



Ministerie van Buitenlandse Zaken

2020 Scorekaart Food and Agriculture Organization (FAO)

Datum 19-10-2020

SCOREKAART FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO)

Opgesteld door: Directie Multilaterale Organisaties en Mensenrechten
(DMM)

Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	1
1.	Samenvatting	2
1.1	Institutionele aspecten en functioneren	2
1.2	Beleidsrelevantie	2
2	Inleiding	4
3	Algemene achtergrond	5
3.1	Doelstelling en toegevoegde waarde	5
3.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten	5
3.3	Nederlandse rol en invloed.....	7
3.4	Financiële omvang en bijdragen	7
4	Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie	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	18
5.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten	18
5.2	Overige relevantie	19

1. Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

De VN Voedsel- en Landbouworganisatie (FAO) heeft een breed mandaat en werkt aan de verbetering van de levensstandaard van vooral de allerarmsten, voor een bestaan zonder honger en ondervoeding, en met gezonde dieetpatronen, en veilige voedselwaren die duurzaam zijn op economisch, sociaal en milieugebied. Dit doet de organisatie door bij te dragen aan duurzame landbouw en voedselsystemen, circulaire economie, biodiversiteit en duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Het kernmandaat is nauw verweven met het Duurzame Ontwikkelingsdoel (SDG) 2 'Zero Hunger', maar is ook relevant voor een reeks andere, gerelateerde SDGs.

FAO houdt zich bezig met het verzamelen van statistische gegevens, het opstellen van mondiale normen en standaarden, beleidsontwikkeling op gebied van duurzame voedselproductie, en duurzaam beheer van bossen, visserij, oceanen en biodiversiteit. Gezien dit brede mandaat is het belangrijk dat duidelijke prioriteiten worden gesteld. Onder de in 2019 aangetreden nieuwe Directeur-Generaal maakt de organisatie een positieve ontwikkeling door, gericht op modernisering, prestatieverbetering, grotere transparantie en openheid, verbetering van het personeelsbeleid en de samenwerking binnen de VN. De financiële situatie van de organisatie verbetert eveneens. FAO heeft een goede evaluatiedienst.

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

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

Verandering sinds 2017: Positief = ↑, Neutraal = →, negatief = ↓

1.2 Beleidsrelevantie

FAO heeft een normatieve en beleidsfunctie op een breed scala aan gebieden zoals landbouw- en voedselsystemen, voedselzekerheid en -veiligheid, duurzaam bosbeheer, duurzame visserij, en duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Vanuit haar kernmandaat is de organisatie ook relevant voor het beleid op de terreinen van water en klimaat. Voor de normerende functies zijn verschillende onafhankelijke technische comités in het leven geroepen die deze normen monitoren en handhaven. Door jaren van matig management was de kennisrol achteropgeraakt, maar sinds de hervormingen van 2013 levert FAO weer relevante bijdragen aan alle internationale fora die voor haar kennismandaat van belang zijn. Dit wordt versterkt door de hervormingen die de organisatie op dit moment doorvoert.

	Rollen van de organisatie		
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Gendergelijkheid	3		
Voedselzekerheid	4	4	4

Water	4		
Klimaat	4		
Private Sector Ontwikkeling	4		
Humanitaire Hulp	4		

Overige relevantie			
Dier- en plantenziekten en gezondheid	4	4	4
Natuurlijke hulpbronnen	3	4	4

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

2 Inleiding

Scorekaarten 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 scorecards op te stellen voor de VN-fondsen en programma's, de Internationale Financiële Instellingen, de voor Nederlands BHOS-beleid relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, maar de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

Met ingang van 2019 is overgegaan op een nieuwe werkwijze voor de scorekaarten, waarbij de frequentie wordt gekoppeld aan de strategische (VN) en/of financieringscyclus (IFI's) van de afzonderlijke multilaterale organisaties. In plaats van een tweejaarlijks pakket scorekaarten voor 31 multilaterale organisaties en fondsen, worden individuele scorekaarten (online) gepubliceerd in het jaar voorafgaand aan nieuwe strategische planning/middelenaanvulling voor de betreffende organisaties (in de regel om de drie of vier jaar). In november 2019 werden volgens de nieuwe werkwijze zes scorekaarten gepubliceerd: WHO, IOM, WB, AfDB, GCF en GFATM. In 2020 worden de scorekaarten van de AsDB, FAO, GAVI, IFAD, UNCTAD, UNESCO, UNHCR, UNIDO en UNRWA gepubliceerd.

Elke scorekaart 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 de organisatie voor het Nederlandse BHOS-beleid relevante resultaten behaalt. 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 vorige scorecard. 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 scorekaarten 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 Organizations Performance Assessment Network (MOPAN)*.¹ Daarnaast wordt input geleverd door betrokken vakdepartementen, de Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ook informatie van ambassades over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen is in de scorekaart verwerkt.

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

3 Algemene achtergrond

3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De Voedsel- en Landbouworganisatie van de VN (*Food and Agriculture Organization*, FAO) streeft naar een wereld vrij van honger en ondervoeding, waar voedsel en landbouw bijdragen aan de verbetering van de levensstandaard van vooral de allerarmsten, en die duurzaamheid waarborgt op economisch, sociaal en milieugebied. Dit wordt vertaald in drie hoofddoelstellingen, die zijn uitgewerkt in vijf inhoudelijke strategische doelstellingen en één technisch-strategische doelstelling. De hoofddoelstellingen zijn: 1. Uitroeien van honger, voedselonzekeerheid en ondervoeding; 2. Uitbannen van armoede en het bevorderen van economische en sociale vooruitgang; en 3. Duurzaam management en gebruik van natuurlijke hulpbronnen (land, water, lucht, klimaat en genetische bronnen).

De vijf inhoudelijke strategische doelstellingen zijn: 1. Bijdragen aan de uitroeiing van honger, voedselonzekeerheid en ondervoeding; 2. Verhogen en verbeteren van duurzame productie van goederen en diensten in de landbouw, bosbouw en visserij; 3. Verminderen van rurale armoede; 4. Bevorderen van inclusieve en efficiënte landbouw en voedselsystemen op lokaal, nationaal en internationaal niveau; 5. Verhogen van weerbaarheid van kostwinningsactiviteiten tegen bedreigingen en crises, zoals klimaatverandering en conflict.

