



Ministerie van Buitenlandse Zaken

2021 Scorecard

Datum November 2021

SCORECARD ORGANISATIE United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women)

Error! Unknown document property name. Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten

Error! Unknown document property name.

	Inhoudsopgave	1
1.	Samenvatting	2
1.1	Institutionele aspecten en functioneren	2
1.2	Beleidsrelevantie	2
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.....	7
3.4	Financiële omvang en bijdragen	7
4	Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie	10
4.1	Strategie en verantwoording	10
4.2	Resultaatgerichtheid en transparantie	11
4.3	Partnerschappen en samenwerking	12
4.4	Operationeel management.....	13
4.5	Beleidsevaluatie	14
4.6	Human Resource Management	15
4.7	Financiële stabiliteit	16
4.8	Efficiëntie	17
4.9	Integriteit en grensoverschrijdend gedrag	17
5	Relevantie van de organisatie	20
5.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten	20
5.2	Overige relevantie	21

1. Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

UN Women heeft zich de afgelopen jaren institutioneel steeds beter ontwikkeld en heeft een sterkere positie gekregen binnen het VN-systeem. 10 jaar na oprichting vervult UN Women een unieke rol binnen de VN, op landenniveau en als wereldwijde pleitbezorger voor gendergelijkheid en emancipatie van vrouwen. De organisatie is voor Nederland een strategische VN-partner op dit terrein. UN Women heeft een coördinerende en adviserende rol gespeeld bij het ontwerpen van SDG 5 (gendergelijkheid) en fungeert als een belangrijk kenniscentrum op het gebied van gendergelijkheid. De organisatie voorziet het VN-systeem van informatie die belangrijk is voor het versterken van de genderfocus binnen het systeem. UN Women heeft goede resultaten behaald in het kader van het Strategisch Plan 2018-2021 en de verwachting is dat UN Women dezelfde lijn zal doorzetten met het nieuwe Strategische Plan 2022-2025. Ook op financieel vlak staat UN Women er steeds beter voor, maar het blijft een uitdaging om het percentage ongeoormerkte middelen hoog te houden. Op institutioneel gebied blijft UN Women significante hervormingen doorvoeren (met name op landenniveau) en sluit het goed aan op de VN-brede hervormingsagenda. Ook blijft UN Women verdere stappen maken op het gebied van risicomanagement en de bestrijding van grensoverschrijdend gedrag.

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

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

Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

1.2 Beleidsrelevantie

Bij het bevorderen van gendergelijkheid speelt UN Women diverse rollen die aansluiten op de prioriteiten van het Nederlandse genderbeleid, waaronder 1) internationale normstelling, 2) coördinatie binnen het VN-systeem ter bevordering van het gendergelijkheidsperspectief, en 3) ondersteuning aan programmalanden door middel van operationele activiteiten. Ook draagt UN Women via bevordering van gendergelijkheid en vrouwenrechten bij aan SRGR en SDG 3 (gezondheid, waaronder gezondheidszorg voor moeders), tevens belangrijke BHOS-prioriteiten van Nederland. UN Womens humanitaire strategie focust op pleitbezorging, coördinatie en capaciteitsontwikkeling voor integratie van het genderperspectief in humanitaire actie van VN-organisaties.

Ook levert UN Women met programma's ter bevordering van economische emancipatie, ondernemerschap en de autonomie van vrouwen een bijdrage aan private-sectorontwikkeling. Daarnaast is UN Women voorzitter van de "*Standing Committee on Women, Peace and Security*" dat de VN-inzet voor de uitvoering van VN Veiligheidsraad resolutie 1325 coördineert. In deze rol heeft UN Women een aantal instrumenten ontwikkeld voor verantwoording van de inzet vanuit de VN op 'vrouwen, vrede en veiligheid'. Ten slotte is UN Women relevant voor Nederland vanwege de actieve Nederlandse deelname aan de bijeenkomsten van de *Commission on the Status of Women (CSW)*, een intergouvernementeel platform dat

door UN Women wordt voorbereid en georganiseerd. Nederland is gecommitteerd aan de uitvoering van internationale afspraken die deze commissie besproken worden.

	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Rollen van de organisatie			
Gendergelijkheid	3	4	4
SRGR	3	3	3
Humanitaire hulp	2	2	2
Private sector-ontwikkeling	3	3	3
Veiligheid en rechtsorde	3	3	4
Overige relevantie			
Impact op Nederlandse wet- en regelgeving	4	3	4

Beoordeling: Licht = 1, Matig = 2, Relatief sterk = 3, Sterk = 4

2 Inleiding

In het kader van het buitenlandbeleid hecht Nederland aan multilaterale samenwerking. Nederland concentreert zich daarbij op het werken met en financieren van organisaties die relevant zijn voor het Nederlandse beleid, effectief zijn, of als 'systeemorganisatie' een sleutelrol vervullen binnen de multilaterale architectuur. Dit vraagt om zorgvuldige en regelmatige toetsing. Hiertoe worden zogenoemde scorekaarten opgesteld voor multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert, zoals VN-fondsen en -programma's, Internationale Financiële Instellingen (IFI's), gespecialiseerde VN-organisaties en grote mondiale fondsen. Toetsing vindt primair plaats aan het Nederlandse beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Waar relevant wordt de betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid meegenomen.

De frequentie van toetsing is gekoppeld aan de strategische (bij VN-instellingen) en/of financieringscyclus (bij IFI's). Het ministerie van Buitenlandse Zaken publiceert de scorekaart voor een organisatie online in het jaar voorafgaand aan nieuwe strategische planning c.q. middelenaanvulling (in de regel om de drie of vier jaar).

Elke scorekaart schetst doelstellingen, mandaat en kernkwaliteiten van de betreffende organisatie, de wijze waarop deze is ingericht, welke activiteiten deze uitvoert, de financiële omvang, en de Nederlandse bijdrage. Iedere scorekaart geeft daarbij - op basis van een analyse van een aantal deelaspecten - een appreciatie van de effectiviteit van de organisatie en van de mate waarin organisaties resultaten behalen die voor het Nederlandse BHOS-beleid relevant zijn.

Voor de score van deelaspecten van effectiviteit geldt een vierpunten-schaal: onvoldoende, matig, voldoende en goed. Iedere scorekaart geeft daarnaast aan of een organisatie - ten opzichte van de vorige scorekaart - een positieve, negatieve of neutrale ontwikkeling heeft doorgemaakt.

Beleidsmatige relevantie en impact (resultaten) worden aangeduid met de kwalificaties relevant, beperkt relevant en niet relevant.¹ Het eerste hoofdstuk van elke scorekaart bevat een samenvatting, inclusief een tabel met samenvattende scores.

Scorekaarten worden samengesteld op basis van rapportages van de organisatie zelf, van de *Boards of Auditors*, interne en externe evaluaties, beoordelingen door andere donoren en het *Multilateral Organisations Performance Assessment Network (MOPAN)*². Daarnaast wordt input verwerkt vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken, vakdepartementen, Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ambassades dragen bij met informatie over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen.

