



Scorecard Office of the High Commissioner for Human Rights

Datum	15 augustus 2017
SCORECARD	Office of the High Commissioner for Human Rights (OHCHR)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten
Redacteuren:	Mary-Honor Kloeg, Kirsten Hommes en Jasper van Maastricht Afgestemd met PV GEV

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	13
4.7	Financiële stabiliteit	14
4.8	Kostenreductie	15
4.9	Corruptiebestrijding	16
5	Relevantie van de organisatie	18
5.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten	18
5.2	Overige relevantie	19

1 Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

OHCHR scoort goed waar het gaat om strategie en focus, effectiviteit, transparantie en financiën. In het huidige financieringsmodel ontvangt OHCHR geen vaste contributies. De middelen komen voor bijna 45% uit het reguliere budget van de VN. Dat betekent dat OHCHR erg afhankelijk is van vrijwillige bijdragen van donoren. Uitgaven overtroffen de laatste jaren inkomsten. OHCHR heeft veel gedaan aan het stellen van prioriteiten om zo efficiënt mogelijk met de bestaande middelen om te gaan. OHCHR moet werkzaamheden verrichten in lastige politieke omstandigheden waardoor het behalen van resultaten wordt bemoeilijkt.

Institutionele aspecten en functioneren	Score	Verandering
Strategie en verantwoording	3	→
Resultaatgerichtheid en transparantie	3	→
Partnerschappen	4	→
Operationeel management	3	→
Beleidsevaluatie	3	→
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

OHCHR is van groot belang voor het Nederlandse mensenrechtenbeleid. Binnen de BHOS-prioriteiten concentreert de relevantie van OHCHR zich op de thema's veiligheid en rechtsorde, gendergelijkheid en SRGR.

	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
Veiligheid en rechtsorde			4
SRGR			4
Gendergelijkheid		4	4
Overige relevantie			
Bescherming Mensenrechten	4		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-relevante (BHOS) 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

Het *Office of the High Commissioner for Human Rights* (OHCHR) heeft als doelstelling de bevordering en bescherming van mensenrechten wereldwijd. Basis voor de werkzaamheden van het OHCHR zijn AVVN-resolutie 48/141, het VN-Handvest, de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens, de additionele VN-mensenrechteninstrumenten, de 1993 *Vienna Declaration and Programme of Action* en het 2005 *World Summit Outcome Document*.

Het OHCHR ondersteunt VN-lidstaten bij het in de praktijk gevolg geven aan deze rechten en individuen bij het maken van aanspraak op deze rechten. Dit doet het OHCHR door het signaleren van mensenrechtenschendingen, de bevordering van internationale samenwerking en het versterken en stroomlijnen van mensenrechten binnen de VN. Ook het integreren van mensenrechten binnen andere beleidsterreinen van de VN is een cruciaal onderdeel van het mandaat van het OHCHR.

OHCHR is een van de belangrijkste kenniscentra op het gebied van mensenrechten. OHCHR heeft daardoor een belangrijke normerende taak. Zo spreekt de Hoge Commissaris zich geregeld uit over misstanden en roept landen op de mensenrechten na te leven. De Hoge Commissaris heeft door zijn neutraliteit en onafhankelijkheid een belangrijke rol. In het politieke speelveld waarin regeringen in een groot aantal landen weinig ontvankelijk zijn voor kritiek, is het belangrijk dat OHCHR de middelen heeft om de Hoge Commissaris daarin te steunen.

Deze normen worden mede gehandhaafd door de Mensenrechtenraad (o.m. door middel van de *Universal Periodic Review* en de speciale procedures) en via de bijeenkomsten van de verschillende verdragscomités. OHCHR biedt ondersteuning bij de uitvoering van deze mechanismen.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

De werkzaamheden van het OHCHR zijn gericht op het tot stand brengen, versterken, stroomlijnen, monitoren en implementeren van mensenrechtenstandaarden. Het OHCHR biedt inhoudelijke en technische ondersteuning aan de verschillende VN-mensenrechteninstrumenten, zoals de Speciaal Rapporteurs en de Verdragscomités, en dient als secretariaat voor de VN-Mensenrechtenraad. Kennis en expertise van alle categorieën van mensenrechten – burgerlijk, cultureel, economisch, politiek en sociaal – worden verdiept door (eigen) onderzoek en analyse. Er worden tevens experts van OHCHR uitgezonden naar veldkantoren en andere OHCHR/VN-missies. Deze experts doen onderzoek naar en rapporteren over de mensenrechtensituatie ter plaatse.

Het OHCHR wordt geleid door de Hoge Commissaris voor de Rechten van de Mens en ondersteund door de plaatsvervangend Hoge Commissaris en de Assistant Secretaris Generaal voor Mensenrechten. Sinds 2014 is Zeid Ra'ad Al Hussein (Jordanië) Hoge Commissaris voor de Rechten van de Mens. Het Kantoor legt verantwoording af aan het Secretariaat van de Verenigde Naties.

