de grote relevantie voor meerdere beleidsthema's van BHOS-prioriteiten wordt de beleidsrelevantie van UN Women hoog beoordeeld.

	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
Veiligheid en rechtsorde	3	3	4
SRGR	3	3	3
Gendergelijkheid	3	4	4
Private sector ontwikkeling	3		4
Overige relevantie			
Impact op Nederlandse wet- en regelgeving	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, de voor Nederlands BHOS-beleid relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, maar de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

Elke scorecard geeft een overzicht van de doelstellingen, het mandaat en de kernkwaliteiten van de betreffende internationale instelling, van de wijze waarop de organisatie is ingericht en welke activiteiten ze uitvoert, van de financiële omvang en de Nederlandse bijdragen. Op basis van een analyse van de verschillende deelaspecten wordt een appreciatie gegeven van de organisatorische effectiviteit en van de relevantie voor 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

UN Women is in vergelijking met veel andere VN-organisaties een relatief jonge en kleine VN-organisatie. UN Women is ontstaan in 2011 door samenvoeging van vier VN-organisaties op het terrein van vrouwenrechten en gender om inspanningen van de VN op dit terrein te bundelen en te versterken. De basis daarvoor was Algemene Vergadering van de Verenigde Naties (AVVN) resolutie 64/289 *System Wide Coherence,* 2010, waarin het mandaat van de organisatie is vastgelegd. Overkoepelende doelstelling van UN Women is bevordering van gendergelijkheid en versterking van de positie van vrouwen. UN Women heeft een drieledig mandaat: ondersteuning van intergouvernementele normering, landen operationeel ondersteunen bij het in praktijk brengen van deze internationale afspraken en de VN-inspanningen voor gendergelijkheid stimuleren en coördineren. UN Women vervult hiermee een unieke rol binnen de VN, op landenniveau en als wereldwijde pleitbezorger voor gendergelijkheid en empowerment van vrouwen en is voor Nederland een strategische VN-partner op dit terrein. Met betrekking tot de SDG's heeft UN Women een voorstel gedaan voor het monitoren op *gender mainstreaming* binnen de uitvoering van de SDG's. Dit voeren zij uit in coöperatie met verschillende andere VN-organisaties.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

UN Women wordt sinds 2013 geleid door een Uitvoerend Directeur*,* de Zuid-Afrikaanse Phumzile Mlambo Ngcuka. Een Uitvoerende Raad, bestaande uit 41 lidstaten, ziet toe op het operationele werk van UN Women. De Raad bepaalt de algemene beleidslijnen, ziet toe op de uitvoering van beleid en komt driemaal per jaar bijeen. Daarnaast legt UN Women voor haar ondersteuning van intergouvernementele normering verantwoording af aan de Economische en Sociale Raad van de VN.

UN Women is door de *UN Commission on the Status of Women* (CSW) aangewezen als het eerste aanspreekpunt voor het mobiliseren van het gehele UN Systeem, maatschappelijk middenveld en andere stakeholders ten behoeve van de monitoring en implementatie van de *Beijing Declaration* en het *Beijing Platform for Action*.

UN Women heeft de organisatie in de afgelopen jaren gedecentraliseerd om daadkrachtiger te kunnen optreden in het veld.
Sinds 2011 is UN Women gegroeid van 51 kantoren naar 96: inclusief 6 liaison offices, 6 regio kantoren en 44 landenkantoren. In deze nieuwe opzet is het hoofdkantoor in New York verantwoordelijk voor aansturing van de organisatie, kennisopbouw en ondersteuning van internationale normering. De 6 regionale kantoren zijn verantwoordelijk voor coördinatie met internationale organisaties en zij houden toezicht op en ondersteunen de landenkantoren. De landenkantoren voeren programma's uit en hebben een advies- en pleitbezorgersrol. VN-coördinatie op het gebied van gender is een taak van de hele VN. UN Women coördineert het werk van de VN op gebied van gender gelijkheid. Ook heeft UN Women een prominente rol gespeeld om een gender gerelateerde SDG opgenomen te krijgen in de 2030 agenda.

UN Women continueert in de periode 2014 - 2017 de 6 beleidsprioriteiten uit de voorgaande planningsperiode:

1. Versterking van zeggenschap, leiderschap en deelname van vrouwen op alle terreinen
2. Bevordering van economische zelfredzaamheid van vrouwen
3. Bestrijding van geweld tegen vrouwen en meisjes
4. Bevordering van leiderschap van vrouwen op gebied van vrede, veiligheid en humanitaire interventies (VN-resolutie 1325)
5. Betere vertaling van de prioriteiten voor gendergelijkheid in nationale, lokale en sectorale planning en budgetten

6. Faciliteren van VN-intergouvernementele normering, beleid en standaarden op het gebied van gendergelijkheid en empowerment van vrouwen, evenals het in de praktijk brengen daarvan

UN Women heeft een wereldwijd mandaat en voert programma's uit in 93 landen. Activiteiten in programmalanden omvatten steun bij de ontwikkeling en uitvoering van wet- en regelgeving, bij integratie van gender in (ontwikkelings)beleid en plannen, opbouw van nationale capaciteit, beleidsbeïnvloeding en pleitbezorging, kennisopbouw en VN-coördinatie op gendergebied. UN Women legt de nadruk van de programma's op lage-inkomenslanden.

