



2021 Scorekaart

Datum	November 2021
SCOREKAART	United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten

Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	1
1.	Samenvatting	2
1.1	Institutionele aspecten en functioneren	2
1.2	Beleidsrelevantie	2
2	Inleiding	4
3	Algemene achtergrond	4
3.1	Doelstelling en toegevoegde waarde	5
3.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten	5
3.3	Nederlandse rol en invloed	6
3.4	Financiële omvang en bijdragen	7
4	Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie	9
4.1	Strategie en verantwoording	9
4.2	Resultaatgerichtheid en transparantie	10
4.3	Partnerschappen en samenwerking	11
4.4	Operationeel management	12
4.5	Beleidsevaluatie	13
4.6	Human Resource Management	14
4.7	Financiële stabiliteit	15
4.8	Efficiëntie	16
4.9	Integriteit en grensoverschrijdend gedrag	16
5	Relevantie van de organisatie	17
5.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten	18
5.2	Overige relevantie	20

1. Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

Het *United Nations Children's Fund* (UNICEF) heeft een dubbel mandaat, waardoor het programma's uitvoert op zowel ontwikkelings- als humanitair terrein, gericht op het verbeteren van levens van kinderen. De organisatie wordt als effectief en efficiënt beoordeeld. Er is gedegen aandacht voor financieel beheer en risicomanagement, waardoor de organisatie financieel gezond is. De organisatie is met name operationeel sterk en heeft een groot bereik, waardoor zij in tijden van crisis snel in actie kan komen en toegang heeft tot lokale gemeenschappen. De rol van UNICEF, als grote speler binnen de VN-familie, blijft belangrijk voor de succesvolle implementatie van de VN-hervormingen.

Het werken in partnerschappen is een belangrijk onderdeel van de manier waarop UNICEF opereert en in de afgelopen jaren is het aantal strategische partnerschappen gestegen. De huidige visie van UNICEF op partnerschappen is echter aan vernieuwing toe, met name als het gaat om het opzetten en participeren in *multi-stakeholder* partnerschappen. Hoewel UNICEF niet slechter presteert dan voorheen, zijn de eisen van Nederland als het gaat om werken in partnerschappen hoger geworden. Om deze reden is de score op dit onderdeel bijgesteld.

UNICEF is uniek binnen de VN door het bestaan van UNICEF Nationale Comit es in 36 landen, die het werk van UNICEF onder de aandacht brengen bij een groot publiek. Hierdoor geniet de organisatie grote bekendheid en dit biedt mogelijkheden voor innovatieve financiering en partnerschappen met de private sector.

De organisatie scoort goed op resultaatgerichtheid en transparantie. UNICEF heeft geïnvesteerd in het verbeteren van resultaatgericht werken en het koppelen van resultaten aan budgetten, waardoor het mogelijk is om voortgang en financiering per doelgebied te monitoren. Daarnaast rapporteert UNICEF ook in de *Aid Transparency Index (IATI)*, waardoor het voor iedereen toegankelijk is. UNICEF staat, na een stijging in de afgelopen jaren, op de zesde plek in de Index. Binnen het VN-systeem doet alleen UNDP (op derde plek) het beter.

UNICEF weet goede medewerkers aan te trekken en werkt samen met relevante lokale en internationale partners. In de afgelopen twee jaar heeft UNICEF veel aandacht besteed aan het tegengaan van seksueel overschrijdend gedrag en intimidatie. Onder leiding van de huidige uitvoerende directeur heeft UNICEF dit onderwerp uit de taboesfeer getrokken door zich op het verbeteren van zowel het beleid als de werkcultuur te richten.

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

De prioriteiten in UNICEF's aankomend Strategisch Plan (2022-2025) hebben veel raakvlakken met de speerpunten van het Nederlandse BHOS beleid alsmede de vastgestelde beleidsprioriteiten voor humanitaire hulp. Niet alleen is UNICEF een belangrijke partner in de uitvoering van Nederlands beleid op tal van onderwerpen, UNICEF coördineert de inzet van lokale organisaties in haar mandaatgebied en ondersteunt overheden bij de het ontwikkelen van beleid en wetgeving die overeenkomen met internationale verdragen met als doel om de positie van kinderen, adolescenten alsook moeders en hun families te verbeteren. UNICEF blijft daarom voor Nederland een interessante partner met wie strategisch kan worden samengewerkt om gezamenlijke doelen te behalen.

Rollen van de organisatie			
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Covid-respons	4	3	3
Voedselzekerheid	4	3	1
Water/WASH	4	4	4
Humanitaire Hulp	3	3	3
Onderwijs	4	4	3
MHPSS	4	4	2
Jongeren	4	4	4
SRGR	3	3	3
Gendergelijkheid	3	3	2
Veiligheid en rechtsorde	3	2	-
Samenwerking private sector	3	3	2
Internationale coördinatie en samenwerking ontwikkelingsbeleid	3	3	-
Kinderrechten in Nederland	2	3	3

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 relevant¹. 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

Het *United Nations Children's Fund* (UNICEF) heeft een mandaat gebaseerd op het VN Verdrag inzake de Rechten van het Kind (1989). UNICEF is van oorsprong een humanitaire organisatie die in 1946 is opgericht om jonge slachtoffers van de Tweede Wereldoorlog te voorzien van voedsel, gezondheidszorg en kleding. Begin jaren vijftig is het UNICEF-mandaat door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties uitgebreid van humanitaire hulp naar een brede ontwikkelingsagenda waardoor UNICEF actief is in het gehele continuüm van ontwikkeling (voor, tijdens en na humanitaire situaties).

UNICEF werkt wereldwijd en is actief voor kinderen van 0 tot 18 jaar alsmede hun families, met name de moeders. Voor UNICEF staan de thema's onderwijs, kindbescherming, water en sanitaire voorzieningen, voeding en gezondheid centraal. Hiermee is de organisatie ook betrokken bij de realisatie van een groot aantal duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's). UNICEF wordt als belangrijke systeemorganisatie gezien binnen het VN-systeem. UNICEF heeft naast een operationele en coördinerende, ook een normatieve functie. De organisatie bepleit bij overheden het ontwikkelen van beleid, wet- en regelgeving en ondersteunt hen bij het realiseren van diensten en voorzieningen voor de verbetering van de positie van kinderen, adolescenten alsook moeders en hun families.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

De algemene leiding van UNICEF ligt bij de Uitvoerend Directeur die aangestuurd wordt en verantwoording aflegt aan de Uitvoerende Raad (UR). Op 1 januari 2018 werd de Amerikaanse Henrietta H. Fore benoemd als zevende Uitvoerend Directeur van UNICEF. In juli 2021 is bekend gemaakt dat Fore in het najaar af zal treden wegens persoonlijke omstandigheden. Bij het schrijven van deze scorekaart is nog onbekend wie haar op zal volgen. Het management team bestaat verder uit vier Plaatsvervangende Uitvoerende Directeuren: voor management, programma's, veldresultaten en partnerschappen. De UR van UNICEF komt drie maal per jaar bijeen en houdt toezicht op de organisatie, keurt beleid, landenprogramma's en budgetten goed en ziet erop toe dat UNICEF beantwoordt aan de behoeften en prioriteiten van de landen die worden ondersteund. De UR bestaat uit 36 leden: acht uit Afrika, zeven uit Azië, vier uit Oost-Europa, vijf uit het Caraïbisch gebied en Latijns-Amerika en 12 uit de groep van westerse en overige landen waarvan Nederland deel uitmaakt.