De technisch-strategische doelstelling is de versterking van normatieve en coördinerende taken van FAO ter ondersteuning van de inhoudelijke strategische doelstellingen, zoals het uitbrengen van technische richtsnoeren, het uitvoeren van data-analyses en het ontwikkelen van technisch leiderschap op thema's als klimaatverandering en voeding.

FAO richt zicht op internationaal voedsel-en landbouwbeleid en is tevens een normatieve en kennisorganisatie die landen helpt bij de ontwikkeling en implementatie van normen en standaarden op dit terrein, zoals internationale overeenkomsten, gedragscodes en richtlijnen. FAO stimuleert en ondersteunt de beleidsdialoog op mondiaal, regionaal en nationaal niveau - bijvoorbeeld door het verzamelen, analyseren, monitoren en publiceren van relevante data en informatie. FAO operationaliseert haar kennis via ontwikkelingssamenwerking (waaronder technische assistentie aan overheden en boeren in minder ontwikkelde landen) en assistentie in (de preventie van) noodhulp (door vroegtijdig signaleren en weerbaarheid te verhogen).

FAO speelt een centrale rol bij het behalen van SDG 2 (het uitbannen van honger) en gerelateerde SDGs, waaronder die op het gebied van armoedebestrijding, klimaat, gender en duurzame bescherming van natuurlijke hulpbronnen. FAO streeft veertig targets na, die kunnen worden gelinkt aan van vijftien van de zeventien SDGs. Hier ligt nadrukkelijk een ontwikkelkans om planning en programmering nog meer te richten op de SDG's, en voor FAO om zich te positioneren als dé kennisorganisatie op het vlak van voedselzekerheid, zowel binnen als buiten de VN.

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

FAO is in 1945 opgericht en heeft 194 lidstaten en twee geassocieerde leden. Ook de Europese Unie is lid van FAO. Het hoofdkantoor is gevestigd in Rome. Het gedecentraliseerde netwerk van FAO omvat 5 regionale kantoren, 10 sub-regionale kantoren, 85 landenkantoren en 37 landen die onder meervoudige accreditatie

vallen, waarbij de FAO-vertegenwoordiger in een ander land verblijft en lokale ondersteuning ontvangt. Daarnaast heeft de organisatie 6 liaisonkantoren.

In juni 2019 is de Chinees Qu Dongyu gekozen als Directeur-Generaal (DG) voor een termijn van vier jaar tot 31 juli 2023. De DG wordt ondersteund door drie adjunct-DG's die verantwoordelijk zijn voor programma's (strategische programma's, technische samenwerking, mobilisatie van middelen); klimaat en natuurlijke hulpbronnen (technische afdelingen); en operaties (financiën, zakelijke dienstverlening en regiokantoren). Daarnaast beschikt FAO over zelfstandige afdelingen die verantwoordelijk zijn voor toezicht en integriteit, strategie en planning, en *human resources*. Deze afdelingen rapporteren rechtstreeks aan de Directeur-Generaal.

In juni 2020 is een aantal reorganisatievoorstellen van de DG goedgekeurd door de Raad van FAO. De voorstellen zijn gericht op modernisering, resultaatgerichtheid, grotere transparantie en openheid, verbetering van het personeelsbeleid en samenwerking binnen de VN. Ze beogen de traditionele piramidestructuur om te zetten in een modulaire organisatiestructuur, waardoor FAO meer '*fit for purpose*' wordt, flexibeler en sneller kan reageren (zoals in het kader van COVID-19 en andere rampen) en op meer multidisciplinaire wijze werkt (ontschotting).

FAO wordt aangestuurd door de Conferentie van lidstaten. De Conferentie wordt geadviseerd door de Uitvoerende Raad (Raad), drie comités (programma, financiële en juridische zaken), vier technische comités (bosbouw, visserij, landbouw, grondstoffenproblemen) en regionale conferenties. Het laatste is een tweejaarlijkse vergadering van de ministeries van Landbouw in vijf regio's: Azië, Latijns-Amerika, Europa, zuidelijk Afrika en Noord-Afrika/Midden-Oosten).

Verder is FAO, naast het Wereldvoedselprogramma (WFP) en het Internationaal Fonds voor Landbouwwontwikkeling (IFAD), één van de drie ondersteunende organisaties van het *Committee on World Food Security* (CFS). CFS is een multi-stakeholderplatform waar overheden, maatschappelijk middenveld en private sector vertegenwoordigd zijn. FAO, WFP en IFAD zijn op gelijkwaardige basis vertegenwoordigd in CFS en werken nauw samen. Samen met de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) leidt FAO de *Codex Alimentarius*, een internationaal forum verantwoordelijk voor het opstellen van internationale normen op het gebied van voedselveiligheid. Gegeven de sterke exportpositie van Nederland op voedsel is dit een relevante activiteit.

Aan de Conferentie nemen alle FAO-lidstaten deel, alsook de Europese Unie. De Europese Unie is een zogenoemde *Member Organization*, met minder bevoegdheden dan de FAO-lidstaten (zo heeft de EU geen stemrecht). De Conferentie is het hoogste besluitvormingsorgaan dat één keer per twee jaar bijeenkomt en besluiten neemt over de hoofdlijnen van de organisatie, programma en budget. De Raad heeft 49 leden die middels een roulatieschema worden gekozen door de Conferentie voor een periode van twee jaar. De Raad komt minstens drie keer per jaar bijeen om reguliere zaken te bespreken. In toenemende mate is er een rol weggelegd voor FAO's vijf regionale conferenties. Deze spelen een grote rol bij de strategische ontwikkeling van de organisatie en het stellen van prioriteiten.

In de vorige scorekaart werd al geconstateerd dat FAO zich actief inzet in het VN-hervormingsproces. FAO's inzet om samen te werken met VN-zusterorganisaties is onveranderd groot. Ook geeft FAO invulling aan nauwere samenwerking met de andere in Rome gevestigde organisaties: IFAD en WFP. De focus van FAO op

vrouwen en meisjes in beleid, private sector-investeringen en partnerschappen is goed.

