

2010 års organisationsbedömning - Arbetsmaterial

Organisationens namn: UNRWA
Ansvarigt departement: UD-SP-HUM
Organisationstillhörighet på deltagare i beredningen: UD-MENA, GK-Jerusalem, Sida.

Generell information, inkl. finansiell data

Texten nedan hämtas lämpligen, där så är möjligt, från senaste bedömningen. Se över texten, uppdatera information och revidera vid behov.

Mandat och huvudsaklig inriktning på verksamheten enligt organisationens strategiska styrdokument (max 150 ord)

UNRWA, som är en humanitär organisation, bildades 1949 genom GF-resolution 302 (IV). UNRWA:s mandat är att stödja och bistå de palestinska flyktingar som flytt sina hem som en följd av den arabisk-israeliska konflikten 1948. Mandatet utökades senare att omfatta även de palestinier som flydde i samband med kriget 1967. Mandatet är temporärt och förnyas vart tredje år. Till dess att flyktingfrågan fått en politisk lösning lär UNRWA:s mandat fortsätta att förnyas på detta sätt. År 1949 uppgick antalet flyktingar till ca 700.000. Denna siffra har sedan mångdubblats då nya generationer flyktingar tillkommit. UNRWA bistår idag ca 4,8 miljoner flyktingar inom fem fältområden; Västbanken, Gaza, Libanon, Syrien, och Jordanien. Den geografiska avgränsningen är således tydlig. Programområdena är utbildning, hälsovård, social omsorg, infrastruktur och mikrokrediter. Dessutom genomförs renodlade humanitära livsuppehållande insatser. De humanitära insatserna har ökat de senaste åren som resultat av utvecklingen på marken på de ockuperade Palestinska territorierna (oPt), och till viss del också i Libanon.

UNRWA har 30.500 anställda, varav 99% är palestinier och de allra flesta flyktingar.

Den strategiska inriktningen återfinns i UNRWA:s Medium Term Strategy 2010-2015 och anger följande "mission" för UNRWA: "To help Palestine refugees achieve their full potential in human development terms under the difficult circumstances in which they live".

Årliga katastrofappeller anger de akuta humanitära behoven samt inriktningen på katastrofhjälpen för det närmaste året.

Styrelseorgan, managementstruktur och svenskt deltagande (max 150 ord)

UNRWA leds av en generalkommissionär som rapporterar direkt till FN:s generalförsamling. Det finns även en biträdande generalkommissionär. Huvudkvarteret är beläget i Jerusalem och i Amman. Verksamheten är indelad i 5 fältkontor. Vård- och givarlandsmöte (HDM) sker 1 gång per år och har som främsta syfte att utbyta information och diskutera övergripande frågor. De största givarna, värdländerna samt UNRWA möts 2-3 ggr/år i det rådgivande organet Advisory Commission (AdCom). AdCom utgörs av 23 länder samt 3 observatörer. UD deltar vid HDM och AdCom, med stöd av Gk Jerusalem. En

lokal underkommitté till AdCom förbereder ärenden och förslag på rekommendationer att antas av AdCom. GK Jerusalem deltar i dessa möten.

Totalt utbetalade resurser samt svenska finansiella bidrag, nominellt och i förhållande till andra givare (max 150 ord)

Reguljär budget 2010: 602 MUSD

UNRWA- nödappell för Gaza och Västbanken 2010: 323 MUSD

SE bidrag 2010: kärnstöd 276 MSEK (UD), Nödappell/CAP 60 MSEK (Sida)
Sverige är fjärde största givaren efter USA, EU-KOM och UK.

UNRWA:s budget är nästan i sin helhet frivilligt finansierad. UNRWA har ett budgetunderskott som det senaste året varit kritiskt. Detta påverkar självklart organisationens möjligheter att genomföra sin planerade verksamhet. De finansiella svårigheterna har kommit att dominera dialogen mellan UNRWA och givarna.

UNRWA har en central roll på de oPt och därmed goda möjligheter till dialog med nyckelaktörer från både regering och civila samhället. Den speciella situationen i Gaza (icke-erkännande av de facto regeringen samt stängda gränser till Israel) komplicerar dialogen men bedömningen är att UNRWA hanterar situationen på ett tillfredsställande sätt. Dialogen med PA anges av UNRWA fungera väl med starkt stöd för UNRWA:s aktiviteter. Det finns vissa spänningar i förhållande till värdländerna givet UNRWA:s svåra finansiella situation och ökad efterfrågan på service och kvalitet. UNRWA för också dialog med israeliska myndigheter, ffa rörande tillträde till Gaza. UNRWA:s personal har tidvis problem med tillträde ffa till Gaza men också vad gäller delar av Västbanken.

