



Scorecard Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

Datum	15 augustus 2017
SCORECARD	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA)
Opgesteld door	Directie Stabiliteit en Humanitaire Hulp Afdeling Humanitaire Hulp
Redacteuren:	Gonneke de Ridder, Elianne Lambalk & Linda Bongers Afgestemd met DSH, PV New York, PV Genève

Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	2
1	Samenvatting	3
1.1	Institutionele aspecten en functioneren	3
1.2	Beleidsrelevantie	3
2	Inleiding	4
3	Algemene achtergrond	5
3.1	Doelstelling en toegevoegde waarde	5
3.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten	5
3.3	Nederlandse rol en invloed.....	7
3.4	Financiële omvang en bijdragen	8
4	Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie	11
4.1	Strategie en verantwoording	11
4.2	Resultaatgerichtheid en transparantie	12
4.3	Partnerschappen en samenwerking	13
4.4	Operationeel management.....	15
4.5	Beleidsevaluatie	15
4.6	Human Resource Management	16
4.7	Financiële stabiliteit	17
4.8	Kostenreductie	17
4.9	Corruptiebestrijding	18
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

OCHA's toegevoegde waarde voor het humanitaire systeem, met als kernmandaat het coördineren en mobiliseren van effectieve, op humanitaire principes gebaseerde humanitaire hulpverlening, wordt breed erkend en staat niet ter discussie. Wel verkeert OCHA momenteel in een transitieperiode, aangezwengeld door de organisatiedoorlichting in 2016 die een aantal tekortkomingen liet zien in de organisatie, het management en het strategisch denken, alsmede door de budgettaire krapte van de afgelopen periode, met name veroorzaakt door de steeds hogere eisen die aan de organisatie gesteld worden als gevolg van de toegenomen humanitaire noden in de wereld. Mede onder druk van donoren als Nederland worden deze aspecten momenteel door OCHA voortvarend aangepakt.

Institutionele aspecten en functioneren	Score	Verandering
Strategie en verantwoording	3	→
Resultaatgerichtheid en transparantie	2	→
Partnerschappen en samenwerking	4	→
Operationeel management	3	→
Beleidsevaluatie	3	→
Human Resource Management	2	↓
Financiële stabiliteit	3	→
Kostenreductie	3	↑
Corruptiebestrijding	3	→

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

Verandering sinds 2015: Neutraal = →, Positief = ↑, Negatief = ↓

1.2 Beleidsrelevantie

OCHA is opgericht ten behoeve van de coördinatie van humanitaire hulp wereldwijd, en is daarmee met name relevant voor het Nederlandse humanitaire beleid. OCHA speelt daarnaast een belangrijke normerende rol in het humanitaire systeem.

	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
Gendergelijkheid	4	4	4
Humanitaire hulp	4	4	4
SRGR		3	3
Overige relevantie			
Internationale coördinatie en samenwerking humanitaire hulp	4	4	4

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

2 Inleiding

Scorecards worden opgesteld om het functioneren en de beleidsrelevantie van multilaterale organisaties in kaart te brengen. De Nederlandse inzet in multilaterale organisaties wordt geconcentreerd op organisaties die effectief zijn en die relevant zijn voor het Nederlandse beleid, of een sleutelrol vervullen binnen de multilaterale architectuur als "systeemorganisatie". Dit vraagt om zorgvuldige en regelmatige toetsing. Het streven is om scorecards op te stellen voor de VN Fondsen en Programma's, de Internationale Financiële Instellingen (IFI's), de voor Nederlands beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor BHOS en de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

Elke scorecard geeft een overzicht van de doelstellingen, het mandaat en de kernkwaliteiten van de betreffende internationale instelling, van de wijze waarop de organisatie is ingericht en welke activiteiten ze uitvoert, van de financiële omvang en de Nederlandse bijdragen. Op basis van een analyse van de verschillende deelaspecten wordt een appreciatie gegeven van de organisatorische effectiviteit en van de relevantie voor de Nederlandse beleidsdoelstellingen. Er wordt een appreciatie gegeven van de mate waarin organisaties voor het Nederlandse BHOS-beleid relevante resultaten behalen. Deelaspecten van effectiviteit worden beoordeeld op basis van specifieke criteria en gescoord op een vierpuntsschaal van onvoldoende, matig, voldoende en uitstekend. Daarnaast wordt aangegeven of de organisatie een positieve, een negatieve of een neutrale ontwikkeling heeft doorgemaakt sinds de scorecard 2015. Beleidsmatige relevantie en impact (resultaten) worden aangeduid met de kwalificaties relevant, beperkt relevant en niet relevant. Een samenvatting van al deze scores is te vinden in de tabellen in hoofdstuk 5.

De scorecards zijn samengesteld op basis van rapportages van de organisatie zelf, van de *Board of Auditors*, interne en externe evaluaties, beoordelingen door andere donoren en van het *Multilateral Organisations Performance Assessment Network* (MOPAN).¹ Daarnaast wordt om de input gevraagd van betrokken vakdepartementen, de Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ook informatie van ambassades over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen zijn in de scorecard verwerkt. De scorecards worden iedere twee jaar geactualiseerd.

¹ Binnen MOPAN evalueert Nederland samen met 18 gelijkgezinde landen het functioneren van VN-organisaties en Internationale Financiële Instellingen. Vanaf 2015 worden, per keer, in een tweejaarlijkse cyclus, ongeveer 13 organisaties doorgelicht op organisatorisch functioneren en ontwikkelingseffectiviteit.

3 Algemene achtergrond

3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

Het Verenigde Naties *Office for the Coordination of Humanitarian Affairs* (OCHA) werd in 1998 opgericht vanuit het *Department of Humanitarian Affairs* (DHA). DHA is in 1991 in het leven geroepen in het kader van VN-resolutie 46/182 met als doel bij humanitaire noden de internationale gemeenschap efficiënter en effectiever op te laten treden door betere coördinatie van internationale humanitaire hulpverlening en betere afstemming met de nationale instanties. Naast humanitaire coördinatie is OCHA normstellend, beleid adviserend, fondsenwerver en pleitbezorger voor de aanpak van humanitaire noden.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

Organisatiestructuur

OCHA is onderdeel van het VN-Secretariaat en is daarmee gebonden aan de administratieve regels en procedures van het Secretariaat. De organisatie bestaat uit een hoofdkantoor met twee zetels (New York en Genève) en een aantal regionale en landenkantoren. Onderdeel van het kantoor in New York is het Secretariaat van het Centrale Noodhulpfonds van de VN (*Central Emergency Response Fund - CERF*).