¹ De ontwikkelingssamenwerkingspraktijk van het ministerie van Buitenlandse Zaken zet voor het meten van resultaten steeds meer in op een verschuiving van aandacht voor monitoring en evaluatie (M&E) naar het concept van monitoren, evalueren en het vervolgens actief daarvan leren (MEL). Ook bij de VN fondsen en -organisaties en bij de Ontwikkelingsbanken wordt meer aandacht gevraagd voor deze verbeterslag van M&E naar MEL. Waar opportuun worden ze gestimuleerd hun procedures en benadering daar op aan te passen

² MOPAN – een initiatief van 19 gelijkgezinde landen waaronder Nederland - licht in een tweejaarlijkse cyclus VN-organisaties en Internationale Financiële Instellingen door op organisatorisch functioneren en ontwikkelingseffectiviteit.

3 Algemene achtergrond

3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

In vergelijking met veel andere VN-organisaties is UN Women (voluit: “*The United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women*”) een relatief jonge en kleine VN-organisatie met ca. 2.800 werknemers. UN Women is ontstaan in 2011 door samenvoeging van vier VN-organisaties op het terrein van vrouwenrechten en gendergelijkheid, met als doel om inspanningen van de VN op dit gebied effectiever te coördineren en te versterken. De basis voor deze samenvoeging was resolutie 64/289 van de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties (AVVN) uit 2010, waarin het mandaat van UN Women is vastgelegd.

De overkoepelende doelstelling van UN Women is de bevordering van gendergelijkheid en de versterking van de positie van vrouwen wereldwijd. Om deze doelstelling te behalen heeft UN Women een drieledig mandaat:

1. Ondersteunen van de VN (waaronder de Algemene Vergadering, de ECOSOC en de CSW) bij het formuleren van internationale normen;
2. Coördineren en stimuleren van inspanningen vanuit de VN voor gendergelijkheid;
3. Ondersteunen van programmalanden (d.m.v. beleidsadvies, kennismanagement en dienstverlening) bij het implementeren van internationale afspraken, als ook ondersteunen en bevorderen van partnerschappen met het maatschappelijk middenveld.

UN Women vervult hiermee een unieke rol binnen de VN, op landenniveau en als wereldwijde pleitbezorger voor gendergelijkheid en emancipatie van vrouwen, en is voor Nederland een strategische VN-partner op dit terrein. UN Women heeft een coördinerende en adviserende rol gespeeld bij het ontwerpen van SDG-5 ‘gendergelijkheid.’ Daarnaast monitort UN Women binnen het VN-systeem de implementatie van SDG-5, onder andere via het *system-wide action plan for gender equality and women’s empowerment* en het digitale datadashboard *Women Count*, waarmee de mondiale voortgang richting gendergelijkheid in kaart wordt gebracht.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

UN Women wordt sinds 2013 geleid door een Uitvoerend Directeur, de Zuid-Afrikaanse Phumzile Mlambo Ngcuka. Haar termijn loopt af in 2021. Zij wordt bijgestaan door twee adjunct-Uitvoerend Directeuren. Dit zijn sinds 2019 Åsa Regnér (Zweden) als *Deputy Executive Director for Normative Support, UN System Coordination and Programme Results*, en Anita Bhatia (India) als *Deputy Executive Director for Resource Management, Sustainability and Partnerships*. 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 normstelling verantwoording af aan de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties (AVVN), de Economische en Sociale Raad van de Verenigde Naties (ECOSOC) en de *Commission on the Status of Women* (CSW).

UN Women is door de CSW aangewezen als het eerste aanspreekpunt voor het stimuleren en samenbrengen van het VN-systeem, maatschappelijk middenveld en andere stakeholders ter bevordering van de implementatie van de intergouvernementele afspraken over gendergelijkheid zoals bepaald in de *Beijing Declaration and Platform for Action* (1995).

UN Women is de afgelopen 10 jaar uitgegroeid tot een organisatie met een hoofdkantoor in New York en 99 overige kantoren (waarvan 6 regiokantoren, 6 *liaison*-kantoren, 5 meer-landenkantoren, 50 landenkantoren en 32 programmakantoren). Tegelijkertijd hervormt UN Women in het kader van het

Strategische Plan 2022-2025 haar organisatiestructuur met het oog op een efficiëntere en strategischere verdeling van middelen over de decentrale kantoren. Het hoofdkantoor in New York blijft verantwoordelijk voor aansturing van de organisatie, kennisopbouw en ondersteuning van internationale normstelling. De zes regionale kantoren zijn verantwoordelijk voor coördinatie met internationale organisaties en zij houden toezicht op de landenkantoren en ondersteunen deze. De landenkantoren voeren programma's uit en hebben een advies- en pleitbezorgersrol. De adviserende functie van UN Women op gender wordt hiermee op verschillende niveaus uitgevoerd.

In het Strategisch Plan 2022-2025 continueert UN Women de vier beleidsprioriteiten uit de voorgaande Strategische Planperiode (2018-2021):

1. versterking van participatie, leiderschap en deelname van vrouwen in (politieke) besluitvorming;
2. bevordering van economische emancipatie en weerbaarheid 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).

Daarnaast focust UN Women in het Strategisch Plan 2022-2025 op het aanpakken van structurele grondoorzaken van genderongelijkheden. Daarmee sluiten deze beleidsprioriteiten en –focus aan op het Nederlandse genderbeleid. De inzet van UN Women op deze vier beleidsprioriteiten is dwarsdoorsnijdend m.b.t. de drie verschillende mandaten van de organisatie die hierboven staan beschreven.

UN Women heeft een wereldwijd mandaat en voerde in 2019 programma's uit in 122 landen (vergelijk: 107 in 2018). Activiteiten in programmalanden omvatten steun bij de ontwikkeling en uitvoering van wet- en regelgeving, bij integratie van gender in (ontwikkelings)beleid en plannen, versterking van nationale capaciteit, beleidsbeïnvloeding en pleitbezorging, kennisopbouw en VN-coördinatie op gendergebied. Met haar programma's werkt UN Women vooral in lage-inkomenslanden.

UN Women werkt mee aan de uitvoering van de VN-brede beleidsafspraken uit de *Quadrennial Comprehensive Policy Review Resolutie (QCPR)*, zoals de harmonisatie van procedures, versterkte partnerschappen tussen VN-organisaties en de versterking van de kwaliteit en coördinerende rol van *Resident Coördinatoren* van de VN ter ondersteuning van de hervormingen onder *Delivering as One*. Het management van UN Women rapporteert regelmatig aan de Uitvoerende Raad over voortgang in de implementatie van de QCPR en resolutie 72/279 (2018) over de hervormingen van het VN-ontwikkelingssysteem. In lijn met de afspraken in deze resolutie zijn in het resultatenraamwerk behorend bij het Strategisch Plan sinds 2018 verschillende aan QCPR gerelateerde indicatoren opgenomen, waaronder acht indicatoren die gezamenlijk met UNDP, UNICEF en UNFPA ontwikkeld zijn. Over organisatiespecifieke resultaten op het *Funding Compact*³ wordt jaarlijks tijdens het *Structured Dialogue on Financing* tijdens de tweede reguliere sessie van de Raad in het najaar gerapporteerd. Daarnaast laat UN Women alle landenprogramma's (genaamd *strategic notes*) aansluiten op de *UN Sustainable Development Cooperation Frameworks* in de desbetreffende landen. Dit wordt onder andere gedaan door resultaatgebieden conform de UNSDCF te definiëren en te operationaliseren.