Det försämrade socio-ekonomiska läget och ökade humanitära behov på oPt, samt ökande antal flyktingar har ökat efterfrågan på UNRWA:s insatser. De akuta humanitära behoven bedöms som fortsatt stora de närmaste åren ffa på Västbanken, Gaza och i Libanon.

A. Sammanfattande bedömning för relevans

☐ Mycket relevant ☐ Relevant ☐ Svagt relevant ☐ Inte relevant

Med utgångspunkt från bedömningen av relevans (avsnitt A i annexet) redogör för organisationens relevans. I den mån en bedömning tidigare gjorts av organisationen, kommentera viktigare förändringar (max 300 ord):

UNRWA, som är en humanitär organisation, är genom sitt unika mandat och det ansvar man har för en mycket stor flyktinggrupp (ca 4,8 miljoner) inom ett begränsat geografiskt område fullt relevant utifrån svenska prioriteringar inom det humanitära området. Den kraftigt försämrade humanitära situationen på oPt, speciellt i Gaza, har vidare ytterligare ökat efterfrågan på UNRWA:s insatser. UNRWA har en uttalad övergripande målsättning att bidra till flyktingarnas "human development". UNRWA är en unik organisation såtillvida att man bedriver en mycket bred verksamhet och har uppgifter som i de flesta andra samhällen sköts av lokala förvaltningar, t.ex. utbildning och sjukvård. Därtill kommer de akuta humanitära insatserna. Denna breda verksamhet innebär att UNRWA, trots att det inte är organisationens primära målsättning, också kan sägas bidra till uppfyllelsen av Millenniemålen och att verksamheten är i linje med de områden i PGU som är relevanta för UNRWA:s verksamhet, t.ex. MR och jämställdhet.

Stödet till UNRWA är också motiverat utifrån svenskt intresse att bidra till stabilitet och säkerhet i en konflikttyngd region.

B. Sammanfattande bedömning för intern effektivitet

☐ Mycket låg ☐ Låg ☐ Godkänd ☒ God ☐ Hög ☐ Mycket hög

Med utgångspunkt från bedömningen av intern effektivitet (avsnitt B i annexet) redogör för organisationens interna effektivitet. I den mån en bedömning tidigare gjorts av organisationen, kommentera viktigare förändringar. (max 500 ord):

Advisory Commission (AdCom) är ett rådgivande organ till generalkommissionären. I AdCom utarbetas rekommendationer till generalkommissionären. Rekommendationerna är inte bindande för generalkommissionären, men följs som regel till övervägande del av UNRWA:s ledning och får således operationella konsekvenser. AdCom har möjlighet att ifrågasätta ledningens beslut samt be om förklaring till ev. icke uppföljda rekommendationer (dvs. en typ av ansvarsutkrävande).

UNRWA:s styrelse, Advisory Commission, möts 2-3 ggr per år. Den rådgivande underkommittén, Advisory Commission Subcommittee (SubCte) träffas ca en gång i månaden och förbereder AdCom. Bedömningen är att såväl AdCom som SubCtes arbetsmetoder behöver stärkas för att på så sätt ge bättre stöd till generalkommissionären i sitt arbete.

Till skillnad från andra frivilligt finansierade FN-organ rapporterar UNRWA:s generalkommissionär direkt till FN:s generalförsamling.

UNRWA påbörjade 2006 ett stort och välbehövligt reformarbete. I fokus stod decentralisering, organisationsfrågor och modernisering av arbetsmetoder. Reformarbetet som fått namnet Organizational Development avslutas under våren 2010. En första utvärdering av uppnådda resultat väntas under sommaren 2010. Bedömningen är att den interna effektiviteten har utvecklats mycket positivt, men att fortsatt arbete kvarstår. Starkt stöd behövs fortsatt för reformarbete, ffa som UNRWA:s finansiella situation utvecklats negativt. En utmaning är att tillse att uppnådda reformer inte offras pga budgetsituationen.

Bedömningen är att organisationsstrukturen är väl anpassad efter verksamheten. Ordningen för delegering mellan huvudkontor och fältkontor behöver dock systematiseras och klargöras. Bedömningen är att personalpolitiken behöver professionaliseras framför allt vad gäller ”performance management system”. Såväl organisationsstruktur som personalpolitik har varit i fokus.

UNRWA:s mandat härrör från ett flertal generalförsamlingsresolutioner och budgeten godtas av generalförsamlingen. Budgeten är förutom ca 120 internationella tjänster helt frivilligt finansierad. Den faktiska budgeten sätter de reella ramarna för vad UNRWA kan uppnå. UNRWA lider av kroniskt budgetunderskott. Detta påverkar självklart organisationens möjligheterna att genomföra sitt mandat. UNRWA lider också av strukturella finansiella problem och är starkt beroende av vissa givare.