3.3 Nederlandse rol en invloed

De Permanente Vertegenwoordiging (PV) in Rome vertegenwoordigt Nederland bij FAO. De primaire aansturing komt van het ministerie van Buitenlandse Zaken en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Nederland is actief in verschillende comités en organiseert regelmatig *side events* en seminars over FAO-gerelateerde onderwerpen. Nederland heeft door deze actieve houding, alsook door de internationaal gewaardeerde positie op beleidsterreinen van FAO, de huisvesting van kenniscentra als Wageningen *University & Research* (WUR) en de internationale positie van de Nederlandse *agribusiness*, een prominente rol binnen FAO. Nederland heeft op rotatiebasis zitting in de Raad. De voorbereiding van de Raad en Conferentie vinden in EU-verband plaats in de *Coordination Working Party FAO* in Brussel en in de EU-coördinatiewerkgroep in Rome.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

De inkomsten van FAO bestaan uit verplichte contributies en uit vrijwillige, veelal geormerkte bijdragen. Het geplande budget voor 2020-2021 bedraagt USD 2,9 miljard, waarvan 35 procent uit verplichte contributies komt (het zogenaamde reguliere budget van USD 1 miljard). De vrijwillige bijdragen (65 procent) worden geraamd op USD 1,9 miljard. Door het grote aandeel vrijwillige bijdragen, die vaak gericht zijn op specifieke activiteiten, kan de organisatie niet altijd zelf prioriteiten stellen in de programmering.

Nederland draagt bij aan het reguliere budget met een jaarlijkse verplichte contributie, die tweejaarlijks wordt vastgesteld tijdens de Conferentie. Vanaf 2019 bedraagt de jaarlijkse contributie van Nederland EUR 8 mln. Deze contributie staat op de begroting van het ministerie van Landbouw, Natuur en Visserij. Ongeveer de helft hiervan betreft *Official Development Assistance* (ODA). Daarnaast draagt Nederland vrijwillig bij aan specifieke programma's van FAO. De hoogte van die bijdrage varieert per jaar.

FAO werkt op basis van een *Programme of Work & Budget* (PWB) dat elke twee jaar door de Conferentie wordt goedgekeurd. Het PWB is geïntegreerd: het verplichte (contributie) en het vrijwillige (bijdrage) deel van het budget worden samen onder de strategische doelen uitgewerkt.

Financieel overzicht (bedragen in USD miljoen)

Jaar	Inkomsten			Totaal	Uitgaven Totaal
	Verplichte bijdragen	Vrijwillige bijdragen			
		Geormerkt	Niet-geormerkt		
2016	487	898	70	1,455	1,234
2017	478	1,056	78	1,612	1,398
2018	499	1,050	80	1,629	1,431

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

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2016	Core-bijdrage	1. Verenigde Staten	245
		2. Japan	55

		3. Duitsland	37
		15. Nederland	9
	<i>Non-core-bijdragen</i>	1. Europese Unie	139
		2. Global Environment Facility	107
		3. Verenigde Staten	78
		8. Nederland	26
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	194
		2. Europese Unie	139
		3. Global Environment Facility	107
		10. Nederland	34
2017	<i>Core-bijdrage</i>	1. Verenigde Staten	112
		2. Japan	55
		3. Duitsland	37
		15. Nederland	9
	<i>Non-core-bijdragen</i>	1. Europese Unie	282
		2. Verenigde Staten	177
		3. Global Environment Facility	106
		22. Nederland	7
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	289
		2. Europese Unie	282
		3. Global Environment Facility	106
		24. Nederland	16
2018	<i>Core-bijdrage</i>	1. Verenigde Staten	113
		2. Japan	49
		3. China	40
		14. Nederland	7
	<i>Non-core-bijdragen</i>	1. Europese Unie	190
		2. Verenigde Staten	171
		3. Global Environment Facility	87
		8. Nederland	30
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	284
		2. Europese Unie	190
		3. Global Environment Facility	87
		12. Nederland	37

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

FAO heeft een helder maar breed mandaat. In het *Medium Term Plan 2018-2021* zijn de drie hoofddoelstellingen en de zes strategische doelen vastgelegd. De globale doelen zijn: 1. Uitbannen van honger, voedselonzekerheid en ondervoeding en bijdragen aan een wereld waarin mensen te allen tijde over voldoende, veilig en voedzaam voedsel beschikken om een gezond en actief leven te kunnen leiden; 2. Uitbannen van armoede en het bevorderen van economische en sociale vooruitgang voor iedereen, met toegenomen voedselproductie, versterkte rurale ontwikkeling en duurzaam levensonderhoud; en 3. Duurzaam beheer en gebruik van natuurlijke hulpbronnen, inclusief land, water, lucht, en genetische bronnen voor huidige en toekomstige generaties.

De strategische doelen variëren van het productiever en duurzaam maken van land- en bosbouw en visserij, via het ondersteunen van inclusieve en efficiënte landbouw en voedselsystemen tot het verhogen van de weerstand van voedselsystemen tegen crises en bedreigingen. In 2021 zal een nieuw Strategisch Raamwerk worden vastgesteld waarmee de strategische inzet zich nog nadrukkelijker zal richten op het behalen van de SDGs.

De kernfuncties van FAO zijn: 1. Faciliteren en ondersteunen van landen in ontwikkeling en toepassing van normatieve instrumenten en standaarden zoals internationale overeenkomsten, gedragscodes en technische standaarden; 2. verzamelen, analyseren, monitoren en toegankelijk maken van informatie en data op FAO-gerelateerde gebieden; 3. Faciliteren, promoten en ondersteunen van beleidsdialogen op nationaal, regionaal en mondiaal niveau; 4. Adviseren en ondersteunen van capaciteitsversterking op nationaal en regionaal niveau ten behoeve van de voorbereiding, implementatie, monitoring en evaluatie van *evidence-based* beleid, investeringen en programma's; 5. Adviseren over en ondersteunen van activiteiten die bevorderen dat kennis, technologie en praktijkervaring op voedsel- en landbouwgebied beter worden benut; 6. Faciliteren van partnerschappen tussen overheden, ontwikkelingsorganisaties, maatschappelijk middenveld en de private sector op gebied van voedselzekerheid en voeding, landbouw en rurale ontwikkeling.

