



Ministerie van Buitenlandse Zaken

## 2021 Scorecard

Datum

November 2021

SCOREKAART

World Food Programme (WFP)

Opgesteld door

Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	1
<b>1. Samenvatting .....</b>	<b>2</b>
1.1 Institutionele aspecten en functioneren .....	2
1.2 Beleidsrelevantie .....	2
<b>2 Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>3 Algemene achtergrond .....</b>	<b>4</b>
3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde .....	4
3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten .....	4
3.3 Nederlandse rol en invloed .....	5
3.4 Financiële omvang en bijdragen .....	5
<b>4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie .....</b>	<b>8</b>
4.1 Strategie en verantwoording .....	8
4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie .....	9
4.3 Partnerschappen en samenwerking .....	10
4.4 Operationeel management .....	11
4.5 Beleidsevaluatie .....	12
4.6 Human Resource Management .....	13
4.7 Financiële stabiliteit .....	14
4.8 Efficiëntie .....	15
4.9 Integriteit en grensoverschrijdend gedrag .....	16
<b>5 Relevantie van de organisatie .....</b>	<b>18</b>
5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten .....	18

## 1. Samenvatting

### 1.1 Institutionele aspecten en functioneren

Het budget van WFP is de afgelopen jaren bijna verdubbeld en WFP blijft daarmee de grootste humanitaire organisatie binnen het VN-systeem. In 2020 heeft de organisatie de Nobelprijs voor de Vrede toegekend gekregen als waardering voor haar inspanningen om honger te bestrijden en om te voorkomen dat honger wordt ingezet als oorlogswapen. Het verband tussen honger en conflict is in 2018 door de VN-Veiligheidsraad erkend in Resolutie 2417, mede op voorspraak van WFP in samenwerking met Nederland, met de conclusie dat het niet mogelijk zal zijn om honger de wereld uit te krijgen zonder vrede.

WFP is een organisatie die continu in beweging is en streeft naar verbetering en optimalisatie. Onder de hervormingsagenda van de afgelopen jaren zijn alle projecten samengevoegd in overkoepelende landenprogramma's. Dit gebeurt in nauwe aansluiting met bredere VN-hervormingsprocessen. Ook operationeel wordt de organisatie gekenmerkt door een efficiënte en effectieve uitvoering van haar mandaat, vaak in zeer complexe en moeilijke omstandigheden. WFP blijft binnen de VN een voorloper op het gebied van publiek-private partnerschappen en heeft sinds 2020 ook de fondsenwerving richting individuen digitaal via sociale media omarmd. WFP blijft de behaalde resultaten transparant met de lidstaten en de rest van de wereld delen. Aangezien WFP grote geld- en goederenstromen in zeer complexe omgevingen distribueert, vormen fraude en corruptiebestrijding een continu aandachtspunt. Ook hier worden donoren goed geïnformeerd.

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

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

### 1.2 Beleidsrelevantie

WFP is een grote uitvoeringsorganisatie binnen de Nederlandse noodhulp en het thema voedselzekerheid. Dit niet alleen als uitvoerder van de hulp, maar ook als coördinerend voor de gehele logistiek van het humanitaire systeem van de VN. Verder draagt WFP bij aan gendergelijkheid, private-sectorontwikkeling, opvang in de regio en humanitaire diplomatie (zie Nobelprijs voor de Vrede), maar dit zijn geen hoofddoelstellingen.

	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
<b>Rollen van de organisatie</b>			
Gendergelijkheid	3		
Voedselzekerheid	4	4	
Opvang in de regio	4		
Noodhulp	4	4	4
Humanitaire Diplomatie			4
Mobilisatie Private sector	4		4

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

## 2 Inleiding

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

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

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

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

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

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

---

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

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

### 3 Algemene achtergrond

#### 3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

Het United Nations World Food Programme (WFP) is in 1961 opgericht als de operationele voedselhulp arm van de Verenigde Naties (VN) door de *Food and Agriculture Organization* (FAO) en de *General Assembly*. WFP heeft het mandaat om voedsel te verstrekken in noodsituaties, voedselhulp in te zetten ter ondersteuning van economische en sociale ontwikkeling en een bijdrage aan de internationale voedselzekerheid en kwaliteit van voeding te leveren. Binnen de brede agenda van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) ligt de focus op SDG 2 (*Achieving Zero Hunger*) en 17 (*Partner to support the implementation of the SDGs*). WFP is de grootste noodhulporganisatie van de VN en verwacht in 2021 met een inkomen van tenminste USD 7,4 miljard assistentie te kunnen verstrekken aan ongeveer 101 miljoen hulpbehoevenden in 88 landen. Hiervan wordt een (groeiend) deel verstrekt via *Cash-Based Transfers* naast de klassieke hulp in natura. WFP staat hoog aangeschreven om het vermogen om in humanitaire noodsituaties snel ter plaatse te zijn en omvangrijke operaties uit te voeren. WFP leidt samen met FAO het VN-voedselzekerheidscluster en heeft daarin een coördinerende en (met name) uitvoerende rol. Daarnaast heeft WFP binnen het VN-systeem een coördinerende rol op het gebied van logistiek in humanitaire noodsituaties. Een recent voorbeeld hiervan is de verantwoordelijkheid die WFP had in 2020 voor de VN-brede logistieke ondersteuning voor goederen, vaccins en personeel ten behoeve van de wereldwijde COVID19-respons.

#### 3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

WFP beslaat met haar brede mandaat het gehele spectrum van ontwikkeling: van noodhulp, naar wederopbouw en weerbaarheid en de daaropvolgende ontwikkelingsfase. De verschillende activiteiten per land zijn ondergebracht in meerjarige *Country Strategic Plans* (CSPs). Deze CSPs worden door de Uitvoerende Raad (UR) goedgekeurd en maken onderscheid tussen drie categorieën: noodhulp, weerbaarheid en ontwikkeling met soms aanvullende logistieke ondersteuning bij humanitaire noodsituaties. De pure noodhulpactiviteiten worden tevens ondergebracht in de *Consolidated Appeals*, waarbij humanitaire organisaties onder leiding van het VN *Office For the Coordination of Humanitarian Affairs* (OCHA) hun gezamenlijke financieringsbehoefte kenbaar maken. Voor 2021 is 77 procent van het budget bestemd voor noodhulp en weerbaarheidsactiviteiten, terwijl ongeveer 23 procent is ingeruimd voor meer structurele ontwikkelingsactiviteiten die in het verlengde hiervan liggen. Hierbij moet worden aangetekend dat donoren voornamelijk voorrang geven aan financiering van noodhulpactiviteiten en dat de meer structurele ontwikkelingsactiviteiten vaak niet de financiering ontvangen waarop WFP had gehoopt.