Het hoofdkantoor van UNICEF staat in New York. Er zijn ook kantoren in Genève, Kopenhagen, Florence, Brussel en Tokyo. Er zijn verder zeven regionale kantoren, die de 157 landenkantoren ondersteunen en hun activiteiten coördineren. UNICEF is sterk gedecentraliseerd en de landenkantoren kennen een grote mate van zelfstandigheid.

De Private Fondsenwerving en Partnerschappen (PFP) divisie in Genève dient als coördinatiepunt voor de 33 Nationale Comités voor UNICEF. Dit zijn onafhankelijke, non-profit, non-gouvernementele stichtingen die naast het inzamelen van private fondsen voor UNICEF ook zorgen voor pleitbezorging in de betreffende landen. De Nationale Comités zijn voor de bekendheid van de organisatie belangrijk. Ongeveer een kwart van de inkomsten van UNICEF is afkomstig uit de private sector,

voornamelijk via de Nationale Comités. De Nationale Comités opereren autonoom van UNICEF en van elkaar.

Met zijn focus op het bevorderen van kinderrechten prioriteert UNICEF de volgende doelen in het Strategisch Plan voor 2022-2025:

- Gezondheid: ieder kind kan overleven en zich ontplooiën.
- Onderwijs: ieder kind leert.
- Bescherming: ieder kind is beschermd tegen geweld en uitbuiting.
- Milieu en omgeving: ieder kind leeft in een veilige en schone omgeving.
- Gelijke kansen: ieder kind heeft gelijke kansen om te slagen in het leven.

UNICEF is betrokken bij de uitvoering van de VN-brede beleidsafspraken uit de *Quadrennial Comprehensive Policy Review Resolutie (QCPR)*, zoals harmonisatie van procedures, versterkte partnerschappen tussen VN-organisaties en versterking van de kwaliteit en coördinerende rol van *VN-Resident Coördinatoren* ter ondersteuning van de hervormingen onder *Delivering as One*. Er wordt regelmatig aan de Uitvoerende Raad gerapporteerd over voortgang in de implementatie van de QCPR en resolutie 72/279 (2018) over de hervormingen van het VN-ontwikkelingssysteem. Daarnaast definieert en operationaliseert UNICEF alle landenprogramma's conform de *UN Sustainable Development Cooperation Frameworks*, die gezamenlijk opgesteld worden door VN-organisaties in de betreffende landen.

De meest recente beleidsevaluaties richten zich op de uitvoering van het Strategisch Plan (2018-2021), het *Gender Action Plan* en de *Humanitarian-Development Nexus*. Deze evaluaties hebben in belangrijke mate de ontwikkeling van het nieuwe Strategische Plan beïnvloed. Het laatste MOPAN-rapport is in september 2021 met donoren gedeeld. Deze institutionele evaluatie concludeert dat de organisatie, ondanks de grote impact van COVID-19, in staat is om effectief te handelen en resultaten zoals uiteengezet in het Strategisch Plan te behalen. Een aandachtspunt is de sterk gedecentraliseerde organisatiestructuur van UNICEF, in combinatie met verzuiling tussen de verschillende thematische doelgebieden en een gecompliceerde verantwoordingsstructuur. Structuren gericht op meer samenwerking en flexibiliteit zijn nodig om de hiërarchische en verkokerde manier van werken te veranderen.

3.3 Nederlandse rol en invloed

Vertegenwoordigers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken in Den Haag en de Nederlandse Permanente Vertegenwoordiging in New York hebben namens Nederland zitting in de Uitvoerende Raad van UNICEF. De besluitvorming binnen de Uitvoerende Raad is op basis van consensus.

Het Nederlandse lidmaatschap van de Uitvoerende Raad van UNICEF wordt bepaald door het interne rotatieschema van de *Western European and other States*-groep (WEOG). Op grond van dit rotatieschema is Nederland lid in de periode 2018-2019 en in 2021. Informeel overleg en afstemming vinden plaats binnen de WEOG. Als relatief grote en actieve donor speelt Nederland een belangrijke rol binnen de Uitvoerende Raad door het agenderen en beïnvloeden van tekstbesluiten die per consensus worden aangenomen. Ook neemt Nederland regelmatig het initiatief tot plenaire verklaringen, over bijvoorbeeld de voortgang van de VN-hervormingen of de preventie van seksueel overschrijdend gedrag binnen de organisatie. Op aandringen van o.a. NL hebben de humanitaire programma's de afgelopen jaren meer aandacht gekregen doordat ze als vast agendapunt op de UR terugkomen.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

UNICEF's inkomsten bestaan volledig uit vrijwillige bijdragen. In 2020 bedroegen de inkomsten USD 7,5 miljard, een stijging van 18% ten opzichte van 2019. In 2020 gaf de organisatie ongeveer 50% uit aan humanitaire hulp. Het grootste deel van de bijdragen is geormerkt, variërend tussen lichte oormerking op thema tot strikt geormerkte noodhulp. Het totaal van de ongeormerkte bijdragen (reguliere middelen) schommelt sinds 2016 tussen de USD 1,3 en 1,4 miljard met een uitschieter van USD 1,8 miljard in 2018. Deze middelen zijn flexibel en kunnen snel ingezet worden, daar waar de noden het hoogst zijn. Het aandeel van ongeormerkte bijdragen in de totale inkomsten is echter gedaald van 22 procent in 2019 naar 19 procent in 2020.

UNICEF krijgt steeds meer inkomsten via VN-partnerschappen waarmee nauw samengewerkt wordt op de SDG's, en via fondsen zoals de *Country Based Pooled Funds* voor samenwerking op landenniveau, het humanitaire fonds *Central Emergency Response Fund (CERF)* en het *Global Partnership for Education (GPE)*. Daarnaast is UNICEF ook tweede ontvanger van fondsen uit het VN *Peacebuilding Fund*, waarvan Nederland de op één na grootste donor is.

De Verenigde Staten zijn traditioneel de grootste donor van UNICEF. Daarnaast zijn de Verenigde Staten ook de grootste financier van UNICEF's noodhulp. De financiering van specifieke doelen, niet zijnde noodhulp, wordt gedomineerd door bijdragen uit Duitsland. Andere top 5 donoren zijn het Verenigd Koninkrijk, de Europese Commissie en de Wereldbank.