UN Women participeert in de VN-ontwikkelingsgroep die zich richt op verbetering van effectiviteit van de VN, draagt bij aan de financiering van het Resident Coördinator systeem en werkt conform *Quadrennial Comprehensive Policy Review* (QCPR) met andere organisaties aan vereenvoudiging en harmonisatie van procedures, meer gemeenschappelijke programmering en versterking van resultaatgericht management en rapporteert regelmatig over de voortgang aan de Uitvoerende Raad. UN Women maakt deel uit van VN-landenteams en participeert in meer dan 100 gemeenschappelijke VN-programma's.

UN Women speelt een actieve rol in de uitvoering van QCPR-richtlijnen over bevordering van gendergelijkheid. UN Women stelde richtlijnen op voor de ontwikkeling van genderbeleid in VN-organisaties, ontwikkelde het VN-brede actieplan voor bevordering van gendergelijkheid (*UN System Wide Action Plan*) en cursussen om VN-investeringen in gendergelijkheid te bevorderen, participeert in VN-landenteams en is (co) voorzitter van 62 van de 104 VN-genderteams in deze landen. Ook ondersteunt UN Women de gendercomponent van evaluaties van VN-ontwikkelingsraamwerken.

3.3 Nederlandse rol en invloed

Nederland zat op basis van een rotatieschema binnen de groep van westerse en overige landen in 2012 en 2016 in de Uitvoerende Raad en zal ook in 2018 weer zitting nemen op basis van de verhoogde bijdragen in 2016. De zetels en zittingstermijn worden onder andere op basis van financiële ongeoormerkte bijdragen verdeeld. De (rest)zetel in 2016 kreeg Nederland ook dankzij de toename in ongeoormerkte bijdragen sinds 2011. Besluitvorming in de Uitvoerende Raad vindt meestal bij consensus plaats en stemmingen zijn er vrijwel nooit. Dit betekent dat in de jaren dat Nederland niet in de Uitvoerende Raad zit, het nog steeds aanwezig kan zijn bij de Raad, spreektijd kan krijgen en invloed kan uitoefenen. Daarnaast is de Nederlandse Permanente Vertegenwoordiging in New York lid van de *Friends of UN Women* groep.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

UN Women is grotendeels afhankelijk van vrijwillige bijdragen van de lidstaten en ontvangt daarnaast een bijdrage vanuit het reguliere VN-budget ten behoeve van normatieve taken (2,3% van de inkomsten zowel in 2015 en 2016).

Nederland had in 2014 en 2015 een ongeoormerkte bijdrage van EUR 4 miljoen per jaar. In 2016 werd dit verhoogd naar EUR 7 miljoen. Daarnaast had Nederland geoormerkte bijdragen aan het *UN Trustfund Violence Against Women* (EUR 2 miljoen per jaar) en financiert het projecten in o.a. de Midden-Oosten en Noord-Afrika (MENA) regio, Pakistan, Afghanistan en Mali.
In 2014 was de *core*-bijdrage 51% van de totale uitgaven en in 2016 was dit 56%

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

	Inkomsten				**Uitgaven**
Jaar	*Overige inkomsten*	*Vrijwillige bijdragen*		*Totaal*	*Totaal*
		Geoormerkt	*Niet-geoormerkt*		
2014	10	164	159	333	271
2015	12	136	171	319	315
2016*	8	142	178	328	*

* De bedragen voor 2016 zijn nog niet bevestigd

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

Jaar	**Bijdrage**	**Ranking/donor**	**Bedrag**
2014	*Core*-bijdrage	1. Finland	27
		2. Verenigd Koninkrijk	21
		3. Noorwegen	16
		11. Nederland	5
	Non-core-bijdragen	1. Zweden	25
		2. Noorwegen	12
		3. Europese Commissie	12
		7. Nederland	6
	Totaal bijdrage	1. Zweden	35
		2. Finland	33
		3. Noorwegen	28
		11. Nederland	11
2015	*Core*-bijdrage	1. Verenigd Koninkrijk	19
		2. Zwitserland	16
		3. Finland	15
		11. Nederland	5
	Non-core-bijdragen	1. Zweden	25
		2. Japan	15
		3. Australië	14
		6. Nederland	7
	Totaal bijdrage	1. Zweden	33
		2. Zwitserland	27
		3. Noorwegen	25
		8. Nederland	12

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2016	*Core*-bijdrage	1. Zwitserland	16
		2. Verenigd Koninkrijk	16
		3. Zweden	13
		7. Nederland	8
	Non-core-bijdragen	1. Zweden	28
		2. Japan	26
		3. Australië	13
		11. Nederland	4
	Totaal bijdrage	1. Zweden	40
		2. Japan	31
		3. Verenigd Koninkrijk	25
		8. Nederland	13