WFP wordt bestuurd door de Uitvoerende Raad (UR), die drie keer per jaar formeel bijeenkomt en uit 36 roterende leden bestaat. Dit zijn zowel donor- als ontvangende landen. De UR ziet onder andere toe op het management en het beoordelen van beleid, budgetten en programma's. Het management van WFP wordt geleid door een Uitvoerend Directeur (ED). Sinds 2017 is dat de Amerikaan David Beasley. De ED wordt door de Secretaris Generaal van de Verenigde Naties (SGVN) en de Directeur Generaal van de FAO benoemd voor een periode van vijf jaar. Het hoofdkantoor van WFP staat in Rome, maar WFP is met 80 landenkantoren (en vele veldkantoren binnen die landen) sterk vertegenwoordigd op landenniveau. WFP werkt vooral in fragiele landen en (post)conflictsituaties, doorgaans in lage-inkomenslanden. Ook heeft WFP zes regionale kantoren en 12 liaisonkantoren (in de donorhoofdsteden) en beheert het vijf *UN Humanitarian Response Depots* (UNHRD's). WFP heeft 19.600 medewerkers, waarvan 87 procent buiten het hoofdkantoor werkt. WFP krijgt geen

vaste contributies van de donoren en is elk jaar volledig afhankelijk van vrijwillige bijdragen. 94 procent van de inkomsten bestaat uit *non-core* (geormerkte) bijdragen, waardoor de flexibiliteit van WFP wordt beperkt. Het werk van WFP in middeninkomenslanden, bijvoorbeeld *school feeding* programma's, wordt vaak geheel of gedeeltelijk door de nationale overheid gefinancierd. WFP werkt actief aan het verbreden van haar donorbasis. Dit heeft geresulteerd in groeiende inkomsten van private entiteiten. Verder kiezen armere ontwikkelingslanden er steeds vaker voor om via WFP bepaalde programma's uit te voeren die zij met steun van IFI's, met name de Wereldbank, financieren. Het gaat dan bijvoorbeeld om het opzetten van sociale vangnetten.

WFP doet actief mee aan de operationalisering van de VN-brede resoluties m.b.t. de *Quadrennial Comprehensive Policy Review* (QCPR) en houdt de UR op de hoogte van de voortgang daarvan in het *Annual Performance Report*. WFP onderneemt elk jaar een *self-assessment* van zijn functioneren m.b.t. 15 *UN SWAP indicators*<sup>3</sup>. De organisatie heeft zich gecommitteerd aan het doel van gendergelijkheid in alle lagen van de organisatie, waarbij vrouwen 50 procent van de functies zouden moeten bezetten. In de praktijk was in 2020 44 procent van de werknemers vrouw, waarbij het opvalt dat vrouwen op het hoofdkantoor 56 procent van de staf uitmaken.

WFP heeft een regelmatige cyclus van beleidsdoorlichtingen en evaluaties. Iedere UR staan er enkele documenten op de agenda en in juni wordt het jaarrapport van de Evaluatiedienst besproken. In 2019 zijn er 17 evaluaties uitgevoerd. Deze varieerden van evaluaties m.b.t. tot beleid, strategie en landenprogramma's tot impactevaluaties. De bevindingen waren over de volle breedte positief.

### 3.3 **Nederlandse rol en invloed**

Nederland heeft zitting en is vertegenwoordigd in de UR via de Permanente Vertegenwoordiging in Rome. Een groot deel van de inzet wordt gecoördineerd via regionale groepen. Nederland maakt deel uit van Lijst D (de grote donoren, OESO-landen). In 2017 was Nederland voorzitter van de groep en had daarmee ook zitting in het secretariaat van de UR. De EU (DG ECHO<sup>4</sup>) is een grote donor voor WFP en heeft in de UR een waarnemersstatus. DG ECHO levert tijdens de UR vaak een aantal statements af namens de EU. Deze statements worden besproken in de humanitaire werkgroep in Brussel, de COHAFA. De beslissingen in de UR worden doorgaans niet via stemming genomen, maar bij consensus. Op basis van een rotatieschema – dat onder meer gebaseerd is op de hoogte van de financiële contributies – zit Nederland vrijwel permanent (11 van de 12 jaar) in de UR. Gedurende de periode 2013-2024 zat Nederland alleen in 2018 niet in de Raad. De ene helft van de leden in de Raad wordt via FAO benoemd, de andere helft via ECOSOC. Nederland heeft als middelgrote donor relatief veel invloed in WFP. Ook dankzij het feit dat Nederland voornamelijk ongeormerkt bijdraagt, wordt het gezien als een constructieve en serieuze gesprekspartner.

### 3.4 **Financiële omvang en bijdragen**

WFP is de grootste humanitaire organisatie met een jaarlijkse 'omzet' van circa USD 8 miljard. De laatste jaren is de organisatie snel gegroeid. WFP's inkomsten bestaan volledig uit vrijwillige bijdragen. Deze bijdragen komen voor het grootste deel in cash, maar ook bijdragen in natura (bijvoorbeeld voedsel of personeel) komen voor. Het grootste deel van de donaties is geografisch geormerkt en wordt dus gegeven voor een bepaalde operatie in een bepaald land en/of regio. De Nederlandse Algemene Vrijwillige Bijdrage (AVB) van EUR 36 miljoen per jaar (meerjarig voor de periode 2019-2021) is niet geormerkt. Met deze bijdrage kan WFP bepalen deze

<sup>3</sup> UN System-wide Action Plan on Gender Equality and the Empowerment of Women

<sup>4</sup> Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations

middelen flexibel en snel in te zetten, daar waar de noden het hoogst zijn. Een toenemend deel van de bijdragen aan WFP komt binnen via gemeenschappelijke donorfondsen op landenniveau (bijvoorbeeld in Somalië, Zuid-Soedan of Ethiopië) of uit het *Central Emergency Response Fund (CERF)*. Een bescheiden, doch toenemend deel van het budget wordt gefinancierd uit publiek-private samenwerkingsverbanden en private sponsors. In 2020 ontving WFP USD 161 miljoen van private donoren. Nederlandse bedrijven zijn vanaf de begindagen actieve partners geweest (bv. Unilever, DSM, PostNL). Hieruit zijn vaak innovatieve producten (bv. voeding verrijkt met micronutriënten) en verbeteringen in de bedrijfsprocessen van WFP (bv. logistiek) voortgekomen.

De Verenigde Staten zijn traditioneel verreweg de grootste donor van WFP, met bijdragen die zijn gegroeid tot jaarlijks ruim USD 3,5 miljard. De Europese Commissie, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Canada en Japan zijn tevens grote donoren. Nederland en de Nordics zijn de vaste topdonoren als het gaat om ongeoormerkte bijdragen maar nemen over het geheel genomen, samen met VN fondsen, een middenpositie in. In 2020 droeg Nederland USD 66 miljoen bij aan WFP, waarvan EUR 36 miljoen ongeoormerkt via de Algemene Vrijwillige Bijdrage. Het overige deel van de Nederlandse bijdrage kwam o.a. uit het noodhulpbudget (humanitaire innovatie) en via enkele ambassades die bilaterale programma's met WFP hebben. Ten slotte komt er ook via het *United Nations Central Emergency Response Fund (CERF)*, *Common Humanitarian Fund's (CHF's)* of via andere *pooled funds* Nederlands geld bij WFP terecht.