FAO's landenprogramma's zijn zeer relevant voor nationale ontwikkelingsagenda's en regionale prioriteiten. FAO's normatieve beleidskaders worden veelvuldig gebruikt voor beleidsverandering. Ook sluit de organisatie goed aan bij de door de VN vastgestelde *Sustainable Development Cooperation Frameworks*. De mate van aansluiting op prioriteiten en behoeften van begunstigden is echter wisselend. FAO's *Programme Evaluation Report* uit 2017 stelde dat de context-specifieke aanpak en de betrokkenheid van begunstigden in het bepalen van de programmering, versterkt kunnen worden.

Evaluaties wijzen ook op zwakkere prestaties wat betreft aansluiting op prioriteiten en behoeften van meer specifieke doelgroepen. Ondanks dat er is geïnvesteerd in de integratie van gender in programma's, blijkt uit de evaluaties dat programmering ofwel nog steeds geen doelstellingen op het gebied van gendergelijkheid heeft, of de gestelde doelen op het gebied van gendergelijkheid niet haalt.

FAO legt in goede mate verantwoording af aan de beheersorganen en aan de Conferentie. FAO beschrijft in het huidige strategische raamwerk de elementen die horen bij een *Theory of Change*, maar benoemt dit niet als zodanig. FAO maakt

maar beperkt gebruik van een *Theory of Change*- benadering (of *Theory of Action*) in de uitwerking van de relatie tussen het werk dat ze doet en de (beoogde) resultaten. Hier wordt momenteel echter wel in geïnvesteerd, ook in het kader van het nieuwe strategische raamwerk.

Onderdeel	Score	Verandering
Kernmandaat / Prioriteiten / <i>Mission Creep</i>	3	→
Beleidsstrategie	3	↓
<i>Theory of Change</i>	2	→
Aansluiting nationaal beleid / armoedestrategie	3	↓
Verantwoording	2	↓
Aanspreekbaarheid voor overige belanghebbenden	3	→
TOTAAL	3	→

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

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

Dankzij de scherpe focus van het strategische raamwerk 2010-2019 heeft FAO concrete maatregelen genomen en sterk leiderschap getoond op weg naar een meer resultaatgerichte organisatiecultuur. Uitgaande van dit raamwerk heeft FAO het vierjarige middellange termijnplan (MTP 2018-2021) opgesteld, waarin programma's en resultaten zijn vastgelegd. Op basis hiervan wordt het tweejarige, gebudgetteerde (bestaande uit reguliere en vrijwillige bijdragen) werkprogramma opgesteld. In 2019 is het MTP bijgesteld en het PWB 2020-2021 vastgesteld, voorzien van concrete en heldere *outputs*, indicatoren en *targets*. Een groot deel is nu ook voorzien van *baseline* studies. Op deelterreinen, zoals genetische bronnen, de *Codex Alimentarius* en de bosbouw heeft FAO al meerjarenplannen. In het afgelopen biënnium zijn deze ook opgesteld voor andere FAO-onderdelen, zoals klimaat. Het in 2021 vast te stellen nieuwe strategische raamwerk versterkt de inzet op het behalen van de SDGs.

Een blijvend verbeterpunt voor de organisatie is de effectieve en efficiënte implementatie van programma's, onder andere door systematische monitoring en duidelijke verantwoording. FAO is gedeeltelijk effectief in het behalen van resultaten. Resultaatgericht werken moet echter verder worden versterkt binnen de organisatie, voornamelijk op landenniveau. De nieuwe organisatiestructuur zal hiertoe zeker een impuls geven. De kennis van de medewerkers varieert op zowel hoofdkantoor als in de gedecentraliseerde kantoren. Er is meer opleiding nodig.

De onderzochte evaluaties wijzen op gemengde resultaten wat betreft de ontwikkelingsdoelstellingen van FAO. Alhoewel er bewijs is dat er resultaten worden behaald op het niveau van begunstigen, worden de effectiviteit en resultaten van de programmering niet afdoende gemeten.

Efficiëntieverhoging blijft een hoge prioriteit voor FAO, hoewel het minder duidelijk is hoe goed initiatieven daartoe zich vertalen in efficiëntere programma-uitvoering. Daarbij moet ervoor worden gewaakt dat bezuinigingen op de ene plek niet leiden tot kostenverhogingen elders. Capaciteitsopbouw wordt erkend als sleutel tot duurzaamheid en als zodanig is het een kernmodaliteit van de hulp van FAO. Het bewijs van de duurzaamheid van behaalde resultaten van de geëvalueerde programma's is echter gemengd. Per saldo tonen de evaluaties aan dat FAO bijdraagt aan de goede randvoorwaarden om capaciteiten te vergroten, maar dat het opbouwen van capaciteit op meerdere niveaus (individuele capaciteit en institutionele capaciteit) in de praktijk een uitdaging vormt...

De grootste zwakte van het budgetsysteem van FAO is nog steeds de op resultaten gebaseerde budgettering. Uit het MOPAN-rapport van 2014 bleek al dat budgetten en rapporten aan de bestuursorganen geen volledig beeld gaven van hoe de gebruikte middelen werden ingezet om *output*- en *outcome*-resultaten te bereiken. Hoewel er sindsdien is gewerkt aan verbetering van de koppeling van middelen aan programmatische doelen en doelstellingen, blijft dit aspect een uitdaging voor FAO.

De financiële jaarrapportages over het *FAO Multidonor Mechanism* (FMM) laten aan transparantie nog te wensen over en blijven lastig te koppelen aan de behaalde resultaten. FAO produceert een aantal *flagship*-rapporten, zoals het *State of Food and Agriculture*. Dit zijn breed gewaardeerde documenten die wel degelijk transparante informatie en statistische data leveren voor beleid en besluitvorming.

FAO is aangesloten bij het *International Aid Transparency Initiative* (IATI) en publiceert regelmatig een geactualiseerde versie van haar dataset conform de IATI-standaard. De kwaliteit zal nog verbeterd moeten worden om de bruikbaarheid en relevantie ervan te verhogen.

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

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

Score is onveranderd omdat ondanks inspanningen en goede intenties, onvoldoende vooruitgang is geboekt om een hogere score te rechtvaardigen.

4.3 Partnerschappen en samenwerking

Partnerschappen zijn al lang een kenmerk van het werk van FAO. Bij het zoeken naar samenwerking heeft FAO een duidelijk besef van haar comparatieve voordeel, inclusief haar technische kennis, het netwerk van landenkantoren en de normatieve en normbepalende rol. Dit wordt effectief ingezet op mondiaal en regionaal niveau; op landenniveau is er evenwel nog ruimte voor verbetering. Evenzo lijkt er ruimte te zijn om het proces van partnerschapsvorming beter te stroomlijnen.