OCHA coördineert internationale humanitaire hulpverlening vanuit 30 landenkantoren, 6 regionale kantoren, 19 humanitaire adviesteams en 3 liaison offices in Brussel, Dubai en bij de Afrikaanse Unie (situatie begin 2017). De presentie in het veld is dynamisch: afhankelijk van de noden sluit of opent OCHA kantoren. Vanuit de regionale en landenkantoren worden door OCHA de *Humanitarian Country Teams (HCT's)* ondersteund, bestaande uit vertegenwoordigers van de organisaties betrokken bij humanitaire hulp. De HCT's, voorgezeten door humanitaire coördinatoren (HC's), zijn verantwoordelijk voor overeenstemming over strategische en operationele kwesties tussen de VN en andere actoren. OCHA's taak is om de HC's te ondersteunen en zodoende betere coördinatie van humanitaire hulp te realiseren. Een HC wordt aangesteld in de grotere humanitaire crises, waarbij vaak een gezamenlijk VN-appeal wordt uitgeroepen en de clusteraanpak gedeeltelijk of volledig in werking wordt gesteld. Een cluster wordt geleid en gecoördineerd door één VN-organisatie, vaak gedeeld met een NGO. OCHA faciliteert de coördinatie en afstemming tussen de clusters en speelt een sleutelrol in het beschikbaar maken van informatie over aanwezige noden en de respons daarop. Deze HC's zijn vrijwel altijd ook de *UN Resident Coordinator (RC)*. In landen waar geen HC aanwezig is, wordt de humanitaire coördinatie vervuld door de RC. Het aantal HC's is de afgelopen jaren flink gegroeid en betreft op het moment 30 personen. Daarnaast zijn er nog 2 Regionale HC's.

De Ondersecretaris-Generaal (USG) voor humanitaire hulp van de VN staat aan het hoofd van OCHA. Sinds 2015 is dit de Brit Stephen O'Brien. In mei jl. heeft de Secretaris-Generaal van de VN bekend gemaakt dat hij per 1 september 2017 zal worden opgevolgd door de Brit Mark Lowcock. De USG is tevens wereldwijd de coördinator voor internationale humanitaire hulp (*Emergency Relief Coordinator - ERC*). De ERC is ook de voorzitter van de *Interagency Standing Committee* van de VN (IASC). De IASC is in 1991 ingesteld (resolutie 46/182) en bestaat uit de hoofden van humanitaire VN-organisaties.² De IASC stelt op het hoogste niveau het integrale gezamenlijke VN-beleid vast op basis van *IASC-guidelines* en prioriteiten en roept wanneer systeemwijde actie vereist is de zogenaamde L-3 crises uit. Voor de IASC-vergaderingen en -werkgroepen worden ook een aantal NGO-koepels, de Rode Kruisbeweging en de Wereldbank standaard uitgenodigd.

Bij de VN zijn er twee soorten humanitaire *pooled funds*; het wereldwijd inzetbare '*Central Emergency Response Fund*' (CERF) en '*Country Based Pooled Funds*' (CBPF)

² UNDP, UNICEF, UNHCR, WFP, FAO, WHO, UN-HABITAT, IOM, OCHA

per land. Het CERF³ wordt beheerd door OCHA en stelt wereldwijd fondsen beschikbaar voor activiteiten van VN-organisaties, die vervolgens NGO's kunnen contracteren als onderaannemer. De activiteiten zijn gericht op snelle steun voor levensreddende activiteiten bij natuurrampen en conflicten en steun bij zogeheten vergeten rampen. CBPF's bestaan in een aantal chronische crislanden (momenteel 18). De fondsen worden lokaal door OCHA beheerd. De besluiten over toekenning van fondsen uit CBPF's worden door de HC genomen, gebruikelijk bijgestaan door een *Advisory Board* bestaande uit een evenredige vertegenwoordiging van donoren, VN-organisaties, INGO's en NGO's. Fondsen uit CBPF's kunnen beschikbaar gesteld worden aan VN-organisaties, IOM, (i)NGO's en Rode Kruis en Rode Halve Maanbewegingen.

Beleidsprioriteiten en activiteiten

OCHA is op wereldniveau dé coördinerende organisatie voor alle humanitaire activiteiten waar sprake is van internationale hulp. Mobilisatie en coördinatie van effectieve humanitaire hulpverlening in samenwerking met nationale en internationale actoren is onderdeel van het kernmandaat van OCHA. Nationale overheden hebben op oprichting van OCHA aangedrongen omdat ze maar met één internationale partner te maken willen hebben bij noodhulp. Door zijn coördinerende taak heeft OCHA een belangrijke rol bij het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie van humanitaire hulp. OCHA zet zich in daar waar humanitaire hulp nodig is (op basis van verzoek van overheid of op basis van de *responsibility to protect*), dit betekent dat OCHA zowel actief is in *least developed countries (LDC's)* als in *middle income countries (MIC's)*. OCHA's mandaat is neergelegd in vijf kernfuncties: coördinatie, beleid, *advocacy*, informatiemanagement en humanitaire financiering. In het meerjarig strategisch plan 2014 - 2017 zijn de strategische doelstellingen nader uitgewerkt. De organisatie legt zich in deze periode toe op het versterken van de effectiviteit van het humanitair coördinatiesysteem, onder meer door middel van de implementatie van de zogenaamde *Transformative Agenda*, waarmee verbeteringen worden doorgevoerd op gebied van leiderschap, coördinatie en verantwoording. Daarnaast richt de organisatie zich op het creëren van een gunstige omgeving voor humanitaire inzet, onder andere door het versterken van partnerschappen met een groot aantal lidstaten en het uitbreiden van partnerschappen met andere actoren. OCHA beheert tevens het online platform *Financial Tracking System*, dat planning en bestedingen van humanitaire hulp zichtbaar maakt.

Voortgang op de implementatie van de QCPR-resolutie uit 2016⁴

OCHA houdt zich bezig met de implementatie van de voor de humanitaire sector relevante onderdelen van de QCPR-resolutie. De resolutie spreekt onder meer van '*joint risk analysis en needs assessments*' door humanitaire en ontwikkelingsactoren. OCHA speelt hier een leidende rol, en draagt tevens bij aan '*Delivering as One*' en gendergelijkheid, en speelt een belangrijke faciliterende rol bij het bewerkstelligen van de samenhang tussen noodhulp, ontwikkeling en vredesopbouw. Daarnaast houdt OCHA zich bezig met de implementatie van de hierboven genoemde *Transformative Agenda*, een belangrijk initiatief van de IASC, evenals de *New Way of Working* die beoogt een sterkere samenhang tussen korte termijn humanitaire interventies en langere termijn ontwikkelingsdoelen tot stand te brengen. Het doel van de IASC is het verbeteren van de manier waarop humanitaire hulp wordt gegeven. Hiervoor zijn sinds de oprichting in 1992 geleidelijk systeem-breed afspraken gemaakt over humanitair beleid en kwaliteit (o.a. via IASC *guidelines* die bindend zijn voor alle VN-organisaties) over processen en structuren. Het doel is het clustersysteem te versterken, tijdigheid en effectiviteit van de gezamenlijke

³ Jaarlijks streefbedrag voor omvang van CERF: USD 450 miljoen, vanaf 2018 USD 1 mld. (in lijn met de oproep van de Secretaris-Generaal van de VN tijdens de *World Humanitarian Summit*).