Jaar	Inkomsten			Totaal	Uitgaven
	Verplichte bijdragen	Vrijwillige bijdragen			Totaal
		Non-core	Core		
2018	n.v.t.	6,914	422	7,336	6,640
2019	n.v.t.	7,628	424	8,052	7,613
2020	n.v.t.	7,986	482	8,468	8,054

Financieel Overzicht (bedragen in USD miljoen)

Jaar	Bijdrage	Ranking/donor	Bedrag
2018	Core <sup>5</sup>	1. Zweden	96
		2. Verenigd Koninkrijk	52
		<b>3. Nederland</b>	<b>47</b>
	Non-core	1. Verenigde Staten	2,528
		2. Europese Commissie	1,110
		3. Duitsland	813
		<b>25. Nederland</b>	<b>24</b>
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	2,538
		2. Europese Commissie	1,110
		3. Duitsland	849
<b>15. Nederland</b>		<b>71</b>	
2019	Core	1. Zweden	105
		2. Verenigd Koninkrijk	52
		<b>3. Nederland</b>	<b>41</b>
	Non-core	1. Verenigde Staten	3,357
		2. Duitsland	850
		3. Verenigd Koninkrijk	646
		<b>27. Nederland</b>	<b>18</b>
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	3,367
		2. Duitsland	887
		3. Verenigd Koninkrijk	698
<b>18. Nederland</b>		<b>59</b>	
2020	Core	1. Zweden	110
		2. Duitsland	60
		3. Verenigd Koninkrijk	56
		<b>4. Nederland</b>	<b>49</b>
	Non-core	1. Verenigde Staten	3,654
		2. Duitsland	1,119
		3. Europese Commissie	537
		<b>29. Nederland</b>	<b>17</b>
	Totaal bijdrage	1. Verenigde Staten	3,664
		2. Duitsland	1,180
3. Verenigd Koninkrijk		562	
<b>17. Nederland</b>		<b>66</b>	

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

<sup>5</sup> Het WFP Budget is niet verdeeld in *core* en *non-core*. WFP is 100 procent vrijwillig gefinancierd. In de tabel verwijst *core* naar ongeoormerkte financiering en *non-core* naar geoormerkte financiering.



## 4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

### 4.1 Strategie en verantwoording

WFP heeft een helder kernmandaat dat elke vijf jaar wordt geoperationaliseerd in het Strategisch Plan (SP). Hoewel WFP vooral een humanitaire doelstelling heeft, is ook het duurzaam en structureel versterken van voedsel- en voedingszekerheid onderdeel van het mandaat. Uiteindelijk is dit effectiever (en goedkoper) dan voedselhulp bieden na een ramp. Voor Nederland ligt de meerwaarde van WFP voornamelijk op het humanitaire vlak. Voor de ontwikkelingsgerichte activiteiten is het van belang dat ze: aansluiten bij de typische kennis en kunde van WFP; complementair zijn aan het werk van andere organisaties (waaronder FAO en IFAD); duidelijk tijdgebonden zijn en dat er een goede overdrachtsstrategie voorhanden is (bijvoorbeeld aan FAO, IFAD, UNICEF, UNDP, lokale ontwikkelingspartners of nationale overheden).

Het huidige SP (2017-2021) is geschreven in lijn met de brede, mondiale, 2030 SDG agenda en doelstellingen. De focus van WFP ligt hierbij op SDG 2 (*Achieving Zero Hunger*) en 17 (*Partner to support the implementation of the SDGs*) met direct daaraan gelinkt vijf strategische doelen: 1) het uitbannen van honger, 2) het bevorderen en verbeteren van de voedingsstatus, 3) het bereiken van voedselzekerheid, 4) ondersteuning van de brede SDG uitvoering, en 5) in partnerschap werken om de SDG doelen te behalen. Met een duidelijke prioriteit op doelen 1 en 2 (humanitaire hulp) biedt dit SP ook ruimte voor activiteiten op het gebied van weerbaarheid en ontwikkeling (doel 3 en 4). Het SP heeft geen *Theory of Change*. De meer specifieke (thematische) beleidsdocumenten, die een uitwerking zijn van het SP, hebben die wel.

In het aankomende SP (2022-2026) ligt eveneens de focus op SDG 2 en 17. Daaraan zijn zes strategische doelen gelinkt: 1) het voorzien in dringende voedselbehoeften, 2) het aanpakken van structurele kwetsbaarheden en opbouwen van menselijk kapitaal, 3) het verbeteren van levensomstandigheden en het risicomangement, 4) het versterken van nationale systemen, 5) het aanbieden van aanvullende diensten en adviseren van oplossingen, en 6) bijdragen aan globale partnerschappen.

WFP heeft vanaf 2018 al haar individuele projecten op landenniveau samengevoegd in overkoepelende landenprogramma's. De goedkeuringscyclus daarvan is gelijkgeschakeld met die van de VN-brede landenraamwerken (de *Common Country Analysis* en het *Sustainable Development Cooperation Framework*) om ervoor te zorgen dat de activiteiten nog beter in lijn zijn met het nationale beleid en met de inzet van de andere VN organisaties.

WFP is een open en transparante organisatie die uitgebreid verantwoording aflegt aan haar donoren via de UR en bekend staat als zeer efficiënt. Op de agenda van de UR staan zaken als beleidsstukken, financiële en audit rapporten, landenprogramma's en evaluatierapporten. Documenten die voorliggen zijn over het algemeen van goede kwaliteit en de besluitvorming gaat doorgaans zeer snel. Dit is te danken aan uitgebreide (informele) consultaties met alle Lidstaten (UR-leden en waarnemers) in de aanloop naar een Raadsvergadering. Naast de 36 formele leden hebben overige donoren, andere VN organisaties en ngo's een waarnemers status in de Raad. Aan aanbevelingen van evaluaties die in de UR zijn vastgesteld, wordt via een intern controleproces goed opvolging gegeven. Het WFP-secretariaat is nauw betrokken bij de Uitvoerende Raad, is goed benaderbaar en staat open voor vragen en het delen van informatie met de lidstaten.

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

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

#### 4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

WFP is al lange tijd gecommiteerd aan *Results Based Management* en dit heeft tijdens de recente hervormingen nog meer momentum gekregen. De introductie van de *Country Strategic Plans* heeft hierbij voor een sterke link gezorgd tussen de WFP-interventies en de nationale plannen en context. De rapportage over de uitvoering van het Strategisch Plan en de daarin geformuleerde doelen gebeurt jaarlijks op een zeer inzichtelijke manier via het *Annual Performance Report*. Hierbij wordt een stoplichtensysteem gehanteerd om snel inzichtelijk te maken of de gestelde doelen zijn behaald.