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

UN Women heeft een helder mandaat en houdt zich goed aan de geformuleerde prioriteiten, zoals ook het meest recente MOPAN-rapport (2014) concludeert. Het Strategisch Plan 2014 – 2017 sluit goed aan op het mandaat van de organisatie en omschrijft de beleidsprioriteiten helder. Het Strategisch Plan bevatte in eerste instantie geen expliciete *theories of change* voor de verschillende resultaatgebieden. MOPAN 2014 constateert dat voor landenkantoren hetzelfde geldt. Bij het opzetten van de *Flagship Programme Initiatives* (FPI's) heeft UN Women deze lacune voor een groot deel gedekt (zie ook 3.3 Partnerschappen en samenwerking). Deze FPI's zijn erop gericht kleinere en korter durende projecten te vervangen met een groter, langduriger en breder gedragen project. Voor alle FPI's zijn *Theories of Change* ontwikkeld.

UN Women ontwikkelt meerjarige landenstrategieën in nauw overleg met partners in de landen en sluit aan bij nationale prioriteiten en ontwikkelingsplannen als ook de VN-brede afspraken over assistentie aan het land via UNDAF's (MOPAN 2014). UN Women is een relatief kleine organisatie en is daardoor in staat flexibel op te treden en aan te sluiten bij veranderende omstandigheden.

De MOPAN-beoordeling van 2014 kwalificeert UN Women op veel terreinen als een van de beter functionerende organisaties. MOPAN concludeert dat UN Women de VN-coördinatierol en ondersteuning van internationale (gender)normering actief heeft opgepakt. UN Women speelt o.a. een deskundige en constructieve rol in de *Commission on the Status of Women* (CSW) om sterke polarisatie te voorkomen en onderhandelingen succesvol af te ronden. Wat betreft sterk gepolariseerde elementen (SRGR en familieparagrafen) zorgde UN Women de laatste jaren voor een goed inhoudelijk achtergrond rapport en een progressieve openingstekst voor de onderhandelingen over de CSW-resolutie. Het faciliteerde hiermee de belangrijkste donoren van UN Women; de EU, de VS en andere gelijkgestemde landen. Het optreden van UN Women bij CSW61 (2017) was een mogelijke trendbreuk: in het achtergronddocument over het hoofdthema 'economische participatie' kwamen SRGR - een belangrijke voorwaarde voor arbeidsdeelname van vrouwen- niet aan bod. Ook in de openingstekst werd het thema vermeden. Het is belangrijk om het mandaat van UN Women als deskundig en kader stellend orgaan de komende jaren te bewaken en om na te gaan in hoeverre dat mandaat wordt bedreigd door polarisatie binnen de donorgemeenschap.

Uit evaluaties komt naar voren dat UN Women de operationele en coördinatierol op landenniveau nog niet overal goed invult. UN Women heeft daarom een coördinatiestrategie ontwikkeld en zal in regionale kantoren specialisten aanstellen om de coördinatierol op landen- en regionaal niveau te versterken. UN Women heeft daarnaast tijdens de eerste Uitvoerende Raad van 2017 de corporate evaluation gepresenteerd van de landen en regiopresentie. De presentie van UN Women in de wereld is in de afgelopen jaren snel gegroeid maar UN Women behaalt nog niet haar target wat betreft inkomsten dus kan niet overal de geplande activiteiten uitvoeren. Nederland heeft daarom samen met andere landen tijdens de Uitvoerende Raad haar zorgen uitgesproken over het te snel uitbouwen van deze presentie en UN Women verzocht zich te concentreren op de normatieve en mainstreaming onderdelen van haar mandaat.

UN Women functioneert in toenemende mate als kenniscentrum op het gebied van gendergelijkheid en empowerment van vrouwen. In 2012 richtte UN Women een virtueel kennisplatform op, voor het delen van kennis en informatie en om partners te betrekken bij UN Women prioriteiten. Inmiddels zijn er 39 platforms gecreëerd voor UN Women adviesgroepen uit het maatschappelijk middenveld, het fonds voor gendergelijkheid en het *UN Trustfund Violence Against Women*. Ook ontwikkelt UN Women nuttige naslagwerken zoals het *Sourcebook on Women, Peace and Security* en organiseert het trainingen op gebied van gender voor VN-staf.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

UN Women scoort volgens MOPAN hoog op inzet voor organisatie-brede versterking van *Result Based Management* (RBM). Uit het jaarverslag over 2015 blijkt dat UN Women goed op weg is om dit te versterken en in 2015 is het nieuwe RBM-systeem geïmplementeerd.

UN Women heeft voor landenprogramma's en het Strategisch Plan 2014-2017 resultaatketens ontwikkeld, met heldere streefcijfers en indicatoren op impact, outcome en output niveau. Jaarlijkse werkplannen van landenkantoren beschrijven de inzet. Dit zijn verbeteringen ten opzichte van het resultatenraamwerk voor de periode 2011-2013. Resultatenraamwerken op centraal en landenniveau formuleren outputs echter deels in termen van outcomes, waardoor de specifieke bijdrage van UN Women aan resultaten niet precies vast te stellen is, aldus MOPAN 2014.