⁴ *Quadrennial Comprehensive Policy Review*: mechanisme waarmee de Algemene Vergadering van de VN de effectiviteit, efficiëntie, samenhang en impact van het VN-ontwikkelingssysteem beoogt te verbeteren.

humanitaire respons te verbeteren d.m.v. beter leiderschap en coördinatiestructuren, en verantwoording te verbeteren richting donoren, maar ook richting de mensen die getroffen zijn door een crisis.

Evaluaties

In 2016 heeft OCHA op initiatief van de nieuwe USG O'Brien een interne organisatiedoorlichting (*Functional Review*) laten uitvoeren door externe consultants. Het doel van deze doorlichting was het verbeteren van OCHA's effectiviteit en efficiëntie door ervoor te zorgen dat de structuur, middelen en capaciteiten zo goed mogelijk worden ingezet om het mandaat te kunnen vervullen. Deze exercitie was nadrukkelijk geen evaluatie van het functioneren van OCHA, maar bedoeld om problemen en mogelijkheden voor verbetering *binnen* de organisatie bloot te leggen, zoals interne verkokering en soms moeizame relatie met andere VN-onderdelen. De afgelopen maanden is OCHA voortvarend aan het werk gegaan om opvolging te geven aan de aanbevelingen en de geconstateerde tekortkomingen daadkrachtig aan te pakken. Actie zal onder andere worden genomen op het ontwikkelen en communiceren van een heldere strategische visie op de organisatie, het verbeteren van het management- en organisatie-model, en verbetering van het personeelsbeleid en de organisatiecultuur. De MOPAN-evaluatie van OCHA 2015-2016 bevestigde het beeld van een organisatie met onvoldoende aandacht voor de strategische richting en management. De constructief-kritische rol van donoren als Nederland is een belangrijke factor in het noodzakelijke hervormingsproces dat het komend jaar zijn beslag moet krijgen in een verbeterd management, financieel raamwerk en organisatiestructuur die vanuit een duidelijke strategische visie in samenhang opereren om OCHA's doelen te verwezenlijken.

3.3 Nederlandse rol en invloed

Omdat OCHA onderdeel is van het VN-Secretariaat heeft OCHA geen Executive Board dat een formeel platform vormt voor dialoog met en verantwoording aan donoren. Wel zijn er andere gelegenheden voor dialoog en aansturing. Zo is er de OCHA *Donor Support Group (ODSG)* bestaande uit donoren. De ODSG fungeert als klankbord en adviseert OCHA op regelmatige basis op kwesties van beleid, management, resultaten en financiën. De ODSG komt diverse malen per jaar bijeen in New York en Genève. Namens Nederland neemt de PV New York of PV Genève deel. Bij de jaarlijkse *ODSG High Level Meeting* is Nederland aanwezig met een delegatie uit Den Haag. Teneinde het functioneren van OCHA in het veld te monitoren bezoekt de ODSG jaarlijks een crisissituatie in het veld. Daarnaast is er de *Humanitarian Liaison Working Group (HLWG)* waarin donoren, VN-organisaties, de Rode Kruis Beweging, INGO's en NGO's regelmatig samenkomen in New York en Genève om te discussiëren over verschillende humanitaire thema's.

Voor het CERF zijn er drie keer per jaar reflectiemomenten. In de jaarlijkse CERF High Level Meeting in de vorm van een *pledging*-conferentie bespreken OCHA, uitvoerende organisaties en donoren het beheer en de resultaten van het CERF. Nederland is aanwezig vanuit Den Haag of PV New York. Daarnaast is er een CERF-adviesgroep bestaande uit roulerend lidmaatschap van 18 leden die op persoonlijke titel worden uitgenodigd door de Secretaris-Generaal (SG) van de VN en twee keer per jaar samenkomen voor strategische besprekingen over het functioneren van CERF. Nederland wordt hierin sinds november 2013 vertegenwoordigd door de directeur van de Directie Stabiliteit en Humanitaire Hulp. De leden van de adviesgroep worden voorts gezien als 'ambassadeurs' van CERF. De SG rapporteert jaarlijks aan de Algemene Vergadering van de VN over de bereikte resultaten.

In de halfjaarlijkse *Pooled Funds Working Group*, voorgezeten door OCHA en een donor (roulerende positie), bespreken OCHA, uitvoerende organisaties en donoren het beheer en de resultaten van de CBPF's op landenniveau. Nederland neemt deel vanuit Den Haag of PV New York/PV Genève.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

Als gevolg van de sterk groeiende humanitaire noden in de afgelopen jaren is ook de vraag naar humanitaire hulpverlening substantieel toegenomen. Daarmee is het budget van OCHA en andere humanitaire VN-instellingen eveneens toegenomen. De bijdrage aan OCHA uit het reguliere VN-budget (*assessed contributions*) is constant en bedraagt ongeveer 5% van OCHA's inkomsten (in 2016 was dit 4%). De overige (ruim) 95% van het budget wordt gefinancierd uit vrijwillige bijdragen van donoren, zowel *non-core* als *core*, en uit de *cost recovery* van de administratie van de *pooled funds*. OCHA ontving ongeveer de helft van de bijdragen *core*. De laatste jaren is echter een trend zichtbaar in het verschuiven van *core* naar *non-core* bijdragen. In 2012 was het percentage totale *core* bijdragen nog 51%. Dit is gestaag gezakt naar 43% in 2015, tot 39% in 2016.

Ook voor 2017 gaat OCHA in de begrotingsplanning uit van vrijwillige bijdragen van donoren van ongeveer USD 260 miljoen. Inclusief bijdragen uit het reguliere VN-budget en *cost recovery* van de *pooled funds* betekent dit een totale begroting van ruim USD 312 miljoen. OCHA's budget bedroeg de afgelopen jaren ongeveer 1,5% van de wereldwijde humanitaire appeal, hetgeen met het dalende budget terug zal lopen tot ongeveer 1,2% in 2017 (ondanks toenemende noden en stijgende verwachtingen van OCHA als humanitaire leider). Nederland is een gewaardeerde donor van OCHA. Met de oprichting van het *Relief Fund* in 2014 is de totaal beschikbare ruimte toegenomen. Sinds enkele jaren draagt Nederland jaarlijks een *core* bedrag van EUR 5 miljoen bij aan de *core* bijdragen van OCHA. Ook draagt Nederland bij aan het CERF (met de instelling van het *Relief Fund* is de jaarlijkse bijdrage verhoogd van EUR 40 miljoen in 2014 naar EUR 55 miljoen per jaar in 2015-2017) en aan de *Country Based Pooled Funds*.