Het *Corporate Results Framework* (zowel op mondiaal als op landenniveau) maakt tezamen met het SP en het jaarlijkse *Management Plan* de RBM-driehoek compleet. In 2018 concludeerde de MOPAN-review van WFP al dat RBM een sterk element is van WFP's management door de gehele organisatie. WFP blijft stappen zetten om de kwaliteit van het resultatenraamwerk en de indicatoren te verbeteren. De uitdaging is om voldoende gegevens van goede kwaliteit te verzamelen, met name op outcome-niveau. Dit is het gevolg van de vaak uitdagende context waarin WFP in het veld opereert, zoals het gebrek aan capaciteit van partners of van eigen personeel.

In het huidige *Management Plan* (het budget van de organisatie) zijn de budgetonderdelen gekoppeld aan de gedefinieerde te behalen strategische doelen en verwachte uitkomsten/resultaten van het SP. Hiermee is *Results Based Budgeting* (RBB) een werkelijkheid geworden in WFP. Dit was een laatste stap van het hervormingstraject waarbij alle lopende (en nieuwe) programma's zijn omgezet naar de vernieuwde RBB-systematiek. WFP is altijd goed geweest in het behalen van resultaten, maar is nu ook in staat om deze goed te rapporteren en evalueren. Naast de rapportage van beleidsimplementatie houdt WFP de Raad goed op de hoogte op operationeel gebied met situatieschetsen en nodenanalyses van de verschillende humanitaire crises.

Op het gebied van transparantie en beschikbaarheid van documenten scoort het WFP maximaal in de MOPAN-evaluatie. WFP heeft sterke richtlijnen voor het vrijgeven van informatie en vrijwel alle belangrijke documenten zijn beschikbaar voor lidstaten. Ook is veel informatie algemeen toegankelijk op de website van WFP (inclusief interne audits en evaluaties). Ten slotte heeft WFP zich in 2012 aan het *International Aid Transparency Initiative* (IATI) gecommiteerd en voldoet het aan de IATI-rapportagenormen in de *Annual Performance Reports*.

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

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

### 4.3 Partnerschappen en samenwerking

Het feit dat WFP, naast SDG2, het uitbannen van honger ook SDG17 (partnering for results) centraal heeft staan in het huidige SP is veelzeggend. Zowel binnen de VN-familie als daarbuiten is WFP een op samenwerking en het delen van kennis gerichte organisatie. WFP heeft al ruim 15 jaar actief 'de deur open staan' voor samenwerking met de private sector. Het beleid hieromtrent is recent vernieuwd en vastgelegd in de *Private-sector partnerships & fundraising strategy (2020-2025)*. Dit beleid is verankerd in drie pilaren: (1) impact, waarbij wordt voortgebouwd op de technische partnerschappen om vooral lokaal resultaten te behalen; (2) een stabiele stroom van flexibel inkomen genereren, waarbij de fondsenwerving, gericht op individuen via de sociale mediaplatformen een nieuw en volgens WFP een veelbelovend element is; (3) innovatie. De laatste pilaar dient ter ondersteuning van de eerste twee pilaren en zoekt naar nieuwe manieren van samenwerken en innovatieve oplossingen met behulp van moderne technologieën. Hiermee blijft WFP een voortrekkersrol op het gebied van publiek-private samenwerking binnen de VN spelen. Er is een groot aantal strategische partnerschappen die werkelijk meerwaarde hebben voor het werk van de organisatie (b.v. door kennisuitwisseling, technologieoverdracht of het gezamenlijk uitvoeren van programma's). Een aantal van deze partnerschappen loopt al ruim 15 jaar en het mag dan ook geconcludeerd worden dat WFP als een betrouwbare partner wordt gezien.

Binnen het humanitaire systeem van de VN maakt WFP deel uit van het coördinatiemechanisme onder leiding van OCHA. In crisissituaties werkt WFP vaak nauw samen met o.a. UNHCR en UNICEF. WFP heeft de leiding over het logistieke cluster en het telecommunicatie cluster. Ook beheert het de *United Nations Humanitarian Air Services*. Samen met de FAO leidt WFP het wereldwijde voedselzekerheidscluster. Op het gebied van gezamenlijke *needs assessments* wordt nog steeds voortgang geboekt en ook de samenwerking tussen de verschillende organisaties op het gebied van de *Cash Based Transfers* wordt steeds verder uitgerold. Hierbij is het platform dat WFP in samenwerking met Mastercard heeft ontwikkeld een goede basis.

De discussies van de afgelopen jaren over grotere onderlinge samenwerking tussen de drie Romeinse Instellingen (met Nederland als een van aanjagers) werpen hun vruchten af. Op het gebied van voedselzekerheid en SDG2 werken de drie Romeinse VN-instellingen (FAO, IFAD en WFP) nauw samen. Alhoewel het soms moeizaam blijft, mede door het verschil in DNA van de 3 organisaties (respectievelijk normatief, financieel en operationeel), worden er zeker resultaten geboekt, met als voorbeeld de gezamenlijke voorbereiding van de in 2021 gehouden VN *Food Systems Summit*. Ook binnen het *Committee on World Food Security*, dat door de drie instellingen gezamenlijk en gelijkwaardig wordt ondersteund, wordt nog steeds nauw gecoördineerd. Op operationeel vlak werkt WFP intensief samen met FAO om de lokale voedselproductie te verbeteren in het *Purchase for Progress* initiatief en dit te verbinden aan WFP's schoolvoedselprogramma's en binnen het *Global Network*

*Against Food Crisis.* De Uitvoerende Raad wordt jaarlijks op de hoogte gehouden van de voortgang van de samenwerking tussen de Romeinse organisaties.

Ten slotte is er nauwe samenwerking met andere VN-organisaties, waar voedselhulp complementair is aan de mandaten van die andere organisaties (bv. onderdak voor vluchtelingen (UNHCR) en speciale aandacht voor kinderen (UNICEF)). WFP werkt goed samen met overheden, lokale ngo's en andere organisaties.

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

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

#### 4.4

##### **Operationeel management**

WFP heeft de afgelopen jaren flinke investeringen gedaan in haar operationele management om ervoor te zorgen dat het in lijn is en blijft met het Strategische Plan. MOPAN concludeert dat met name de *Country Strategic Plans* (CSPs) hun vruchten afwerpen op lokaal niveau. WFP heeft organisatorisch 3 lagen: hoofdkantoor, regionale kantoren en landenkantoren. Operationeel zijn de landenkantoren in grote mate zelfstandig, waarbij ze technische bijstand krijgen vanuit de regionale kantoren. De meeste activiteiten zijn landspecifiek (samengevoegd in de CSPs), maar ook grotere regionale programma's komen voor. Het CSP wordt in nauw overleg met de nationale overheid en het VN-systeem ter plaatse afgestemd en opgesteld. WFP werkt veel samen met ngo's, die als uitvoerende organisatie de voedselhulp distribueren. De capaciteit van WFP om op korte termijn voedsel te leveren aan mensen in humanitaire noodsituaties blijft een van de sterkste punten van de organisatie. Hierbij hebben de landen en regionale kantoren een grote mate van verantwoordelijkheid en autonomie met de bijbehorende gedelegeerde bevoegdheden.

