



Scorecard UN Women

Datum 19 juni 2015

Opgesteld door Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten
Afdeling Sociale en Economische VN Zaken
T- +31 (0)70 – 348 4890

Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	2
1	Inleiding	3
2	Algemene achtergrond	4
2.1	Doelstelling en toegevoegde waarde	4
2.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten	4
2.3	Nederlandse rol en invloed.....	5
2.4	Financiële omvang en bijdragen	5
3	Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie	7
3.1	Strategie en focus	7
3.2	Resultaatsturing	7
3.3	Partnerschappen	8
3.4	Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen	9
3.5	Beleidsevaluatie	10
3.6	Personeelsbeleid.....	10
3.7	Financieel beheer	11
3.8	Corruptiebestrijding in de interne organisatie	12
4	Beleidsrelevantie en resultaten van de organisatie	13
4.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten	13
4.2	Extra relevantie.....	14
5	Conclusie	15
5.1	Institutionele aspecten en functioneren	15
5.2	Beleidsrelevantie	14

1 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 relevant zijn voor het Nederlandse beleid en die effectief zijn, dan wel 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 en de impact op 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 goed. Daarnaast wordt een “verwachting voor positieve verandering” gegeven. 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.

2 Algemene achtergrond

2.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

UN Women is een relatief jonge en kleine VN-organisatie. 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. Basis daarvoor was 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.

2.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

UN Women wordt 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 drie maal 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 heeft de organisatie in de afgelopen jaren gedecentraliseerd om daadkrachtiger te kunnen optreden in het veld. In de nieuwe opzet is het hoofdkantoor verantwoordelijk voor overall aansturing, 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. Er zijn 48 landenkantoren en 6 landenkantoren voor meerdere landen tegelijk die programma's uitvoeren en een advies- en pleitbezorgersrol spelen. VN-coördinatie op het gebied van Gender is een taak op alle niveaus.

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

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
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 maar concentreert programma activiteiten in de minst ontwikkelde regio's Afrika en Azië. 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.

Meer dan de helft van de financiering voor UN Women betreft core bijdragen (in 2013 54% van de bijdragen). De totale financiering blijft echter sterk achter bij de USD 500 miljoen per jaar die nodig worden geacht om het mandaat van de organisatie goed uit te voeren. 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. Prioriteit ligt bij de core bijdragen waarmee basiscapaciteit en inzet op prioriteiten kunnen worden geborgd. Daarnaast streeft UN Women naar voorspelbare (meerjarige) en flexibele non core financiering.

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 QCPR met andere organisaties aan vereenvoudiging en harmonisatie van procedures, meer gemeenschappelijke programmering en versterking van resultaatgericht management. UN Women maakt deel uit van VN-landenteams en participeerde in meer dan 100 gemeenschappelijke VN-programma's. Een vierde van alle evaluaties in 2013 betrof gemeenschappelijke evaluaties.

UN Women speelt een actieve rol in de uitvoering van QCPR afspraken 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 SWAP) 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 landen. Ook ondersteunt UN Women de gendercomponent van evaluaties van VN-ontwikkelingsraamwerken.

2.3 Nederlandse rol en invloed

Nederland zat op basis van een rotatieschema binnen de groep van westerse en overige landen in 2012 in de Uitvoerende Raad en zal in 2016 weer zitting nemen. De zetels en zittingstermijn worden onder andere op basis van financiële ongeoormerkte bijdragen verdeeld. De (rest)zetel in 2016 kreeg Nederland dankzij de toename in ongeoormerkte bijdragen sinds 2011. Daarnaast is de Nederlandse Permanente Vertegenwoordiging in New York lid van de *Friends of UN WOMEN* groep.

2.4 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 (circa 2% van de verwachte inkomsten 2014-2015).

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

Jaar	Inkomsten			Uitgaven	
	Overige inkomsten	Vrijwillige bijdragen		Totaal	Totaal
		Geoormerkt	Niet-geoormerkt		
2010-2011	16	200	200	416	397
2012	1	101	118	220	236
2013	13	119	157	289	264

Nederland leverde in 2011 en 2012 een core bijdrage van EUR 6 miljoen per jaar en gaf in 2013 en 2014 EUR 4 miljoen per jaar. Daarnaast leverde Nederland

geoomerkte bijdragen aan het *UN Trustfund Violence Against Women* en projecten in o.a. de MENA regio, Pakistan, Afghanistan en Mali. Nederland kwam in 2014 uit op de 10-e plek van de core donor lijst.