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

Jaar	Inkomsten			Uitgaven	
	Uit verplichte bijdragen	Vrijwillige bijdragen		Totaal	Totaal
		Non-core	Core		
2014	15,8	128,3	109,3	253,3	274
2015	9,3	131,6	101,8	242,7	319,2
2016	n.n.b.(4%)	160,2	102,4	n.n.b.	n.n.b.

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

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2014	Core-bijdrage	1. Verenigd Koninkrijk	31,4
		2. Zweden	16,4
		3. Noorwegen	11,7
		5. Nederland	6,5
	Non-core-bijdragen	1. Verenigde Staten	26,1
		2. Europese Commissie	24,4
		3. Zweden	15,5
		>30. Nederland	0
	Totaal bijdrage	1. Verenigd Koninkrijk	39,3
		2. Zweden	31,8
3. Verenigde Staten		30,1	
10. Nederland		6,5	
2015	Core-bijdrage	1. Verenigd Koninkrijk	30,5
		2. Zweden	14,3
		3. Noorwegen	8,7
		5. Nederland	6,5
	Non-core-bijdragen	1. Verenigde Staten	36
		2. Europese Commissie	19
		3. Verenigd Koninkrijk	12,7
		12. Nederland	2,2
	Totaal bijdrage	1. Verenigd Koninkrijk	43,2
		2. Verenigde Staten	39,8
3. Zweden		26,8	
8. Nederland		8,7	
2016	Core-bijdrage	1. Verenigd Koninkrijk	31,6
		2. Zweden	14,9
		3. Noorwegen	8,4
		5. Nederland	5,7
	Non-core-bijdragen	1. Verenigde Staten	45,6
		2. Zweden	21,7
		3. Europese Commissie	21,3
		19. Nederland	0,2
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	49,3
		2. Verenigd Koninkrijk	42,4
3. Zweden		36,6	
12. Nederland		5,9	

CERF - Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

Jaar	Inkomsten	Uitgaven	NL bijdrage
2014	480	460,8	55
2015	402,9	469,7	59,2
2016	426,3	438,9	60,5

Country Based Pooled Funds - Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

Jaar	Inkomsten	Uitgaven	NL bijdrage
2014	456	418	44,1
2015	591	505	107,2
2016	706	721	79,2

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

OCHA heeft een helder kernmandaat dat is uitgewerkt in de vijf kernfuncties zoals besproken in 2.2. Het mandaat richt zich op:

- Mobilisatie en coördinatie van effectieve humanitaire hulpverlening in samenwerking met nationale en internationale actoren om de noden ontstaan door rampen en crises te verlichten;
- Pleitbezorging voor de rechten van mensen in nood;
- Bevorderen van rampenparaatheid –en preventie;
- Bevorderen van duurzame oplossingen voor humanitaire vraagstukken.

OCHA's visie is bij te dragen aan een wereld waarin mensen beter voorbereid zijn op crises, regeringen zich bewust zijn van risico's en goed voorbereid zijn op een snelle en effectieve aanpak van rampen, en internationale hulp snel, efficiënt en adequaat geleverd wordt. De strategische doelen van de organisatie richten zich op verbetering van de effectiviteit van de humanitaire respons en een meer diverse en flexibelere humanitaire sector.

Het strategisch plan 2014-2017 is een concrete uitwerking van het mandaat van OCHA en de beleidsprioriteiten, en bevat een duidelijke langere-termijnvisie op het humanitaire systeem en OCHA's unieke positie en rol daarin. Formeel heeft OCHA een resultatenraamwerk. Het ontbreekt echter aan een in een *Theory of Change* neergelegde visie op hoe de resultaten bijdragen aan betere hulpverlening, aan daadwerkelijke verantwoording op resultaten, en aan terugkoppeling van resultaten in het planningsproces. Nederland zal zich in de besprekingen over een nieuw strategisch plan inzetten voor adequate mechanismen op dit terrein.

OCHA focust zich op de landen die het meest kwetsbaar zijn voor humanitaire crises en speelt een essentiële rol bij met name de meest ernstige en grootschalige humanitaire crises (L3-classificatie). De kerntaak ligt op de coördinatie van de internationale humanitaire hulpverlening en afstemming met de overheid. Waar mogelijk en opportuun – bijvoorbeeld in langdurige crisissituaties – is OCHA zich steeds beter bewust van de noodzaak de aansluiting met nationaal ontwikkelingsbeleid te bewerkstelligen. OCHA speelt een actieve faciliterende rol in de vele initiatieven die met name sinds de *World Humanitarian Summit* (2016) worden ontplooid om de samenhang tussen korte(re) termijn humanitaire interventies en lange(re) termijn ontwikkelingsinspanningen te versterken.

Zoals uiteengezet in 2.3 beschikt OCHA niet over een bestuursorgaan zoals veel andere VN-instellingen. Wel speelt de *OCHA Donor Support Group* een belangrijke rol in dit kader. De informatievoorziening en verantwoording aan donoren heeft de afgelopen periode een verbetering laten zien, met name aangezwengeld door de uitkomsten van de *Functional Review* en de nauwe betrokkenheid die donoren geëist hebben bij de opvolging van de aanbevelingen daarvan. Ook voor overige belanghebbenden is OCHA voldoende aanspreekbaar.

OCHA bevindt zich in een lastige fase nu de uitkomsten van de *Functional Review* moeten worden geïmplementeerd. Ook het tekortschietende begrotingsbeleid waardoor tekorten op de begroting in 2015 en 2016 gefinancierd moesten worden uit reserves die eind 2016 bijna uitgeput waren heeft de organisatie veel hoofdbrekens gekost. OCHA heeft zich de kritiek van donoren waaronder Nederland op de begrotingstekorten en de uitkomsten van de *Functional Review* zeer aangetrokken. Het is nu zaak het hervormingsproces verder te stimuleren en te monitoren.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

Eén van de directe resultaten van het door de *Functional Review* in gang gezette hervormingsproces is dat een nieuw resultatenraamwerk wordt ontwikkeld dat in lijn is met het nieuwe strategisch plan (2018-2021). Formeel heeft OCHA een resultatenraamwerk dat moet bijdragen aan een *Result Based Management (RBM)* benadering, maar dit functioneert nog onvoldoende. Het ontbreekt aan daadwerkelijke verantwoording op resultaten en aan terugkoppeling van resultaten in het planningsproces. Aanpassing van interventies vindt vooral plaats op basis van veranderende noden in plaats van resultatenrapportages. Derhalve zal de komende tijd gewerkt worden aan een nieuw kader. Van belang is dat het financieel raamwerk gekoppeld wordt aan het bredere resultatenraamwerk.