De Nationale Comités en de landenkantoren zijn instrumenteel in het mobiliseren van middelen uit de private sector. In 2020 kwam USD 1,6 miljard aan inkomsten van UNICEF uit de private sector. Nederland hoort tot de top 10 publieke donoren. In 2020 was de Nederlandse bijdrage EUR 128 miljoen waarvan EUR 33 miljoen ongeormerkt. In het kader van het *Funding Compact*³ is afgesproken dat donoren zich zullen inzetten voor meer ongeormerkte bijdragen om zodoende de implementatie van de VN-hervormingen door VN-organisaties te stimuleren en de trend van krimpende percentages ongeormerkte bijdragen te keren. De komende jaren zal moeten blijken of deze afspraak inderdaad wordt nagekomen, aangezien de trend vooralsnog een daling van ongeormerkte bijdragen door donoren laat zien.

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

Jaar	Inkomsten				Uitgaven	
	Verplichte bijdragen	Inkomsten uit andere bronnen*	Vrijwillige bijdragen		Totaal	Totaal
			Geormerkt	Niet-geormerkt		
2018	n.v.t.	181	4.867	1.627	6.675	5.970
2019	n.v.t.	211	5.031	1.169	6.412	6.261
2020	n.v.t.		6.121	1.427	7.548	5.691

*Zoals inkomsten uit investeringen.

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

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

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2018	<i>Ongeoormerkte bijdrage</i>	1. Verenigde Staten	133
		2. Zweden	93
		3. Duitsland	58
		6. Nederland	35
	<i>Geoormerkte bijdrage</i>	1. Verenigde Staten	618
		2. Verenigd Koninkrijk	487
		3. Duitsland	392
		9. Nederland	135
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	751
		2. Verenigd Koninkrijk ⁴	538
	3. Duitsland	450	
	8. Nederland	170	
2019	<i>Ongeoormerkte bijdrage</i>	1. Verenigde Staten	113
		2. Duitsland	67
		3. Zweden	63
		6. Nederland	37
	<i>Geoormerkte bijdrage</i>	1. Verenigde Staten	630
		2. Verenigd Koninkrijk	442
		3. Duitsland	397
		7. Nederland	123
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	743
		2. Verenigd Koninkrijk	494
	3. Duitsland	464	
	7. Nederland	160	
2020	<i>Ongeoormerkte bijdrage</i>	1. Verenigde Staten	154
		2. Duitsland	102
		3. Zweden	70
		6. Nederland⁵	36
	<i>Geoormerkte bijdrage</i>	1. Verenigde Staten	747
		2. Duitsland	642
		3. Europese Commissie	514
		7. Nederland	92
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	801
		2. Duitsland	744
	3. Europese Commissie	514	
	9. Nederland	128	

⁴ In april van dit jaar heeft het Verenigd Koninkrijk aangekondigd 60 procent van de financiering aan UNICEF te korten. Welke impact dit op de programma's van UNICEF zal hebben moet nog gezien worden. De toename in financiering uit private sector is sterk geoormerkt, waardoor het niet direct het gat op kan vullen.

⁵ Als het gaat om meerjarige ongeoormerkte bijdragen staat Nederland op plaats 3, na het Verenigd Koninkrijk en Zweden.

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

Het UNICEF-beleid is neergelegd in een meerjarig Strategisch Plan (2018-2021). Dit jaar is het Strategisch Plan voor de komende vier jaar (2022-2025) opgesteld en door de Uitvoerende Raad aangenomen. Het nieuwe document wordt gezien als een verbetering ten opzichte van het huidige Strategisch Plan, met een grotere focus op structurele- en systeemveranderingen. Uit recente evaluaties is gebleken dat programma's onvoldoende gericht zijn op het wegnemen van structurele obstakels om de rechten van kinderen te verwezenlijken. UNICEF heeft een *Theory of Change* (ToC) die ten grondslag ligt aan het Strategische Plan. UNICEF heeft ook voor het nieuwe Strategisch Plan (2022-2025) een vernieuwde *Theory of Change* opgesteld waarbij recente analyses zijn meegenomen.

Conform afspraken in het kader van de VN-hervormingen sluiten de prioriteiten in de landenprogramma's van UNICEF aan op de gecoördineerde doelstellingen van de betreffende VN-landenteams zoals vastgelegd in *Common Country Analyses* en *UN Sustainable Development Cooperation Frameworks* (UNSDCF's). De eerder genoemde MOPAN-evaluatie laat zien dat UNICEF goed presteert en in staat is om haar mandaat en beleidsdoelen, zoals uiteengezet in het Strategisch Plan, uit te voeren onder moeilijke omstandigheden. De organisatie is effectief in het behalen van resultaten, maar er is ook ruimte voor verbetering. Het blijft in sommige gevallen een uitdaging voor UNICEF om consistent het eigen mandaat op landenniveau volledig uit te voeren i.v.m. politieke druk vanuit het programmaland. Dit speelt zich met name af op het gebied van gevoelige onderwerpen, zoals Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten (SRGR) en mensenrechten van minderheden. De MOPAN-evaluatie geeft aan dat de implementatie van een Mensenrechtenbenadering (MRB) op landenniveau beperkt is en dat er onvoldoende aandacht wordt besteed aan discriminatie en uitsluiting. De evaluatie van het *Gender Action Plan* (2018-2021) laat zien dat er goede stappen gezet zijn, maar de implementatie te veel afhankelijk is van individuele aanjagers van gender en niet gezien wordt als een inherent onderdeel van UNICEF-programma's.

De UNICEF-landenprogramma's worden in nauw overleg en na een gedegen consultatieproces met de verschillende partners opgesteld. Volgens het evaluatie-rapport van het Strategisch Plan (2008-2021) biedt het plan genoeg ruimte om context-afhankelijke programma's te ontwikkelen op landenniveau die bijdragen aan de doelstellingen van de gehele organisatie. Het uiteindelijke landendocument moet worden goedgekeurd door de overheid en uiteindelijk door de Uitvoerende Raad. UNICEF legt driemaal per jaar verantwoording af aan de Uitvoerende Raad van de organisatie. Los van het jaarlijkse rapport van de Uitvoerende Directeur zijn er jaarlijkse landen- en themarapportages⁶ die allemaal een duidelijke link naar het Strategisch Plan hebben.

De evaluatie van het UNICEF Strategisch Plan (2018-2021) laat zien dat de stem van kinderen nog onvoldoende meegenomen wordt bij het opstellen en operationaliseren van de doelstellingen op landenniveau. Het perspectief van belanghebbenden krijgt te weinig aandacht bij de uitvoering. Hierdoor is de directe invloed van kinderen en hun ouders op het werk van UNICEF beperkt. UNICEF's *Humanitarian Review* stelt dat er verbeterpunten zijn met betrekking tot UNICEF's humanitaire programma's; de manier waarop UNICEF mensen en groepen voor wie

⁶ Onderwijs, kinderbescherming, voeding, gezondheid, water, sanitaire voorzieningen en hygiëne, HIV/aids, gender gelijkheid, sociale inclusiviteit en humanitaire hulp

de hulp is bedoeld bij programmering en uitvoering betreft en aan hen verantwoording aflegt.