C. Sammanfattande bedömning för extern effektivitet

☐ Mycket låg ☐ Låg ☐ Godkänd ☐ God ☒ Hög ☐ Mycket hög

Med utgångspunkt från bedömningen av extern effektivitet (avsnitt C i annexet) redogör för organisationens externa effektivitet. I den mån en bedömning tidigare gjorts av organisationen, kommentera viktiga förändringar. (max 500 ord):

UNRWA:s externa effektivitet bedöms som god. Verksamheten påverkas dock avsevärt av faktorer utom UNRWA:s kontroll: svåra tillträdesproblem i ffa Gaza och på Västbanken, stridigheter senast i december 2008- januari 2009 och ökat behov av akuta humanitära insatser. Vidare är UNRWA starkt beroende av förbättrad respekt för internationell humanitär rätt (IHL).

UNRWA bidrar på ett bra sätt till koordinering med andra humanitära organisationer och biståndsaktörer. UNRWA strävar också efter att koordinera sina insatser med värdländerna samt har kontakter med palestinska myndigheten.

D. Trender/tendenser rörande relevans, intern och/eller extern effektivitet

Har organisationen under de senaste tre åren förändrats i positiv eller negativ riktning vad gäller relevans och/eller intern respektive extern effektivitet, och i så fall hur? I den mån en svensk organisationsbedömning har gjorts av organisationen tidigare, ska ett tydligt avstamp tas ifrån denna.

Kommentarer (max 500 ord):

Givet den politiska utvecklingen på oPt har UNRWA:s relevans ökat de senaste åren.

Reformarbetet som pågått 2006 till slutet av 2009 har lett till en betydligt modernare organisation. Det står samtidigt klart att det återstår mycket arbete. Framför allt gäller det inom kvalitetssäkring och ytterligare effektivisering av den service UNRWA ger. En första analys av uppnådda resultat av reformprocessen och vad som kvarstår väntas under 2010.

Det budgetunderskott som UNRWA lidit av länge har 2009 blivit kritiskt. Detta påverkar självklart organisationens möjligheter att genomföra sin planerade verksamhet. UNRWA behöver bättre förutsägbarhet i budgeten. Arbeta för tydligare prioriteringar givet den svåra budgetsituationen behöver inledas.

UNRWA lär, med stor sannolikhet, till dess flyktingfrågan får en politisk lösning att få förnyat mandat av FN:s generalförsamling vart tredje år. Det försämrade socio-ekonomiska läget och ökade humanitära behov på oPt, samt ökande antal flyktingar har ökat efterfrågan på UNRWA:s insatser. De akuta humanitära behoven bedöms som fortsatt stora de närmaste åren ffa på Västbanken, Gaza och i Libanon.

ANNEX: Indikatorer för bedömning

A. Relevanta mål

Introduktion: Nedan görs en bedömning av hur relevanta organisationens målsättningar är för svenskt vidkommande. Avsikten är att bedöma hur organisationens mål förhåller sig till vart och ett av huvuddragen för Sveriges politik för global utveckling¹ och målet för Sveriges humanitära bistånd. Sist i avsnittet ges möjlighet att indikera i vad mån organisationen även spelar en roll för att stärka arbetet med mål inom andra politikområden.

För varje huvuddrag finns utrymme, ”Kommentarer”, att kort redogöra för den bedömning som gjorts, d.v.s. ge förklaringar till bedömningarna och orsaker till att en organisation eventuellt inte lever upp till ett bedömningskriterium, alternativt inte går att bedöma. Glöm inte att ange källor och referenser!

OBS – det är högst osannolikt att en organisations målsättningar är relevanta inom alla områden. För vissa starkt nischade organisationer kan det t.o.m. vara så att organisationen endast är, och bara ska vara, relevant inom ett specifikt område. Det är således fullt möjligt att en organisation inte bedöms möta några kriterier på ett flertal indikatorer (huvuddrag), men ändå anses vara mycket relevant för Sverige.

I den avslutande summeringen förtydligas vilken typ av organisation det är (organisation med brett utvecklingsmandat, nischorganisation, huvudsakligen humanitär organisation etc.) och i ljuset av det ges en bedömning av dess relevans för svenskt vidkommande, med fokus på utvecklingssamarbetet och den humanitära verksamheten. Det är i huvudsak denna text som förs in på motsvarande plats i ”2010 års organisationsbedömning”.

i) Respekt för de Mänskliga Rättigheterna
Bedömningskriterier
a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1, UO7, kap. 3.6.1
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Kommentarer (max 150 ord): Palestinska flyktingars mänskliga utveckling (human development) är UNRWAs mission. Detta bryter organisationen ned i fyra delar varav en är att palestinska flyktingar ska åtnjuta mänskliga rättigheter i största möjliga uträckning. Skyddsarbete (Protection) har fått ökad uppmärksamhet. Målet genomsyrar verksamheten och UNRWA har tagit fram verktyg för att säkerställa praktiskt genomförande.
Använda källor och referenser: Medium Term Strategy 2010-2015

ii) Demokrati och God Samhällsstyrning

¹ Huvuddraget ”Globala gemensamma nyttigheter” finns inte med eftersom detta i huvudsak täcks av huvuddraget ”Klimat och miljö”.