Wel brengen de verschillende evaluaties van OCHA aan het licht dat het ontbreken van een goed functionerend resultatenraamwerk geen gevolgen heeft voor rapportage over resultaten. Geconcludeerd wordt dat OCHA duidelijke, relevante resultaten boekt: beschikbare evaluaties tonen de meerwaarde aan van OCHA en laten positieve resultaten zien die bijdragen aan OCHA's doelen, met name waar het gaat om de coördinerende rol in de humanitaire sector (waarbij het belang van OCHA onomstreden is), beleidsontwikkeling en normstelling, *advocacy* richting Veiligheidsraad en individuele landen, fondsenwerving, coördinatie van civiel-militaire inzet, strategische planning en behoeftebepaling. Gezien het feit dat OCHA's kernfuncties liggen op het bedienen van de humanitaire sector en niet in de directe levering van diensten aan mensen in nood, is het niet goed mogelijk directe resultaten aan te geven voor hulpbehoevenden/begunstigden. Het *Annual Report* is de voornaamste verslaglegging aan de donoren van de activiteiten van OCHA. Dit bevat informatie over de financiering van OCHA en op welke manier en aan welke activiteiten de fondsen zijn uitgegeven. Echter, systematische rapportage over prestaties en het algehele functioneren van OCHA vindt op onregelmatige basis plaats.

Voor de CBPF's wordt op dit moment een *Common Performance Framework* uitgewerkt, waarin resultaten (op het niveau van het fonds, niet op het niveau van de doelgroep) en de relatie met het gevoerde beheer van het fonds gemeten zullen worden. Dit dient OCHA (en de donoren) in staat te stellen scherper toe te zien op het functioneren van de CBPF's en te reageren op de uitkomsten, mits er een goede *feedback loop* ontwikkeld wordt.

OCHA publiceert al geruime tijd data over de financiering van internationale humanitaire hulp via het online platform *Financial Tracking Service*. Sinds 2013 registreert de organisatie ook via het open data platform *International Aid Transparency Initiative (IATI)*. OCHA heeft zich verplicht transparant, open en accuraat over zijn data te rapporteren, o.a. via IATI, maar dit is nog onvoldoende verankerd in de organisatie. Zo wordt in IATI nog niet gerapporteerd op resultaten.

Met OCHA zijn afspraken gemaakt (o.a. in het kader van het Datacentrum) dat OCHA het gebruik van IATI voor zowel financiële als inhoudelijke rapportages gaat stimuleren.

Onderdeel	Score
RBM en RBB	2
Inzichtelijk maken resultaten	2
Inzichtelijk maken allocatie van middelen (o.a. IATI)	3
Communicatie over resultaten	2
TOTAAL	2

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.3 Partnerschappen en samenwerking

OCHA neemt een centrale rol in bij de coördinatie van de humanitaire activiteiten van met name internationale en multilaterale hulporganisaties. Beleidsmatig vindt op hoofdlijnen samenwerking plaats via de IASC en de Emergency Directors Group, die door OCHA worden gefaciliteerd, en waar naast humanitaire VN-instellingen ook iNGO's, de Rode Kruis beweging en de Wereldbank aan deelnemen. Samenwerking in het veld vindt plaats via humanitaire landenteams, RHC's, HC's, inter- en intracustersamenwerking. Via het *Consolidated Appeal Process (CAP)* beoogt OCHA de via VN-organisaties, NGO's en de overheid in kaart gebrachte hulpbehoefte en de financiële bijdragen van donoren aan elkaar te koppelen. Als onderdeel van de *Grand Bargain*⁵ commitments zal OCHA zich verder toeleggen op de ontwikkeling van meerjarenplannen en de versterking van de samenwerking met ontwikkelingsactoren. OCHA heeft met meerdere grote bedrijven (Deloitte, Ericsson, DHL) publiek-private-partnerschappen opgezet om de kennis en innovatie van deze bedrijven ten goede te laten komen aan humanitaire hulp. Deze samenwerking staat in veel gevallen nog in de kinderschoenen en dient verder versterkt te worden.

Effectieve coördinatie is cruciaal voor concrete resultaten van het humanitaire systeem. OCHA's activiteiten omvatten onder andere contextanalyses met overzichten van de humanitaire noden; beleid op humanitaire toegang, interne ontheemden, bescherming, *gender-based violence*, Internationaal Humanitair Oorlogsrecht; verbetering van de effectiviteit van het humanitaire systeem; uitrol van de *Transformative Agenda*, verbetering van het humanitair leiderschap, informatiemanagement voor de humanitaire sector (o.a. de jaarlijkse *Global Humanitarian Overview* rapporten; maar ook 'flash reports' waardoor donoren en uitvoerders snel op een objectieve manier kennis kunnen nemen van de situatie in een snel verslechterende crisissituatie), fondsenwerving; versterken van lokale capaciteit op het gebied van *preparedness* en respons. Daarnaast speelt OCHA een belangrijke rol in *advocacy*. Van groot belang voor de humanitaire sector is OCHA's rol in fondsenwerving, met name via het CERF en de CBPF's. Partnerschappen zijn essentieel voor de uitvoering van OCHA's mandaat. Actoren beoordelen OCHA positief in de mate waarin de organisatie deze taken uitvoert, met name op strategisch niveau, en tijdig in staat is fondsen te mobiliseren waar de noden het hoogst zijn. OCHA's kracht ligt duidelijk in het bijeenbrengen van relevante actoren. De *World Humanitarian Summit* van 2016 is daarvan een voorbeeld, evenals de jaarlijkse *Humanitarian Networks and Partnership Week*, *World Humanitarian Day* en het jaarlijkse *Global Humanitarian Policy Forum*.

⁵ De *Grand Bargain* is een set van afspraken die door donoren en hulporganisaties is gemaakt tijdens de *World Humanitarian Summit* in 2016. Deze afspraken zijn gericht op het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van humanitaire hulpverlening.

OCHA heeft partnerschappen met verschillende NGO's. Op lokaal niveau wordt intensief samengewerkt met humanitaire NGO's. Regelmatig worden er bijeenkomsten gehouden in New York en Genève met NGO's over operationele zaken, bijvoorbeeld met de drie grote iNGO-consortia (*InterAction*, *the International Council of Voluntary Agencies* en *the Steering Committee for Humanitarian Response*) het Internationale Comité van het Rode Kruis (ICRC), de Internationale Federatie van Rode Kruis- en Rode Halve Maanverenigingen, met zuidelijke NGO's en partner-NGO's voor de *pooled funds*. Technische coördinatie schiet soms tekort vanwege onduidelijke procedures en logge interne administratieve systemen. OCHA dient verder werk te maken van de samenwerking met mogelijke private partners en nieuwe actoren, zoals zuidelijke NGO's en regionale organisaties (zoals ASEAN, ECOWAS) en donoren in het humanitaire veld.

Naast NGO's heeft OCHA ook partnerschappen met andere VN-organisaties, bijvoorbeeld met UNDP in het beheer van de *pooled funds*, met UNHCR voor situaties waar zowel vluchtelingen als ontheemden zijn, en met het *Department of Peacekeeping Operations* (DPKO) om te waarborgen dat de implementatie van *Protection of Civilians* (PoC) in VN vredesoperaties wordt uitgevoerd. OCHA coördineert de inzet van humanitaire VN-organisaties in crisissituaties, met name op strategisch niveau.