FAO blijft de ontwikkeling van nieuwe vormen van partnerschap actief nastreven, met name door Zuid-Zuid en trilaterale samenwerking en de samenwerking met de private sector. Het werk van de organisatie lijkt diep geworteld in het idee dat goede ontwikkeling collectieve actie vereist. Inmiddels wordt gewerkt aan een nieuwe private sectorstrategie, waarbij de leidende rol van de private sector in voedselsystemen beter wordt onderkend.

66 procent van de respondenten in het MOPAN-partneronderzoek beoordeelde FAO's toegevoegde waarde in samenwerkingsverbanden als "uitstekend" of "zeer goed". Partners kunnen erop rekenen dat de kennisproducten van FAO van hoge kwaliteit zijn, hoewel niet altijd duidelijk is hoe en in welke mate deze bijdragen aan een verbeterd beleid of programma's in partnerlanden. Er is ruimte voor FAO om de invloed en rol van haar wereldwijde kennis en expertise te vergroten. Dit kan

worden bereikt door beter maatwerk op landenniveau, en door verbetering van de toegang van derden tot FAO's kennis, producten en diensten.

FAO werkt samen met andere ontwikkelings- of humanitaire partners, met name met de andere in Rome gevestigde VN-organisaties WFP en IFAD, om versnippering te voorkomen en synergie te vergroten. De samenwerking tussen deze VN-organisaties is sinds 2017 duidelijk verbeterd, vooral in termen van gezamenlijke inspanningen op het gebied van programmering, monitoring en evaluatie.

Verdere inspanningen op het gebied van samenwerking, bijvoorbeeld het harmoniseren van interne processen en procedures bij het opzetten van nieuwe projecten, zal de samenwerking verder versterken. Door een gemeenschappelijk kader vast te stellen voor administratie, aanbesteding, en rekrutering kunnen de transactiekosten geassocieerd met samenwerking verder worden verlaagd.

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

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

Geen reden de score ten opzichte van de scorekaart 2017 te veranderen.

4.4 Operationeel management

De FAO-Raadsvergaderingen en -Conferenties verlopen de laatste jaren efficiënt. Ze zijn weliswaar gepolitiseerd door blokvorming van regionale groepen, maar er worden meestal werkbare oplossingen gevonden. De regionale conferenties krijgen een steeds belangrijker invloed op het totale FAO-beleid en de regionale prioriteiten.

De delegatie van bevoegdheden naar de regio- en landenkantoren is een belangrijke ontwikkeling. De technische en financiële capaciteit in de gedecentraliseerde kantoren is in de loop der tijd verbeterd. Dit heeft bijgedragen aan tijdiger en relevantere hulp. De voortgang in de verschillende regio's is echter ongelijk geweest; de uitdaging is om per regio de gewenste mix van vaardigheden en financiering te bereiken. Soms is ook de *control*-functie zwak, vooral in kleine kantoren met beperkte capaciteit. Voor effectiever management zijn meer bevoegdheden gedelegeerd op het terrein van inkoop, inhuur van personeel en goedkeuring van technische samenwerking. De verantwoordelijkheid voor het management van de meeste noodhulpoperaties, behalve voor de grootste rampen, ligt geheel bij de landenkantoren.

FAO heeft verschillende instrumenten om het behalen van de doelen van het strategisch plan te verzekeren. Eén ervan is een implementatie-matrix, die de rollen en verantwoordelijkheden van onder andere de regiovertegenwoordigers vastlegt. Voor de ontwikkeling van landenprogramma's heeft FAO een stappenplan. Hierin worden de verantwoordelijkheden van de voornaamste spelers vastgelegd (landenvertegenwoordiger, sub-regionale coördinator, regiovertegenwoordiger) en zijn aanwijzingen voor het format en de bijlagen opgenomen; onder andere het gebudgetteerd resultatenraamwerk en de beschrijving van de relatie met VN-

ontwikkelingsprioriteiten. De landenprogramma's hebben een directe relatie met de doelstellingen van FAO en de *Strategic Objectives*.

Als een gespecialiseerde organisatie die voorziet in technische samenwerking maakt FAO geen uitgebreid gebruik van lokale systemen voor uitgaven en uitvoering. De organisatie spant zich evenwel in om hierin een volgende stap te zetten, onder meer door de regiokantoren meer gedelegeerde verantwoordelijkheid en bevoegdheden toe te kennen.

Onderdeel	Score	Verandering
Delegatie van bevoegdheden	3	→
Projectbeheer en financieel beheer	3	→
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentrale kantoren	2	→
Gebruik van lokale partners en systemen	4	→
TOTAAL	3	→

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

4.5 Beleidsevaluatie

Sinds de hervorming in 2010 is de evaluatiedienst van FAO (*Office of Evaluation - OED*) een aparte eenheid. De OED is onafhankelijk en rapporteert aan zowel de beheersraden als aan de DG. OED legt zich toe op de evaluatie van technische en beleidsactiviteiten. Het beleid is vastgelegd in het handvest voor de evaluatiedienst. De beginselen van de VN-breed toegepaste uitgangspunten van de *UN Evaluation Group* liggen hieraan ten grondslag. Bij OED werken ongeveer dertig mensen. FAO werkt met een standaardsjabloon voor evaluaties dat de transparantie en onderlinge vergelijkbaarheid vergroot. Er wordt een breed spectrum aan evaluaties van projecten, landen, thema's en institutionele aspecten uitgevoerd. De beleidsevaluaties zijn relevant voor nationale en internationale beleidsontwikkeling.

De programmacommissie beoordeelt alle evaluaties. Deze worden elke twee jaar in een *Programme Evaluation Report* via de Raad aan de Conferentie aangeboden. In 2012 is de FAO-evaluatiedienst doorgelicht door een *peer*-evaluatie van onder meer de Directie Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie van het ministerie van Buitenlandse Zaken. De conclusie was dat de FAO-evaluatiedienst van goede kwaliteit is. Ook volgens het recente MOPAN-rapport is de evaluatiefunctie van hoog niveau en worden de activiteiten van FAO adequaat gedekt. Verder wordt geconstateerd dat de evaluatiefunctie van FAO sterk is gecentraliseerd, hetgeen verklaarbaar is gezien de gelimiteerde capaciteit van de landenkantoren.