Bedömningskriterier
a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Kommentarer (max 150 ord): Ej UNRWA:s huvudsakliga målsättning. Den breda och samhällsstödjande verksamheten, t.ex, utbildning, hälsovård och social omsorg, bidrar dock till utveckling av, och förståelse för demokrati och god samhällsstyrning.
Använda källor och referenser: Medium Term Strategy 2010-2015, Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2008.

iii) Jämställdhet mellan kvinnor och män
Bedömningskriterier
a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Kommentarer (max 150 ord): UNRWA arbetar med jämställdhet både i sina program och som arbetsgivare (30.000 anställda palestinska flyktingar). Särskild fokus under 2010 är könsbaserat våld. Under 2011 kommer särskild kraft ges arbete för lika tillgång till vård och hälsoprogram samt utbildning. Gender var ett sk crosscutting tema i reformprocessen. En task-force är upprättat som utarbetar policy, strategier och följer upp. I organisationen finns 80 frivilliga jämställdhetsvolontärer.
Använda källor och referenser: Medium Term Strategy 2010-2015, Gender Mainstreaming Strategy 2008-2009, Policy on Gender Equity. Möte med UNRWA, Gavin Roy, Monitoring and Evaluation Unit, 2010-05-15.

iv) Hållbart nyttjande av naturresurserna och omsorg om miljön
Bedömningskriterier
a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1
Bedöms möta följande kriterier:
Kommentarer (max 150 ord): Ej UNRWA:s huvudsakliga målsättning. UNRWA har utkast till environmental policy, environmental mangement strategy and Environmental Implementation Plan. Resursläget, och faktiska politiska, ekonomiska och fysiska omständigheter, gör att dessa områden inte kan ges högsta prioritet. UNRWA: s koldioxidavtryck per anställd är lågt.

Använda källor och referenser: Medium Term Strategy 2010-2015, Möte med UNRWA, Gavin Roy, Monitoring and Evaluation Unit, 2010-05-15.

v) Ekonomisk tillväxt

Bedömningskriterier

- a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument
- b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten
- c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1

Bedöms möta följande kriterier: a, b, c

Kommentarer (max 150 ord): Genom mikrofinans och microenterprise-programmet kan UNRWA sägas bidra till ekonomisk tillväxt både genom mikro-lån och genom utbildningsinsatser. Genom Emergency Program genomförs bl.a. sysselsättningsskapande åtgärder vilket också bidrar till ekonomisk tillväxt. UNRWA:s treåriga mandat medger egentligen inte insatser som kan ha en särskilt långsiktig inverkan på ekonomisk tillväxt. Återkommande förnyat mandat för organisationen har dock inneburit att UNRWA:s verksamhet bidrar till ekonomisk tillväxt av mer långsiktig och hållbar natur.

Använda källor och referenser: Medium Term Strategy 2010-2015, FactSheet Microfinance Dept.

vi) Social utveckling och trygghet

Bedömningskriterier

- a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument
- b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten
- c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1

Bedöms möta följande kriterier: a, b

Kommentarer (max 150 ord): Kan sägas ingå i begreppet Human Development som är UNRWA:s mission.

Använda källor och referenser: Medium Term Strategy 2010-2015

vii) Konflikthantering

Bedömningskriterier

- a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument
- b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten
- c) Organisationens insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området enligt Prop. 2007/08:1 UO7, kap. 3.6.1

Bedöms möta följande kriterier: a, b, c

Kommentarer (max 150 ord): Ej UNRWA:s huvudsakliga målsättning men UNRWA:s arbete i

regionen, ffa i Gaza, Västbanken och Libanon kan sägas verka stabiliserande och konfliktdämpande.