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

<i>Jaar</i>	<i>Bijdrage</i>	<i>Ranking/donor</i>	<i>Bedrag</i>
2011	Core-bijdrage	1. Spanje	27
		2. Verenigd Koninkrijk	16
		6. Nederland	8
	Non-core-bijdragen	1. Noorwegen	17
		2. Zweden	12
		4. Nederland	7
	Totaal bijdrage	1. Spanje	32
		2. Noorwegen	31
		7. Nederland	15
2012	Core-bijdrage	1. Verenigd Koninkrijk	16
		2. Noorwegen	15
		5. Nederland	8
	Non-core-bijdragen	1. Zweden	13
		2. Noorwegen	10
		3. Nederland	6
	Totaal bijdrage	1. Noorwegen	25
		2. Zweden	20
		4. Nederland	14

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2013*	Core-bijdrage	1. Verenigd Koninkrijk	19,6
		2. Zweden	19,3
		10. Nederland	5,2
	Non-core-bijdragen	1. Zweden	15,9
		2. Noorwegen	11,8
		4. Nederland	9,6
	Totaal bijdrage	1. Zweden	35,2
		2. Noorwegen	28,0
		6. Nederland	14,8

* Voluntary contributions to UN Women 2013 (UN Women website, partnerships)

3 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

3.1 Strategie en focus

UN Women heeft een helder mandaat en houdt zich goed aan de geformuleerde prioriteiten, zoals ook MOPAN 2014 concludeert. Het Strategisch Plan 2014 – 2017 sluit goed aan op het mandaat van de organisatie en omschrijft de beleidsprioriteiten helder. Het Strategisch Plan bevat echter geen expliciete *theories of change* voor de verschillende resultaatgebieden. MOPAN 2014 constateert dat voor landenkantoren hetzelfde geldt. UN Women is gestart deze *theories of change* te ontwikkelen.

UN Women ontwikkelt landenprogramma's in nauw overleg met partners in de landen en sluit aan bij nationale prioriteiten en ontwikkelingsplannen. MOPAN 2014 constateert dat UN Women effectief aansluit bij zowel nationale prioriteiten als de VN-brede afspraken over assistentie aan het land. Landenkantoren ontwikkelen meerjarige landenstrategieën, op basis van consultatie met nationale partners. UN Women wordt in het algemeen gezien als flexibel en in staat 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-coördinerende rol en ondersteuning van internationale (gender)normering actief heeft opgepakt. UN Women speelde o.a. een deskundige en constructieve rol in de *Commission on the Status of Women* om sterke polarisatie te voorkomen en de onderhandelingen succesvol af te ronden. UN Women's operationele en coördinerende rol op landenniveau is echter, zoals ook uit evaluaties naar voren komt, nog niet overal goed ingevuld. UN Women heeft daarom een coördinatiestrategie ontwikkeld en zal in regionale kantoren specialisten aanstellen om de coördinerende rol op landen en regionaal niveau te versterken.

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 platforms gecreëerd voor UN Women adviesgroepen uit het maatschappelijk middenveld, het fonds voor gendergelijkheid en het fonds voor bestrijding van geweld tegen vrouwen. In 2013 zijn een publiek toegankelijke databank over empowerment van vrouwen en een tweede over gender in grondwetten ontwikkeld. Ook ontwikkelt UN Women nuttige naslagwerken zoals het *Sourcebook on Women Peace and Security*.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

3.2 Resultaatsturing

UN Women scoort volgens MOPAN hoog op inzet voor organisatie-brede versterking van *Result Based Management* (RBM). Ook de Update van de *Multilateral Aid Review* (MAR) 2013 was positief over UN Women inspanningen voor bevordering van een resultaatgerichte cultuur.

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, zoals ook de MAR Update constateert. 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 2013 was vooruitgang op 26 van de 32 indicatoren van het Strategisch Plan 2011-2013 zoals gepland en voor nog eens 2 indicatoren vrijwel volgens plan. De uitvoerende raad sprak in juni 2014 waardering uit voor deze voortgang en voor de focus van het rapport op resultaten. Ook de MAR Update 2013 constateert dat de rapportage aan de uitvoerende raad is verbeterd. Er is een online resultatentrackingsysteem dat veldkantoren in staat stelt effectief te rapporteren over de uitvoering van plannen.