UN Women monitort de uitvoering van het Strategisch Plan aan de hand van de indicatoren en presenteert jaarlijks een voortgangsrapport, mede op basis van rapportages van landenkantoren. Eind 2015 (halverwege) lijkt UN Women goed op weg de meeste van de doelstellingen te halen (38% van de doelstellingen waren behaald of overtroffen en 33% zijn "on track"). Van de indicatoren zijn 25 van de 38 behaald of "on track". De Uitvoerende Raad sprak in juni 2016 waardering uit voor deze voortgang en voor de focus van het rapport op resultaten. Daar waar de prestaties achterlopen (met name op *women's economic empowerment*) zal extra aandacht naar uit moeten gaan.

UN Women werkt op basis van een door de Uitvoerende Raad goedgekeurd budget 2014-2015 waarin fondsen worden gekoppeld aan de 6 strategische impactgebieden. UN Women gebruikt voor de allocatie van core - programmamiddelen een verdeelsleutel die per regio een percentage van de middelen toekent. Regionale kantoren doen een voorstel voor verdeling over de landenkantoren. Veldkantoren die goed functioneren komen in aanmerking voor een verhoging van het budget indien het betreffende land daar behoefte aan heeft.

UN Women sloot zich eind 2012 aan bij het *International Aid Transparancy Initiative* (IATI), en heeft een stappenplan ontwikkeld voor de publicatie van data. Volgens het rapport van de Board of Auditors 2015 maakt UN Women goede stappen om volledig aan de IATI-eisen te voldoen.

Gezien de positieve veranderingen sinds de vorige scorecard is de score naar boven afgerond.

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 = ↑

4.3 Partnerschappen en samenwerking

Het besluit tot oprichting van UN Women maakte deel uit van AVVN-resolutie 64/289 over *system wide coherence*. Naast de in 2.2 beschreven VN-samenwerking werkt UN Women ook op andere manieren nauw samen met VN-partners. Het SG-rapport "*Mainstreaming a gender perspective into all policies and programmes in the United Nations system*" van 2016 benadrukt het belang van dit onderdeel van het werk van UN Women als basisvoorwaarde voor het uitbannen van armoede en ongelijkheid en voor inclusieve (economische) ontwikkeling. Het laat zien dat er dankzij de inzet van UN Women goede stappen zijn gemaakt om gender in alle programma's van de VN te laten doorwerken. Als belangrijke mijlpaal wordt ook genoemd het opnemen van een apart gender-doel in de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG 5). Daarnaast worden een aantal aanbevelingen gedaan aan de ECOSOC om dit proces verder te verbeteren. Belangrijke conclusie is dat het geld dat beschikbaar moet zijn om deze doelen na te streven niet in voldoende mate wordt gecommitteerd (financiële steun loopt achter op de politieke steun).

UN Women is lid van de VN-evaluatiegroep en ontwikkelde in 2014, samen met OHCHR, een advies voor de integratie van mensenrechten en gendergelijkheid in VN-evaluaties. Daarnaast werkt UN Women met UNFPA aan bestrijding van geweld tegen vrouwen en is de organisatie lid van het Health 4+ initiatief waarin diverse organisaties samenwerken ter bevordering van gezondheid van moeders en pasgeborenen.

Ontwikkeling van partnerschappen is een prioriteit voor de organisatie en UN Women heeft in het Strategisch Plan streefcijfers opgenomen voor aantallen partnerschappen met bedrijven en ngo-adviesgroepen. In 2015 lanceerde UN Women een nieuwe strategie voor samenwerking met het maatschappelijk middenveld gericht op het creëren van netwerken voor gezamenlijke actie.

In 2015 overschreed het aantal bedrijven dat de *Women Empowerment Principles* onderschreef de 1000. In landen als China, India en Turkije werkt UN Women samen met bedrijven om de werkomstandigheden van vrouwen te verbeteren en gendergelijkheid op de werkvloer te verbeteren.

Nieuw onderdeel in de partnerschappen van UN Women zijn de *Flagship Programme Initiatives* die het in 2015 introduceerde. Deze programma's zijn enerzijds bedoeld om de partnerschappen beter te stroomlijnen rond bepaalde thema's en anderzijds om de samenwerking met andere VN-organisaties, NGO's en bedrijven beter vorm te geven. Deels bouwen deze Flagship programmes voort op bestaande samenwerkingen, deels zijn ze nieuw. Het geeft UN Women daarnaast een mogelijkheid om de geoormerkte bijdragen beter te kanaliseren.

MOPAN 2014 waardeert UN Women's management van de relaties op landenniveau als adequaat tot sterk. Advies en bijdragen aan de beleidsdialoog worden als zeer sterk beoordeeld. Ook fungeert de organisatie vaak als een bruggenbouwer, bijvoorbeeld door uitwisseling tussen overheid en vrouwenorganisaties te faciliteren.