In 2016 werkten er 1,179 mensen voor OHCHR, deze mensen zijn werkzaam in de hoofdkantoren in Genève (53%) en New York (3%), en de 12 regionale en 14 landelijke kantoren (44%). Daarnaast neemt de OHCHR deel aan VN-vredesoperaties en heeft medewerkers die werkzaam zijn binnen de VN-landenteams. Eind 2016 heeft de OHCHR deelgenomen aan 57 'special procedures' waarvan 43 thematisch, en 14 landensituaties. In 2016 heeft de OHCHR zeer

diverse activiteiten ondernomen. Zo is de OHCHR in 2016 bijvoorbeeld gestart met de campagne '*Living Free and Equal*' met meer dan 200 initiatieven in 65 landen voor het aanpakken van geweld en discriminatie tegen LGBTI-personen. De VN *Free & Equal* campagne 1,5 miljard mensen over de hele wereld via haar website, sociale en traditionele media. Mede als gevolg daarvan hebben Nauru en de Seychelles homoseksuele relaties gedecriminaliseerd. In Botswana heeft het Hof van Beroep het recht van vereniging en vergadering voor LGBTI personen gehandhaafd. In de staat Michoacán in Mexico is het homohuwelijk toegestaan en ook het Constitutioneel Hof in Colombia bepaalde dat paren van hetzelfde geslacht recht hebben om een huwelijk te sluiten. Daarnaast heeft de OHCHR onder meer 3241 monitor-missies ondernomen, en 605 rechtszaken bijgewoond en gemonitord.

De thematische prioriteiten voor de periode 2014-2017 zijn:

- Versterking van de internationale mensenrechtenmechanismen.
- Bevorderen van gelijkheid en het tegengaan van discriminatie.
- Tegengaan van straffeloosheid en het versterken van *accountability* en de *rule of law*.
- Integreeren van mensenrechten op het terrein van ontwikkeling en economie.
- Verbreden van de democratische ruimte.
- *Early warning* en bescherming van mensenrechten in conflictsituaties en gewelddadige en onveilige situaties.

3.3 Nederlandse rol en invloed

Door het lidmaatschap van Nederland van de Mensenrechtenraad (2015-2017) en de actieve inzet van het Koninkrijk in deze raad, is ons land een belangrijke speler bij het beschermen en bevorderen van de rechten van de mens. Bovendien stond Nederland in 2015 in de top 5 van grootste vrijwillige donoren van OHCHR. In 2016 staat Nederland op de 6e plek. Nederland heeft in 2016 USD 9.466.798 gedoneerd, waarvan USD 5.549.390 *core*.

Alle VN-lidstaten onderhouden individuele contacten met de organisatie. De Permanente Vertegenwoordiging in Genève onderhoudt de dagelijkse contacten met het OHCHR namens NL. Er is bovendien regelmatig contact tussen de gelijkgestemde donoren, zoals met Denemarken (USD 4.393.030), Verenigd Koninkrijk (USD 5.508.247), Finland (USD 11.941.295) en Zweden (USD 11.941.290), over het functioneren van OHCHR.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

Het budget van OHCHR komt gedeeltelijk uit het reguliere budget van de Verenigde Naties. Deze bijdrage dekt ruim 40 procent van het totale budget. Bijna 60 procent is afkomstig van vrijwillige bijdragen van donoren. Het OHCHR ontvangt dus geen vaste jaarlijkse contributies van VN-lidstaten. De afhankelijkheid van donoren kenmerkt de kwetsbare situatie van de organisatie. Het benodigde budget dat is weergegeven in het Jaarlijkse Appeal van OHCHR is hoger is dan de inkomsten die worden verkregen uit de vrijwillige bijdragen.

In het *Human Rights Appeal* 2017 van de OHCHR is een begroting opgesteld van USD 252,9 miljoen. Deze begroting is nodig om het volledige mensenrechtenprogramma in 2017 te kunnen financieren.

Toezicht op de financiën en het management van het OHCHR vindt plaats in de 5^e Commissie van de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties in New York.

In het *Human Rights Appeal* 2017 van de OHCHR is een begroting opgesteld van USD 252,9 miljoen. Deze begroting is nodig om het volledige mensenrechtenprogramma in 2017 te kunnen financieren. | Office of the High Commissioner for Human Rights

Voordat de begroting naar de 5^{de} Commissie gaat geeft de *Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions* (ACABQ) van de VN een technisch advies.

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

Jaar	Inkomsten			Totaal	Uitgaven
	Verplichte	Vrijwillige bijdragen			Totaal
	Bijdragen*	Non-core	Core		
2014	105,4	66,8	58,7	230,9	240,1
2015	107,6	78,8	47,1	234,1	232,5
2016	105,1	79,9	49,2	234,7	223,3

*Dit komt vanuit het reguliere budget van de VN, en wordt dus niet direct door lidstaten betaald.