FAO's aanpak om de kwaliteit van evaluaties te waarborgen is sterk afhankelijk van een formeel proces van interne *peer review*, en hoewel dit grotendeels effectief is, is er ruimte voor verdere versterking. De bevindingen van de interne evaluaties worden op strategisch niveau gebruikt en de geleerde lessen informeren het ontwerp van nieuwe interventies. Buiten het formele evaluatiekader is het leren van lessen meer ad hoc, en het is niet altijd duidelijk in hoeverre FAO evaluatie-aanbevelingen op project-niveau opvolgt.

Onderdeel	Score	Verandering
Helder vastgelegd evaluatiebeleid	4	→
Inrichting evaluatiefunctie	4	→

Onafhankelijkheid evaluatie-eenheid	3	↓
Reikwijdte en relevantie evaluaties	4	→
Follow up aanbevelingen evaluaties	3	↓
TOTAAL	4	→

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

4.6 Human Resource Management

FAO heeft haar HR-strategie en -beleid ingezet om de relevantie en wendbaarheid van de organisatie te vergroten ter ondersteuning van het strategisch kader. Ook heeft de organisatie veel moeite gedaan om het systeem voor de prestatiebeoordeling en het management (PEMS) van het personeel te versterken. Dit moet bijdragen aan effectievere en transparantere beoordeling van medewerkers. De ontwikkelingsmogelijkheden van staffleden is een standaard onderdeel in PEMS, en directies en kantoren dienen elk jaar een trainingsplan in. De organisatie mag echter een groter belang hechten aan trainingen op gebieden waar medewerkers nu nog een *skills gap* ervaren.

In 2019 waren 1.489 personen bij FAO werkzaam als technisch personeel, alsook 1.438 consultants, 2.481 nationale projectmedewerkers en ongeveer 360 mensen in andere categorieën. Ongeveer 57 procent van het personeel dat wordt betaald uit het reguliere kernbudget is gestationeerd op het hoofdkantoor in Rome. De overige medewerkers werken wereldwijd in andere kantoren.

Er moet nog veel gedaan worden om een geografische balans binnen de organisatie te behalen, al zit het belang ervan wel in het beleid verankerd. Het aandeel niet-vertegenwoordigde lidstaten is de laatste jaren gedaald, maar nog altijd is dertien procent van de lidstaten niet- of onder- vertegenwoordigd. Om dit te bewerkstelligen heeft de organisatie een specifiek actieplan op gezet.

Het aandeel vrouwen in posities waarvoor academisch niveau vereist is, is in de laatste 15 jaar gestegen van 19 naar 37 procent. Ondanks de inspanningen is nog steeds is geen sprake van een evenwichtige genderbalans behalve op de niveaus P1-P3. De laatste audit laat zelfs een neerwaartse trend zien op andere functieniveaus. De organisatie onderneemt wel actie om dit aan te passen, onder andere door samenwerking met WFP en IFAD en het opstellen van een actieplan.

Overplaatsing is verplicht voor internationale staf die op een overplaatsbare stoel zit. Bovendien is geografische mobiliteit (bij FAO en elders in de VN) een belangrijk criterium bij beslissingen over selectie en promotie. Managers worden geacht mobiliteit te bevorderen en tweejaarlijkse mobiliteitsplannen op te stellen voor hun afdeling.

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

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

4.7 Financiële stabiliteit

FAO blijft kwetsbaar voor de timing van betalingen van de verplichte bijdragen van haar leden, en de afhankelijkheid van vrijwillige bijdragen. Om deze kwetsbaarheid te beperken, wordt een verhoging van het werkkapitaalfonds van het momenteel toegestane niveau van USD 25,7 mln tot ten minste één maand *cash flow* van het reguliere programma (USD 45 mln) voorgesteld in het *Programme of Work and Budget (PWB) 2020-2021*.

De inkomsten over 2018 bedroegen USD 1.629 mln. De uitgaven bedroegen ongeveer USD 1,431 mrd. Het overschot bedroeg USD 174 mln. Liquide middelen en gelijkwaardige bezittingen bedroegen aan het eind van 2018 USD 962 mln. Tot eind 2018 had FAO net voldoende liquide middelen om ten hoogste twee maanden haar kortlopende verplichtingen te kunnen voldoen. Sindsdien ging deze ratio positief omhoog.

De Filipijnse Rekenkamer heeft de rol van FAO's *External Auditor* vervuld van 2014 tot en met 2019. Van 2020 tot en met 2025 is de Indiase Rekenkamer als externe auditor door de Raad geselecteerd. FAO heeft de afgelopen jaren een goedkeurende accountantsverklaring ontvangen. De belangrijkste structurele aanbevelingen die de auditor in 2018 deed, hebben betrekking op de financiering en berekeningen van de financiële verplichtingen aan het personeel (onder andere medische en pensioenkosten); de onderprestatie van de investeringen en investeringsmanagers; de benodigde systematische documentatie van de onderbouwing van de status van de interne controles; het aanpakken van de uitdagingen van de behandeling, en de snelle afhandeling, van klachten met betrekking tot fraude of wangedrag.

Met betrekking tot de landenkantoren is een aantal tekortkomingen in de operationele processen vastgesteld, waaronder lage uitvoeringsgraad in projectuitvoering, vertraagde operationele en financiële afsluiting en te late of niet-indiening van voortgangs- en eindverslagen aan de donoren.

De Inspecteur-Generaal (*Office of the Inspector General, OIG*) is verantwoordelijk voor het interne toezicht en de uitvoering van interne audits. Elke vijf jaar wordt de dienst extern beoordeeld. De laatste evaluatie liet zien dat de dienst aan de hoogste internationale standaarden voldoet.

OIG beveelt over 2018 onder andere aan dat FAO haar centrale rol in de uitvoering van de SDGs op landen-, regionaal en mondiaal niveau definieert en beter prioriteert, grondig onderzoekt waar de behoeften liggen en de hiaten analyseert tussen de verwachte rol van FAO en haar huidige capaciteit, teneinde de verwachtingen te synchroniseren met de uitvoeringscapaciteit, de beschikbare middelen en de partnerschappen. Het *cost recovery*-beleid van FAO ligt vast. In 2016 is herzien beleid van kracht geworden, dat minder complex is dan voorheen en tot meer transparantie moet leiden.