Onderdeel	Score
Partnerschappen met andere organisaties	4
Visie en rol partnerschappen	4
Aansluiting partnerschappen met andere actoren	3
Samenwerking en coördinatie overige actoren	4
TOTAAL	**4**

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.4 Operationeel management

De VN-Raad van Auditors constateerde over 2010 – 2011 nog veel onvolkomenheden op beheersgebied, met verwijzing naar opstartproblemen. Dat is wel verbeterd maar het BoA rapport van 2015 constateert nog steeds een aantal tekortkomingen op dit gebied. Kennis bij medewerkers op landenniveau schiet te kort en dit is een van de belangrijkste redenen die heeft geleid tot de overschotten in 2014 en 2015. Activiteiten worden doorgeschoven naar een volgend jaar omdat er geen goed plan ligt en de beheerscapaciteit te kort schiet. Deze punten kwamen ook terug in het MOPAN-rapport van 2014.

MOPAN 2014 constateert dat de organisatie weliswaar nog in opbouw is maar dat de meeste interne (beheers)systemen zijn opgezet en financiële verantwoording een sterk punt is. Het afsluiten van projecten duurt echter nog steeds te lang: 281 van 431 projecten werden pas na 12 maanden afgesloten, de periode varieert van 12 tot 48 maanden. Verder constateert het BoA-rapport 2015 dat de implementatie van eerdere aanbevelingen van de Board of Auditors te langzaam gaat.

Eind 2012 is een nieuwe "regionale architectuur" goedgekeurd, waarin de veld-presentie en daarmee samenhangende decentralisatie zijn vastgelegd. Er ligt een *'Delegation of Authority Framework'* dat door MOPAN als een sterk punt wordt beoordeeld. Regionale en landenkantoren hebben meer verantwoordelijkheid gekregen. Voorwaarde voor de delegatie van autoriteit is voldoende capaciteit en beheerssystemen. Vanwege achterblijvende financiering heeft UN Women nog niet alle landenkantoren van de vereiste bezetting kunnen voorzien. Eind 2014 hadden 38 landenkantoren volledige delegatie van autoriteit.

Landenkantoren ontwikkelen meerjarenplannen, in het kader van de VN – ontwikkelingsplannen en in aansluiting op nationale prioriteiten. Daarnaast leveren regionale kantoren en het hoofdkantoor advies op de jaarlijkse werkplannen van veldkantoren om resultaatgerichtheid, aansluiting bij organisatie brede prioriteiten en kwaliteit van de plannen te verbeteren. MOPAN 2014 beoordeelt UN Women's gebruik van lokale systemen als sterk. Lokale uitvoeringspartners worden betrokken bij de jaarlijkse beoordeling van landenprogramma's. UN Women levert vooral technische assistentie, en weinig financiële bijdragen, waardoor gebruik van nationale financiële systemen beperkt is.

Onderdeel	Score
Delegatie van bevoegdheden	3
Projectbeheer en financieel beheer	2
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentrale kantoren	3
Gebruik van lokale partners en systemen	4
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.5 Beleidsevaluatie

Het rapport van de Board of Auditors 2015 geeft aan dat UN Women de evaluatiefunctie in de twee voorgaande jaren verder heeft versterkt. Zowel de centrale rapporten als de decentrale evaluatierapporten zijn in kwaliteit verbeterd (81% wordt bestempeld als goed of zeer goed, in 2014 was dit nog 71%). Daarnaast is ook het commitment van UN Women aan het gebruiken van de evaluaties toegenomen, drie kwart van de regio- en landenkantoren gebruikt aantoonbaar aanbevelingen uit de rapporten in hun landenprogramma's. Wel is er nog een probleem met de kwantiteit van de evaluaties. Van de 66 geplande evaluaties zijn er 22 (33%) wel opgestart maar niet afgerond en 16 (24%) zijn er niet doorgegaan. Probleem is het vinden van voldoende geschikte lokale consultants.

UN Women's evaluatiebeleid is in 2013 vastgelegd en is van goede kwaliteit. Het omvat richtlijnen voor evaluatieplanning, adequate dekking, aanstelling van monitoring en evaluatiespecialisten in regionale en veldkantoren, monitoring en evaluatie en onderzoeksplannen bij de landenprogramma's en een systeem van kwaliteitsbewaking. Ook is er een publiek toegankelijk *Global Accountability and Tracking of Evaluations* (GATE) systeem, waarin managementreacties worden gepubliceerd en de uitvoering daarvan wordt bijgehouden.