Onderdeel	Score	Verandering
Kernmandaat / Prioriteiten / Mission Creep	3	→
Beleidsstrategie	3	→
Theory of Change	3	→
Aansluiting Nationaal beleid / Armoedestrategie	4	→
Verantwoording	3	→
Aanspreekbaarheid voor overige belanghebbenden	2	↓
TOTAAL	3	→

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

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

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

Het Strategisch Plan (2018-2021) bevat een resultatenraamwerk en identificeert een aantal prioritaire acties om *Results-Based Management (RBM)* te versterken. In 2013 is de *Field Results Group (FRG)* opgericht om richting te geven aan RBM op landenniveau. UNICEF is betrokken bij het operationaliseren van het QCPR-resultatenraamwerk⁷ om de gezamenlijke resultaten van de verschillende VN-organisaties op landenniveau beter in kaart te brengen. Het is duidelijk dat meer moet gebeuren om meer samenhang in de uitvoering van de SDG's te bewerkstelligen. UNICEF zal met name meer samen moeten werken binnen het VN-landenteam om kinderrechten te beschermen en resultaten gezamenlijk te monitoren, evalueren en leren.

Onder leiding van Deputy Executive Director, Fayaz King, heeft UNICEF in de afgelopen vier jaar geïnvesteerd in het verbeteren van resultaatgericht werken en het koppelen van resultaten aan budgetten (*Results-Based Budgeting*). Daarnaast zijn in 2019 de rapportageraamwerken gestroomlijnd, waardoor het mogelijk is om resultaten te aggregeren per doelgebied. Het blijft een uitdaging om budget allocaties op specifieke doelgebieden of landenprogramma's te managen. Dit komt grotendeels door het hoge percentage geoormerkte bijdragen van lidstaten (slechts 19% van de financiering is ongeoormerkt). Dit maakt het moeilijk om middelen vrij te maken voor prioriteiten en hier strategische keuzes in te maken. Zoals afgesproken in het *Funding Compact*⁸, rapporteert UNICEF jaarlijks organisatie-specifieke resultaten die voortvloeien uit financiering van gezamenlijke activiteiten.

UNICEF is in 2013 begonnen met het publiceren van informatie op het gebied van financiën en resultaten in de *International Aid Transparency Initiative (IATI)* standaard. In de *Aid Transparency Index* is UNICEF in 2020 gestegen van 'good' naar 'very good'. Het staat nu, na een stijging in de afgelopen jaren, op de zesde plek in de Index. UNICEF levert maandelijks informatie aan op meer dan 95% van de IATI indicatoren. Hiermee voldoet UNICEF ruim aan de door Nederland gestelde voorwaarden. UNICEF maakt tevens deel uit van IATI's bestuursraad. UNICEF communiceert over de resultaten aan de Uitvoerende Raad en de programmalanden, maar besteedt ook op sociale media veel aandacht aan de impact van UNICEF's werk. Dit draagt bij aan de sterke merknaam van UNICEF.

⁷ De VN-brede beleidsafspraken uit de Quadrennial Comprehensive Policy Review Resolutie (QCPR) worden gemonitord aan de hand van een resultatenraamwerk met indicatoren die gezamenlijk met UNDP, UNFPA en UNWOMEN ontwikkeld zijn.

⁸ Afspraak tussen de VN en de lidstaten dat VN-organisaties effectiever samenwerken, o.a. gestimuleerd door voldoende ongeoormerkte financiering.

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

UNICEF werkt aan het ontwikkelen van partnerschappen met organisaties binnen het VN-systeem, de publieke sector, de private sector en het maatschappelijke middenveld. UNICEF werkt ook samen met financiële instellingen zoals de Wereldbank, AfDB en ADB. Het werken in partnerschappen is een belangrijk onderdeel van de manier waarop UNICEF opereert en in de afgelopen jaren is het aantal strategische partnerschappen gestegen. Voorbeelden van deze strategische en innovatieve partnerschappen liggen op het gebied van gezondheid (*GAVI Alliance*), onderwijs (*Global Partnership for Education* (GPE) en *Education Cannot Wait Fund* (ECW) en voeding (*Scaling up Nutrition Movement*). UNICEF werkt samen met lokale partners die door de landenkantoren worden geïdentificeerd. Om op schaal te kunnen opereren zijn nationale en lokale overheden vaak de grootste samenwerkingspartner van UNICEF. De manier waarop UNICEF opereert, varieert in fragiele staten en humanitaire situaties. Vooral in fragiele situaties waarbij regeringen niet altijd stabiele en betrouwbare partners zijn, werkt de organisatie via het Rode Kruis of lokale en internationale NGOs.

De huidige visie van UNICEF op partnerschappen is echter verouderd en richt zich voornamelijk op financiering, belangenbehartiging, en samenwerking met de private sector. De MOPAN-evaluatie van 2021 komt tot de conclusie dat er duidelijk ruimte is voor verbetering als het gaat om het opzetten en participeren in *multi-stakeholder* partnerschappen. UNICEF is sinds 2019 één van de partners in het Nederlandse *multi-stakeholder* programma PROSPECTS, waarmee vluchtelingen en ontheemden worden geholpen met het opbouwen van een leven in hun nieuwe land in de regio. UNICEF ontvangt USD 141 miljoen van 2019 tot 2023 en draagt binnen dit programma onder andere bij aan de versterking van nationale en regionale capaciteiten op het gebied van onderwijs en kindbescherming. Tevens zet UNICEF zich binnen dit partnerschap met ILO, UNHCR, de Wereldbank en IFC actief in voor een betere manier van operationele samenwerking tussen de vijf partners, in het kader van een meer duurzame humanitaire- en ontwikkelingsinzet. Hoewel UNICEF niet slechter presteert dan voorheen, zijn de eisen van Nederland als het gaat om werken in partnerschappen hoger geworden.

Binnen de zogenoemde 'clusteraanpak' waarin VN- en andere organisaties samenwerken op de voornaamste sectoren in het humanitaire veld, leidt UNICEF de clusters voor Onderwijs, Voedselvoorziening en Water & Sanitair. Binnen het 'beschermingscluster' richt UNICEF zich op bescherming van kinderen en – samen met UNFPA – op de aanpak van gender-gerelateerd geweld. De langlopende samenwerking en coördinatie tussen UNICEF en de World Health Organisation (WHO) is nog steeds succesvol. De voornaamste gebieden waarop samengewerkt wordt zijn: gezondheidszorg, noodhulp op het gebied van publieke gezondheidszorg, immunisatie en data. Daarnaast is UNICEF de laatste jaren intensiever gaan

samenwerken met UNFPA, UN Women, WHO, UNAIDS en de Wereldbank ter verbetering van het wereldwijde gezondheidssysteem. Als het gaat om samenwerking binnen het VN-systeem is er echter ook veel ruimte voor verbetering. Ook UNICEF zal meer bereidwilligheid moeten tonen om de manier van werken aan te passen zodat er meer harmonisatie en samenwerking plaats kan vinden. Om deze reden is de score bijgesteld naar een 3.