UN Women speelt een actieve rol in de uitvoering van QCPR-richtlijnen uit 2016 en 2020 over de bevordering van gendergelijkheid door het VN-systeem als geheel. Zo heeft UN Women de *SWAP 2.0* en *SWAP UNCT* beoordelingskaders⁴ ontwikkeld waarmee het genderbeleid van VN-organisaties en VN-landenteams geëvalueerd kan worden. Daarnaast heeft UN Women een *Women Count* database ontwikkeld

³ Afspraak tussen de VN en de lidstaten dat VN-organisaties gecoördineerder samenwerken, o.a. gestimuleerd door voldoende ongeoordeelde financiering.

⁴ SWAP: System-wide action plan for gender equality and women's empowerment.

waarmee gendergelijkheid per land in kaart is gebracht. UN Women heeft ook een succesvol pleidooi gehouden voor gendermarkers bij het VN-brede *COVID-19 Response and Recovery Trust Fund* en heeft daarnaast een *COVID-19 Global Gender Response Tracker* ontwikkeld waarin per land de COVID19-beleidsrespons op gendersensitiviteit wordt geëvalueerd.

Verschillende evaluatiestudies concluderen dat UN Women zich positief blijft ontwikkelen in de uitvoering van het mandaat. Zo blijken de *Flagship Programme Initiatives* (FPI) uit het Strategische Plan (2018-2021) een geslaagde poging om scherpere programmatische focus aan te brengen in het werk van UN Women, hoewel UN Women deze focus nog beter zou kunnen benutten door toezicht, verantwoording en partnerschappen in de uitvoer van de initiatieven te versterken. Daarnaast blijkt uit evaluaties dat UN Women zich op nationaal niveau in toenemende mate een belangrijke actor op het gebied van nationale beleids- en planningsadviesing voor gendergelijkheid betoont, hoewel meer focus op capaciteitsversterking van partnerorganisaties (CSO's) en effectiever toezicht door UN Women op de uitvoering van overheidsbeleid nodig is. Een evaluatiestudie over UN Womens rol in de *Women, Peace and Security* (WPS)-agenda concludeerde dat de meerwaarde van UN Women op dit gebied te zien is in termen van normstelling en het samenbrengen van belanghebbende actoren. Desondanks is betere afstemming mogelijk tussen de rollen die UN Women op WPS-gebied speelt op verschillende (mondiale, regionale, nationale) niveaus. Tevens wordt UN Women ter ondersteuning van AVVN-resolutie 1325 aanbevolen om op nationaal niveau bredere coalities met partners op te bouwen en om een strategische visie te ontwikkelen hoe de organisatie Nationale Actieplannen voor WPS het beste kan ondersteunen.

3.3 Nederlandse rol en invloed

Het Nederlands lidmaatschap van de Uitvoerende Raad van UN Women wordt bepaald door het interne rotatieschema van de *Western European and other States*-groep (WEOG). Op basis van dit schema was Nederland meest recentelijk in 2018 lid van de Raad en zal het naar verwachting in 2022 weer lid zijn. De zetels en zittingstermijn worden volgens dit interne rotatieschema onder andere op basis van financiële ongeormerkte bijdragen verdeeld. Besluitvorming in de Uitvoerende Raad vindt meestal op basis van consensus plaats; er wordt vrijwel nooit gestemd. Hierbij worden ook de posities van niet-leden (*observers*) in acht genomen. 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.

Er bestaat geen formeel mechanisme voor coördinatie tussen EU-lidstaten. Informeel overleg en afstemming vinden voornamelijk plaats binnen de WEOG, zoals hierboven beschreven. Doorgaans vinden er voorafgaand aan een formele sessie van de Raad bijeenkomsten plaats op hoofdstedelijk niveau en in New York met als doel afstemming van eventueel gezamenlijke posities en inzet tijdens de Raad.

Nederland wordt in de Raad vertegenwoordigd door de Nederlandse Permanente Vertegenwoordiging bij de Verenigde Naties in New York en de verschillende directies in Den Haag. Nederland speelt tijdens Raadsvergaderingen regelmatig een actieve rol door het agenderen en beïnvloeden van tekstbesluiten die per consensus worden aangenomen. Ook neemt Nederland regelmatig het initiatief tot plenaire verklaringen of sluit het aan bij verklaringen van gelijkgezinde landen.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

De afgelopen jaren is de financiële omvang van UN Women gegroeid. Waar de gemiddelde jaarinkomsten van UN Women in de periode 2014-2016 nog rond de USD 326 miljoen bedroegen, lag de gemiddelde jaarinkomst in 2018-2020 op USD 498 miljoen. Deze stijging is vooral dankzij een relatief grote toename van geormerkte financiering; terwijl het percentage ongeormerkte bijdragen over de

periode 2014-2016 nog gemiddeld 51% was, is dit in de periode 2018-2020 gedaald tot 32%.

Ongeoormerkte vrijwillige contributies dragen bij aan de wendbaarheid van de organisatie en aan de volledige implementatie van het Strategisch Plan. In 2020 ontving UN Women USD 564 miljoen, waarvan 32% ongeoormerkt (vergelijk: 27% in 2019). In tegenstelling tot VN-fondsen en -programma's ontvangt UN Women jaarlijks een bedrag uit het reguliere VN-budget ter financiering van het mandaat om intergouvernementele normstelling uit te voeren. In 2020 was dit 2% van de totale inkomsten van de organisatie. Nederland draagt hier indirect aan bij via de verplichte contributie aan het VN-systeem.

In het kader van het *Funding Compact* hebben lidstaten en de Verenigde Naties (waaronder UN Women) afgesproken om de trend van krimpende percentages ongeoormerkte bijdragen te keren door relatief meer ongeoormerkte bijdragen te doneren in ruil voor actieve implementatie van de VN-hervormingen. De komende jaren zal moeten blijken of deze afspraak inderdaad leidt tot meer ongeoormerkte bijdragen. Nederland is van oudsher een betrouwbare en belangrijke donor voor UN Women. De jaarlijkse Nederlandse ongeoormerkte bijdrage ligt traditioneel rond de USD 4.5 miljoen, waarbij de totale Nederlandse bijdrage USD 11.2 miljoen bedraagt. Hiermee is Nederland om en nabij de 13^e grootste donor voor UN Women.