De alsmaar groeiende humanitaire noden, met daarbinnen een groeiend gat tussen de door WFP geïdentificeerde noden en inkomsten leggen veel druk op WFP om effectief en flexibel uitvoering te geven aan haar mandaat. Het blijft hierbij van groot belang om WFP's capaciteit op landen(kantoor)niveau op peil te houden. De landenkantoren zijn de ruggengraat van de WFP operaties en halen goede resultaten, met behulp van lokale partners, ondanks de vaak uitzonderlijk complexe lokale situaties.

Langs dezelfde lijn en als onderdeel van de *zero nominal growth* ambitie worden de uitgaven op het hoofdkantoor zeer zorgvuldig afgewogen op basis van hun bijdrage aan de resultaten van de organisatie. Het is voortdurend balanceren vanwege de continue voortgang en innovatie van de organisatie en de druk die dat legt op de ondersteunende systemen (ICT, Projectbeheer en financiële systemen) en de lidstaten die WFP veelvuldig bevragen om het hoofdkantoor niet te veel te laten groeien. Voor alle programma's en activiteiten geldt dat de noodzaak ervan op alle niveaus (landelijk in afstemming met partners, regionaal en op hoofdkantoor) wordt beoordeeld. In elke fase dienen ook mogelijke bezuinigingen te worden geïdentificeerd.

WFP heeft solide en goed georganiseerde systemen voor risico management en een reputatie voor openheid in het rapporteren over (negatieve) audit-bevindingen. WFP

blijft continu investeren in de *oversight systems*. De UR heeft hierbij de laatste jaren strak de vinger aan de pols gehouden vanwege de enorme groei die WFP heeft doorgemaakt. WFP staat bloot aan risico's vanwege de vaak moeilijke operationele omstandigheden en accepteert deze risico's ook. In 2017 is het gehele *Risk Framework* herzien en zijn verschillende functies samengebracht in de divisie *Enterprise Risk Management* (ERM).

De strategische, programmatische en politieke risico's worden aan de 'voorkant' meegenomen in het (interventie)ontwerp van de CSP's. De analyse van reputatierisico's blijft hierbij soms achter ondanks het feit dat de UR hier grote waarde aan hecht. Een ander voorbeeld hiervan vinden we in de samenwerking met de private sector. Ondanks een solide proces voor *due-diligence* (uitgevoerd door de juridische afdeling) kan de analyse voor mogelijke reputatierisicos in sommige gevallen beter.

Onderdeel	Score	Verandering
Delegatie van bevoegdheden	3	→
Projectbeheer en financieel beheer	4	→
Verantwoordelijkheid & bevoegdheden decentrale kantoren	4	↑
Gebruik van lokale partners en systemen	3	→
Aandacht voor risicomanagement	3	
<b>TOTAAL</b>	<b>3</b>	

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

#### 4.5 **Beleidsvaluatie**

WFP heeft een zeer goede strategische en onafhankelijke evaluatiedienst die werkt binnen de kaders van het in 2015 goedgekeurde evaluatiebeleid voor de periode (2016-2021). De dienst produceert evaluaties van hoge kwaliteit. MOPAN concludeert dat WFP al jarenlang een 'gunstig klimaat' heeft voor evaluatie met veel aandacht van het management en de Uitvoerende Raad. De evaluatiedienst is de afgelopen periode versterkt in termen van beschikbaar budget en personeel. De dienst is onafhankelijk, rapporteert (vanuit het WFP-secretariaat) rechtstreeks aan de Uitvoerend Directeur en presenteert haar resultaten aan de UR.

De dienst voert op basis van een jaarlijks werkprogramma (dat aan de UR wordt gepresenteerd) een groot aantal evaluaties uit over strategisch beleid en landenportefeuilles. Dit werkplan wordt door de UR aangenomen. De rapporten van de evaluatiedienst – en de managementreacties daarop – worden altijd uitvoerig in de Raad besproken. De evaluatiedienst draagt hiermee bij aan een levendige discussie over de effectiviteit van de activiteiten van WFP. Aanbevelingen uit de evaluaties (die publiekelijk beschikbaar zijn) worden goed gemonitord door de UR en opgevolgd door het management. Eenmaal per jaar wordt een geconsolideerd rapport samengesteld dat inzicht geeft in sterke en zwakke punten, waarbij ook overkoepelende thema's en dwarsverbanden worden meegenomen. De evaluaties van de dienst zijn kritisch en van hoge kwaliteit. Tot slot heeft WFP ook een externe kwaliteitscontrole op haar evaluaties. Hierbij houden externe en onafhankelijke evaluatoren de kwaliteit van de WFP-evaluaties tegen het licht met als referentiekader, de kwaliteitseisen die WFP zelf hanteert voor haar evaluaties.

Het budget voor de evaluatiedienst wordt door de UR goedgekeurd als onderdeel van het jaarlijkse *Management Plan*. Hierin zijn alle kosten gedekt uit het *core*-budget van WFP. Het budget, dat de afgelopen jaren is meegegroeid met de

organisatie, wordt beheerd door de directeur van de evaluatiedienst. Hiermee is financiële onafhankelijkheid gegarandeerd.

WFP neemt deel aan gezamenlijke evaluaties met andere VN-organisaties en ziet dit als een belangrijk element om de kwaliteit nog verder te verbeteren. Deze gezamenlijke evaluaties zijn echter beperkt in aantal en WFP heeft de ambitie om hier nog meer op in te zetten. Een ander element dat nog kan verbeteren is het opstellen van monitoring, evaluatie en leerraamwerken aan de voorkant (met de benodigde *baseline data*). Dit is van groot belang omdat er zonder een goed opgezet raamwerk niet afdoende geëvalueerd kan worden. Tot slot is verdere versterking mogelijk van de evaluatiefunctie op decentraal niveau en van de lerende functie van evaluaties.