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

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

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

4.4 Operationeel management

UNICEF's decentrale structuur zorgt ervoor dat de organisatie snel kan inspelen op specifieke ontwikkelingen, inclusief acute humanitaire situaties. De *Field Support Group* zorgt voor een verdeling van verantwoordelijkheden tussen de verschillende lagen van de organisatie. Door COVID-19 is de noodzaak om in te zetten op versnelling van implementatie van de SDG's vergroot. Vanuit het interne *Reimagining Business Models Project* zal UNICEF hiertoe organisatieveranderingen doorvoeren die moeten leiden tot versterking van de gedecentraliseerde aanpak en een nieuwe manier van samenwerking met de private sector.

UNICEF heeft projectbeheer en financieel beheer goed op orde. Via het interne managementsysteem *InSight* wordt tijdige en accurate informatie verzameld. Op die manier kunnen medewerkers slecht presterende projecten identificeren en aanpassen. In de afgelopen jaren is de ICT-infrastructuur vernieuwd, zodat het beter geharmoniseerd is met VN brede systemen.

In de komende jaren zal UNICEF vorm moeten geven aan de verbeterde samenwerking met partners, zoals uiteengezet in het Strategisch Plan. Het huidige model richt zich hoofdzakelijk op het financieren van partnerschappen gericht op pleitbezorging. UNICEF wil naar strategische relaties met partners, inclusief de private sector, gericht op gezamenlijke doelen. In de afgelopen jaren is er geëxperimenteerd met nieuwe benaderingen. Dit heeft geresulteerd in een aantal mondiale strategische partnerschappen. Een punt van aandacht hierbij blijft nog prioritering van humanitaire partnerschappen in relatie tot de *Grand Bargain* en de *Humanitarian-Development Nexus*⁹. De MOPAN-evaluatie van 2021 merkt op dat UNICEF zich meer zal moeten richten op het opbouwen van samenwerkingsverbanden waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van elkaars comparatieve voordelen.

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de projectimplementatie van UNICEF. In de afgelopen jaren heeft UNICEF stappen gezet om een nieuw risicomanagementbeleid en -raamwerk in te voeren. Hierbij heeft een verschuiving plaatsgevonden van 'risk control' naar 'risk management'. De recente MOPAN-evaluatie geeft aan dat dit beleid echter verder geïntegreerd moet worden in de

⁹ De Grand Bargain uit 2015 is een afspraak tussen donoren en VN organisaties gericht op het doeltreffender en doelmatiger maken van humanitaire actie.

organisatie, waarbij verduidelijking nodig is van risicotolerantie en -behoefte. Daarnaast moet risicotolerantie beter bespreekbaar worden gemaakt met donoren. Naast het opzetten van nieuwe processen en systemen, zal UNICEF zich ook moeten richten op vaardigheden van medewerkers en op de organisatiecultuur ten aanzien van dit onderwerp.

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

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

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

4.5 Beleidsevaluatie

UNICEF heeft een interne onafhankelijke evaluatiedienst die jaarlijks rapporteert aan de Uitvoerende Raad. De Uitvoerende Raad keurt het meerjarige evaluatie werkplan en budget goed. De Uitvoerend Directeur is verantwoordelijk voor de opvolging van de aanbevelingen. Mede door inzet van Nederland worden evaluatierapporten van de interne evaluatiedienst structureel besproken. UNICEF werkt samen met overheden en andere partners om de capaciteit op het gebied van monitoring, evaluatie en leren (MEL) van landenprogramma's te versterken. De resultaten van evaluaties worden verzameld in de *Global Evaluation Database* en zijn publiekelijk toegankelijk. Om zicht te krijgen op de kwaliteit van de eigen evaluaties, heeft UNICEF een systeem opgezet om de evaluaties van landen- en regionale kantoren te laten beoordelen door een externe organisatie. De resultaten van dit UNICEF-systeem, het *Global Evaluation Report Oversight System* (GEROS), worden jaarlijks gepubliceerd in het jaarrapport van de evaluatiedienst met als doel de kwaliteit van evaluaties te verbeteren.

Het UNICEF evaluatieteam ligt op schema om het evaluatiebeleid dat werd vastgesteld in 2018 uit te voeren. Evaluaties van het Strategisch Plan (2018-2021) hebben een belangrijke stempel gedrukt op de ontwikkeling van het nieuwe Strategisch Plan (2022-2025). Er is in de afgelopen jaren geïnvesteerd in planning en capaciteitsopbouw, waardoor jaarlijks het aantal evaluaties toeneemt. Het hoge aantal evaluaties in 2020 (155 in totaal) is mede veroorzaakt door COVID-19 en de behoefte aan data om tot een 'evidence-based' antwoord op de noden te komen.

De MOPAN-evaluatie van 2021 stelt dat er nog ruimte is voor verbetering, met name als het gaat om het samenbrengen van informatie van de verschillende afdelingen (evaluatie, onderzoek, data/statistiek) en de toegang die landenkantoren tot deze informatie hebben. Ook zijn er nog onbenutte mogelijkheden als het gaat om *evidence-based programming* en de verzamelde data uit 190 landen om ontwikkelingen beter inzichtelijk te maken.

Het evaluatiekantoor stelt in het eigen jaarverslag over 2020 dat 83% van alle aanbevelingen van de evaluaties uit 2019 geheel of gedeeltelijk zijn doorgevoerd (in 2019 was dit 96% van de aanbevelingen uit 2018). Implementatie is afgenomen door *lockdown* maatregelen, aangezien de meeste aanbevelingen in samenwerking met partners en de overheid doorgevoerd moeten worden.

Onderdeel	Score	Verandering
Helder vastgelegd evaluatiebeleid	4	→
Inrichting evaluatiefunctie	4	→
Onafhankelijkheid evaluatie-eenheid	4	→
Reikwijdte en relevantie evaluaties	4	→
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

UNICEF beschikt over gekwalificeerd, divers en zeer gemotiveerd personeel. Op 31 december 2019 had de organisatie 15.327 medewerkers. UNICEF's personeelsbeleid is in overeenstemming met de standaarden en regels van de VN. De noodzaak om goed gekwalificeerde medewerkers te selecteren, ontwikkelen en behouden blijft een uitdaging voor de organisatie, vooral in noodhulpsituaties.