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

Jaar	Inkomsten				Totaal	Uitgaven Totaal
	Verplichte bijdragen	Vrijwillige bijdragen				
		Geoormerkt	Ongeoormerkt			
2018	8,0	235	149	404	380	
2019	10,2	357	143	527	420	
2020	11,0	402	178	564	440	

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

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2018	Ongeoormerkte bijdrage	1. Zweden	20,0
		2. Zwitserland	16,2
		3. Verenigd Koninkrijk	15,9
		13. Nederland	4,5
	Geoormerkte bijdragen	1. Zweden	34,9
		2. Japan	18,9
		3. Noorwegen	14,5
		9. Nederland	6,5
	Totaal bijdrage	1. Zweden	54,9
		2. Verenigd Koninkrijk	28,4
3. Noorwegen		25,4	
12. Nederland		11,0	
2019	Ongeoormerkte bijdrage	1. Verenigd Koninkrijk	16,2
		2. Zwitserland	16,0
		3. Zweden	13,1
		11. Nederland	4,4
	Geoormerkte bijdragen	1. Europese Commissie	84,4
		2. Zweden	43,1
		3. Noorwegen	19,6
		12. Nederland	5,4
	Totaal bijdrage	1. Europese Commissie	84,4
		2. Zweden	56,1

		3. Noorwegen	31,3
		13. Nederland	9,8
2020	Ongeoormerkte bijdrage	1. Finland	20,2
		2. Zweden	18,7
		3. Zwitserland	16,5
		12. Nederland	4,4
	Geoormerkte bijdragen	1. Europese Commissie	74,7
		2. Zweden	52,9
		3. Japan	18,7
		9. Nederland	6,7
	Totaal bijdrage	1. Europese Commissie	74,4
		2. Zweden	71,6
		3. Finland	32,3
		13. Nederland	11,2

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

UN Women heeft een helder kernmandaat (zoals beschreven in paragraaf 3.1) waarop de beleidsprioriteiten uit haar meest recente Strategische Plannen (2018-2021 en 2022-2025) duidelijk aansluiten. Met de *Flagship Programme Initiatives* (FPI's) uit het Strategische Plan 2018-2021 heeft UN Women een belangrijke stap gezet van kleinere en kortdurende projecten in de richting van grotere, langdurigere en breder gedragen projecten. Ter ondersteuning van het Strategisch Plan heeft UN Women *Theories of Change* ontwikkeld met helder geformuleerde risico's en aannames. Op basis van geactualiseerde *Theories of Change* en een onafhankelijke evaluatiestudie naar de FPI's ontwikkelt UN Women nieuwe focusinitiatieven voor het Strategisch Plan 2022-2025.

UN Women functioneert als een belangrijk kenniscentrum op het gebied van gendergelijkheid. Zo publiceert UN Women regelmatig analyses op het gebied van gendergelijkheid wereldwijd. Hiermee voorziet UN Women het VN-systeem van informatie die belangrijk is voor het versterken van de genderfocus binnen het VN-systeem.

UN Women heeft in het kader van haar normstellende mandaat een cruciale rol in de jaarlijkse bijeenkomst van de *Commission on the Status of Women* (CSW). Hierbij speelt het een belangrijke ondersteunende, inhoudelijke, en verbindende rol. Het is belangrijk om deze taken van UN Women te blijven bewaken tegen politieke druk vanuit lidstaten. Daarnaast dient UN Women zich ambitieuzer en actiever in te zetten ten behoeve van voortgang van intergouvernementele afspraken op het gebied van gendergelijkheid.

Met het oog op haar coördinerende functie heeft UN Women in het kader van het 25-jarig jubileum van het Beijing Actieplatform een leidende rol op zich genomen door in het kader van het "*Generation Equality Forum*" zes mondiale consortia ('actiecoalities') samen te brengen om op zes prioritaire beleidsterreinen voortgang richting gendergelijkheid te versnellen. Ondanks de organisatorische uitdaging levert de organisatie met dit initiatief een belangrijke en positieve bijdrage aan internationale samenwerking voor gendergelijkheid. Daarnaast coördineert UN Women het *System-wide action plan for gender equality and women's empowerment* waarmee het de gendersensitiviteit van andere VN-organisaties in kaart brengt.

Conform de afspraken in het kader van de VN-hervormingen sluiten UN Women's prioriteiten in de landenprogramma's (*Strategic Notes*) aan op nationaal beleid en de gecoördineerde doelstellingen van de VN-landenteams zoals vastgelegd in *Common Country Analyses* en *UN Sustainable Development Cooperation Frameworks* (UNSDCF), hoewel deze aansluiting in sommige landen concreter kan worden gemaakt.⁵ De VN-hervormingen resulteren er daarnaast in dat UN Women beter dan voorheen in staat is om de genderfocus in de meerjarige beleidsstrategieën van VN-landenteams te versterken.

UN Women legt drie keer per jaar verantwoording af aan de Uitvoerende Raad over verschillende aspecten van haar werk, financiën en evaluaties. In dit kader bespreekt de organisatie met de Uitvoerende Raad zowel het vierjaarlijkse Strategisch Plan alsook de *mid-term review* van het Plan en regelmatig verschillende thematische beleids- en organisatie-evaluaties. Daarnaast engageert en consulteert UN Women regelmatig lidstaten en partners uit het maatschappelijk middenveld over haar beleid en programmering. Dit gebeurt zowel via informele briefings (voor VN-lidstaten) als via *civil society advisory groups* (voor maatschappelijke actoren op regionaal en landenniveau).

⁵ Zoals ook geconstateerd in het MOPAN-rapport uit 2017/2018.

Onderdeel	Score	Verandering
Kernmandaat / Prioriteiten / Mission Creep	4	↑
Beleidsstrategie	4	↑
<i>Theory of Change</i>	3	→
Aansluiting Nationaal beleid / Armoedestrategie	3	↑
Verantwoording	3	→
Aanspreekbaarheid voor overige belanghebbenden	3	→
TOTAAL	3	→

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

Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

UN Women presteert goed op het versterken van resultaatgericht werken en gebruikt sinds een aantal jaar hiervoor het interne *Results Management System*. Voor de Strategische Plannen 2018-2021 en 2022-2025 heeft UN Women heldere resultatenraamwerken met bijbehorende *theories of change* ontwikkeld, met daarin heldere risico's en aannames, alsook streefcijfers en indicatoren op *impact*, *outcome* en *output* niveau. De doelstellingen en behaalde resultaten worden door UN Women overzichtelijk in kaart gebracht en via jaarverslagen en een transparante database op haar website gecommuniceerd. Tegelijkertijd hebben er sinds 2017 vele ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van sociale media en communicatie, die UN Women niet optimaal weet te benutten. Hierdoor zijn de Nederlandse verwachtingen van UN Women op dit gebied omhooggegaan en wordt er in deze scorekaart een lagere relatieve score uitgedeeld dan in 2017. UN Women rapporteert jaarlijks de behaalde resultaten aan de Uitvoerende Raad in een jaarverslag. Halverwege de implementatie van het Strategische Plan 2018-2021 had UN Women goede resultaten behaald op 72% van de indicatoren uit het resultatenraamwerk.

Het MOPAN-rapport 2017/2018 stelt dat doelstellingen en financiële uitgaven in alle werkplannen bij UN Women (op zowel hoofdkantoor- als landenniveau) worden gekoppeld aan specifieke *outputs* en *outcomes* uit het resultatenraamwerk van het Strategisch Plan. Iedere twee jaar presenteert UN Women een begroting aan de Uitvoerende Raad, met daarin uitgaven uitgesplitst per resultaatgebied. Ook op landenniveau is sprake van verbeteringen op het gebied van resultaatgericht werken. Sinds 2018 dienen alle landenprogramma's van UN Women te zijn voorzien van heldere resultatenraamwerken, inclusief *baselines* en doelstellingen. Desondanks blijkt dat programmajaarplannen in sommige gevallen uitvoeriger uitgewerkt zouden kunnen worden op basis van gestandaardiseerde richtlijnen.