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

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

#### 4.6 Human Resource Management

Het staande personeelsbeleid dateert formeel uit 2014 en zal in 2021 worden herzien. De oude *People Strategy* en de nieuwe *People Policy* maken duidelijk dat WFP's personeelsbestand haar belangrijkste bezit is. De *People Policy* beoogt ervoor te zorgen dat het WFP-personeel optimaal is toegerust, ondersteund en georganiseerd om uitvoering te geven aan het mandaat en de strategische doelstellingen van de organisatie. Dat hier de schoen soms wringt concludeert ook de MOPAN-review van 2019. De strategische en gestructureerde planning van het gehele personeelsbestand loopt achter bij de uitvoering van de hervormingen, met name op landenniveau. Het gaat hierbij vooral om de *skills set* van de werknemers. De verschuiving van 'uitvoerder' naar 'enabler en samenwerker' staat hierbij voorop. Ook de snelle groei van de organisatie de laatste jaren laat zien dat de 'klassieke, operationele' afdelingen onder druk staan en structurele onderbezetting kennen. Onder de nieuwe *People Policy* worden alle aan het personeel gerelateerde diensten ondergebracht binnen een nieuwe bedrijfskolom die wordt geleid door één van de vijf ASG's van WFP.

In 2019 was er veel onrust rond een *External Review of Workplace Culture and Ethical Climate*. In opdracht van de UR werd dit onderzoek ingesteld naar aanleiding van de wereldwijde aandacht voor seksueel wangedrag binnen hulporganisaties. Hoewel WFP driejaarlijks een breed tevredenheidsonderzoek doet onder haar medewerkers, ging deze review specifiek in op de cultuur op de werkvloer. De uitkomsten waren zorgelijk. Hoewel er een grote mate van trots heerst op het werk dat ze doen, was er ook duidelijk sprake van ontevredenheid en angst onder de werknemers. WFP is een hiërarchische, taakgerichte organisatie, waarbij managers zich door middel van hun macht teveel richten op het volbrengen van taken in plaats van zorgdragen voor de teams en individuele werknemers. Het hoger management van WFP is hier erg van geschrokken en heeft van de donoren duidelijk te horen gekregen dat hier verandering in moet komen, met zichzelf in een voorbeeldfunctie.

De mobiliteit binnen de organisatie is groot. Internationaal personeel wordt gemiddeld eens per drie jaar overgeplaatst, mede ingegeven door het feit dat

medewerkers onder zeer moeilijke en vaak gevaarlijke omstandigheden werken in noodhulp situaties. Een consequentie van de volledig vrijwillige financiering van de organisatie is het flexibel houden van het personeelsbestand. Veel personeel (80 procent van het totaal) werkt op basis van tijdelijke contracten. *Performance management* is een vast onderdeel van WFP's bedrijfscultuur.

WFP heeft een redelijke genderbalans, van het totale personeelsbestand (internationaal personeel) is 44 procent vrouw. Opvallend hierbij is dat op het hoofdkantoor ruim 55 procent vrouw is. WFP zal zich dan ook moeten blijven inzetten voor een verdere genderdiversiteit, met name in het lokale personeelsbestand. Hierbij moet worden erkend dat veiligheidsrisico's in veel gebieden waar WFP werkt, een rol spelen bij beperkt enthousiasme bij vrouwelijke hulpverleners. Het huidige Genderbeleid (2015-2020) richt zich niet alleen op de doelgroepen van WFP, maar ook op het eigen personeel. Dit beleid is in lijn met de standaarden van het *United Nations System-Wide Action Plan on Gender Equality and the Empowerment of Women* (UNSWAP). Een evaluatie van het beleid afgerond in mei 2020, laat een positief beeld zien. Er wordt voortgang geboekt, maar er is zeker ook nog ruimte voor verbetering.

Onderdeel	Score	Verandering
Mobiliteit	4	→
Kwaliteit	3	→
Diversiteit	3	→
Genderbalans	3	→
<b>TOTAAL</b>	<b>3</b>	

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

#### 4.7 Financiële stabiliteit

WFP werkt met een 'rollend' driejarig *Management Plan*. Dit MP wordt jaarlijks, in november door de UR goedgekeurd, daarbij aangetekend dat de UR alleen de uitgaven voor het eerst komende jaar vast stelt en dat jaar twee en drie projecties zijn. Deze opzet maakt meerjarig, strategisch vooruit plannen deels mogelijk. WFP's MP is van gedegen kwaliteit.

Het is voor humanitaire organisaties altijd lastig een (realistisch) budget vast te stellen voor het gehele kalenderjaar, niet alleen omdat de humanitaire behoeften in de wereld vele malen groter zijn dan de verwachte inkomsten, maar ook omdat er zich gedurende een budgetjaar rampen en andere onverwachte situaties voordoen die zorgen voor extra noden. WFP werkt dan ook met een begroting die een balans houdt tussen de verwachte inkomsten (2021, USD 7,8 miljard) en de geïdentificeerde behoeften (2021, USD 13,1 miljard, excl. eventuele nieuwe noodtoestanden). Het verschil tussen deze bedragen is het financieringstekort.

Als deel van hervormingen zijn vanaf 2018 de verschillende projecten per land samengevoegd in één landenprogramma (het CSP). Voorheen waren de geldstromen op landenniveau verspreid over meerdere projecten, trustfondsen, etc. met elk hun eigen criteria en tijdsduur. Dit bemoeilijkte de lange-termijnplanning, effectiviteit en flexibiliteit op landenniveau. Via de 'één programma aanpak' komen de financiële stromen beter samen. Dit leidt tot meer flexibiliteit en daarmee de mogelijkheid tot kostenbesparingen. Ook biedt het de mogelijkheid om beter aan te sluiten bij de planningscyclus van de VN op landenniveau.

De liquiditeitspositie van WFP is goed. De totale operationele *fund balances and reserves* bedroegen eind 2019 USD 5.870 miljard, waarmee de activiteiten zeker vijf



maanden vooruit gefinancierd kunnen worden. Dit positieve beeld is gelijk aan de afgelopen jaren. WFP heeft een duidelijk en solide *cost-recovery* beleid. Voor reguliere bijdragen hanteert WFP een 6,5 procent *Indirect Support Cost (ISC-)Rate*. Deze, voor de VN de laagste *rate*, kan bereikt worden door de schaalgrootte van WFP.

WFP werkt inmiddels al ruim 10 jaar volgens de *International Public Sector Accounting Standard (IPSAS)*. De rapporten van de *Board of Auditors* zijn van goede kwaliteit en geven geen grote problemen aan. De allocatiesystematiek van de fondsen is transparant, ook als gevolg van het integrale landenprogramma. Beheerrapportages worden tijdig gepresenteerd en projecten op tijd afgesloten. Voor de *carry over* heeft WFP een duidelijk proces en goede afspraken met de donoren. Het management is ontvankelijk voor kritiek en suggesties. Er wordt veel waarde gehecht aan bedrijfsmatig denken en verantwoording aan de lidstaten. WFP reageert vlot op specifieke vragen en de rapportages voldoen aan de eisen, zoals in de raamovereenkomst met Nederland is vastgelegd.