Het *Independent Evaluation Office* (IEO) rapporteert rechtstreeks aan de Uitvoerend Directeur en is daardoor grotendeels onafhankelijk van andere delen van de organisatie. UN Women's evaluatieplan voor de periode 2014 – 2017 omvat 16 organisatiebrede evaluaties, een jaarlijkse meta-analyse van decentrale functies en VN-brede genderevaluaties. De *Joint Inspection Unit*, 2014, karakteriseert de evaluatiefunctie van UN Women als een van de betere, dankzij helder beleid en voldoende middelen en capaciteit. Volgens MOPAN 2014 heeft UN Women een sterke evaluatiepraktijk. Capaciteit op landenniveau varieert echter en uitvoering van het evaluatiebeleid is afhankelijk van cultuur en leiderschap van de landenkantoren. Evaluaties gaan standaard vergezeld van een management reactie en UN Women monitort de implementatie van deze reacties. MOPAN 2014 constateerde dat systemen voor interne kennisverspreiding en communicatie van geleerde lessen nog een slag beter kunnen, met name op landenniveau. Hiermee lijkt volgens het BoA-rapport van 2015 een slag gemaakt te zijn.

De behaalde resultaten op de zes beleidsterreinen van UN Women zijn zichtbaar in een recente mid-term evaluatie van het werkplan voor 2014-2017. Deze evaluatie laat zien dat UN Women steeds meer als een kennisleider wordt gezien. UN Women en voorgangers hebben de nodige resultaten behaald op het terrein van bestrijding van geweld tegen vrouwen, maar UN Women's niche en coördinatierol op gendergebied moet nog duidelijker worden. De bijdrage van UN Women aan bestrijding van armoede onder vrouwen en economische participatie van vrouwen blijft sterk achter bij de intenties. UN Women's rol op het gebied van vrouwen, vrede en veiligheid is de laatste jaren goed ontwikkeld; UN Women wordt gezien als de leider in het VN-systeem op dit gebied. De evaluatie wijst echter op de noodzaak van een betere taakverdeling met andere VN-organisaties.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.6 Human Resource Management

UN Women heeft sinds de oprichting gewerkt aan aanpassing van de bezetting bij het nieuwe profiel van de organisatie. UN Women groeide in de afgelopen jaren van 554 personeelsleden in 2012 naar 775 personeelsleden eind 2014. 74% is vrouw. Twee derde van het personeel zit in het veld. De gemiddelde leeftijd is 42 jaar.

Positief is dat bij de rekrutering van directeuren van landenkantoren is gezocht naar mensen die genderkennis met management en bredere ontwikkelingservaring combineren en hierdoor ook een dialoog met andere dan genderministeries kunnen aangaan.

In 2012 werden de HRM-richtlijnen voor de decentralisatie vastgesteld en werd het HRM-hoofdstuk in het handboek voor programma's en operaties geactualiseerd. UN Women introduceerde in januari 2013 het *Performance Management and Development* systeem, waarbij het functioneren van personeel jaarlijks wordt beoordeeld. Salarisverhoging vindt plaats op basis van beoordelingen. UN Women biedt introductieprogramma's en workshops over management voor werknemers en daarnaast onlinecursussen, gedifferentieerd naar leerpad en rol van werknemers. Een werknemerssurvey uit 2014 liet een overwegend hoog niveau van tevredenheid onder de werknemers zien. MOPAN 2014 karakteriseert UN Women's *human resources management* als sterk.

Onderdeel	**Score**
Mobiliteit	3
Kwaliteit	3
Diversiteit	3
Genderbalans	2
TOTAAL	**3**

Verandering sinds 2015: negatief = 🡻

De negatieve beoordeling op genderbalans is ingegeven door de scheefgroeiende balans waarbij het aandeel vrouwen steeds verder stijgt. In hogere posities is dit nog verder uit balans.

4.7 Financiële stabiliteit

Financieel staat UN Women er goed voor, hetgeen ook blijkt uit de financiële ratio's in de jaarrekening van 2015. Verhoudingsgewijs wordt het niet geoormerkte gedeelte van deze vrijwillige bijdragen wel steeds kleiner (van 49,5% in 2014 naar 42,7% in 2015). Deze verhoudingen steken nog wel positief af bij de meeste andere VN-organisaties. De inkomsten blijven nog steeds achter bij de USD 500 miljoen per jaar die UN Women nodig acht om het mandaat van de organisatie goed te kunnen uitvoeren. Rekening houdend met de huidige conjunctuur streeft UN Women naar USD 1440 miljoen voor 2014 – 2017, waarvan USD 730 miljoen core en USD 710 miljoen non core. De cijfers van de afgelopen jaren wijzen erop dat UN Women dit bedrag niet zal halen.

De ontvangsten zijn in 2015 met USD 14 miljoen (4,2%) gedaald tot USD 319 miljoen. De uitgaven zijn gestegen met USD 44 miljoen (16,4%) tot USD 315 miljoen. Dit resulteert in een overschot van USD 4 miljoen voor 2015, in 2014 was er een overschot van USD 62 miljoen waardoor de reserves al goed aangevuld waren. UN Women ontving sinds 2012 steeds een goedkeurende accountantsverklaring hoewel er nog wel verbeterpunten zijn zoals procurement, risicomanagement, inventarisbeleid consequente uitvoering van externe financiële audits voor projecten (zie ook onder operationeel management).