Använda källor och referenser: Medium Term Strategy 2010-2015

viii) Humanitär verksamhet

Bedömningskriterier

- a) Finns som klart uttalade målsättningar i organisationens strategier och övergripande styrdokument
- b) Är något som organisationen i hög utsträckning arbetar konkret med i verksamheten
- c) Organisationens målsättningar insatser ligger väl i linje med Sveriges aktuella prioriteringar inom området (enligt Skrivelse 2004/05:52)

Bedöms möta följande kriterier: a, b, c

Kommentarer (max 150 ord): UNRWA är en humanitär organisation. UNRWA:s mål och arbete ligger väl i linje med Sveriges humanitära politik och aktuella prioriteringar på området. UNRWA:s mandat omfattar bland annat ren humanitär livsuppehållande hjälp i form av kontantstöd, livsmedel, etc. Denna typ av stöd har kommit att öka succesivt de senaste 10 åren som följd av den negativa utvecklingen på marken i Gaza/Västbanken, men även i Libanon i samband med krig med Israel och interna konflikter. Beroendet av denna typ av hjälp är idag särskilt stort i Gaza och på Västbanken.

Använda källor och referenser: Medium Term Strategy 2010-2015.

Övriga övervägande för bedömning av relevans

2. Vänligen kommentera organisationens inriktning på fattighedsfrågor och på vilka sätt, annat än ovan nämnt, som organisationen bidrar till genomförandet av Millenniemålen.

Kommentar (max 250 ord): UNRWA är primärt en humanitär organisation men verksamheten bidrar i stort till genomförande av Millenniemålen ffa mål 1, utrotande av extrem fattigdom och hunger; mål 3, öka jämställdheten och förbättra kvinnors ställning; mål 3 om universell grundskola; mål 4 om minskad barndödlighet och mål 5 om minskad mödradödlighet

3. I den mån organisationen är viktig för genomförandet av målen för andra politikområden, vänligen ange vilka och på vilket sätt organisationen bidrar till genomförandet av dessa.

Kommentar (max 250 ord): UNRWA bidrar till genomförande av Sveriges humanitära politik. UNRWA:s verksamhet anses ha en stabiliserande inverkan på de ockuperade Palestinska territorierna. Vilket är i linje med svensk säkerhets- och Mellanösternpolitik.

Summerande bedömning av organisationens relevans

(förs in under A i Organisationsbedömningen)

Summering av organisationens relevans (max 500 ord):

UNRWA är en humanitär organisation vars mål och arbete ligger väl i linje med regeringens politik för humanitärt bistånd (Skr 2004/05:52) och svenska aktuella prioriteringar. Vad gäller stödet till palestinska flyktingar är UNRWA den ledande humanitära organisationen, med ett för uppgiften unikt mandat.

Genom sitt arbete med undervisning, hälsa och sjukvård bidrar UNRWA också till uppfyllande av Milleniemålen. UNRWA är också en stor arbetsgivare i regionen med sina 30.000 anställda palestinska flyktingar.

Genom sitt breda arbete kan UNRWA också sägas vara en stabiliserande faktor i regionen.

B. Intern effektivitet

OBS – i det fall en bedömning av organisationen samtidigt görs inom ramarna för MOPAN ska detta avsnitt inte göras! Då ska i stället resultatet av MOPAN-bedömningen gå direkt in i avsnittet för intern effektivitet under ”2010 års organisationsbedömning”. Skulle det finnas väsentliga skillnader mellan de svenska svaren i MOPAN-undersökningen och den sammantagna bedömning som görs baserat på de 15 MOPAN-ländernas svar, ska detta särskilt lyftas fram och kommenteras.

Nedan gäller bara för organisationer där ingen MOPAN-bedömning är på gång eller har gjorts under det senaste året.

Avsnittet om intern effektivitet handlar om att bedöma hur pass väl riggad organisationen är internt för att i slutändan kunna leverera goda resultat (dvs. ha god extern effektivitet). Bedömningen av den interna effektiviteten är uppdelad på tre frågeområden; ”Strukturella faktorer”, ”Resultatstyrning, planering och uppföljning”, samt ”Transparens, revision och upphandling”.

I slutet av varje frågeområde finns en ruta för ”Kommentar” där antalet uppnådda bedömningskriterier summeras och det ges möjlighet att förtydliga och kommentera de bedömningar som gjorts. I de fall där en bedömning gjorts tidigare år, är det viktigt att lyfta fram förändringar i antal uppfyllda kriterier. Och, kom ihåg - det är inte minst för Din framtida efterträdare viktigt att ange vilka källor som använts för bedömningen.

B1: Strukturella faktorer

Introduktion: En väl fungerande organisation har en operativ ledning och styrelse som anses legitim och fungerar väl. Rollfördelningen dem emellan är tydlig och upprätthålls. Därtill ska det finnas en ändamålsenlig organisationsstruktur över hela linjen, som möjliggör ett effektivt agerande även i fält. Den typ av organisationer som det i allmänhet handlar om är starkt kunskapsbaserade och dess främsta tillgång är personalen. En väl fungerande personalpolitik är därför av stor vikt.