WFP heeft een kwalitatief goede interne audit- en inspectiefunctie. Het jaarlijkse rapport van het auditcomité geeft een helder inzicht in het functioneren van WFP. Er zijn de afgelopen jaren geen grote pijnpunten naar boven gekomen. De aanbevelingen zijn in lijn met de moeilijke omstandigheden waaronder WFP opereert en de continue veranderingen en innovaties die WFP doorvoert met bijbehorende risico's. Voorbeelden van deze innovaties zijn de *Cash-Based Transfers* en het registratiesysteem van begunstigden (SCOPE). Het auditcomité komt tot de conclusie dat WFP-management de aanbevelingen accepteert en solide werk maakt van de opvolging van deze aanbevelingen.

Onderdeel	Score	Verandering
Verhouding begroting/ontvangen bijdragen	4	➔
Liquiditeitspositie en/of solvabiliteitspositie	4	➔
Interne auditfunctie	4	➔
Kwaliteit rapportages	4	➔
Samenhang tussen inhoudelijke & financiële rapportages	4	➔
<b>TOTAAL</b>	<b>4</b>	

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

#### 4.8 Efficiëntie

Vanwege de enorme budgettaire en financiële groei en daarmee de gepaard gaande schaalgrootte van WFP de afgelopen jaren is de verhouding tussen het totale budget en de overheadkosten aanzienlijk veranderd. Deze ratio ligt bij WFP besloten in de *ISC-rate*, die elk jaar door de UR wordt vastgesteld. De ratio is in het huidige MP (2021) 6,5 procent en de verwachting is dat deze in 2022 zo zal blijven. Er geldt een separate *ISC-rate* van 4 procent voor overheden die WFP gebruiken voor de uitvoering van hun eigen voedingsprogramma's.

Het *Programme Support and Administrative (PSA)* budget wordt opgesteld binnen de verwachte inkomsten uit de 6,5 procent *cost recovery*. Met jaarlijkse inkomsten van ruim boven de USD 7 miljard is er zo'n 445 miljoen beschikbaar voor overhead kosten. Ondanks de verlaging van de *ISC-rate* de afgelopen jaren van 7 naar 6,5 procent, is het overheadbudget in absolute termen wel flink gegroeid. Deze groei was nodig om een aantal additionele investeringen te kunnen doen op de gebieden van toezicht, *accountability* en personeelsbeleid. Nederland is met deze groei akkoord gegaan, maar roept WFP wel op om ook te blijven investeren in haar operationele slagkracht. Tot slot is er een *PSA equalization account*, die als



buffer/overschot dient voor de wisselende inkomsten elk jaar. De afgelopen jaren heeft deze account altijd een positief saldo gehad en zijn er binnen de hervormingen van de afgelopen jaren additionele investeringen uit gedaan. Ook de kapitaalinvesteringen voor de nieuwe *Private Sector Strategy* gericht op *individual giving* via sociale media zijn hier deels uit bekostigd.

Nadat het PSA-budget jarenlang vrij organisch is gegroeid, is WFP eind 2020 begonnen met een exercitie om de wijze van begroten tegen het licht te houden. Doel is met name om meer lijn te brengen in de wijze waarop verschillende financieringsbronnen, waaronder het PSA-budget, worden ingezet. Bedoeling is om kosten consistent te verdelen in *baseline*, *non-baseline* en directe kosten. Directe kosten moeten consequenter op programma's worden verhaald. Anderzijds moet verzekerd worden dat *baseline* functies uit het overheadbudget worden gefinancierd en niet uit onzekere extra-budgettaire middelen. Ook voor landenkantoren wordt opnieuw bepaald welke kosten bij een 'standaard kantoor' horen en dus uit het PSA-budget gedekt moeten worden. Het valt nog niet uit te sluiten dat er na 2022 aanpassingen in de ISC-rate plaatsvinden.

In haar activiteiten blijft WFP continu op zoek naar efficiëntie en effectiviteitsverbeteringen. WFP heeft een grote transitie gemaakt in het operationaliseren van haar mandaat. Het zet in op innovatieve manieren van noodhulp zoals cash en (elektronische) vouchers, verbetering van de logistiek en de introductie van *supply chain framework* om lokale aankoop van goederen te structureren en stimuleren. Deze aanpak is de afgelopen jaren succesvol gebleken en in 2019 werd inmiddels 38 procent van de WFP hulp geboden via deze nieuwe modaliteiten.

Na het succesvol testen van de *forward purchasing facility*, waarmee voedsel tegen gunstige marktprijzen op het juiste moment wordt ingekocht, is deze modaliteit inmiddels volledig uitgerold en maken vele landenkantoren hier gebruik van. Een ander voorbeeld van innovatie is het gebruik van *blockchain*-technologie voor betalingen aan begunstigden. Hiermee worden (transactie)kosten bespaard omdat het niet meer nodig is om van het traditionele banksysteem gebruik te moeten maken. WFP stimuleert dit soort innovaties via haar *Innovation Accelerator* in München waar ideeën opgedaan in de praktijk kunnen worden uitgewerkt en opgeschaald. Zo blijft WFP streven om een uitzonderlijk efficiënte voedsel/hulpverlening te realiseren en een gezonde financiële basis te behouden. Het continu vernieuwen en verbeteren legt echter wel een druk op de organisatie, die bovenop het toch al uitdagende mandaat komt.

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

Onderdeel	Score	Verandering
Verhouding programma-uitgaven/overhead	4	→
Kosteneffectiviteit programma's	4	↑
Versobering salarissen & secundaire arbeidsvoorwaarden	3	→
<b>TOTAAL</b>	<b>4</b>	

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

#### 4.9

#### **Integriteit en grensoverschrijdend gedrag**

WFP opereert van nature vaak in zeer moeilijke en complexe (crisis)omstandigheden en gebruikt op landenniveau vaak lokale implementatiecapaciteit. Voornamelijk in conflict/crisissituaties liggen vanwege de politieke instabiliteit en de onvoorspelbare

veiligheidssituaties fraude, corruptie en seksuele exploitatie en misbruik altijd op de loer. WFP is zich daar volledig van bewust en heeft dus flink geïnvesteerd in risicomanagement, toezicht, controle, bewustwording en meldingsmogelijkheden en –procedures om risico's te beperken en misstanden te onderzoeken en aan te pakken. WFP richt zich niet alleen op zichzelf maar in toenemende mate ook op de organisaties waarmee het samenwerkt in de implementatie van activiteiten. Desondanks is het financiële verlies als gevolg van fraude heel laag. MOPAN concludeert dat WFP's systemen en procedures voor *oversight and risk management* robuust zijn en de procedures om fraude te detecteren betrouwbaar zijn.

Het kantoor van de *Inspector General and Oversight (OIG)* levert WFP's onafhankelijke *internal audit*, inspectie, onderzoek en adviesfuncties. De rollen van de verschillende onderdelen zijn duidelijk vastgelegd. Centraal staat de *zero tolerance* die WFP naleeft op fraude en corruptie. Daarnaast is er een *Enterprise Risk Management Policy* op basis waarvan alle WFP-onderdelen (landenkantoren, regionale bureaus, afdelingen op hoofdkantoorniveau) de risico's voor hun personeel en activiteiten evalueren, waaronder corruptie. In 2019 werd het budget voor *Enterprise Risk Management* verhoogd. Deze investering is nodig om gelijke tred te houden met de alsmaar grotere volumes die WFP jaarlijks verwerkt (assistentie zowel *in-kind* als *cash*). WFP werkt verder met interne controles (waaronder de interne audit) om rechtmatigheids- en doelmatigheidsrisico's af te dekken.