Mobiliteit binnen UNICEF laat duidelijk nog te wensen over. Omdat de personeelsdiensten van de VN-organisaties geheel gescheiden zijn, is het lastig om van de ene VN-organisatie naar de andere over te stappen. Binnen de organisatie blijkt het bijvoorbeeld ook lastig om van een programma gericht op humanitaire hulp over te stappen naar een OS-gerelateerd programma. Hierdoor blijven medewerkers vaak vele jaren op fysiek en mentaal zware plekken werken en hebben zij niet de kans om na een paar jaar in een minder belastend gebied of land te werken. Nederland blijft dit als een punt van aandacht zien, waarop nog onvoldoende beleid is geformuleerd.

UNICEF heeft in het personeelsbeleid aandachtsgebieden geïdentificeerd die cruciaal zijn voor het functioneren van de organisatie in de toekomst. Een aantal initiatieven is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het HR-systeem, zoals het rekruteren van jong talent met het "New and Emerging Talent" initiatief en versimpeling van vacatureteksten. Daarnaast is er ook geïnvesteerd in talent management door het introduceren van 360° feedback, coaching trajecten, en het opzetten van een leerportaal 'AGORA'. Nederland maakt deel uit van het *Junior Professional Officer* (JPO) programma, waardoor UNICEF profiteert van diverse posten gefinancierd door Nederland.

Sinds 2007 heeft UNICEF een *Gender Parity and Equality Policy*. UNICEF heeft met 48% vrouwen al jaren bijna gender-gelijkheid binnen de organisatie (in 2014 was dit percentage 52%). Van de werknemers op niveau P5 is 45% vrouw. De representatie van vrouwen in de *Professional* categorie (internationale staf) is 50% en 47% in de *National Officer* categorie. De vertegenwoordiging van vrouwen is echter niet evenredig verdeeld over de verschillende regio's, waarbij met name in Europa en Centraal Azië het percentage hoog is (63%) en in West en Centraal Afrika laag (37%). Met een progressief vaderschaps- (vier weken betaald) en zwangerschapsverlof (zes maanden betaald) loopt UNICEF vooruit op veel lidstaten, inclusief Nederland. UNICEF heeft als enige VN-organisatie het zwangerschapsverlof verlengd van 4 naar 6 maanden betaald verlof om het beleid van 6 maanden exclusieve borstvoeding te accommoderen voor eigen medewerkers.

Onderdeel	Score	Verandering
Mobiliteit	3	→

Kwaliteit	3	→
Diversiteit	3	→
Genderbalans	4	→
TOTAAL	3	→

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

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

4.7 Financiële stabiliteit

UNICEF heeft sinds 2020 een nieuw kostendekkingsbeleid dat geharmoniseerd is met UNDP, UNFPA en UN Women. Het beleid kent een gezamenlijke benadering van overheadpercentages bij geormerkte bijdragen en een geharmoniseerde classificatie van kostencategorieën in het institutionele budget. UNICEF kent geen operationele reserve. Het liquiditeitsbeleid is gebaseerd op het uitgangspunt dat aan het einde van het jaar het kassaldo minimaal 10% van het voorziene inkomen uit ongeormerkte bijdragen moet bedragen.

UNICEF is financieel gezond. Hoewel de diverse ratio's die inzicht geven in de solvabiliteit en liquiditeitspositie gedaald zijn ten opzichte van 2018, bevindt UNICEF zich nog steeds in een comfortabele positie ten aanzien van haar verplichtingen. De vrijwillige bijdragen in 2019 (USD 6,2 miljard) daalden met USD 295 miljoen ten opzichte van 2018. Dit was te wijten aan de daling van de ongeormerkte bijdragen. In 2019 heeft de fondsenwerving de doelstelling, om het percentage ongeormerkte bijdragen te verhogen, niet gehaald.

Het totale budget dat in 2019 is gebruikt bedroeg USD 6,19 miljard oftewel 95% van het uiteindelijke budget voor 2019. UNICEF's *Cash Transfer* activiteiten maken een groot deel uit van de uitgaven van UNICEF (38% van de totale uitgaven) en zijn een essentiële wijze van de programma-uitvoering. In deze programma's ontvangen de meest kwetsbare mensen maandelijks een geldbedrag om toegang te verkrijgen tot basisvoorzieningen en daarmee de vicieuze cirkel van armoede te doorbreken.

De interne audit functie is van goede kwaliteit. Uit het Interne Audit en Onderzoek jaarrapport over 2020 blijkt het percentage interne audit rapporten met een algemeen bevredigend oordeel in de afgelopen jaren gestegen is naar 94 procent. De samenhang tussen de inhoudelijke en financiële rapportages is voldoende. Naast een intern kwaliteitsborgings- en -verbeteringsprogramma vindt om de vijf jaar een externe kwaliteitsbeoordeling van de interne-auditfunctie plaats. De laatste externe kwaliteitsbeoordeling werd afgerond in 2019 en de interne auditfunctie kreeg de hoogste beoordeling van "algemene conformiteit" met de internationale standaarden voor de beroepsuitoefening van interne audit. UNICEF werkt volgens de International Public Sector Accounting Standard (IPSAS). Financiële verslaglegging vindt, conform afspraak, plaats via *Certified Financial Statements*.

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

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

4.8 Efficiëntie

Sinds de opening van het *Global Shared Service Centre* (GSSC) in Budapest in september 2015 bespaart UNICEF jaarlijks naar schatting USD 25 miljoen door schaalvoordelen en lagere operationele kosten. Daarnaast wordt jaarlijks naar schatting USD 3,7 miljoen extra gerealiseerd door een combinatie van overdracht van diensten, verdere stroomlijning van processen zowel binnen het GSSC als in de landenkantoren, en door meer automatisering en beter casemanagement.

UNICEF's institutionele kosten als percentage van de totale kosten in 2019 zijn met 16% gelijk gebleven ten opzichte van 2018. Echter in 2016 en 2017 was dit percentage 13%. De kostenstijging van 3% ten opzichte van 2016 en 2017 zien we voornamelijk terug in een "*Investment fund for market development*". Deze kosten schommelden rond de USD 50 miljoen maar zijn sinds 2018 verdubbeld. Ook de post "*other operating expenses*" (USD 170 miljoen) is sinds 2016 (USD 86 miljoen) flink gegroeid. Hieronder vallen hoofdzakelijk de diensten van consultants en experts, en de ontwikkeling van informatietechnologie. Onder institutionele kosten vallen ook de reis-gerelateerde kosten. In 2019 en 2018 bedroegen deze kosten 3% van de totale kosten van dat jaar.

UNICEF volgt het algemene VN-beleid wat betreft salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit wordt in de vijfde commissie vastgesteld. Het personeelsbestand is in de afgelopen vijf jaar toegenomen met een gemiddelde van 5 procent per jaar en de personeelskosten zijn met ongeveer 8% toegenomen in de afgelopen drie jaar. Daarnaast is UNICEF 6,425 contracten aangegaan met consultants (5,425) en individuele zelfstandigen (984).