<i>i) Styrelsestrukturen fyller en viktig strategisk roll inom organisationen</i>
Bedömningskriterier
a) Styrelsen, eller motsvarande, för en konstruktiv dialog kring strategiska styrfrågor b) Styrelsen, eller motsvarande, tar beslut som har operationella konsekvenser c) Styrelsen, eller motsvarande, är ett instrument för ansvarsutkrävande av den exekutiva ledningen
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: Deltagande i Adcom. Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2008, Utkast Generalkommissionärens årsrapport 1/1 2009-31/12 2009, Adcom Rules of Procedure 2006. Terms of Reference Secretariat and Subcommittee 28 september 2006.

<i>ii) Den exekutiva ledningen leder organisationen på ett effektivt sätt</i>
Bedömningskriterier
a) Den exekutiva ledningen har en tydlig roll och uppdrag

b) Den exekutiva ledningens agerande får genomslag i organisationen c) Den exekutiva ledningen har både personalens och styrelsens förtroende
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: SG Bulletin Organization of the UNRWA, ST/SGB 2000/6, Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2008, Utkast Generalkommissionärens årsrapport 1/1 2009-31/12 2009, deltagande i Adcom möten. Fältbesök.

<i>iii) Organisationsstrukturen är väl anpassad efter verksamheten</i>
Bedömningskriterier
a) Det finns en dokumenterad och tydlig delegationsordning mellan huvudkontor och fältkontor (avseende beslutsmandat, operativ ledning etc.) b) Beslutsdelegering mellan huvudkontor och fältkontor är rimlig utifrån verksamhetens behov c) Finansiella resurser är i huvudsak allokerade i enlighet med land-, sektor-, och tematiska prioriteringar
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: SG Bulletin Organization of the UNRWA, ST/SGB 2000/6, Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2008, Utkast Evaluation Report OIOS mars 2010. Fältbesök.

<i>iv) Det finns en väl fungerande personalpolitik</i>
Bedömningskriterier
a) Rekrytering, inklusive befordran, av personal sker baserat på kompetens och erfarenhet, enligt ett transparent system b) Medarbetarenkäter eller liknande genomförs och följs upp regelbundet c) Organisationen har en fungerande jämställdhets- och/eller mångfaldsplan (policy)
Bedöms möta följande kriterier: a, c
Använda källor och referenser: UNRWA Area Staff Selection Policy, UNRWA International Staffing Policy. Gender Mainstreaming Strategy 2008-2009, UNRWA's Policy on Gender Equality. Headquarter Implementation Plan 2010-2011 Department of Human Resources, Utkast Evaluation Report OIOS mars 2010.

Summering och slutkommentar avsnitt B1

1) Hur många av de tolv bedömningskriterierna uppnås? 11 2) Kommentarer till bedömningar gjorda under ”strukturella faktorer” (max 200 ord): UNRWA är ett underorgan etablerat under FN:stadgan Art. 7 och 22. Ett särdrag för UNRWA är att generalkommissionären ansvarar direkt till

generalförsamlingen. Genom resolutioner fattas beslut om budget och förlängning av mandat.

Generalförsamlingen har inrättat UNRWA:s ”styrelse”, Advisory Commission (AdCom) som är ett rådgivande organ till generalkommissionären. AdCom:s "beslut" utgörs av rekommendationer till generalkommissionären. Rekommendationerna är inte bindande för generalkommissionären, men följs som regel till övervägande del av UNRWA:s ledning och får således operationella konsekvenser. AdCom har möjlighet att ifrågasätta ledningens beslut samt be om förklaring till ev. icke uppföljda rekommendationer (dvs. en typ av ansvarsutkrävande).

AdCom möts 2-3 ggr per år. Den rådgivande underkommittén, SubCommittee, träffas ca en gång i månaden och förbereder AdCom. Bedömningen är att såväl AdCom som SubCtes arbetsmetoder behöver effektiviseras och fokuseras för att på så sätt ge bättre stöd till generalkommissionären i sitt arbete. SubCte:s arbete ägnas tid framför allt åt presentationer på bekostnad av mer strategiska diskussioner.

Det stora reformarbete som just genomförts inom UNRWA 2007-2009 håller på att avslutas. Såväl organisationsstruktur, decentralisering och personalpolitik har varit i fokus. Det är ännu tidigt att utvärdera vilka resultat som uppnåtts men enligt preliminära bedömningar anses resultatet vara tillfredsställande/gott.

Organisationsstrukturen i stort är anpassad efter verksamheten. Ordningen för delegering mellan huvudkontor och fältkontor behöver systematiseras och klargöras.

Personalpolitiken behöver professionaliseras framför allt vad gäller ”performance management system” för icke-internationella anställda.