Het MOPAN-rapport 2017/2018 signaleert dat het management van UN Women toewijding laat zien aan een resultaatgerichte werkcultuur. Ook de onafhankelijke evaluatiedienst van UN Women constateert dat de organisatie de laatste jaren significante vooruitgang heeft geboekt op dit punt. Desondanks bestaan er op landenniveau nog uitdagingen op het gebied van het helder en meetbaar definiëren van doelstellingen en het gebruik van digitale resultatenapplicaties, waardoor het soms ingewikkeld is om achteraf uitgaven in verband te brengen met specifieke resultaten. Ook heeft de *Board of Auditors* geconstateerd dat de digitale applicaties van UN Women waarmee uitgaven en resultaten worden gemonitord beter op elkaar afgestemd zouden kunnen worden, waarop UN Women een begin heeft gemaakt met het vernieuwen van haar ICT-systemen.

UN Women sloot zich eind 2012 aan bij het *International Aid Transparency Initiative* (IATI). De *Board of Auditors* vermeldt dat UN Women sinds 2016 voldoet aan de IATI-eisen en adequate gegevens rapporteert.

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

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

Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

4.3 Partnerschappen en samenwerking

Als relatief kleine VN-organisatie heeft UN Women belang bij het aangaan van partnerschappen en het effectief beïnvloeden van partnerorganisaties. Voor het behalen van resultaten maakt UN Women gebruik van een uitgebreid netwerk van overheden, (lokale) ngo's en internationale organisaties.

Wat betreft samenwerking binnen het VN-systeem constateert de *Joint Inspection Unit* van de Verenigde Naties in 2019 dat UN Women, ondanks beperkte financiële middelen, adequaat invulling geeft aan de coördinerende taak van het *United Nations System-wide Action Plan on Gender Equality and the Empowerment of Women* om de genderfocus van het VN-systeem op doorlopende basis via evaluatie in kaart te brengen. Hiervoor gebruikt UN Women bestaande VN-partnerschappen zoals de *Inter-Agency Network on Women and Gender Equality*, de *United Nations Evaluation Group*, het *Finance and Budget Network of CEB* en het netwerk van interne auditdiensten van VN-organisaties.

UN Women draagt daarnaast bij aan betere samenwerking met VN-partners op landenniveau in het kader van de VN-hervormingen en rapporteert jaarlijks hierover aan de Uitvoerende Raad in het kader van het *Structured Dialogue on Financing*. Voorafgaand aan de VN-hervormingen constateerde het MOPAN-rapport 2017/2018 ruimte voor verbetering van de coördinerende functie van UN Women m.b.t. het genderbeleid van VN-landenteams – de versterking hiervan is één van de doelstellingen van het hervormingsproces. Ook constateert de onafhankelijke evaluatiedienst van UN Women dat er in sommige gevallen op landenniveau te weinig geschikt personeel is om de VN-coördinerende taak van UN Women naar verwachting te vervullen.

Sinds aanvang van het VN-hervormingsproces in 2018 speelt UN Women een beter gedefinieerde rol in het coördineren van het gezamenlijke genderbeleid van VN-landenteams in de *UN Sustainable Development Cooperation Frameworks*. Daarnaast heeft UN Women een coördinerende functie in de totstandkoming *Country Gender Equality Profiles* waarbij overheden, VN-organisaties en nationale stakeholders gendergelijkheid per land in kaart brengen. Ook coördineert UN Women de *Gender Scorecards* van VN-landenteams waarin het genderbeleid van deze teams wordt geëvalueerd. Hoewel deze coördinerende functies van UN Women op landenniveau vanwege capaciteit in het veld een uitdaging blijven, profiteert UN Women op dit gebied van de versterkte aandacht voor gendergelijkheid en de betere integratie van VN-landenteams.

UN Women werkt daarnaast samen met UNICEF, UNFPA, WHO, UNAIDS en de Wereldbank in het H6 partnernetwerk (voorheen H4+) in 40 landen aan het verbeteren van seksuele en reproductieve gezondheid in het kader van de mondiale *Every Woman, Every Child*-strategie. Via partnerschapsinitiatieven zoals *Unstereotype Alliance*, *HeForShe* en *She Innovates* engageert UN Women bovendien de private sector op mondiaal niveau om cultuurverandering op het gebied van (economisch) gendergelijkheid en vrouwelijk ondernemerschap te stimuleren.

In reactie op de COVID19-respons van het multilaterale systeem is UN Women gestart met het verder uitbreiden van strategische partnerschappen met Internationale Financiële Instellingen (IFI's). Deze partnerschappen zijn erop gericht om het duurzame ontwikkelingsbeleid van IFI's (die vergeleken met UN Women over een vele malen groter budget beschikken) gender-responsief te maken. Door als kleine organisatie via deze hefboomconstructie het beleid van grotere organisaties te beïnvloeden, verkent UN Women in toenemende mate manier hoe zij de toegevoegde waarde van haar mandaat internationaal kan versterken.

In het kader van het 25-jarig jubileum van het *Beijing Action Platform* heeft UN Women de eigen rol in het coördineren van mondiale partnerschapsverbanden naar een ambitieus niveau gebracht. Gericht op verschillende prioritaire (en deels achterblijvende) resultaatgebieden⁶ van het *Beijing Action Platform* uit 1995 coördineert UN Women zes mondiale consortia ('actiecoalities') van overheden, filantropische instellingen, internationale organisaties, private sector en ngo's, die gezamenlijk de voortgang op deze resultaatgebieden moeten versnellen. Nederland is samen met Canada en Malawi mede-leider van de actiecoalitie *Feminist Movements and Leadership*. De coördinerende rol van UN Women in deze actiecoalitie is complex door de betrokkenheid van verschillende actoren met uiteenlopende prioriteiten. UN Women geeft gehoor aan de verschillende partijen en zet zich in om dit proces zo soepel mogelijk te laten verlopen. Gezien de organisatorische capaciteit van UN Women is deze belangrijke en ambitieuze rol een uitdaging.

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

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

Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

4.4 Operationeel management

UN Women heeft de afgelopen jaren enige verbetering laten zien qua dagelijkse aansturing binnen de organisatie met betrekking tot uitvoering en implementatie van het eigen mandaat. Hierbij speelt de decentralisatie van bevoegdheden en de rationalisering van de (fysieke) aanwezigheid van UN Women in programmalanden een belangrijke rol. Zoals het MOPAN-rapport 2017/2018 constateert, hebben landenkantoren van UN Women meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden gekregen op het gebied van programmatische en financiële besluitvorming. In reactie op een evaluatiestudie heeft UN Women het *Delegation of Authority*-raamwerk aangepast door operationele bevoegdheden van landen- en regiokantoren helderder te definiëren, waardoor deze organisatieonderdelen effectiever werken.

De fysieke aanwezigheid van UN Women in programmalanden is onderhevig aan een intern hervormingsproces vanwege de constatering van de *Board of Auditors* (2017) dat dit efficiënter en strategischer ingericht zou kunnen worden. In reactie op deze aanbeveling heeft UN Women een *Presence Governance Framework* opgesteld waarmee wordt bepaald welke middelen en inzet wenselijk is afhankelijk van de context waarin de landenkantoren van UN Women zich bevinden. Dit is een belangrijke stap in de richting van de nodige versterking van de capaciteit van de landenkantoren die vaak nog achterblijft bij programmatische ambities.