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

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2014	Core	1. Noorwegen	10,0
		2. Zweden	7,7
		3. Nederland	6,7
	Non-core	1. Verenigde Staten	9,3
		2. Zweden	7,6
		3. Noorwegen	5,3
		4. Nederland	3,9
	Totaal bijdrage	1. Noorwegen	15,3
		2. Zweden	15,3
		3. Verenigde Staten	14,1
4. Nederland		10,6	
2015	Core-bijdrage	1. Noorwegen	8,4
		2. Zweden	7,7
		3. Nederland	5,6
	Non-core	1. Verenigde Staten	16,3
		2. Europese Unie	8,5
		3. Zweden	6,0
		5. Nederland	4,2
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	16,3
		2. Noorwegen	14,0
		3. Zweden	13,7
5. Nederland		9,8	

In het *Human Rights Appeal* 2017 van de OHCHR is een begroting opgesteld van USD 252,9 miljoen. Deze begroting is nodig om het volledige mensenrechtenprogramma in 2017 te kunnen financieren. | Office of the High Commissioner for Human Rights

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2016	Core	1. Noorwegen	7,1
		2. Zweden	5,9
		3. Nederland	5,6
	Non-core ²	1.	
		2.	
		3.	
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	17,1
		2. Noorwegen	12,3
		3. Zweden	11,9
		6. Nederland	9,5

* OHCHR krijgt geen contributies, dus het gaat hier alleen om ongeoormerkte vrijwillige bijdragen.

² Deze gegevens zijn op basis van de huidige documentatie niet vast te stellen.

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

Het lange termijn doel van OHCHR is het bevorderen en beschermen van mensenrechten voor iedereen. OHCHR heeft een exclusief mandaat voor het versterken, stroomlijnen en toezien op de implementatie van mensenrechten binnen de VN. Dit mandaat is uiteengezet in Resolutie 48/141 van de Algemene Vergadering van de VN. Om aan deze doelstelling te voldoen heeft OHCHR een vierjarig Strategisch Management Plan (SMP, 2014-2017) opgesteld. In 2017, het laatste jaar van het huidige plan, gaat OHCHR de strategische koers voor de komende vier jaar vaststellen. De nieuwe strategie zal dan ook rekening houden met de 2030 *Sustainable Development Agenda*.

Het Strategisch Management Plan sluit aan bij het *Secretary-General's Strategic Framework for 2014-2015* en de mandaten die door de VN aan OHCHR zijn verstrekt. De prioriteiten sluiten bovendien goed aan bij de Nederlandse prioriteiten uit de nota 'Respect en recht voor ieder mens'.

De thematische prioriteiten voor de periode 2014-2017 zijn:

1. Versterking van de internationale mensenrechtenmechanismen.
2. Bevorderen van gelijkheid en het tegengaan van discriminatie.
3. Tegengaan van straffeloosheid en het versterken van *accountability* en de *rule of law*.
4. Integreren van mensenrechten op het terrein van ontwikkeling en economie.
5. Verbreden van de democratische ruimte.
6. *Early warning* en bescherming van mensenrechten in conflictsituaties en gewelddadige en onveilige situaties.

De prioriteiten zijn leidend voor het programma van de OHCHR. De organisatie hanteert een *Theory of Change* waarin 11 prestaties zijn gedefinieerd die nodig zijn om haar lange termijn doel 'all human rights for all' te behalen. Deze prestaties zijn onder andere gericht op naleving van wetten, aansprakelijkheid, betrokkenheid van NGO's en *mainstreaming* van mensenrechten in de VN. De programmering wordt aan de hand van de beoogde resultaten in 2017 op deze prestaties medebepaald.

De focusgebieden in het *Human Rights Appeal* 2017 zijn gericht op:

1. Versterking van *early warning* and effectieve *early action*.
2. Beschermen en uitbreiden van ruimte voor *civil society*.
3. Vreedzame co-existentie, voorkomen van haat jegens andere bevolkingsgroepen/minderheden en eroderen van mensenrechten door het voeren van 'angstpolitiek'.
4. Beschermen van migranten en tegengaan van xenofobie.
5. Bevorderen van de 2030 Agenda.

Er is bij OHCHR, zeker gezien de beperkte beschikbare middelen, geen sprake van oneigenlijke uitbreiding van bevoegdheden. De focusgebieden in het programma sluiten aan bij bovengenoemd SMP, maar ook op de doelstellingen van de 2030 Agenda en recente uitdagingen, bijvoorbeeld op het gebied van migratie.

Tot slot is OHCHR ook een belangrijke actor voor allerlei mensenrechtenactivisten, NGO's, overheden. OHCHR ziet zichzelf duidelijk als organisatie die de gehele wereldwijde mensenrechtengemeenschap met elkaar kan verbinden. Juist door de impact die OHCHR persberichten en activiteiten hebben slaagt de organisatie hierin.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

OHCHR heeft sinds 2010 een *Performance Monitoring System (PMS)* ontwikkeld. Dit heeft bijgedragen aan een beleid dat is gericht op *Results Based Management (RBM)*. PMS wordt nu door de hele organisatie en de kantoren in de regio's gebruikt bij het ontwikkelen herzien van programma's, het monitoren van voortgang en het rapporteren van resultaten. OHCHR heeft positieve stappen gezet om behaalde resultaten beter te communiceren. In de 2016 rapportage zien we dit terug in een hoofdstuk over 'behaalde resultaten'. OHCHR is afgelopen jaren ook via *social media* gaan communiceren over resultaten, o.a. door middel van *infographics*. OHCHR werkt aan een grote communicatiecampagne die de 70 jaar Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens zal markeren. Deze OHCHR campagne start op 10 december 2017 en zal een jaar duren.