Onderdeel	Score	Verandering
Verhouding goedgekeurde begroting / ontvangen bijdragen	4	→
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

4.8 Efficiëntie

FAO werkt met een geïntegreerd budget, waarin geen verschil wordt gemaakt tussen vrijwillige, geoormerkte en ongeoormerkte bijdragen. Het voorgestelde vrijwillige budget voor 2020-2021 bedraagt ruim USD 1 mrd en blijft daarmee gelijk aan het vorige budget (*zero nominal growth*). Efficiëntieverbeteringen maken dat er toch ruimte is de uitgaven te verhogen.

FAO blijft werken aan verdere efficiëntieverbeteringen en kostenbesparingen in 2020-2021. Met name door middel van maatregelen ter vermindering van de personeelskosten. FAO is een kennisinstelling en haar belangrijkste asset is het personeel. Het budget bestaat voor 75 procent uit personeelskosten. De efficiëntieverbetering worden gezocht in inputgerichte maatregelen, zoals de herziening van de regelingen voor vlieguren; een procesgerichte efficiëntieslag met als doel het stroomlijnen van de activiteiten en administratieve functies; en betere kostendekking van de ondersteunende diensten voor projecten. Voor het 2020-2021 biënnium wordt een besparing van USD 27,8 mln verwacht door middel van verbetering van de terugvordering van directe en indirecte ondersteuningskosten van trustfondsprojecten.

Deze efficiëntieverbetering is een doorlopend project dat in 2012 is gestart als "value for money". Er is sindsdien meer dan USD 140 mln bespaard. De besparingen betroffen voornamelijk personeelskosten en administratieve eenheden zoals opheffing van 235 functies, neerwaartse aanpassingen en bevrozing van de salarisschalen, vermindering van netto bezoldiging en verlaging van toelagen, en herstructurering van het *Shared Services Center*.

FAO volgt het algemene VN-beleid wat betreft salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit wordt in de vijfde commissie vastgesteld. Ook in lijn met de aanpak van andere VN-organisaties hanteert FAO een *Indirect Support Cost* percentage van 7%.

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

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

4.9 Integriteit en grensoverschrijdend gedrag

FAO heeft een *zero tolerance*-beleid op het gebied van fraude en onrechtmatig gebruik van middelen, gericht op preventie en opsporing. Het beleid is van toepassing op alle medewerkers en alle contracten tussen FAO en uitvoerende partners, toeleveranciers en andere derde partijen. FAO heeft ook een klokkenluidersregeling.

FAO werkt sinds enige tijd met een nieuwe *Corporate Policy on Risk Management*, en vooral op projectniveau is goede vooruitgang geboekt. Individuele medewerkers zijn zich op verschillende niveaus bewuster geworden van risico's.

De Inspecteur-Generaal (OIG) heeft een risicobeoordelingsproces opgesteld, dat ook van toepassing is op corruptierisico's. Hiervoor wordt informatie uit audits en andere onderzoeken gebruikt. Ook is OIG verantwoordelijk voor het opsporen en aanpakken van fraude en corruptie. De laatste jaren heeft FAO sterk geïnvesteerd in risicomangement en interne controle, in samenwerking met de OIG. Er is onder andere een organisatiebrede risico-evaluatie ondernomen, en een strategie en actieplan opgesteld. Het jaarlijkse rapport van OIG maakt melding van de onderzoeken op het gebied van fraude en andere schendingen van integriteit. OIG rapporteert aan de DG en het senior management over de geleerde lessen en bevordert het beleid en de activiteiten die de integriteit van FAO verbeteren. In het rapport wordt een overzicht gegeven van klachten en verzoeken om advies over integriteitschendingen en fraude.

FAO heeft sinds 2018 ook beleid geïmplementeerd ter voorkoming van (seksuele) intimidatie en misbruik van autoriteit. Klachten hierover kunnen strikt vertrouwelijk worden ingediend. OIG beschikt over een beveiligd meldingsmechanisme om alle binnengekomen klachten te ontvangen van zowel binnen als buiten de organisatie met betrekking tot de activiteiten van FAO. Mechanismen voor rapportage omvatten, maar zijn niet beperkt tot, een telefoonhotline, een beveiligde e-mail, een webformuliertoevoeging en persoonlijk of Skype-overleg. OIG kent klachten inzake *Sexual Exploitation and Abuse* en *Sexual Harassment* een hoge prioriteit toe en behandelt deze strikt vertrouwelijk.

FAO heeft de verbintenisverklaring inzake de uitbanning van seksuele uitbuiting en misbruik door de VN ondertekend. Projectdocumenten bevatten steeds vaker een standaardclausule over seksuele intimidatie en seksuele uitbuiting en misbruik. Daarnaast heeft FAO een werkplan opgesteld om de verklaring te integreren in richtlijnen voor projectcycli, capaciteitsversterking bij het personeel en ondersteuning bij het gebruiken van klachtenmechanismen en procedures.

FAO is bezorgd dat er een zekere mate van onderrapportage van seksuele intimidatie kan zijn en neemt daarom deel aan de VN-brede taakgroep van de *Chief Executives Board* over het aanpakken van seksuele intimidatie binnen de organisaties van het VN-systeem.

Onderdeel	Score	Verandering
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	4	→
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	4	→
Beleid op grensoverschrijdend gedrag	3	↑
Transparantie integriteitsschendingen	4	→
TOTAAL	4	→

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

5 Relevantie van de organisatie

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Gendergelijkheid

Relevant. Voor FAO is gender een dwarsdoorsnijdende prioriteit. Volgens FAO's eigen schattingen wordt in landen waar landbouw arbeidsintensief is, zoals sub-Sahara Afrika, tot 80 procent van het voedsel door vrouwen geproduceerd. Als vrouwen gelijke toegang tot productiemiddelen in de landbouw zouden hebben, zou het aantal mensen met honger met 150 miljoen kunnen afnemen. De evaluatie van FAO's genderbeleid in 2011 wees evenwel op gebrek aan leiderschap, vrijblijvendheid in de toepassing van de eigen richtlijnen en onvoldoende middelen voor interne capaciteitsopbouw. Resultaten voor vrouwen zijn onvoldoende duurzaam. FAO heeft lessen getrokken uit de evaluatie: gendergelijkheid is in het kader van het *Strategic Framework* opgewaarderd tot een *cross cutting* thema dat alle strategische doelstellingen doorkruist en integraal dient te worden meegenomen in FAO's werkprogramma. MOPAN signaleert evenwel dat succesvolle implementatie achterblijft: programmering heeft nog steeds geen doelstellingen op het gebied van gendergelijkheid, of realiseert de gestelde doelen op het gebied van gendergelijkheid niet.