⁶ Bijvoorbeeld politieke participatie, economische emancipatie, SRGR en (het bestrijden van) gender-gerelateerd geweld.

In lijn met de interne *Enterprise Risk Management*-richtlijnen heeft UN Women een organisatiebreed plan om risico op fraude periodiek te evalueren. Hoewel de *Board of Auditors* in 2017 opmerkte dat opvolging op decentraal niveau achterbleef bij de ambities, worden sinds 2019 frequent risico-evaluaties uitgevoerd op de landenkantoren om tijdig mitigerende maatregelen te kunnen nemen. Daarnaast heeft UN Women sinds 2018 een onafhankelijke interne auditdienst (IAS) om controle uit te voeren op risico- en procesmanagement.

In 2018 constateerde de *Board of Auditors* dat het beleid voor het opstellen van aankoopplannen op sommige landenkantoren strenger gehandhaafd moet worden. Hierop heeft het hoofdkantoor nieuwe monitoringsmiddelen geïnstalleerd om effectievere controle uit te voeren op de acquisities van decentrale organisatieonderdelen.

Als relatief kleine VN-organisatie werkt UN Women veel samen met lokale uitvoerende organisaties en nationale overheden. Een evaluatiestudie constateert dat de engagerende en coördinerende rol van UN Women effectief bijdraagt aan nationale genderagenda's, met name wanneer er veel overeenkomsten bestaan tussen het eigen beleid en nationale ontwikkelingsprioriteiten. De IAS constateert in het jaarverslag van 2019 dat de toezicht- en verantwoordingskaders m.b.t. projecten die worden uitgevoerd in samenwerking met lokale uitvoerende organisaties aangescherpt en beter geïntegreerd dienen te worden om programmarealisatie van UN Women te versterken. Hieraan gerelateerd constateren het MOPAN-rapport 2017/2018 en de *Board of Auditors* dat UN Women het eigen risicobeleid m.b.t. capaciteit van uitvoerende organisaties consistent en beter moet toepassen.

Onderdeel	Score	Verandering
Delegatie van bevoegdheden	3	→
Projectbeheer en financieel beheer	3	↑
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentrale kantoren	3	→
Gebruik van lokale partners en systemen	4	→
Aandacht voor risicomanagement	3	
TOTAAL	3	→

Beoordeling: Onvoldoende = 1, Matig = 2, Voldoende = 3, Goed = 4
Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

4.5 **Beleids-evaluatie**

De evaluatiefunctie van UN Women geldt als een sterke capaciteit van de organisatie. Het beleid wordt in het MOPAN-rapport 2017/2018 positief beoordeeld en omvat UNEG-conforme richtlijnen voor evaluatieplanning, adequate reikwijdte en benoeming van monitoring- en evaluatiespecialisten in regionale en veldkantoren. Daarnaast bevat het richtlijnen voor monitoring, evaluatie en onderzoeksplannen rondom 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 implementatie daarvan wordt bijgehouden.

Het evaluatiebeleid van UN Women is in 2020 geactualiseerd zodat het beter aansluit op de ontwikkelingen van het VN-hervormingsproces (bijvoorbeeld met oog op het uitvoeren van gezamenlijk en systeem-brede evaluatiestudies). Daarnaast wordt er meer budget toegekend aan het interne evaluatiekantoor en versterkt het nieuwe evaluatiebeleid de positie van de *Advisory Committee on Oversight* met betrekking tot evaluatievraagstukken.

Het *Independent Evaluation Office (IEO)* rapporteert direct aan zowel de Uitvoerend

Directeur als aan de Uitvoerende Raad. UN Womens evaluatieplan voor de periode 2018 – 2021 liep synchroon met het Strategische Plan voor deze jaren en omvatte 10 organisatiebrede evaluaties, jaarlijkse meta-analyses van bevindingen in uitgevoerde evaluatiestudies, en decentraal uitgevoerde evaluaties. Jaarlijks voert UN Women diverse evaluatiestudies uit over het algemeen functioneren van UN Women op bepaalde (beleids- of institutionele) terreinen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van bevindingen uit evaluaties op programma- of landenniveau om een algemeen beeld te schetsen met daarin bredere lessen voor de organisatie. In de periode 2015-2019 heeft 86% van UN Womens veldkantoren ten minste één evaluatiestudie uitgevoerd. Van de 38 (centrale en decentrale) evaluaties die in 2019 zijn uitgevoerd is 95% extern beoordeeld met een 'voldoende' of beter. De UN Women *Revised Evaluation Policy* uit 2020 vraagt UN Women 2% tot 3% van haar totale programmatische uitgaven te spenderen aan haar evaluatiefunctie. Tussen 2017-2019 werd deze bandwijdte steeds gehaald. Door een stijging programmatische uitgaven van 4,7% (mede door de COVID-19 pandemie), daalde dit percentage in 2020 naar 1,9%. De verwachting is dat het percentage besteed aan de evaluatiefunctie van UN Women in 2021 weer hoger zal liggen. In 2020 heeft 98% van de UN Women landen- en regiokantoren een monitoring, evaluatie en leren (MEL) medewerker aangenomen. Hiervan was datzelfde jaar 53% beschikbaar ter ondersteuning van het evaluatieproces van UN Women. Dit betekent een stijging ten opzichte van 2019 van 8%.

Volgens het MOPAN-rapport 2017/2018 is de evaluatiepraktijk van UN Women sterk en de *Board of Auditors* stelt in 2020 dat de evaluatiecapaciteit op landenniveau de afgelopen jaren is toegenomen. De meeste aanbevelingen uit evaluatiestudies worden opgevolgd door het management, hoewel het gebruik van evaluatiebevindingen (met name op landenniveau) voor nieuwe programmering soms een uitdaging blijft.

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

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

Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

4.6 Human Resource Management

Het personeelsbestand van UN Women is de afgelopen jaren significant gegroeid van ca. 2000 werknemers in 2016 tot ruim 2800 werknemers in 2019. Dit is conform Output 4 van het Strategisch Plan van UN Women voor de periode 2017-2021 en wordt financieel gedekt door de gestage groei in totale omzet van de organisatie in diezelfde periode. Het personeel van UN Women staat bekend als ervaren en toegewijd – een kenschetsing die in meerdere evaluatiestudies terugkomt. Tegelijkertijd blijft het een uitdaging voor UN Women om voldoende personeel aan te nemen in vaste dienst – hiervoor is een toename aan ongeoormerkte financiële middelen noodzakelijk. Van de ruim 2800 werknemers in 2019 werkt ruim 60% op basis van een tijdelijk en/of lokaal contract. Wat betreft diversiteit zijn er bij UN Women meer dan 150 nationaliteiten vertegenwoordigd. Qua genderbalans is het personeel voor 74% vrouwelijk en daarmee vatbaar voor een meer gebalanceerde verdeling. Het percentage van vrouwelijk personeel is hoger op technische en leidinggevende posities, maar lager voor administratieve en ondersteunende posities.

UN Women hanteert het interne *Performance and Management Development*-systeem (PMD) waarmee het personeel jaarlijks wordt geëvalueerd op basis van geleverde resultaten. Salarisverhoging en promotie zijn gebaseerd op de jaarlijkse gesprekcyclus. Wat betreft mobiliteit suggereren interne enquêtes echter dat het PMD-systeem niet altijd consistent als basis fungeert voor loopbaanontwikkeling, mede vanwege het grote percentage van het personeel dat in dienst is op basis van een tijdelijk contract.