Op basis van een *Functional Review* in februari 2015 is de Hoge Commissaris een reorganisatieproces gestart. Dit heeft o.a. geleid tot herstructurering van het hoofdkantoor in Genève en versterking van de aanwezigheid van OHCHR op regionaal niveau en in New York. Na een evaluatie in 2016 is de managementstructuur verder gestroomlijnd. In 2017 zal de organisatie en de veldkantoren nog meer worden betrokken bij het uitvoeren van managementbeslissingen.

OHCHR baseert managementbeslissingen en planning op *Global Management Outputs*. Voor 2014-2017 zijn er acht resultaten waarop wordt gestuurd, waaronder tijdige implementatie van strategische beslissingen, integratie van 'gender perspectief' in beleid, het beter toesnijden van competenties van de staf op het OHCHR-programma en een betere bewustwording van het OHCHR-programma bij lidstaten. Met het opzetten van deze instrumenten heeft OHCHR een goede uitgangspositie om, zowel op het gebied van management als in de programmering, op resultaten te sturen.

Eind 2016 adviseerde de Secretaris-Generaal de Algemene Vergadering van de VN over een budget neutrale reorganisatie van het *Change Initiative* van HC Zeid. De veranderingen zijn gericht op

- betere coördinatie binnen het hoofdkantoor en tussen hoofdkantoor en het veld;
- strategische partnerschappen met de belangrijkste stakeholders, w.o. landen en het VN-systeem;
- verschuiving van locatie van een aantal belangrijke operaties om kosten te drukken.

Het *Change Initiative* is nog niet operationeel, ook omdat de OHCHR voor dit plan nog geen goedkeuring heeft gekregen van de 5^{de} Commissie van de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties in New York.

Onderdeel	Score
RBM en RBB	4
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

Het OHCHR werkt veel en goed samen met een grote verscheidenheid aan multilaterale en bilaterale instellingen. Deze samenwerking is echter niet zo intensief dat over partnerschappen gesproken kan worden. De beoordeling in dit onderdeel ziet dus enkel op samenwerking. Het kantoor spant zich bovendien in om mensenrechten te vervlechten in het werk van andere VN-organisaties, onder meer door mensenrechtenadviseurs toe te voegen aan vredesmissies. Door het *Human Rights Up Front*-plan van de Secretaris-Generaal van de VN zit OHCHR in de voorste gelederen bij de ontwikkeling van een VN-brede aanpak voor het voorkomen van massale mensenrechtenschendingen, door middel van *early warning*. Samen met het *Department of Peacekeeping Operations*, het *Department of Political Affairs* en het *Department of Field Support* van de VN is een praktische en operationele structuur ontwikkeld om dit beleid uit te voeren.

OHCHR maakt deel uit van het VN-secretariaat en gaat geen officiële partnerschappen aan met andere VN-onderdelen als het Bureau voor de Coördinatie van Humanitaire zaken (OCHA), *United Nations Development Program* (UNDP) of de *Food and Agriculture Organization of the UN* (FAO). Wel bestaat er samenwerking in andere vorm, zo is OHCHR vaak onderdeel van *United Nations Country Teams*. Alleen de Hoge Commissaris heeft de bevoegdheid samenwerkingsovereenkomsten van de OHCHR te tekenen, namens de Secretaris-Generaal.

OHCHR zet steeds meer in op samenwerking en partnerschappen met niet statelijke actoren, zoals *foundations* en bedrijven. In 2017 sloot OHCHR een 5-jarig samenwerkingsverband met Microsoft (*technology for human rights*). Microsoft zal een bijdrage leveren van 5 miljoen USD over een periode van 5 jaar. OHCHR is in gesprek met andere bedrijven over samenwerking op het gebied van mensenrechten (*business and human rights*).

Daarnaast draagt OHCHR bij aan de doorwerking en implementatie van de aanbevelingen van de *Universal Periodic Review* (landenexamens) door op nationaal niveau in gesprek te gaan met de betreffende overheden en aanwezige VN-organisaties en het maatschappelijk middenveld over de uitvoering van de aanbevelingen die in deze sessies zijn gedaan om de mensenrechtensituatie te verbeteren.

In het *Human Rights Appeal* 2017 van de OHCHR is een begroting opgesteld van USD 252,9 miljoen. Deze begroting is nodig om het volledige mensenrechtenprogramma in 2017 te kunnen financieren. | Office of the High Commissioner for Human Rights

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.4 Operationeel management

Met het vierjarig Strategisch Management Plan, de verbeterde jaarrapporten en strategische plannen zijn de prioriteiten van OHCHR inzichtelijker geworden. Tevens sluiten de jaarrapporten nu beter aan bij de prioriteiten uit de strategische plannen. In het OHCHR *Human Rights Appeal* 2017 worden voorbeelden beschreven van resultaten die in 2016 zijn behaald, zoals de introductie van *Human Rights Indicators* in Jamaica, Mexico en Paraguay, de aanneming van nieuwe wetgeving gericht op de bescherming van mensenrechtenactivisten in Zuid-Kivu (DRC) en het gebruik van OHCHR-methodes in Servië bij het betrekken van Roma-gemeenschappen bij een Nationaal Actieplan voor inclusiviteit van Roma's.