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-programma-middelen een verdeelsleutel die dateert uit 2009 en 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, aldus MAR Update van 2013. De regeling is toe aan een actualisering, die is voorzien in het kader van de mid-term review van het strategisch plan in 2016.

UN Women sloot zich eind 2012 aan bij het *International Aid Transparency Initiative*, heeft een stappenplan ontwikkeld voor de publicatie van data en publiceert momenteel nog vrij algemene gegevens op *open data UN Women*.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

3.3 Partnerschappen

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. Volgens de MAR Update 2013 slaagt UN Women er steeds beter in gender te mainstreamen in het werk van VN-landenteams, in goede samenwerking met maatschappelijk middenveld en overheidsinstanties. In 2013 hadden 116 landenteams aandacht voor gender in hun werkplannen, tegen 49 in 2004. Daarnaast is UN Women lid van de VN-evaluatiegroep en ontwikkelde men 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 men lid van het Health 4+ initiatief waarin diverse organisaties samenwerken op 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. UN Women ontwikkelt voor elk samenwerkingsverband met een bedrijf een eigen partnerschapsstrategie. UN Women werkt samen met 33 adviesgroepen van het maatschappelijk middenveld. Samenwerking met de private sector is vrij recent gestart en is in ontwikkeling. Doel is enerzijds fondsenwerving en anderzijds bevordering van de gendersensitiviteit en werkwijze van bedrijven. UN Women heeft onder andere de *Women's Empowerment Principles* ontwikkeld, die door meer dan 800 bedrijven zijn

onderschreven. In 2014 heeft de Uitvoerend Directeur van UN Women een adviesraad met 10 vertegenwoordigers van grote bedrijven opgezet. Financiële bijdragen van liefdadigheidsstichtingen en bedrijven waren in 2014 nog redelijk beperkt.

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

Beoordeling: Goed = 4

3.4 Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen

De VN-Raad van Auditors constateerde over 2010 – 2011 nog veel onvolkomenheden op beheersgebied, met verwijzing naar opstartproblemen. Dat is verbeterd. UN Women ontving over zowel 2012 als 2013 een goedkeurende accountantsverklaring hoewel er nog wel verbeterpunten zijn zoals *procurement management* en inventarisbeleid. Nog niet alle regelingen van UN Women zijn aangepast en bovendien beschikt UN Women op landenniveau soms over onvoldoende beheerscapaciteit, hetgeen ook in het MOPAN rapport terugkomt.

Eind 2012 is een nieuwe "regionale architectuur" goedgekeurd, waarin de veld-presentatie 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 sinds 2011 meerjarige plannen, 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 organisatiebrede 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, weinig financiële bijdragen, waardoor gebruik van nationale financiële systemen beperkt is.

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. Uit het jaarverslag van de interne auditdienst blijkt dat één van de zeven audits op veldniveau in 2013 tot het oordeel 'onbevredigend' kwam. De VN-Raad van auditors signaleert in het rapport over 2013 nog wel een aantal verbeterpunten op terugkerende issues, zoals vervulling van functies met tijdelijke consultants, versterking van interne controle, monitoring van activiteiten en toezicht op lang uitstaande en niet verantwoorde voorschotten.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

3.5 **Beleidsbevaluatie**

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. De MAR Update 2013 constateert dat de *management response rate* hoog is (rond 90 % in 2012 en 2013). Eind 2012 was 88% van de voorgenomen acties uitgevoerd.

Het *Independent Evaluation Office* (IEO) rapporteert rechtstreeks aan de Uitvoerend Directeur en is daardoor redelijk onafhankelijk van andere delen van de organisatie. Het IEO heeft 9 stafleden en daarnaast zijn er 4 regionale evaluatiespecialisten die landenkantoren ondersteunen. 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. De Canadese *Development Effectiveness Review* 2015 (DER) ziet toenemende kwaliteit van evaluaties en 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 constateert dat systemen voor interne kennisverspreiding en communicatie van geleerde lessen nog een slag beter kunnen, met name op landenniveau.

Recente evaluaties, te vinden op <http://gate.unwomen.org/>, concluderen 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 evaluatie van UN Women's rol op het gebied van vrouwen, vrede en veiligheid constateerde dat UN Women wordt gezien als de leider in het VN-systeem op dit gebied, maar wees ook op behoefte aan een betere taakverdeling met andere VN-organisaties. De Meta-evaluatie van 2013 signaleert als sterke punten: relevantie en aansluiting bij nationale prioriteiten en het strategisch plan, het behalen van projectdoelstellingen, bijdragen aan internationale normering, de coördinatierol op internationaal niveau en de rol van kennismakelaar. Aandachtspunten zijn: coördinatierol op landenniveau, efficiëntie, resultaatgericht management en uitvoering van te veel kleinschalige activiteiten.