Voedselzekerheid

Relevant. FAO is de centrale speler op SDG 2 (uitbannen van honger en creëren van voedselzekerheid), en het werk van FAO is volledig in lijn met het BHOS-speerpunt op dat gebied. Het belang van de organisatie ligt in de Nederlandse optiek in de platformfunctie voor mondiale voedselzekerheid, als kennisinstelling op het gebied van landbouw-aangelegenheden en in de forum- en normstellende functie op het terrein van voedselkwaliteit, plantenziekten, grensoverschrijdende ziekten en bescherming van biodiversiteit. Bij handelsdiscussies over innovatieve en duurzame landbouw vervult FAO een nichefunctie op het gebied van informatievoorziening en analyses ten behoeve van de kennisvergroting van ontwikkelingslanden. Onderwerpen als verantwoord landgebruik, *climate smart agriculture* en *responsible agricultural investment*, veerkrachtige en duurzame voedselsystemen hebben hoge prioriteit in de organisatie. FAO heeft via haar normerende rol ook een indirecte invloed op Nederlandse regelgeving, bijvoorbeeld via de besluiten in de *Codex Alimentarius*, de *International Plant Protection Convention* (IPPC) en de verschillende technische comités van FAO.

Water

Relevant. FAO is van betekenis voor de implementatie van de doelstellingen uit de *World Summit on Sustainable Development* op het gebied van biodiversiteit, water en landbouw. Dit heeft FAO onder andere ingevuld door het in 2014 gelanceerde *Blue Growth Initiative*. Het beheer van natuurlijke hulpbronnen (land/ bodem, water, zaden) zijn belangrijke randvoorwaarden voor de voedselzekerheidsstrategieën en activiteiten van FAO. Nederland werkt samen met FAO aan de ontwikkeling en implementatie van een database waar waterproductiviteit in kaart wordt gebracht. Met deze publiek toegankelijke informatie, die via satellieten wordt verkregen, kan de watervoorraad in Afrika en het Midden-Oosten worden gemonitord en advies worden gegeven over hoe effectief met de voorraad kan worden omgegaan. Ook kunnen producenten op veldniveau hier gebruik van maken om landopbrengsten te verbeteren.

Klimaat

Relevant. Klimaat (adaptatie en mitigatie) wordt in toenemende mate een prioriteit voor FAO. FAO kan bij uitstek technische kennis en *know how* leveren in de

internationale fora, mede doordat FAO het secretariaat huisvest van de in september 2014 tijdens de Klimaattop in de New York gelanceerde *Global Alliance for Climate Smart Agriculture*. Klimaat is in het kader van het *Strategic Framework* benoemd als een dwarsdoorsnijdend onderwerp en een strategische doelstelling.

Private sector ontwikkeling

Relevant. FAO richt zich in toenemende mate niet alleen op boeren, maar op alle schakels binnen voedselsystemen. FAO hanteert de ketenbenadering om de juiste condities te scheppen voor het bevorderen van een duurzame rurale economische ontwikkeling. In de *Committee on World Food Security* heeft het *Private Sector Mechanism* zelfs een formele positie.

Humanitaire hulp

Relevant. FAO is lid van de *Inter Agency Standing Committee* (IASC). FAO heeft een tak humanitaire hulp, die goed opereert binnen het mandaat: hulp bij noodgevallen om ervoor te zorgen dat de volgende oogst niet mislukt. Een relatief groot deel van het FAO-budget wordt hiervoor ingezet. FAO begint haar inzet daar waar WFP uitfaseert. Hoewel de samenwerking tussen beide organisaties goed is, loopt deze overgang nog niet altijd soepel, vooral vanwege het feit dat WFP veel meer inzetbare veldcapaciteit heeft in rampgebieden dan FAO.

	Rollen van de organisatie		
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Gendergelijkheid	3		
Voedselzekerheid	4	4	4
Water	4		
Klimaat	4		
Private Sector Ontwikkeling	4		
Humanitaire Hulp	4		

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

5.2 Overige relevantie

Dier-en plantenziekten en gezondheid

Relevant. FAO heeft over de jaren veel expertise opgebouwd over dier- en plantenziekten en plagen. De organisatie is daardoor uitstekend in staat om landen bij te staan bij het ontstaan van deze ziekten en plagen. Recentelijk opereert FAO adequaat in ondersteuning van landen tegen de sprinkhanenplaag (*desert locust*) in delen van Afrika en Azië. Daarnaast is de normerende functie van FAO op het gebied van voedselveiligheid (*Codex Alimentarius*) en op het gebied van plantgezondheid (*International Plant Protection Convention*) voor een handelsland als Nederland van rechtstreeks en groot belang. Daarnaast probeert Nederland de nationale agenda op het gebied van antibioticaresistentie (AMR) ook nadrukkelijk aan de FAO-agenda (in het kader van de *One Health Approach*) te koppelen in het belang van een duurzame en gezonde veehouderij wereldwijd en de volksgezondheid in het algemeen.

Ook het werk van FAO op het gebied van zoonose (overdracht van infectieziekten van dier op mens) is relevant. FAO heeft proactief gereageerd op de Corona-crisis door snel en adequaat met analyses te komen, data te verzamelen en beleidsadviezen op te stellen over te nemen maatregelen. FAO werkt daarin nauw samen met WHO, WFP, IFAD, Wereldbank en andere VN-organisaties.

Natuurlijke hulpbronnen

Relevant. FAO richt zich in toenemende mate op versterking van het duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen zoals duurzaam bosbeheer en biodiversiteit. Versterking vindt plaats op het gebied van toegankelijkheid van genetische bronnen en eerlijke verdeling van voordelen van gebruik van genetische bronnen.

<i>Vul hieronder zelf punten van overige relevantie in</i>	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Dier- en plantenziekten en gezondheid	4	4	4
Natuurlijke hulpbronnen	3	4	4