Het VN streven '*Delivering as One*' of afstemming met politieke beleidsprioriteiten van nationale overheden kunnen op gespannen voet staan met de humanitaire principes van neutraliteit, onafhankelijkheid en onpartijdigheid. Toch streeft OCHA ernaar om als één VN-systeem te opereren. OCHA weet hierin binnen zijn invloedssfeer een juiste balans te vinden.

OCHA datacentrum in Den Haag

Nederland en OCHA hebben op de *World Humanitarian Summit* het initiatief genomen tot een *Centre for Humanitarian Data*. Dit centrum moet belangrijke invulling geven aan de Nederlandse ambitie om noodhulp te innoveren en transparanter te maken. Het centrum wordt mid-2017 in Den Haag gevestigd met als missie het verhogen van gebruik en impact van data in de humanitaire sector. De toegevoegde waarde van het centrum ligt erin dat er weliswaar voldoende initiatieven zijn rondom technologie en directe innovatie, maar dat er een behoefte bestaat voor coördinatie van bestaande initiatieven om duplicatie te voorkomen. De unieke rol van het datacentrum sluit aan bij de coördinerende rol van OCHA.

Het centrum is niet alleen onderscheidend door zijn innovatie component, maar ook door de samenwerking die het aangaat met publieke en private organisaties. Google speelde een belangrijke rol in de beginfase van het centrum, samen met tientallen bedrijven, kennisinstellingen en humanitaire organisaties. Door deelname van private partijen en organisaties als Harvard, MIT, USAID, IOM, UNHCR, WFP en het WEF kan het centrum al voor de oprichting rekenen op brede betrokkenheid en steun.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = ➔

4.4 Operationeel management

De uitkomsten van de in 2016 uitgevoerde *Functional Review* lieten tekortkomingen zien in het (financieel) management, in de organisatiestructuur en in de mate waarin OCHA een duidelijke strategische visie uitdraagt die in samenhang is met de inzet van middelen. Bevoegdheden zijn gedelegeerd naar landenniveau, waarbij regionale kantoren een ondersteunende functie hebben ten aanzien van landenkantoren op het gebied van planning, expertise en analyse. Het individuele landenbeleid wordt vormgegeven in het Strategic Plan, waarbij kerntaken als coördinatie, *advocacy* en informatiemanagement op nationaal niveau worden uitgevoerd. Aangezien OCHA zelf geen projecten implementeert is in principe geen sprake van projectbeheer of uitbesteding aan derden. In enkele gevallen (bijv. Syrië, Irak) wordt voor OCHA's kerntaken op het gebied van informatiemanagement samengewerkt met uitvoerders die daarbij echter op de 'payroll' staan van donoren en niet van OCHA. Hierbij kan gedacht worden aan de internationale organisaties REACH en IMMAP die respectievelijk in *rapid needs assessments* en cartografie van noden een rol spelen, soms werkend vanuit een OCHA-landenkantoor. De kwaliteit en snelheid van de informatie die deze specialistische organisaties kunnen leveren vormen een goede aanvulling op het werk van OCHA en worden met waardering ontvangen door uitvoerende organisaties, zeker in situaties waar het bereik van OCHA 'in het veld' beperkt is. Voorwaarde is wel dat deze externe organisaties binnen de OCHA-structuur werken wat voor Syrië en Irak goed lijkt te lukken.

In crises waarbij sprake is van ontheemden is OCHA's toegevoegde waarde het meest duidelijk en wordt sterk overeenkomstig centrale doelstellingen gehandeld. In crises waar sprake is van een langdurige vluchtelingensituatie die niet gecombineerd wordt met een crisis in dat gastland loopt OCHA risico's zijn mandaat te kunstmatig uit te voeren. Hechte samenwerking tussen de HC/RC en de UNHCR-directeur is in dit soort situaties cruciaal om te zorgen dat een OCHA landenkantoor blijft handelen in overeenstemming met de centrale doelstellingen. Tegelijk is het belangrijk te erkennen dat OCHA de enige coördinerende VN-organisatie is die niet concurreert met anderen om fondsen voor uitvoering.

In het Midden-Oosten staan overheden centraal in de respons, met wisselende resultaten. OCHA vervult een sleutelfunctie op het gebied van kwaliteit maar ook neutraliteit van hulpverlening die niet altijd even gemakkelijk wordt begrepen door de gastlanden. Zowel donoren als OCHA kunnen werken aan meer begrip voor de sleutelfunctie van OCHA in dit soort situaties.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.5 Beleidsevaluatie

OCHA's evaluatiebeleid stamt uit 2010, dat in samenhang met de opvolging van de aanbevelingen van de *Functional Review* zal worden geactualiseerd. OCHA voert evaluaties uit ter bevordering van transparantie, verantwoordelijkheid en de mogelijkheid om te leren. Deze evaluaties worden uitgevoerd door externe experts om betrouwbaarheid, transparantie en onafhankelijkheid te bevorderen. OCHA werkt

samen met anderen om te verzekeren dat er een gecoördineerde benadering van de evaluatie van humanitaire hulp is.

In OCHA's strategische planning is een monitoring- en evaluatieplan meegenomen waarin staat wat geëvalueerd zal worden. OCHA is namens IASC verantwoordelijk voor het uitvoeren van *Inter-Agency Humanitarian Evaluations (IAHE)*, welke tot voor kort verplicht waren voor L3 crises (dit is door veranderingen in de *Humanitarian Programme Cycle Guidance* aangepast). Daarnaast is OCHA namens het IASC ook verantwoordelijk voor het uitvoeren van evaluatie van de implementatie van de *Transformative Agenda*.

Geconstateerd wordt dat de interne evaluatiefunctie in de organisatie onvoldoende onafhankelijk is, en dat er onvoldoende gebruik gemaakt wordt van *lessons learned*. De verantwoordelijke afdeling valt onder de *Strategic Planning, Evaluation and Guidance Section*. Het hoofd van de evaluatie-afdeling heeft niet de autoriteit zonder toestemming van de USG-rapporten uit te brengen. De aarzelende houding van de organisatie ten aanzien van onafhankelijke evaluaties roept vragen op over de mate waarin aandacht wordt besteed aan externe verantwoording. De opvolging van de aanbevelingen van de *Functional Review* zal hier de aandacht aan moeten besteden.