Zowel het MOPAN-rapport 2017/2018 als de onafhankelijke evaluatiedienst constateren dat de afhankelijkheid van tijdelijke werknemers en de daaraan gerelateerde frequente personeelwisselingen een risico vormen voor behoud van kennis en expertise op zowel technisch als managementniveau. Daarnaast meldt de evaluatiedienst dat belangrijke functies met regelmaat voor langere tijd onvervuld blijven en dat werving van nieuw personeel soms veel tijd in beslag neemt. Dit resulteert in hoge werkdruk onder werknemers.

Onderdeel	Score	Verandering
Mobiliteit	3	→
Kwaliteit	3	→
Diversiteit	3	→
Genderbalans	2	→
TOTAAL	3	→

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

Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

4.7 Financiële stabiliteit

Financieel staat UN Women er goed voor, hetgeen ook blijkt uit de financiële ratio's van 2019. Die zijn gestegen ten opzicht van voorgaande jaren, wat duidt op een goede liquiditeitspositie en een verbeterde solvabiliteit. In 2019 had UN Women een positief resultaat van USD 106,51 miljoen. De inkomsten bedroegen USD 527 miljoen, dit is een stijging van 30% t.o.v. het jaar ervoor (USD 404 miljoen). De uitgaven bedroegen USD 420,89 miljoen wat neerkomt op een stijging van 10,68%. De stijging van inkomsten was het resultaat van een toename in vrijwillige bijdragen. Deze vrijwillige bijdragen (waarvan 67,11% geoormerkt (*non-core*) en 27,77% ongeoormerkt (*core*)) vormen ook de grootste bron van inkomsten met 98% in 2019 en komen van maar liefst 106 overheden. Nederland behoort tot de top 15 grootste donoren. In 2021 kondigde het VK aan te gaan bezuinigen op het ongeoormerkte budget van UN Women voor 2021. De Britse bijdrage wordt hierdoor met 60% gekort (bijna €8.8 miljoen). De effecten hiervan zullen naar verwachting in 2022 duidelijk worden.

Sinds haar oprichting streeft UN Women naar USD 500 miljoen aan inkomsten per jaar. *Resource mobilisation* is daarom ook altijd een grote prioriteit geweest. In 2019 is deze doelstelling voor het eerst met succes gehaald; dit geeft een enorme impuls aan de implementatie van het Strategisch Plan 2018-2021. Wel betekent de afhankelijkheid van vrijwillige bijdragen een risico, zeker in de huidige tijd waardoor economische tegenslag, bijvoorbeeld als gevolg van de COVID19-crisis, ervoor kan zorgen dat er minder wordt bijgedragen. Verder geeft UN Women zelf aan op zoek te gaan naar nieuwe financieringsbronnen, onder meer met de particuliere en filantropische sector. Bovendien is er, net als bij meer VN-organisaties, sprake van een dalende trend in de ongeoormerkte bijdragen en een stijging van de geoormerkte bijdragen. Dit blijft een punt van zorg, omdat de ongeoormerkte bijdragen het fundament vormen van de normatieve en coördinerende functies en het mandaat van UN Women.

UN Women heeft sinds 2020 een nieuw *cost recovery*-beleid dat geharmoniseerd is met UNDP, UNICEF en UNFPA. Het beleid kent een gezamenlijke framework van

overheadpercentages bij geormerkte bijdragen, alsmede een geharmoniseerde classificatie van kostencategorieën in het institutionele budget die deels uit geormerkte bijdragen gefinancierd moeten worden. Tevens omvat het nieuwe beleid een strengere benadering t.a.v. *waivers* (uitzonderingen op overheadverplichtingen) – alleen het topmanagement van UN Women kan toestemming geven voor *waivers* op basis van adequate onderbouwing en dient deze aan de Uitvoerende Raad te vermelden.

UN Women werkt volgens de *International Public Sector Accounting Standard* (IPSAS). De *Board of Auditors*-rapporten zijn van goede kwaliteit en geven geen grote problemen.

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

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

Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

4.8 Efficiëntie

UN Women heeft veranderprocessen in werking gezet om een efficiëntere organisatie te worden. Een van de belangrijkste beslissingen was de herziening om de resources die UN Women nodig heeft in het veld beter af te stemmen op de beschikbare middelen. Ook zijn de portefeuilles van de plaatsvervangende Directeuren herzien en is begonnen met het decentraliseren van sommige functies, zoals de Human Resource Business Partners, voor alle regio's.

Samenwerking met andere VN-organisaties wordt nog te vaak in de weg gezeten door versnippering in financiering. Om deze systeemwijde samenwerking te versterken zal UN Women het *Funding Compact* en *pooled finance mechanisms* inzetten om deze obstakels te overbruggen en elkaars impact te versterken. Daarnaast heeft UN Women sinds 2020 een nieuw cost recovery-beleid dat geharmoniseerd is met UNDP, UNICEF en UNFPA zoals omschreven in paragraaf 4.7.

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

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

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

Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

4.9 Integriteit en grensoverschrijdend gedrag

UN Women hanteert de VN-brede gedragscode en personeelsvoorschriften, die richtlijnen geven voor het tegengaan van corruptie en fraude. Daarbij heeft UN

Women sinds 2018 een eigen antifraudebeleid dat in het MOPAN-rapport 2017/2018 als sterk wordt beoordeeld. Conform het nieuwe antifraudebeleid is al het personeel verplicht om cursussen te volgen op het gebied van ethiek, omgangsvormen en wettelijke kaders, en is het verantwoordelijk voor het melden van vermeende fraude. UN Women moet daarnaast frauderisico's meewegen in de planningsfase van programma's om de effecten zo veel mogelijk via gerichte maatregelen te mitigeren. Het antifraudebeleid kan echter verder worden verscherpt door te specificeren hoe om te gaan met eventuele risico's van deze effecten op geplande resultaten. In de financiële regels en voorschriften zijn aanwijzingen opgenomen voor transparant en zorgvuldig aankoopbeleid.

Onderzoek naar fraudegevallen en grensoverschrijdend gedrag bij UN Women wordt sinds 2019 uitgevoerd door de systeembrede toezicht- en onderzoeksdienst van de Verenigde Naties (OIOS) die rechtstreeks onder de Secretaris-Generaal van de VN valt. Jaarlijks worden de onderzoeksresultaten van OIOS gerapporteerd in het *Board of Auditors*-rapport. In 2019 deed OIOS onderzoek naar 12 gevallen van vermeende fraude, waarvan ten minste twee ongegrond bleken. De overige gevallen zijn nog in behandeling. Tijdens de First Regular Session van UN Women in februari 2022 zal UN Women een update geven over de stand van zaken in dit domein in haar *Board of Auditors* report.