Volgens het bovengenoemde *Change Initiative* zou OHCHR meer autonomie krijgen bij het herstructureren van regionale kantoren binnen de organisatie. Na veel weerstand in de AVVN werd de behandeling van het voorstel doorgeschoven naar de 72^{ste} zitting van de AVVN. Regeringen staan niet altijd open voor versterkte regionale kantoren van OHCHR in hun regio.

OHCHR werkt aan de implementatie van het zogenaamde *system-wide reform*, de *Delivering as One*-agenda en het integreren van mensenrechten in ontwikkelings- en humanitaire programma's. Een goed voorbeeld hiervan is het doorvoeren van de reorganisatie bekend als het '*Change Initiative*', dat binnen het OHCHR gehoor geeft aan de noodzaak van effectiever opereren binnen de VN en het centraal stellen van mensenrechten binnen andere VN-organisaties. Op het OHCHR-hoofdkantoor wordt één afdeling verantwoordelijk voor het geheel aan ondersteuning van verdragscomités voor mensenrechten, de Mensenrechtenraad en de *Universal Periodic Review*.

Tegelijkertijd betekent de reorganisatie dat meer verantwoordelijkheid komt te liggen bij regionale hubs, die moeten kunnen inspelen op veranderende lokale omstandigheden.

Projectbeheer en Financieel beheer zijn bij OHCHR op orde, al maakt de OHCHR wel een overstap naar een nieuw systeem. OHCHR werkt nu samen met het VN Secretariaat in New York aan de introductie van 'Umoja'³, een management en administratiesysteem die resultaten beter zichtbaar moet maken.

Het functioneren van OHCHR zal onder de loep genomen worden in het kader van een nieuwe *review* cyclus van MOPAN voor 2017-2018.

³ <https://umoja.un.org/>

In het *Human Rights Appeal* 2017 van de OHCHR is een begroting opgesteld van USD 252,9 miljoen. Deze begroting is nodig om het volledige mensenrechtenprogramma in 2017 te kunnen financieren. | Office of the High Commissioner for Human Rights

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.5 **Beleidsvaluatie**

In 2015 zijn de volgende evaluaties door OHCHR gedaan: 1) *Study of the impact of Technical Assistance and Capacity Building on the Human Rights situation in the Democratic Republic of Congo*, 2) *Lessons learned from the project Human Rights Protection in the South of Kyrgyzstan*, 3) *Evaluation of OHCHR support to National Human Rights Institutions*, 4) *Mexico Country Programme Review 2008-2013 (for internal use only)*, 5) *Evaluation of OHCHR Project Combating Discrimination in Moldova*, 6) *Evaluation of the project Building Capacities for Human Rights Monitoring Protection and Advocacy in Tajikistan*. Alle evaluaties zijn te vinden op de OHCHR-website. Daarnaast is 86% van *Global Management Output 3* (integratie van genderperspectief in beleid, programma's en processen) behaald in 2015.

De beleidsvaluaties worden uitgevoerd door externe consultants in samenwerking met de Service 'Policy, planning, monitoring and evaluation'. De consultants hebben uiteraard geen enkele betrokkenheid bij het beleid dat wordt geëvalueerd. Voor elke evaluatie wordt een 'reference group' opgezet die wordt samengesteld uit vertegenwoordigers van de betrokken partijen, deze 'reference groups' spelen een adviserende rol. Zodra een evaluatie is afgerond worden de resultaten gepubliceerd op de OHCHR en UNEG website. Daarnaast volgt er een follow-up actie plan (met de voorgenomen activiteiten en een tijdlijn). Dit plan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de 'Programme and Budget Review Board'. Vervolgens wordt de implementatie van het actieplan elke zes maanden gecontroleerd. In 2017 is een meta-analyse van de resultaten van de evaluaties meegenomen in voor de voorbereiding van het OHCHR management plan 2018-2021.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.6 **Human Resource Management**

Voor OHCHR geldt dat de HRM-strategie van het Internationaal VN-secretariaat van toepassing is. De laatste jaren is er bijzonder aandacht voor het bevorderen van mobiliteit en het verbeteren van de genderbalans. Het Strategisch Management Plan zet ambitieuze en meetbare doelen voor het versterken van de positie van vrouwen in de organisatie. Het algemene VN-systeem voor salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden wordt toegepast.

Door sommige landen is kritiek geuit op de regionale samenstelling van OHCHR-personeel, waarbij werd gesteld dat het Westen oververtegenwoordigd zou zijn. De uitdaging blijft om de meest geschikte kandidaat te kiezen en hierbij zorg te dragen voor voldoende regionale balans. Daarbij moet worden opgemerkt dat de landenquota voor personeel die het VN-secretariaat hanteert *across the board* gelden. Dit wil zeggen dat landen die ondervertegenwoordigd zijn binnen OHCHR, soms beter vertegenwoordigd zijn binnen een ander onderdeel van het Internationaal Secretariaat.