Onderdeel	Score
Helder vastgelegd evaluatiebeleid	3
Inrichting evaluatiefunctie	2
Onafhankelijkheid evaluatie-eenheid	2
Reikwijdte en relevantie evaluaties	3
Follow up aanbevelingen evaluaties	3
TOTAAL	3

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.6 Human Resource Management

Het personeelsbeleid laat in doorlichtingen als de *Functional Review* en de MOPAN-evaluatie (2017) sterke tekortkomingen zien. Staf voelt zich loyaal aan en gemotiveerd door bredere humanitaire doelen, maar is minder geïnteresseerd in het management en aan OCHA als organisatie. Ondanks dat OCHA formeel aandacht besteedt aan gender (genderbalans en gendersensitiviteit in de organisatie) en diversiteit in het personeelsbeleid, wordt dit onvoldoende vertaald naar concrete resultaten. Ook ontbreekt een formele strategische personeelsstrategie waarin duidelijke doelen op dit terrein worden gesteld. Het management, de organisatiestructuur en interne communicatie over strategische doelen laten eveneens de nodige tekortkomingen zien. Er is onduidelijkheid over wervingsbeleid en het ontbreekt aan een duidelijk op prestatie geënt promotiebeleid. Ook bestaat er onvoldoende koppeling tussen het strategisch plan van de organisatie en de werkplannen van het personeel. OCHA is gehouden aan de regelgeving van het VN-Secretariaat ten aanzien van personeel. Met het oog op snel opkomende noodsituaties en bij veranderende noden hanteert OCHA diverse 'roosters' met reeds gescreende kandidaten voor het onmiddellijk inzetten van experts of coördinatoren op korte termijn en voor een beperkte duur.

Het naar aanleiding van de *Functional Review* gestarte hervormingsproces schenkt ruimschoots aandacht aan deze aspecten, waardoor de verwachting is dat het personeelsbeleid van OCHA de komende periode een verbetering zal laten zien.

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

Verandering sinds 2015: negatief = ↓

4.7 Financiële stabiliteit

OCHA's begroting staat permanent onder druk door het toenemend aantal crises en de eisen die de internationale gemeenschap aan de organisatie stellen om de humanitaire noden te lenigen. Net als bij andere hulporganisaties blijven donorbijdragen achter bij OCHA's ambities en het geraamde budget. OCHA heeft ondanks de toename van de inkomsten de afgelopen jaren derhalve te maken gehad met een tekort op het budget, verergerd door de ongunstige wisselkoers van de dollar. Zo bedroegen in 2016 de vrijwillige bijdragen van donoren USD 262 miljoen, tegenover USD 314 miljoen aan geplande uitgaven (later in het jaar teruggebracht tot USD 294 miljoen). Het tekort werd gefinancierd uit reserves, die in 2017 vrijwel uitgeput zijn. OCHA ziet zich derhalve genoodzaakt een drastische bezuiniging door te voeren die zijn weerslag zal hebben op de organisatie en het personeel. De eerste stappen naar een duurzamere, evenwichtige financiële positie zijn onder druk van donoren reeds gezet, maar dienen in de loop van 2017 en in aanloop naar de vaststelling van de begroting van 2018 verder geconsolideerd te worden. Voorts wordt getracht de donorbasis te verbreden, hetgeen vruchten lijkt af te werpen.

Er is een dalende trend waarneembaar in het percentage *core* fondsen ten opzichte van de totale bijdragen aan het operationele budget (circa 39% in 2016). Donorbijdragen aan het CERF en de *pooled funds* worden door OCHA als *core* beschouwd. De verdeling door OCHA van *core* fondsen vindt plaats per kwartaal en is gebaseerd op noden en financieringstekorten. Om tegemoet te komen aan de wens van donoren om het beheer van de CBPF's te verbeteren is in 2016 besloten de operationele kosten hiervan direct uit de middelen van de CBPF's te financieren, in plaats van uit de middelen voor OCHA-kantoren. Hierdoor is het mogelijk het budget voor operationele kosten af te laten hangen van de feitelijke situatie in het land (dus geen vast percentage van het totale budget). HC's krijgen hierdoor de mogelijkheid voldoende middelen in te zetten om de activiteiten van 'hun' fondsen beter te monitoren.

Onderdeel	Score
Verhouding goedgekeurde begroting / ontvangen bijdragen	2
Liquiditeitspositie en/of solvabiliteitspositie	2
Interne auditfunctie	3
Kwaliteit rapportages	3
Samenhang tussen inhoudelijke en financiële rapportages	3
TOTAAL	3

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.8 Kostenreductie

OCHA wordt positief beoordeeld op kostenefficiëntie in civiel-militaire coördinatie, binnen het CERF en overwegend positief op het gebied van *preparedness*. Echter, in de uitvoering van de door OCHA beheerde *pooled funds* kunnen nog efficiëntieslagen

worden gemaakt. Het gestarte hervormingsproces naar aanleiding van de *Functional Review* zal specifiek aandacht schenken aan de verbeteringen in de organisatie ter versterking van de kostenefficiëntie en effectiviteit. De beloningsstructuur van OCHA wordt gereguleerd door VN-brede afspraken, waardoor discussie over mogelijke versoberingen nauwelijks gevoerd wordt. De overhead voor OCHA zelf bedraagt circa 7%, voor CERF en voor de CBPF's circa 2%. Gezien het feit dat de meeste VN-organisaties een overhead hanteren van 8% functioneert OCHA binnen de eisen, hetgeen mede is ingegeven door de wens van OCHA om te kunnen voldoen aan de verplichtingen in het kader van de *Grand Bargain*. OCHA volgt het algemene VN-beleid wat betreft salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit wordt in de vijfde commissie vastgesteld.

Onderdeel	Score
Verhouding programma-uitgaven/overhead	4
Kosteneffectiviteit programma's	3
Versobering salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden	3
TOTAAL	3

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.9

Corruptiebestrijding

Het corruptierisico bij OCHA is klein. OCHA is geen uitvoerende organisatie en heeft – zoals ieder onderdeel van de VN - interne controlemaatregelen ter voorkoming en bestrijding van corruptie en fraude. OCHA's functioneren in termen van de naleving van financiële regelgeving en standaarden, implementatie van aanbevelingen en accountantscontroles wordt gemonitord door het *Management Committee* (waarin senior VN-medewerkers zitting hebben), het *Office of Internal Oversight Services* (intern onderzoek en auditbureau), de *Board of Auditors* (externe audit), de *Joint Inspection Unit*, de *Independent Audit Advisory Committee* en de *Department of Management*. Bovendien vindt er externe accountantscontrole plaats. Zowel de interne als externe auditsectie is voldoende kwalitatief en kwantitatief toegerust. Vanwege de inbedding in het VN-systeem bestaan voldoende waarborgen op het gebied van operationeel en financieel risicomanagement. Ook voor de CBPF's en het CERF is duidelijke regelgeving aanwezig. Een aantal fraudezaken in de CBPF's vanaf 2014 heeft ervoor gezorgd dat OCHA het risicomanagement heeft herzien en verbeterd. Op verzoek van donoren als Nederland is OCHA tevens transparanter geworden over integriteitsschendingen. Waar deze eerder naar donoren werden gecommuniceerd als alle bewijs geleverd was, wordt nu ook over verdenkingen gecommuniceerd. Voor wat betreft de CBPF's, worden op aandringen en met steun van het VK de Standard Operating Procedures van individuele donoren en de CBPF's met elkaar vergeleken en waar mogelijk geharmoniseerd ten behoeve van collectief risicomanagement. Dit aspect wordt ook expliciet opgenomen in het *Common Performance Framework*. Op het terrein van het voorkomen en mitigeren van fraude, wordt door OCHA en de PFWG samengewerkt met de *Office of the Inspector General* van USAID. Hier wordt met name gekeken naar de interne-controlesystemen van de organisaties die middelen uit de CBPF's ontvangen, inclusief VN-organisaties.