Onderdeel	Score	Verandering
Verhouding programma-uitgaven/overhead	2	→
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

Het anti-corruptiebeleid van UNICEF is vastgesteld in 2006 en UNICEF laat alle gevallen onderzoeken door de interne Auditdienst, het *Office of Internal Audit and Investigations* (OIAI). Alle interne audit rapporten worden via de OIAI website openbaar gemaakt. Het OIAI voldoet aan internationale standaarden en vervult een controlerende en zelfstandige rol. Zij zijn verantwoordelijk voor het doen van onderzoeken naar klachten over fraude, misbruik van gezag, corruptie, seksuele intimidatie, en mismanagement.

Volgens het BoA-rapport zijn in 2019 in totaal 15 zaken van fraude/vermoedens van fraude geïdentificeerd en onderzocht (tegenover 19 zaken in 2014) en 413 zaken gerelateerd aan *Cash-transfer* zaken (tegenover 184 in 2018). Hiermee was USD 0,68 miljoen gemoeid, waarvan USD 26,827 teruggevorderd is. UNICEF werkt samen met ander VN-entiteiten om de risico's rond *Cash Transfer* projecten te mitigeren, waarbij het investeert in een VN-brede aanpak, gericht op het verbeteren van technologische processen en informatieveiligheid. UNICEF heeft in mei 2007 een

Ethics Office ingesteld en beleid aangenomen ter bescherming van klokkenluiders. In 2019 is het beleid op klokkenluiders herzien.

UNICEF heeft een leidende rol in de preventie van seksueel overschrijdend gedrag en intimidatie binnen de VN. UNICEF is voorzitter van het *Preventing Sexual Exploitation (PSEA) Inter-Agency Standing Committee*. en speelt een actieve rol om de veiligheid voor werknemers te vergroten. Nadat onafhankelijke rapporten in 2019 en 2020 aanleiding gaven tot zorgen over afhandeling van meldingen, gebrek aan vertrouwen in interne procedures en een door autoriteit gedomineerde organisatiecultuur, heeft Uitvoerend Directeur Fore dit onderwerp tot prioriteit gemaakt. Mede door inzet van Nederland staat dit onderwerp structureel op de agenda van de Uitvoerende Raad en rapporteert UNICEF over voortgang om de organisatie inclusiever te maken. UNICEF is een van de initiatiefnemers betrokken bij de VN-brede ontwikkeling van monitoringsmechanismen om SEAH-risico's bij implementerende partners in kaart te kunnen brengen. UNICEF rapporteert SEAH-gevallen transparant via de daarvoor bestemde kanalen.

Onderdeel	Score	Verandering
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	3	→
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	3	→
Beleid op grensoverschrijdend gedrag	4	
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

Covid-response

Relevant. UNICEF is verantwoordelijk is voor distributie van de vaccins aan de 92 COVAX Advance Market Commitment landen. Daarnaast spreekt UNICEF zich in toenemende mate uit over de schadelijke gevolgen die de COVID-19 pandemie en de *lockdowns* hebben op kinderen en jongeren. De lopende programma's van UNICEF zijn aangepast en ingezet om de gevolgen van de pandemie te mitigeren.

Voedselzekerheid

Relevant. UNICEF is actief in de aanpak van ernstige vormen van acute- en chronische ondervoeding bij jonge kinderen en een belangrijke partner voor Nederland. De organisatie heeft hier een coördinerende rol op basis van de recente strategie *No time to Waste* en het *Partnerschap Framework* met WFP. UNICEF ondersteunt programma's om de chronische ondervoeding van jonge kinderen te voorkomen en te behandelen. UNICEF werkt op deze terreinen met name samen met WHO, WFP en FAO. Op humanitair terrein werkt UNICEF nauw samen met WFP. UNICEF is mondiaal coördinator van het humanitair cluster 'voeding'. In 2020 behandelde UNICEF bijna 5 miljoen kinderen tegen acute ondervoeding.

Water / WASH

Relevant. UNICEF is de leidende VN-organisatie voor toegang tot schoon drinkwater, sanitaire voorzieningen en hygiëne (WASH) voor de allerarmsten, op scholen en in gezondheidscentra en draagt hiermee substantieel bij aan de realisatie van SDG 6. UNICEF is ook een belangrijke aanjager van internationale donorcoördinatie en de SDG ontwikkelingsagenda op WASH. UNICEF is samen met het Verenigd Koninkrijk en Nederland initiatiefnemer van het *Sanitation and Water for All* initiatief en voert het secretariaat hiervan. In 2020 heeft de organisatie o.a. 106 miljoen mensen voorzien van onmisbare WASH-voorzieningen 3 miljard mensen bereikt met communicatie over de risico's van COVID-19. Los van de COVID-19 interventies hebben in 2020 17 miljoen mensen toegang gekregen tot schoon drinkwater en 13,4 miljoen tot basis sanitaire voorzieningen. UNICEF heeft 1,2 miljoen meisjes bereikt met diensten en middelen om hun menstruatie hygiënisch en waardig te kunnen managen. UNICEF is dan ook een belangrijke partner voor Nederland op WASH.

Humanitaire Hulp & Diplomatie

Relevant. Voor het Nederlandse noodhulpbeleid is UNICEF relevant. UNICEF speelt een uitvoerende, coördinerende en normatieve rol. Binnen de IASC dat zich richt op systeem brede, snelle en coherente respons bij humanitaire crises is UNICEF actief bij het ontwikkelen van richtlijnen op voor NL belangrijke onderwerpen, zoals MHPSS. UNICEF is één van de VN-organisaties waarmee Nederland in het kader van het noodhulpbeleid een meerjarig arrangement heeft. Nederland levert daarom een jaarlijkse bijdrage van EUR 17 miljoen aan UNICEF's *Global Humanitarian Thematic Fund*. UNICEF is ook één van de kanalen die Nederland aanwendt om hulp bij acute crises mogelijk te maken. In 2020 besteedde UNICEF ongeveer US\$ 2,2 miljard aan noodhulp. UNICEF en zijn uitvoeringspartners waren actief bij 455 nieuwe en lopende humanitaire crises in 152 landen.

Onderwijs

Relevant. In 2020 besteedde UNICEF bijna 1,2 miljard dollar aan onderwijs. Hierdoor zijn o.a. 301 miljoen kinderen bereikt met afstandsonderwijs; 48 miljoen niet-schoolgaande kinderen namen deel aan onderwijs; en meer dan 14 miljoen meisjes in humanitaire contexten namen deel aan onderwijs. UNICEF een belangrijk implementerende partner van Nederland binnen het *Global Partnership for*

Education, Education Cannot Wait, en het *Multi Year Resilience* Programma. De benadering van UNICEF en de belangrijkste beleidsdoelstellingen zijn volledig in lijn met de Nederlandse beleidsprioriteiten op het gebied van onderwijs.