UNRWA lider av budgetunderskott som det senaste året varit mycket kritiskt. Detta påverkar självklart organisationens möjligheterna att genomföra sin verksamhet. UNRWA:s finansiella struktur behöver också reformeras för att uppnå bättre förutsebarhet. I dagsläget finansieras budgeten, förutom ca 100 internationella tjänster, uteslutande genom frivilliga bidrag. När givare inte lever upp till på gjorda utfästelser skapar det problem. Arbete för tydligare prioriteringar givet budgetsituationen behöver inledas.

B2: Resultatstyrning och utvärdering

Introduktion: God resultatstyrning innebär att organisationen har ett tydligt system, med bl.a. utvärderingsprogram och rutiner, där operativa och strategiska målsättningar följs upp systematiskt och löpande i alla delar av verksamheten. Erfarenheter från utvärderingar tas tillvara och integreras i verksamhetens löpande planering och utveckling. Den löpande uppföljningen sker utifrån resultatindikatorer och/eller key performance indicators (KPI).

i) Organisationen har ett fungerande resultatbaserat system för att planera och styra insatser

Bedömningskriterier

- a) Det finns ett dokumenterat system/rutiner på plats för att planera, följa upp

och styra insatser, samt mäta de resultat som uppnås b) Resultat och effektindikatorer (indikatorer som speglar kvalitativa förändringar) mäts systematiskt över tid för att följa upp måluppfyllelse inom huvudsakliga verksamhetsområden c) Information från uppföljningssystem presenteras löpande till den exekutiva ledningen och styrelsen
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2008. Headquarters Implementation Plans, Field Implementation Plans.

<i>ii) Information från resultatbaserade system används aktivt i planering, styrning och utveckling av verksamheten</i>
Bedömningskriterier
a) Analys av utvecklingsmönster och graden av måluppfyllelse har inverkan på planering av löpande och framtida aktiviteter och insatser b) Analys av utvecklingsmönster och graden av måluppfyllelse har inverkan på beslut om budgetallokeringar c) Uppföljning av resultat utgör en del av medarbetarsamtal/utvecklingssamtal
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: Headquarters Implementation Plans, Field Implementation Plans, Möte med UNRWA 2010-05-18, Robert Stryk, Coordinator of Programme Support, Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2008, Utkast Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2009.

<i>iii) Resultatbaserad rapportering från verksamheten är fullgod</i>
Bedömningskriterier
a) Rapportering från verksamheten, t.ex. årsrapporter, tematiska rapporter innehåller redovisning av uppnådda resultat och effekter b) Rapportering från verksamheten redovisar förhållandet mellan använda resurser och uppnådda resultat c) Rapportering från verksamheten sprids såväl aktivt som systematiskt till finansiärer, partners och andra intressenter
Bedöms möta följande kriterier: a, b
Använda källor och referenser: Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2008, Evaluation Report OIOS mars 2010. Möte med UNRWA 2010-05-18, Robert Stryk, Coordinator of Programme Support, Utkast Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2009.

<i>iv) Organisationen har ett oberoende och väl fungerande utvärderingssystem</i>
Bedömningskriterier
a) Det finns tydliga riktlinjer för utvärderingsverksamheten b) Det finns en tydlig mekanism för hur utvärderingarnas resultat ska

tillvaratas för att förbättra verksamheten
c) Utvärderingsinstansen är oberoende
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: Headquarters Implementation Plan 2010-2011, Department of Internal Oversight Services, Evaluation Report OIOS mars 2010. Diskussionspapper - A framework for sustaining chance in UNRWA 2010-2015. Möte med UNRWA 2010-05-18, Gavin Roy, Monitoring and Evaluation Unit.

Summering och slutkommentar avsnitt B2

1) Hur många av de tolv bedömningskriterierna uppnås? 10 2) Kommentarer till bedömningar gjorda under Resultatstyrning, uppföljning och utvärdering (max 200 ord) Som resultat av reformprocessen har UNRWA ett nyligen etablerat system för resultatstyrning. Det är ännu tidigt att dra slutsatser om hur systemet fungerar. Genom reformprocessen inrättades också Department of Internal Oversight. Det är därför tidigt att nu dra slutsatser om hur systemet fungerar och vad som kvarstår att utveckla. Utkast Evaluation Report OIOS mars 2010 drar slutsatserna att "accountability framework" med hög prioritet behöver inrättas och att individuellt resp.operationella enheters ansvariga för resultat; att UNRWA:s översynsmekanismer fortsatt behöver stärkas: att centrala registret måste omlokaliseras från Gaza till säker plats samt att beredskapsplaner behöver arbetas fram.
--

B3: Transparens, revision och upphandling

Introduktion: Som stöd för en öppen och väl fungerande organisation krävs en hög grad av insyn och öppenhet för kritik. Transparens, revision och upphandling fokuserar på organisationens offentlighöjande av information och öppenhet i kommunikation, samt möjlighet till insyn för organisationens intressenter. Detta gäller både information som organisationen själv producerar och hantering av extern information med relevans för organisationens verksamhet (t.ex. revisionsrapporter och peer reviews.).