Gezien de risicovolle omgeving waarin OCHA veelal opereert is fraude een voortdurende zorg voor de organisatie, waardoor strikt de hand gehouden wordt aan VN-regelgeving op het gebied van financieel beheer en fraude. Wel werkt dit de nodige bureaucratische vertraging in de hand, waardoor niet altijd snel en flexibel gereageerd kan worden wanneer dit wel vereist is. Implementatie van het nieuwe administratieve systeem van de VN zou hierin verbetering moeten brengen. Ook zijn nog verbeteringen nodig in de mate waarin het begrotingsproces is gekoppeld aan de strategische planning. OCHA heeft een *Ethics Office* dat verantwoordelijk is voor

het ethisch beleid binnen OCHA. Dit kantoor biedt tevens bescherming aan eventuele klokkenluiders.

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

5 Relevantie van de organisatie

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

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Gendergelijkheid

Relevant. OCHA heeft specifieke beleidsinstructies en een actieplan waarin duidelijke verantwoordelijkheden worden vastgesteld ten aanzien van gendergelijkheid. Het beleid is gericht op betere informatievoorziening over genderaspecten bij humanitaire hulp, goede coördinatie (in het bijzonder m.b.t. bescherming van en hulp aan vrouwen), en pleitbezorging voor de rechten van vrouwen. Daarnaast voert OCHA actief beleid op bescherming tegen seksueel- en gender gerelateerd geweld.

OCHA speelde een belangrijke rol bij de totstandkoming en naleving van de IASC *gender equality marker*, die voor alle VN organisaties die aan appeal meewerken verplicht is. Inmiddels is deze marker uitgebreid tot een *gender & age marker*. OCHA maakt in al zijn activiteiten gebruik van deze marker en werkt samen met de leden van de IASC om gendergelijkheid te bevorderen in de humanitaire programmeringscyclus. Ook voert OCHA het *Gender Capacity Project* uit ten behoeve van de humanitaire sector, dat genderadviseurs toewijst aan VN-landenteams.

Humanitaire hulp

Relevant. OCHA is opgericht ten behoeve van de coördinatie van humanitaire hulp wereldwijd, en is daarmee relevant voor het Nederlandse humanitaire hulpbeleid zoals verwoord in het beleidskader "Hulp aan mensen in nood" en de Kamerbrief over het *Relief Fund*. OCHA speelt daarnaast een belangrijke aanjagende en monitorende rol ten aanzien van de toezeggingen die organisaties en landen hebben gedaan tijdens de *World Humanitarian Summit*, waaronder de toezegging betreffende de versterking van de samenhang tussen humanitaire hulp en ontwikkelingssamenwerking.

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

Relevant. OCHA pleegt ook op dit thema geen directe interventies, maar speelt als coördinerende instantie in humanitaire noodsituaties wel een belangrijke rol bij het zorgdragen voor voldoende aandacht bij humanitaire actoren. Gezien het feit dat maar 4% van het CERF budget in 2016 naar SRGR programma's is gegaan ligt er een taak voor OCHA om te zorgen dat seksuele en reproductieve gezondheid integraal opgenomen wordt in humanitaire interventies.

Private sector ontwikkeling

Beperkt relevant. De private sector speelt samen met overheden en maatschappelijk middenveld een belangrijke rol in paraatheid en het verbeteren van de humanitaire respons. Bedrijven vormen een essentieel onderdeel van de getroffen gemeenschap en hebben daarmee eigen belangen. Bovendien hebben ze kennis, expertise en

toegang tot de bevolking die van belang is bij de humanitaire respons. Binnen het bredere VN-beleid over publieke-private partnerschappen (PPP) heeft OCHA samen met het *World Economic Forum* richtlijnen ontwikkeld, specifiek voor de humanitaire sector (zgn. *Guiding Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action*). Deze principes zien toe op samenwerking op basis van de humanitaire standaarden, coördinatie met traditionele humanitaire actoren, respect voor de getroffen gemeenschappen en het principe dat geen winst mag worden doorberekend aan de getroffen bevolking. Als *broker* in het humanitaire systeem heeft OCHA een speciale rol in het bij elkaar brengen van de publieke sector (specifiek humanitaire VN-organisaties) en de private sector. OCHA heeft met meerdere grote bedrijven (DHL, Deloitte, Ericsson) publiek-private partnerschappen opgezet.

Binnen de ontwikkeling van het *Centre for Humanitarian Data* gaat OCHA diverse relaties aan met publieke en private organisaties o.a. Google, Harvard, MIT, USAID, IOM, UNHCR, WFP en het WEF. Zo kan het centrum al voor de oprichting rekenen op brede betrokkenheid en steun.

Voedselzekerheid

Beperkt relevant. In de coördinatie van humanitaire hulp is voedselzekerheid uiteraard een belangrijk element, zowel in de directe verlichting van noden als bij activiteiten gericht op het verminderen van risico's en bij de overgang naar wederopbouw en structurele ontwikkeling. OCHA speelt een proactieve rol in de versterking van de samenhang tussen humanitaire en ontwikkelingsactiviteiten, mede op het terrein van structurele voedselzekerheid.

Water

Beperkt relevant. OCHA zet zich in voor versterkte samenwerking tussen humanitaire en OS-actoren gericht op structurele voorzieningen voor water en watermanagement.

Veiligheid en Rechtsorde

Beperkt relevant. Ook voor dit thema geldt dat OCHA hier geen directe interventies in het veld pleegt, maar er wel aandacht aan besteedt in de coördinatie van humanitaire hulpverlening en in de samenwerking met andere actoren ten behoeve van de overgang naar structurelere ontwikkelingsactiviteiten. Ook de inzet van de ERC in briefings voor de Veiligheidsraad waar het gaat om de bescherming van burgers in gewapend conflict, de actieve rol van OCHA in het *Global Protection Cluster*, en OCHA's samenwerking met DPKO in VN-vredesoperaties duidt op een actieve rol en voldoende aandacht voor dit thema bij de organisatie.

Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Gendergelijkheid	4	4	4
Humanitaire hulp	4	4	4
SRGR		3	3

5.2

Overige relevantie

Relevant. De coördinerende functie van OCHA heeft een concrete meerwaarde als systeemorganisatie voor de VN. OCHA coördineert VN-actie en stimuleert gezamenlijke humanitaire hulp aan de hand van een geïntegreerde VN benadering.

Overige relevantie			
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Internationale coördinatie en samenwerking humanitaire hulp	4	4	4