Mental health and Psychosocial support (MHPSS)

Relevant. UNICEF is voor Nederland een gewaardeerd partner op het gebied van MHPSS. In 2019 participeerde UNICEF in voorbereidingen naar de *Mind the Mind Conference* en ondertekende de daaruit voortvloeiende *Amsterdam Declaration*. In 2020 bekrachtigde de organisatie ook de *Joint Interagency Call to Action on MHPSS* en was ze instrumenteel in het integreren van MHPSS in het *Global Humanitarian Response Plan for COVID-19*. In 2021 staat UNICEF's *State of the World's Children* in het teken van MHPSS. Samen met de WHO leidt UNICEF de ontwikkeling van de o.a. door Nederland gefinancierde *Minimum Service Package for MHPSS*. Dit is een cross-sectoraal pakket van essentiële interventies op het gebied van MHPSS in noodprogramma's. Daarnaast integreert UNICEF MHPSS in het PROSPECTS-programma. In 2020 bereikte UNICEF 78 miljoen kinderen, adolescenten, ouders en zorgdragers met MHPSS interventies.

Jongeren

Relevant. UNICEF bevordert jongerenparticipatie binnen de partnerschappen waar UNICEF deel van uitmaakt. Binnen het PROSPECTS partnerschap coördineert UNICEF de inzet voor het vergroten van inspraak en betrokkenheid van jongeren bij strategische besluitvorming en verbeteren van hun kansen op de arbeidsmarkt van nu. UNICEF is daarnaast actief betrokken geweest bij het opstellen van *Interagency Standing Committee (IASC)*-richtlijnen voor jongerenparticipatie in humanitaire settingen, waarbij het zowel een coördinerende als normatieve rol vervulde.

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

Beperkt relevant. UNICEF werkt met een geïntegreerde (reproductieve) gezondheidsaanpak. Dankzij UNICEF's intensieve samenwerking met overheden en lokale partners is er voortgang geboekt in het voorkomen van HIV bij baby's. Ondanks stevige tegendruk van sommige conservatieve leiders, lukt het UNICEF om seksuele voorlichting voor meisjes en jongens onder te brengen in het nationale school curriculum. UNICEF is een van de partners in de door Nederland gesteunde, *Global Financing Facility*; een financieringsplatform dat een eind wil maken aan moeder-kind en adolescenten sterfte in 2030.

Gendergelijkheid

Beperkt relevant. UNICEF's Gender Action Plan is in 2021 vernieuwd, waarbij de nadruk ligt bij de aanpak van grondoorzaken van (structurele) genderongelijkheid. UNICEF's inzet voor meer *empowerment* en *agency* van meisjes en gendergelijkheid draagt ook bij aan een omgeving waarin SRGR geaccepteerd en bevorderd wordt.

Veiligheid en rechtsorde

Beperkt relevant. UNICEF heeft een belangrijke rol in bescherming van kinderen tegen fysiek en mentaal geweld, in huiselijke kring of in de gemeenschap. UNICEF bepleit de integratie van de rechten van kinderen bij humanitaire hulp en vredesoperaties, en werkt aan de bescherming van kinderen in deze moeilijke omstandigheden. Zo speelt UNICEF, i.s.m. maatschappelijk middenveld, een belangrijke rol in dialoog met overheden als het gaat om totstandkoming van nieuwe wetten. UNICEF is betrokken bij de demobilisatie en re-integratie van kindsoldaten en bij voorlichting over de risico's van landmijnen. UNICEF is verantwoordelijk voor het monitoren en rapporteren aan de VN-Veiligheidsraad over alle mogelijke vormen van geweld tegen kinderen tijdens conflicten. Tot slot is UNICEF een belangrijke speler in het operationaliseren van een geïntegreerde

benadering op landenniveau (de *Triple Nexus*, humanitaire hulp, ontwikkelings- en vredesopbouwactiviteiten).

Samenwerking private sector

Beperkt relevant. UNICEF heeft een *Corporate Social Responsibility (CSR)* afdeling om het bedrijfsleven handvatten te geven voor het versterken van maatschappelijk verantwoord ondernemen, met een speciale focus op de rol van kinderen in de handelsketens. Daarnaast werkt UNICEF samen met de private sector onder meer via het *Generation Unlimited*-partnernetwerk en het *Reimagine Education* programma. Als onderdeel van de samenwerking richt het Nationaal Comité UNICEF Nederland zich op de bewustwording onder Nederlandse bedrijven van de *Children's Rights and Business Principles (CRBP)*. Het zal deze werkzaamheden de komende jaren verder uitbreiden naar andere landen, onder meer via het programma *Work: No Child's Business*. Naast relevantie voor de BHOS-prioriteiten versterkt deze samenwerking de Nederlandse inzet - vanuit het mensenrechtenbeleid - op mensenrechten en bedrijfsleven en kinderarbeid.

Rollen van de organisatie			
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Covid-respons	4	3	3
Voedselzekerheid	4	3	1
Water/WASH	4	4	4
Humanitaire Hulp	3	3	3
Onderwijs	4	4	3
MHPSS	4	4	2
Jongeren	4	4	4
SRGR	3	3	3
Gendergelijkheid	3	3	2
Veiligheid en rechtsorde	3	2	-
Samenwerking private sector	3	3	2
Internationale coördinatie en samenwerking ontwikkelingsbeleid	3	3	-
Kinderrechten in Nederland	2	3	3

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

5.2 Overige relevantie

Als systeemorganisatie speelt UNICEF, samen met UNDP, een belangrijke rol in het VN-ontwikkelingssysteem. Vanwege de beschikbare capaciteit werkt UNICEF vaak mee aan nieuwe initiatieven. UNICEF speelt een belangrijke uitvoerende en coördinerende rol voor overheden en uitvoerende organisaties (zoals lokale en internationale NGOs) op het gebied van inkoop van goederen en de logistieke afwikkeling (transport, opslag e.d.) daarvan.

Het Nederlandse Nationale Comité voor UNICEF zet zich ook in voor betere naleving van kinderrechten in Nederland, met specifiek aandacht voor vluchtelingenkinderen, gezonde voeding, mentaal welzijn, participatie en gelijke kansen in de context van de coronacrisis. De organisatie is verder actief op het terrein van kinderrechten in het Caribisch deel van het Koninkrijk. Binnen Nederland heeft het Nederlandse Nationale Comité voor UNICEF partnerschappen met een aantal Nederlandse bedrijven (o.a. DSM, H&M, Djoser), charitatieve instellingen (Philips Foundation, NPL), platforms en kennisinstellingen ter bevordering van de rechten van het kind in

Nederland. Daarnaast heeft UNICEF met de Universiteit Leiden een leerstoel Kinderrechten opgezet.

Overige relevantie	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Internationale coördinatie en samenwerking ontwikkelingsbeleid	3	3	-
Kinderrechten in Nederland	2	3	3

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