UN Women maakt gebruik van de interne accountantsdienst van UNDP die als competent bekend staat (zie scorecard UNDP onder 3.7). Sinds 1 december 2012 worden interne audit rapporten gepubliceerd op de website. MOPAN 2014 kwalificeert financieel beheer als een sterk punt, vanwege de kwaliteit van externe en interne audits en procedures voor onderzoek naar fraude en corruptie.

MOPAN constateert dat financiële monitoring zoals jaarlijkse, onafhankelijke, financiële audits en interne audits m.b.t. landen en procedures met een 'hoog risico' op orde is. In overeenstemming met het *Internal Control Framework* brengen hoofden van veldkantoren regelmatig risico's in kaart. UN Women heeft echter nog geen formele en systematische benadering voor risicomanagement. De ontwikkeling van een *Enterprise Risk Management Policy* en een *Strategic Risk Register*, zijn echter goede stappen in die richting.

UN Women werkt in navolging van de andere New Yorkse VN-organisaties met een geïntegreerde begroting, die geplande uitgaven koppelt aan verwachte resultaten. Met UNDP, UNICEF en UNFPA is in navolging van de QCPR nieuw *cost recovery* beleid ontwikkeld dat per 2014 van kracht is en in 2017 zal worden beoordeeld.

Rapportages geven over het algemeen een helder beeld van de stand van zaken en besteden in toenemende mate aandacht aan resultaten en impact.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.8 Kostenreductie

In het budget van UN Women over 2016-2017 is 13% gealloceerd voor management kosten. Dit is een verlaging ten opzichte van het vorige budget waarin 14,7% was opgenomen. Het rapport van de Board of Auditors 2015 geeft aan dat UN Women na 5 jaar nog steeds effectiever en efficiënter wordt als organisatie. Zo werd UN Women in 2015 de eerste VN-organisatie die volledig *cloud-based* werkt.

UN Women volgt het algemene VN-beleid wat betreft salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit wordt in de Vijfde Commissie vastgesteld.

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

Verandering sinds 2015: positief = ➔

4.9 Corruptiebestrijding

UN Women hanteert de VN-brede gedragscode en personeelsvoorschriften, die richtlijnen geven voor het tegengaan van corruptie en fraude. Al het personeel is verplicht onlinecursussen te volgen op het gebied van ethiek, omgangsvormen en wettelijke kaders. In de financiële regels en voorschriften zijn aanwijzingen

opgenomen voor transparant en zorgvuldig aankoopbeleid. De BoA heeft in 2015 geconstateerd dat *procurement* activiteiten op het hoofdkantoor en op veldkantoren veelal worden uitgevoerd door stafleden met onvoldoende *procurement* kennis en ervaring. Dit is geen nieuwe constatering en kwam in eerdere rapporten ook voor. Het bijbehorende interne controleraamwerk voorziet o.a. in scheiding van verantwoordelijkheden. In het ontwikkelingsproces van landenprogramma's en jaarplannen vindt tevens een analyse plaats van de landencontext, inclusief identificatie van risico's en maatregelen deze te adresseren. Bovendien heeft UN Women een fraudemeldpunt opgezet, dat voor het publiek toegankelijk is.

Onderzoek naar fraudegevallen wordt uitgevoerd door de UN Women eenheid binnen de auditdienst van UNDP, die jaarlijks rapporteert over de uitgevoerde onderzoeken. De introductie van en trainingen over het *Legal Framework* voor de rapportage en behandeling van (vermoedens van) onoorbaar gedrag, begin 2013, leidde tot een toename van gerapporteerde gevallen. In 2015 werden 7 gevallen van (vermeende) fraude onderzocht, geen werden gegrond verklaard.

Net als andere VN-organisaties heeft UN Women de volgende externe toezichtorganen: de VN-Raad van Auditors en de Gemeenschappelijke Inspectie Eenheid (JIU) die aan de algemene vergadering van de VN rapporteren, en het Advies Comité voor Administratieve en Budgettaire Zaken dat aan het management rapporteert. In 2012 richtte UN Women ook een audit-adviescomité op. Zowel in interne auditrapporten als in de Raad van Auditors rapporten van de VN wordt aandacht besteed aan (vermeende) corruptiegevallen en de behandeling daarvan.

De BoA-rapporten en MOPAN wezen erop dat UN Women soms werkt met onvoldoende deskundige en vrij beperkte capaciteit, ook in *procurement*, waardoor het toezicht op projectuitvoering onder druk staat. Dit zou kunnen leiden tot financiële fouten en zelfs toenemend risico op fraude.

Onderdeel	**Score**
Maatregelen rechtmatigheidsrisico’s	3
Maatregelen doelmatigheidsrisico’s	2
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.