Beoordeling: Goed = 4

3.6 **Personeelsbeleid**

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 directeurs 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. Daarnaast zet UN Women een *Talent Management Review Group* op om beoordelingscijfers te valideren en mensen die sterk presteren te identificeren. UN Women biedt introductieprogramma's en workshops over management voor werknemers en daarnaast ruim 2800 online cursussen, 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.

UN Women baseert zich op de VN-personeelsregels en volgt het algemeen VN-beleid wat betreft versobering van salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Beoordeling: Goed = 4

3.7 Financieel beheer

De financiering van UN Women blijft achter bij de verwachtingen. UN Women ging voor de periode 2012 – 13 uit van een budget van USD 750 miljoen. De feitelijke financiering bleef echter met USD 150 miljoen achter bij deze begroting. De core bijdragen vormden in 2013 54,4% van de inkomsten. Programma-uitgaven bedroegen in 2012 USD 224 miljoen en in 2013 USD 204 miljoen. Uitgaven voor managementactiviteiten bedroegen in deze jaren respectievelijk USD 34 en 46 miljoen. Dit relatief grote aandeel managementuitgaven komt door de opbouw van een stevige vertegenwoordiging in het veld, waarbij de omvang van programma's echter achterblijft. De BoA constateerde over 2013 dat UN Women over voldoende liquide middelen beschikte om korte termijn verplichtingen te dekken. Dankzij toenemende bijdragen van lidstaten kon UN Women 2013 afsluiten met een overschot van USD 24.4 miljoen, terwijl 2012 nog een tekort van USD 14,7 miljoen liet zien.

UN Women maakt gebruik van de interne accountantsdienst van UNDP die als competent bekend staat. 4 stafleden worden ingezet voor UN Women. 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. Hoewel de audits van de VN *Board of Auditors* (BoA) en de interne accountantsdienst geen structurele onregelmatigheden hebben gesignaleerd zijn er wel een aantal verbeterpunten op het terrein van procurement, risicomanagement en consequente uitvoering van externe financiële audits voor projecten. Uitvoering van aanbevelingen van audits verloopt voorspoedig. Eind 2013 was 67% van de aanbevelingen uit interne audits volledig uitgevoerd, aldus de BoA. 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 2016 zal worden gezien.

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

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: neutraal = ➔

3.8 Corruptiebestrijding in de interne organisatie

UN Women hanteert de VN-brede gedragscode en personeelsvoorschriften, die richtlijnen geven voor het tegengaan van corruptie en fraude. Al het personeel is verplicht on-line cursussen 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 2013 geconstateerd dat procurement activiteiten op het hoofdkantoor en op veldkantoren veelal worden uitgevoerd door stafleden met onvoldoende procurement kennis en ervaring. Het bijbehorende interne controleraamwerk voorziet onder andere 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 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.

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 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. UN Women heeft de aanbeveling om extra staf in te zetten actief opgepakt.

Beoordeling: Voldoende = 3

Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ⬆

4 Beleidsrelevantie en resultaten van de organisatie

4.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

1. Voedselzekerheid

Beperkt relevant. UN Women legt in activiteiten ter bevordering van economische empowerment prioriteit bij de meest marginale vrouwen en bestrijding van armoede. UN Women steunt daartoe overheden bij ontwikkeling van beleid dat vrouwen gelijke toegang geeft tot productiemiddelen (in 2013 in 14 landen) en ter bescherming van de meest kwetsbare vrouwen (7 landen).

2. Water

Niet relevant.

3. 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. Nederland is een belangrijke donor van het Trust Fund voor de bestrijding van geweld tegen vrouwen, dat ook actief is in (post) conflict situaties. 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 dit jaar voor de High Level Review 1325. In 2013 voerde UN-Women voor USD 8 miljoen activiteiten voor het Peacebuilding Fund uit. In 2013 leverde UN-Women o.a. steun aan onderzoek naar seksueel geweld door onderzoekscommissies en faciliteerde UN-Women inbreng van Syrische vrouwen en deelname van Colombiaanse vrouwen aan vredesoverleg.

4. 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 MDG 5 (gezondheid van moeders). Het Trust Fund voor de bestrijding van geweld tegen vrouwen 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.