Het Fraude- en Corruptiebeleid wordt in 2021 vernieuwd. Een van de herzieningen betreft een verduidelijking van de procedures voor het melden van fraude en corruptie. Voor het melden van grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie kan personeel terecht bij de Inspectie of bij de Ombudsman. Inspectie en Ombudsman functioneren beide goed en werken samen om zaken zo goed mogelijk op te lossen. De Ombudsman investeert ook in dialoog met landenkantoren en directies op hoofdkantoor om problemen boven tafel te krijgen en op te lossen. WFP heeft ook een *Ethics Office* dat het beschermingsprogramma voor klokkenluiders uitvoert, een *financial disclosure*-programma opzet, en advies en bijstand geeft aan personeel en management inzake ethische kwesties en mogelijke belangenverstremming. Om melding van fraude en corruptie te vergemakkelijken heeft WFP een vertrouwelijke *hotline* voor het personeel ingesteld. Ook is het mogelijk om via de website melding te maken van een overtreding. Recent is wel gebleken dat WFP/FAO's interne rechtssysteem verbetering behoeft om conflicten tussen de organisatie en personeel sneller op te lossen.

Het OIG rapporteert jaarlijks formeel aan de Uitvoerende Raad en rapporteert ook regelmatig aan de Executive Director. Rapporten van inspecties zijn online beschikbaar. In het jaarrapport over 2019 vond de *Inspector-General* geen significante zwaktes in het beleid of de praktijk van WFP. Weliswaar werd in 2019 voor USD 7,6 miljoen aan verliezen geconstateerd, maar het is WFP ook gelukt om ruim USD 7 miljoen hiervan terug te vorderen. Al met al betreft dit slechts een klein percentage van het totale budget van WFP. Bij daadwerkelijke gevallen van corruptie reageert WFP direct en zonder reserves, is in de praktijk gebleken.

Onderdeel	Score	Verandering
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	3	➔
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	3	➔
Beleid op grensoverschrijdend gedrag	4	
Transparantie integriteitsschendingen	4	➔
<b>TOTAAL</b>	<b>4</b>	

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

## 5 Relevantie van de organisatie

### 5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Voor onderstaande Nederlandse BHOS-prioriteiten is WFP's relevantie vastgesteld conform het mandaat van de organisatie:

#### 1. Gendergelijkheid en empowerment van vrouwen en meisjes

**Beperkt relevant.** WFP heeft een duidelijk genderbeleid, dat als voorbeeld dient voor de andere Romeinse instellingen. In de praktijk levert WFP voedsel aan meisjes en vrouwen, gezonde voeding voor zwangere en borstvoeding gevende vrouwen en schoolmaaltijden voor meisjes. Een evaluatie uit 2020 van het genderbeleid toont dat nog geen sprake is van systematische integratie van gendergelijkheid en empowerment van vrouwen en meisjes in alle operaties van WFP en dat meer middelen nodig zijn om dat te bewerkstelligen.

#### 2. Investeren in stabiliteit en armoedebestrijding

##### 2.2 Voedselzekerheid

**Relevant.** SDG 2 (het uitbannen van honger in de wereld) staat centraal in het mandaat van WFP. Dat is volledig in overeenstemming met de BHOS-prioriteit voedselzekerheid. Door het bieden van humanitaire hulp in situaties van acute en structurele hongersnood, maar ook door het adresseren van ondervoeding in landen waarin de overheid daartoe onvoldoende in staat is, geeft WFP hier invulling aan. WFP speelt zo een belangrijke rol bij het opbouwen van weerbaarheid en veerkracht van de lokale bevolking om het hoofd te kunnen bieden aan schokken. WFP leidt samen met FAO het wereldwijde voedselzekerheidscluster en is ook in alle *Nutrition-fora* sterk vertegenwoordigd.

##### 2.4 Opvang en bescherming in de regio, en migratiesamenwerking

**Beperkt relevant.** WFP is voornamelijk werkzaam in fragiele staten en (post-) conflictsituaties, maar beperkt zich tot de componenten opvang en bescherming in de regio. Het bieden van humanitaire hulp, zoals voedselverstrekking of CBT, levert indirect een bijdrage aan het tegengaan van migratiestromen. Tevens vormen vluchtelingen en binnenlands ontheemden een belangrijke doelgroep van WFP.

##### 2.5 Noodhulp en humanitaire diplomatie

**Relevant.** Humanitaire hulp is het kernmandaat van WFP. WFP is vaak als eerste VN-organisatie aanwezig in humanitaire noodsituaties en legt daarmee de basis voor de aanwezigheid van andere VN-organisaties. WFP is zeer efficiënt in het leveren van noodhulp. Ook op het gebied van humanitaire diplomatie is WFP zeer relevant. In mei 2018 heeft de VN Veiligheidsraad resolutie 2417 (Conflict en Honger) aangenomen. WFP was hierin, samen met Nederland, een *driving force* en heeft met andere Romeinse instellingen een katalyserende rol bij de gezamenlijk uitvoering van deze resolutie.

#### 3. Duurzame en inclusieve groei wereldwijd

##### 3.2 Mobiliseren van de private sector voor de SDG's

**Beperkt relevant.** WFP heeft naast SDG 2 ook SDG 17 centraal staan in haar huidige Strategische Plan. WFP heeft een lange geschiedenis van samenwerking met de private sector en zoekt nog dagelijks naar nieuwe mogelijkheden. WFP speelt

hierbij een leidende rol in het VN systeem. WFP koopt bijvoorbeeld zoveel mogelijk lokaal voedsel in ten behoeve van haar activiteiten. In samenwerking met FAO en IFAD wordt zo de lokale voedselproductie gestimuleerd en daarmee de lokale private sector. Met capaciteitsontwikkeling van boerencoöperaties en het genereren van een hogere vraag beoogt WFP te bereiken dat de coöperaties op termijn ook zelfstandig voedsel van een hogere kwaliteit kunnen leveren. Ook de transitie van in natura voedseldistributies naar de verstrekking van *Cash & Vouchers* beoogt bij te dragen aan de lokale economische ontwikkeling.

	<b>Uitvoerend</b>	<b>Coördinerend</b>	<b>Normatief</b>
<b>Rollen van de organisatie</b>			
Gendergelijkheid	3		
Voedselzekerheid	4	4	
Opvang in de regio	4		
Noodhulp	4	4	4
Humanitaire Diplomatie			4
Mobilisatie Private sector	4		4

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