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Veiligheid en rechtsorde

Relevant. Twee van de prioriteiten van UN Women sluiten aan bij dit beleidsthema: het beëindigen van alle geweld tegen vrouwen (inclusief *sexual violence in conflict*) en het versterken van de uitvoering van VN - Veiligheidsraadsresolutie 1325 op Vrouwen, Vrede en Veiligheid. Nederland is een belangrijke donor van het *Trust Fund Violence Against Women*, dat ook actief is in (post) conflictsituaties. UN Women voert het secretariaat van het '*Women, Peace and Security Standing Committee'* dat de VN-inzet voor uitvoering van resolutie 1325 coördineert en een aantal instrumenten heeft ontwikkeld voor verantwoording van deze inzet. UN Women is trekker van de jaarlijkse rapportage over uitvoering van 1325 en voor de High Level Review 1325. Ondertussen hebben 26 landen met een totaal van 466 miljoen vrouwen en meisjes met hulp van UN Women actieplannen aangenomen om geweld tegen vrouwen uit te bannen. Daarnaast zijn er 18 nieuwe landen die in de jaren 2014 en 2015 nationale actieplannen hebben aangenomen op vrouwen, vrede en veiligheid.

Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten (SRGR), incl. HIV/Aids

Relevant. UN Women draagt via bevordering van gendergelijkheid en vrouwenrechten ook bij aan SRGR en SDG 3 (gezondheid van moeders). Het *Trust Fund Violence Against Women* heeft o.a. innovatieve programma's voor bestrijding van geweld tegen vrouwen met HIV/Aids uitgevoerd. Daarnaast is UN Women lid van het Health 4 + initiatief, gestart door UNFPA, Wereldbank, UNICEF en WHO, dat zich inspant voor goede samenwerking en werkverdeling voor bevordering van gezondheid van moeders en pasgeborenen.

Gendergelijkheid

Relevant. UN Women speelt diverse rollen voor bevordering van gendergelijkheid en empowerment van vrouwen. Ten eerste levert UN Women een bijdrage aan internationale normering o.a. met het organiseren van de jaarlijkse vergadering van de *Commission on the Status of Women*. Ten tweede speelt UN Women een VN-coördinatie rol, die leidt tot meer aandacht voor gender in VN-programma's. Ook de ontwikkeling van het *UN System Wide Action Plan on Gender* (SWAP) is een voorbeeld van bevordering van de inzet van het VN-systeem op gendergelijkheid. Ten derde ondersteunt UN Women landen op operationele wijze. Resultaten betreffen integratie van gender in wetgeving en beleid (bijvoorbeeld 8 nieuwe constitutionele wijzigingen en 32 nieuwe wetten die zijn aangenomen in 2015), kennisontwikkeling, capaciteitsopbouw van overheden (bijv. op economische zelfredzaamheid van vrouwen en meisjes, vrede en veiligheid; zie hierboven), maatschappelijk middenveld en parlementen (15 nieuwe gendergelijkheidscommissies in parlementen), verbetering dienstverlening en ondersteuning van vrouwen.

Private sector ontwikkeling
Relevant. UN Women levert met programma's voor bevordering van economische zelfredzaamheid van vrouwen een bijdrage aan private sectorontwikkeling. De mid-term review van het strategisch plan 2014-2017 geeft aan dat er in 29 landen waar in totaal 770 miljoen vrouwen en meisjes wonen, nieuw beleid is aangenomen op gebied van *women's economic empowerment*.

Voedselzekerheid
Beperkt relevant. UN Women steunt overheden bij ontwikkeling van beleid dat vrouwen gelijke toegang geeft tot productiemiddelen en ter bescherming van de meest kwetsbare vrouwen.

Humanitaire hulp
Beperkt relevant. UN Women's humanitaire strategie focust op pleitbezorging, coördinatie en capaciteitsontwikkeling voor integratie van Gender in humanitaire actie van alle VN-instellingen. Alleen indien nodig om gaten op te vangen levert zij gerichte programma-interventies, indien de capaciteit dit toelaat en in lijn is met de prioriteiten in het strategisch plan. Met Nederlandse financiering steunde UN Women onder andere Syrische vluchtelingenvrouwen in Jordanië. Gezien de beperkte middelen en presentie van UN Women in het veld in vergelijking met andere humanitaire spelers, is dit een effectieve benadering die toegevoegde waarde heeft. UN Women levert o.a. genderadviseurs ter versterking van humanitaire landenteams en ontwikkelt samen met *United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs* (OCHA) training voor gender in humanitaire actie. In 2015 rapporteerden 34 landenkantoren humanitaire interventies, een toename van 183% ten opzichte van 2014.

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

5.2 Overige relevantie

Impact op Nederlandse wet- en regelgeving.
Nederland is lid van de *Commission on the Status of Women* (CSW), een intergouvernementeel platform dat door UN Women wordt voorbereid en georganiseerd. In de CSW komen de afspraken aan de orde die tijdens de 4e Wereldvrouwenconferentie in Beijing in 1995 zijn gemaakt, het Beijing *Platform for Action*. Nederland is gecommitteerd aan de uitvoering van deze afspraken en zet zich in voor positieve conclusies van de Commissie voor versterking van de positie van vrouwen en seksuele en reproductieve gezondheid en rechten.

Overige Relevantie			
	Uitvoerend	**Coördinerend**	**Normatief**
Impact op Nederlandse wet- en regelgeving	4	3	4