OHCHR zet momenteel sterk in op verbeterde mobiliteit binnen de organisatie. De gedachte is dat het goed zou zijn voor personeel om vaker van functie te wisselen en op hoofdkantoor en veldkantoren te werken.

Binnen OHCHR gaat zorg vaak uit naar gebrek aan personeel en hoge werkdruk van personeelsleden. OHCHR geeft aan het budget niet te hebben om extra personeel aan te nemen.

Onderdeel	Score
Mobiliteit	2
Kwaliteit	3
Diversiteit	3
Genderbalans	4
TOTAAL	3

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.7 Financiële stabiliteit

De kosten van OHCHR worden voor 45% gedekt door het reguliere VN-budget. De rest van de begroting dekt OHCHR met vrijwillige bijdragen van vooral VN-lidstaten. Het goedgekeurde reguliere budget van OHCHR was USD 190.5 miljoen voor 2016-2017. Voor 2016 is er USD 4.5 miljoen bijgekomen om te kunnen voldoen aan het steeds groeiend aantal mandaten dat door de Mensenrechtenraad wordt opgedragen.

In 2016 is een totaal aan US\$129.6 miljoen aan vrijwillige bijdragen binnengekomen. Dit bedrag is hoger dan ooit tevoren en 3% hoger dan in 2015. Uitgaven voortkomend uit vrijwillige bijdragen liepen in 2016 op tot USD 122 miljoen. De totale uitgaven kwamen uit op USD 223.3 miljoen terwijl het totale inkomen uit bijdragen (regulier en vrijwillig) opliep tot USD 235.5 miljoen. Voor het eerst sinds 2010 gaf de organisatie minder uit dan dat er inkomsten waren.

OHCHR blijft noodzakelijkerwijs focussen op het binnenhalen van vrijwillige bijdragen. Daarnaast zal worden gepleit voor een groter aandeel uit het reguliere budget van de VN. Nederland steunt dat.

De rapportages van OHCHR zijn uitgebreid en met grote zorg opgesteld. Het jaarrapport bevat een beschrijving van de behaalde resultaten voor de verscheidene thematische prioriteiten. Rapportages worden altijd tijdig aangeleverd. OHCHR tracht resultaten beter inzichtelijk te maken door te werken aan *infographics* en verbeterende (online) communicatie.

Monitoring vindt plaats via de reguliere VN-mechanismen. Het OHCHR voldoet aan de rapportageverplichtingen van de Vijfde Commissie van de AVVN. De interne controle

bij OHCHR wordt uitgevoerd door de VN Office of *Internal Oversight Services* (OIOS). Op het moment staan er geen 'kritische' of 'belangrijke' aanbevelingen van OIOS open. Externe audits voor OHCHR worden uitgevoerd door de *Board of Auditors* van het Internationaal VN-secretariaat. De OHCHR ontvangt geen eigen audit -rapport, maar is opgenomen in Volume I van de VN, die over 2015 een goedkeurende accountantsverklaring ontving. Het OHCHR is onlangs ook door de *Joint Inspection Unit* doorgelicht waarbij vier aanbevelingen aan het adres van OHCHR verschenen. Twee in het oog springende aanbevelingen waren de behoefte aan het formuleren van een *risk assessment policy* en een HR-strategie en actieplan. Hoewel uit het JIU-rapport bleek dat de geografische diversiteit van het personeel toenam, is nog steeds de helft van het personeelsbestand afkomstig van WEOG-landen.⁴

De kosten die OHCHR in rekening brengt voor het beheer van projecten is acceptabel. Een voorbeeld daarvan is het door NL gesteunde OHCHR-project rond veiligheid en rechtsorde en democratisering in Kenia, waar de management kosten van het project (*Total Support Costs*) van OHCHR op 13% liggen van de totale projectkosten.

De liquiditeitspositie van OHCHR is relatief sterk. Aan het begin van 2016 stond er US\$85.9 miljoen op de balans. Aan het einde van dat fiscale jaar was dit gegroeid tot US\$95.1.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.8 Kostenreductie

De organisatie is een proces begonnen waarin de prioriteiten zijn herzien op basis van een *Performance Monitoring System (PMS)*. Dit systeem is geïntroduceerd in 2010 en is het startpunt voor alle planning, monitoring en rapporteer-activiteiten:

- Alle planmatige documenten (bijvoorbeeld landen en regionale werkplannen) worden op een toegankelijke manier opgeslagen op één plek;
- Er ontstaat een grote verantwoordelijkheid om de gemaakte plannen te realiseren omdat er gerapporteerd moet worden over wat er is bereikt;
- Er worden per kantoor gerelateerde indicatoren gebruikt om doelen te stellen;
- Het monitoren en rapporteren wordt a.h.v. concrete voorbeelden onderbouwd;
- Medewerkers, en in het bijzonder managers, hebben toegang tot alle planning en monitoringdocumenten en kunnen deze informatie gebruiken om hun besluitvorming te verbeteren, te zorgen voor 'kruisbestuiving' en '*institutional learning*'.