5. 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. De succesvolle afsluiting van de Commission on the Status of Women van 2013 en 2014 is een goed voorbeeld. 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 Sector 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 in het veld betreffen integratie van gender in wetgeving en beleid, kennisontwikkeling, capaciteitsopbouw van overheden, maatschappelijk middenveld en parlementen, verbetering dienstverlening en ondersteuning van vrouwen.

6. Klimaat

Niet relevant. UN Women pleit voor aandacht voor gendergelijkheid op alle terreinen en speelde onder andere een rol in de beslissing van de *Conference of Parties to the UN Framework Convention on Climate Change*, 2012, over gender balans in UNFCCC onderhandelingen. Ook heeft UN Women meegewerkt de genderspecifieke gevolgen van klimaatverandering in kaart te brengen.

7. *Private Sector Development* (inclusief Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen)

Beperkt relevant. UN Women levert met programma's voor bevordering van economische zelfredzaamheid van vrouwen een bijdrage aan private sectorontwikkeling. In 2013 kwam met hulp van UN Women in 27 landen beleid voor gelijke toegang van vrouwen tot productiemiddelen tot stand. Met UN Global Compact ontwikkelde UN Women in de "principes voor bevordering van empowerment van vrouwen" waarbij zich ruim 800 bedrijven aansloten.

8. 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 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 onder andere genderadviseurs ter versterking van humanitaire landenteams, en ontwikkelt samen met OCHA training voor gender in humanitaire actie.

4.2

Extra relevantie

Impact op Nederlandse wet- en regelgeving.

Nederland is lid van de Commissie voor de Status van Vrouwen (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.

Relevantie voor prioritaire thema's Nederlands buitenlands beleid.

Gelijke rechten voor vrouwen is een van de prioriteiten van het mensenrechten-beleid. UN Women is relevant vanwege haar inzet op bevordering van de rechten van vrouwen, bestrijding van discriminatie en geweld tegen vrouwen. UN Women heeft onder andere aandacht en draagvlak gegenereerd voor verankering van gendergelijkheid in de Post-2015 ontwikkelingsagenda, met concrete voorstellen en lobby voor een afzonderlijk gendergelijkheidsdoel en aandacht voor gender in alle andere doelen.

Conclusie

5.1 Institutionele aspecten en functioneren

UN Women is een relatief jonge en kleine organisatie, die sinds haar oprichting in 2011 met succes heeft gewerkt aan de opbouw van de organisatie. UN Women heeft een helder mandaat en houdt zich goed aan de geformuleerde prioriteiten. Versterking van resultaatgerichtheid staat hoog op de agenda, interne procedures en regelgeving zijn op orde. UN Women werkt nauw samen met andere VN-organisaties, maatschappelijk middenveld en overheden en ontwikkelt steeds meer partnerschappen met de private sector. De evaluatiefunctie en human resource management zijn sterke punten. UN Women heeft goed invulling gegeven aan haar VN-coördinatie rol op het gebied van gender, ontwikkelt zich in toenemende mate tot wereldwijde kennisleider en heeft processen van intergouvernementele normering effectief gefaciliteerd. De VN-coördinatie en operationele rol in het veld is echter nog niet overall even sterk. Hoewel de VN-Raad van Auditors de organisatie financieel gezond acht, is de bij de verwachtingen achterblijvende financiering een zorgpunt.

	Score	Verw.
3 Institutionele aspecten en functioneren		
Strategie en focus	3	↑
Resultaatsturing	3	↑
Partnerschappen	4	
Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen	3	↑
Beleidsevaluatie	4	
Personeelsbeleid	4	
Financieel beheer	3	→
Corruptiebestrijding in de interne organisatie	3	↑

5.2 Beleidsrelevantie

UN Women is vanuit haar mandaat wereldwijd pleitbezorger voor aandacht voor gender en draagt op vele gebieden bij aan internationale normering. UN Women's beleidsprioriteiten sluiten met name aan bij de Nederlandse BHOS prioriteiten op het gebied van veiligheid en rechtsorde, SRGR, gendergelijkheid en humanitaire hulp.

	Score
4.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten	
Voedselzekerheid	0
Water	-
Veiligheid en rechtsorde	+
SRGR, inclusief hiv/aids	+
Gendergelijkheid	+
Klimaat	-
<i>Private Sector Development</i> (inclusief IMVO)	0
Humanitaire hulp	0