Net als andere VN-organisaties heeft UN Women een aantal onafhankelijke toezichtorganen. Dit zijn de VN-Raad van Auditors (*Board of Auditors*) en de Gemeenschappelijke Inspectie-Eenheid (JIU) die beide aan de algemene vergadering van de Verenigde Naties rapporteren, en het Adviescomité voor Administratieve en Budgettaire Zaken dat aan het management van UN Women rapporteert. Zoals hierboven vermeld, heeft UN Women sinds 2018 ook een onafhankelijke interne auditdienst (IAS) met de verantwoordelijkheid om controle uit te voeren op risico- en procesmanagement. Zowel in interne auditrapporten als in de rapporten van de *Board of Auditors* wordt aandacht besteed aan (vermeende) corruptiegevallen en de behandeling daarvan.

Waar het de doelmatigheid van UN Women betreft zijn enkele verbeteringen te observeren in vergelijking met verleden jaren. De *independent evaluation service* van (IES) de *Independent Evaluation and Audit Services* (IEAS) van UN Women geeft aan dat vooruitgang geboekt is in het verstevigen van de coördinerende positie van UN Women. Ook zijn lokale partners, zowel uit de publieke als private sector, nauwer betrokken bij het behalen van het mandaat van UN Women op landenniveau. Tegelijkertijd blijven er problemen bestaan met betrekking tot de meetbaarheid en duidelijke definitie van de gewenste outputs van het werk van UN Women. UN Women zal verdere maatregelen nemen ter verbetering van haar MEL systeem, om de organisatie zo efficiënter en effectiever te maken.

UN Women zet zich in voor de bestrijding van seksuele uitbuiting, misbruik en intimidatie (SEAH). Evenals bij andere VN-organisaties heeft de Uitvoerende Raad UN Women in 2019 verzocht om een onafhankelijk onderzoek door *Deloitte* te laten uitvoeren naar de bestrijding van en respons op SEAH bij UN Women. UN Women heeft het eigen anti-SEAH beleid aangepast op basis van het onderzoek door bevoegdheden en verantwoordelijkheden inzake SEAH helderder te formuleren. UN Women publiceert ook regelmatig analyses en rapportages over de voortgang binnen het VN-systeem in de bestrijding van SEAH. Hieraan gerelateerd is UN Women onderdeel van een aantal VN-brede initiatieven in New York om seksuele intimidatie op de werkvloer te bestrijden. Daarnaast is UN Women extra gaan investeren in capaciteit op veldkantoren zodat SEAH-aanspreekpunten effectief en gecoördineerd met andere VN-organisaties in programmalanden bijdragen aan het voorkomen van en reactie op SEAH. Verder worden er bij samenwerking met uitvoerende organisaties strengere risicoafwegingen gemaakt waarbij extra aandacht wordt besteed aan mogelijk risico op SEAH-gevallen. In dit kader is UN Women betrokken bij de VN-brede ontwikkeling van monitoringsmechanismen om

SEAH-risico's bij uitvoerende organisaties in kaart te kunnen brengen. UN Women rapporteert SEAH-gevallen transparant via de daarvoor bestemde kanalen.

Onderdeel	Score	Verandering
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	3	→
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	2	→
Beleid op grensoverschrijdend gedrag	3	
Transparantie integriteitsschendingen	3	→
TOTAAL	3	→

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

Verandering sinds 2017: positief = ↑, neutraal = →, negatief = ↓

5 Relevantie van de organisatie

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Gendergelijkheid

Relevant. UN Women speelt diverse rollen bij het bevorderen van gendergelijkheid die aansluiten op de prioriteiten van het Nederlandse genderbeleid. In de eerste plaats draagt UN Women bij aan internationale normstelling o.a. via het faciliteren van de jaarlijkse vergadering van de *Commission on the Status of Women*. Daarnaast vervult UN Women een belangrijke coördinerende functie binnen het VN-systeem met als doel om het gendergelijkheidsperspectief in het beleid van VN-organisaties te versterken. Een voorbeeld hiervan is de leidende rol van UN Women in het ontwikkelen en monitoren van het *UN System-wide Action Plan on Gender Equality and the Empowerment of Women (SWAP)* waarbij de inzet van het VN-systeem op gendergelijkheid zowel per organisatie als per VN-landenteam in kaart wordt gebracht. Ten slotte ondersteunt UN Women landen door middel van operationele activiteiten. Gedurende de implementatie van het Strategisch Plan 2018-2021 heeft UN Women wereldwijd bijgedragen aan diverse wetswijzigingen en aan gender gerelateerde nationale actieplannen, aan programma's om o.a. de economische positie van vrouwen te versterken en om seksueel geweld te bestrijden.

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, waaronder *maternal health*), tevens belangrijke BHOS-prioriteiten van Nederland. Vanuit het door UN Women aangestuurde *UN Trust Fund to End Violence Against Women* worden er o.a. programma's gefinancierd ter bestrijding van geweld tegen zwangere vrouwen en vrouwen met HIV/AIDS. Daarnaast is UN Women lid van het *Health-6* partnernetwerk (gestart door UNFPA, Wereldbank, UNICEF en de WHO) dat zich inspant voor goede samenwerking en werkverdeling voor bevordering van gezondheid van moeders en pasgeborenen.

Humanitaire hulp

Beperkt relevant. UN Womens humanitaire strategie focust op pleitbezorging, coördinatie en capaciteitsontwikkeling voor integratie van het genderperspectief in humanitaire actie van VN-organisaties. Gezien de beperkte middelen en presentie van UN Women in humanitaire gebieden 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.

Private sector ontwikkeling

Beperkt relevant. UN Women levert met programma's ter bevordering van de economische emancipatie, ondernemerschap en de autonomie van vrouwen een bijdrage aan private sectorontwikkeling. Tijdens de implementatie van het Strategische Plan (2018-2021) heeft UN Women in 33 landen vrouwen geholpen bij het ontwikkelen van hun technische, digitale en financiële vaardigheden om op de arbeidsmarkt te kunnen participeren. Bovendien heeft UN Women in samenwerking met publieke en private organisaties bijgedragen aan *gender-responsive procurement* en ontwikkelingsmogelijkheden voor vrouwelijke ondernemers. Daarnaast heeft het vrouwen in 26 landen geholpen om toegang te krijgen tot financiële producten en diensten.

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. UN Women is voorzitter van de "*Standing Committee*

on Women, Peace and Security” dat de VN-inzet voor de uitvoering van VN Veiligheidsraad resolutie 1325 coördineert. In deze rol heeft UN Women een aantal instrumenten ontwikkeld voor verantwoording van deze inzet (waaronder de *system-wide Strategic Results Framework on Women, Peace and Security* waarmee de inzet van de VN zelf op dit gebied wordt gemonitord). UN Women is trekker van de jaarlijkse rapportage over uitvoering van 1325 en voor de *High Level Review 1325*.

Rollen van de organisatie			
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Gendergelijkheid	3	4	4
SRGR	3	3	3
Humanitaire hulp	2	3	3
Private sector-ontwikkeling	2	2	2
Veiligheid en rechtsorde	3	3	4

Beoordeling: Licht = 1, Matig = 2, Relatief sterk = 3, Sterk = 4

5.2 Overige relevantie

Impact op Nederlandse wet- en regelgeving.

Nederland participeert actief in de bijeenkomsten van de *Commission on the Status of Women* (CSW), een intergouvernamenteel platform dat door UN Women wordt voorbereid en georganiseerd. In de CSW komen de afspraken aan de orde die tijdens de 4^e 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.

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

Beoordeling: Licht = 1, Matig = 2, Relatief sterk = 3, Sterk = 4