De OHCHR heeft ook de effectiviteit van de financiële middelen verbeterd doordat programma-informatie via PMS is gelinkt aan de financiële informatie. Deze methode heeft ertoe geleid dat de OHCHR een belangrijke bijdrage is gaan leveren aan de ontwikkeling van een VN (secretariaat-breed) '*Finance Dashboard*' welke financiële data zal linken aan programma informatie.

⁴ Western European and Others Group, regionale VN-groep.

Het PMS heeft o.a. geresulteerd in het sluiten of verkleinen van een aantal landenkantoren (Ecuador, Moldavië en Kosovo). Ook is OHCHR in gesprek met private partijen (bedrijfsleven) voor financiering.

Kosteneffectiviteit van programma's is goed. Uitdaging voor OHCHR is een goed evenwicht te vinden tussen de schaarse financiële middelen die de organisatie jaarlijks via vrijwillige bijdragen van donoren ontvangt en de uitgaven die nodig zijn om aan de vele, door de VN-lidstaten gevraagde mandaten en benodigde werkzaamheden, te voldoen. Het OHCHR probeert dit probleem te ondervangen door te reorganiseren en bij de uitvoering van zijn activiteiten zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande structuren en organisaties.

Er vindt jaarlijks overleg plaats tussen de Hoge Commissaris en zijn staf en een aantal grote donoren, waaronder Nederland. Hier wordt openheid van zaken gegeven en over de financiële situatie en managementaangelegenheden en kan worden overlegd over het stellen van prioriteiten.

OHCHR 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: neutraal = →

4.9

Corruptiebestrijding

Het OHCHR valt onder het Secretariaat van de VN en voldoet aan de vigerende regels inzake corruptie. Onderdeel van het Secretariaat van de VN is het *UN Ethics Office*. Dit onafhankelijke instituut heeft onder andere als doel het promoten van de integriteit van de VN, inclusief het OHCHR. OHCHR als kantoor en OHCHR-personeelsleden op individuele basis zijn gebonden aan een raamwerk voor *financial accountability*. Onder dat raamwerk valt de risicoanalyse, door de interne toezichthouder OIOS, van alle activiteiten van het kantoor.

De anti-corruptie maatregelen schrijven voor dat personeel boven een bepaalde functieschaal, en personeel dat betrokken is bij aankoop van goederen, op jaarbasis inzage verschaffen in hun eigen tegoeden. Externe auditors controleren deze overzichten.

Zoals al het VN-personeel, ondergaat ook OHCHR-personeel verplichte training over ethiek en integriteit, mogen zij geen geschenken aannemen, moeten ze goedkeuring aanvragen voor nevenactiviteiten en worden ze aansprakelijk gehouden in gevallen van grove nalatigheid. Er is geen specifieke informatie over de naleving van deze regels.

Het OIOS doet de interne audit, monitoring en onderzoek van VN-organen. Volgens OIOS scoort OHCHR *partly satisfactory*, dat wil zeggen dat er ruimte is voor verbetering. OIOS concludeert dat OHCHR werk maakt van de implementatie van de OIOS-aanbevelingen die allemaal door OHCHR zijn geaccepteerd. OIOS heeft ook een

In het *Human Rights Appeal* 2017 van de OHCHR is een begroting opgesteld van USD 252,9 miljoen. Deze begroting is nodig om het volledige mensenrechtenprogramma in 2017 te kunnen financieren. | Office of the High Commissioner for Human Rights

voornamelijk bij onderzoek naar vermeende gevallen van fraude en zet een 24-uurs hotline in en biedt de mogelijkheid via de website fraude te rapporteren.

In 2016 deed de *Joint Inspection Unit* een onderzoek naar *Fraud prevention, detection and response in United Nations Organizations*. OHCHR werd in dit rapport niet meegenomen. Wel bleek algemeen een sterke noodzaak voor het hanteren van een eenduidige definitie van fraude en corruptie en het belang van een duidelijke voorbeeldfunctie onder het VN-leiderschap.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

5 Relevantie van de organisatie

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

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Veiligheid en rechtsorde

Relevant. De aanpak van straffeloosheid, het versterken van *accountability* en de *rule of law*, *early warning* en bescherming van mensenrechten in conflictsituaties en gewelddadige en onveilige situaties vormen kernprioriteiten van het OHCHR. Het OHCHR maakt daarbij o.a. gebruik van *Commissions of Inquiry*. OHCHR is steeds meer betrokken bij VN-vredesmissies en heeft een rol in de (weder)opbouw van de rechtsstaat na afloop van een gewapend conflict.

Gendergelijkheid

Relevant. Het tegengaan van alle vormen van discriminatie op welke grond dan ook is een kernactiviteit van OHCHR. Ook bestrijding van discriminatie op grond van seksuele oriëntatie en gender behoort hiertoe. OHCHR is de centrale organisatie in de VN die toeziet op juridische afspraken, standaarden en verdragen op dit gebied in alle landen. Er is een werkgroep ingesteld die onderzoek doet naar discriminatie van vrouwen. OHCHR heeft bovendien een vooraanstaande rol in het 'mainstreamen' van normen en standaarden op het gebied van non-discriminatie en gendergelijkheid in het gehele VN-systeem. Dit doet zij bv. door het aanstellen van *regional gender advisers*. Het OHCHR-kantoor in Geneve heeft een specifieke afdeling over *Women's Human Rights and Gender*. Daarnaast is OHCHR-secretariaat voor het VN-vrouwenrechtencomité.

Seksuele en reproductieve gezondheid en rechten

Relevant. Het OHCHR biedt ondersteuning aan zeven verdragsorganen, waar onder het Comité voor economische, sociale en culturele rechten. Dit verdragscomité richt zich onder meer op seksuele en reproductieve gezondheid en rechten. Daarnaast heeft de OHCHR enkele relevante projecten en initiatieven, bv. het *Project for Improving Women's and Children's Rights and Health Outcomes* en werkt OHCHR in verschillende landen ook aan specifieke relevante projecten, bv. op het gebied van *Prevention of Sexual Violence in the Democratic Republic of Congo* en het *Gender Violence Project in Mali*.

Voedselzekerheid

Beperkt relevant. De Mensenrechtenraad heeft een Speciale Rapporteur *Right to food* ingesteld, die onderzoekt en rapporteert over de toegang in landen tot (kwalitatief en kwantitatief) voldoende voedsel met het oog op de mogelijkheid een waardig leven te leiden.

Water

Beperkt relevant. De Mensenrechtenraad heeft een Speciale Rapporteur voor *Right to safe drinking water and sanitation* ingesteld die onderzoek doet naar de toegang tot betrouwbaar drinkwater en sanitatie.

Klimaat

Beperkt relevant. OHCHR richt zich specifiek richt op het behartigen van belangen van de minst ontwikkelde landen en *Small Island Developing States*, o.a. via het *Trust Fund to Support the Participation of Least developed countries and small island developing states in the work of the human rights council*. Via de Mensenrechtenraad kunnen de SIDS hun zorg over klimaatverandering en zeespiegelstijging uitdragen.

Private sector ontwikkeling

Beperkt relevant. Het OHCHR biedt ondersteuning aan de VN-Werkgroep *Business and Human Rights*, die is ingesteld door de Mensenrechtenraad. De Werkgroep heeft, met financiële steun van Nederland, een handleiding opgesteld voor landen die een nationaal actieplan mensenrechten en bedrijfsleven willen opstellen. Nederland heeft al een dergelijk plan en is ervan overtuigd dat nationale actieplannen de beste manier zijn om de *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* te implementeren. Het OHCHR heeft ook het *Accountability and Remedies Programme* geïnitieerd. Dit programma moet uitmonden in concrete aanbevelingen aan VN-lidstaten om toegang tot het recht te verbeteren voor slachtoffers van mensenrechtenschendingen waar het bedrijfsleven bij betrokken is (de derde pijler van de *Guiding Principles*). OHCHR is tot slot zelf voorstander van publiek-private samenwerking en werkt ook steeds meer samen met bedrijven als potentiële donoren.

Humanitaire hulp

Beperkt relevant. OHCHR is actief in veel landen waar humanitaire hulp aan de orde van de dag is en draagt door middel van mensenrechtenactiviteiten ook bij aan effectieve humanitaire hulpverlening. Zo is OHCHR actief in Jemen met een *Relief and humanitarian assistance*-project en werkt OHCHR in Myanmar met *Humanitarian response in Rakhine and Kachin State*-project.

Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Veiligheid en rechtsorde			4
SRGR			4
Gendergelijkheid		4	4

5.2

Overige relevantie

Mensenrechten is een van de drie pijlers van het Nederlands buitenlands beleid. Het OHCHR is voor Nederland een belangrijke partner bij het bevorderen van politieke, economische, sociale en culturele rechten. Daarnaast richt het OHCHR zich op de landen waar de overheid faalt in het beschermen van de meest kwetsbaren van de samenleving en maakt mede daardoor sociale en economische emancipatie mogelijk.

De Mensenrechtenraad vormt een belangrijk platform voor het Nederlandse mensenrechtenbeleid. Een zeer krachtig instrument van de mensenrechtenraad is de mogelijkheid *Commissions of Inquiry* en Speciale Rapporteurs in te stellen die

In het *Human Rights Appeal* 2017 van de OHCHR is een begroting opgesteld van USD 252,9 miljoen. Deze begroting is nodig om het volledige mensenrechtenprogramma in 2017 te kunnen financieren. | Office of the High Commissioner for Human Rights

mensenrechtenschendingen in kaart brengen en daarover rapporteren. Hiermee krijgen mensenrechtensituaties in landen brede bekendheid en kunnen ze hoog op de internationale agenda komen.

Een van de taken die de Raad uitvoert is het regelmatig (per land éénmaal per viereneenhalf jaar) beoordelen van en rapporteren over de mensenrechtensituatie van de VN-lidstaten, de *Universal Periodic Review*.

Overige relevantie			
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Bescherming mensenrechten	4		4