<i>i) Dokumentation för verksamheten är offentligt tillgänglig</i>
Bedömningskriterier
a) Det finns ett system/regelverk på plats för hur, när och vilken information som ska offentliggöras b) Dokumentation görs i allmänhet offentlig och hemligstämplas inte i onödan c) Relevant offentlig dokumentation är både lättillgänglig och överskådlig, t.ex. via Internet
Bedöms möta följande kriterier: c
Använda källor och referenser: UNRWAs hemsida. Samtal med UNRWA External Relations.

<i>ii) Det finns procedurer för att kunna beivra oegentligheter</i>
Bedömningskriterier
a) Det finns en klar och tydlig policy avseende korruption i organisationen eller andra typer av oegentligheter b) Det finns en ”whistle blower” funktion², eller motsvarande, installerad c) Det finns procedurer/rutiner på plats för att beivra oegentligheter
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: Möte med UNRWA 2010-05-18, Gavin Roy, Monitoring and Evaluation Unit. Mailintervju med Department of Internal Oversight 2010-05-27. Staff circular GSC 05/2007, GSC 01/2008, Fraud awareness booklet.

<i>iii) Revisionssystemet är pålitligt och effektivt</i>
Bedömningskriterier
a) Inte bara den externa utan även den interna revisionen är oberoende b) Ledningen använder aktivt resultat från såväl interna som externa revisioner för att styra och förbättra verksamheten c) Revisionsresultat görs offentligt tillgängliga utan onödiga dröjsmål
Bedöms möta följande kriterier: a, b
Använda källor och referenser: Headquarters Implementation Plan 2010-2011 Department of Internal Oversight Services. Evaluation Report OIOS mars 2010. Organisational directive #14 och #24.

<i>iv) Organisationens upphandling är transparent och konkurrensneutral</i>
Bedömningskriterier
a) Det finns ett regelverk för upphandlingar till såväl huvudkontor som fältkontor b) Information från organisationens egna upphandlingar offentliggörs efter avslutat ärende (t.ex. vinnande leverantör, poängsättning etc.) c) Det finns fungerande system för klagomål på plats, samt vägledning för leverantörer hur klagomål inlämnas.
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: Möte med UNRWA 2010-05-18, Gavin Roy, Monitoring and Evaluation Unit. UNRWAs hemsida.

Summering och slutkommentar avsnitt B3

1) Hur många av de tolv bedömningskriterierna uppnås?
9

² Även kallat *meddelarskydd*, dvs. ett system som möjliggör att oegentligheter inom organisationen kan rapporteras anonymt direkt till ledning eller annan ansvarig

2) Kommentarer till bedömningar gjorda under Transparens, revision och upphandling (max 200 ord)

UNRWA använder hemsidan främst för att nå ut med information om verksamheten i fält och i HQ. Än så länge används inte hemsidan för kommunikation med värd- och givarländer. Vissa avsnitt behöver uppdateras. Annan information sprids genom underkommittén och AdCom-mötena, eller på ad-hoc basis vid behov.

UN Board of Auditors gör regelbunda revisionsrapporter. Dessa rapporters rekommendationer följs upp i AdCom och underkommittén för att säkerställa att UNRWA åtgärdar aktuella rekommendationer.

Som en del av reformarbetet har UNRWA moderniserat upphandlings-systemet och tagit fram en ny manual för upphandlingar samt nya policies. Utvärdering av systemet har ännu inte skett.

C. Extern effektivitet

Introduktion: Med extern effektivitet avses hur effektivt och ändamålsenligt organisationens operativa arbete är – det vill säga hur effektivt organisationen arbetar i fält, och vilka resultat och effekter som uppnås.

Nedan ombeds Ni först i C1 bedöma ett antal indikatorer relaterat till organisationens förmåga att fokusera i linje med mandat och prioriteringar, samt dess samarbete med andra utvecklingsaktörer. Avsnittet är nära kopplat till genomförandet av Parisagendan och AAA, och motsvarande för humanitära organisationer. Input från UM (via fältenkäten) är särskilt viktig här.

För respektive bedömningskriterium görs en värdering av om detta stämmer överens med den information och data som finns tillgänglig. Kommentera sedan kort de bedömningar som gjorts för indikatorerna i) till iv) – d.v.s. förtydliga där så behövs Dina bedömningar och ange orsaker till att en organisation eventuellt inte lever upp till ett bedömningskriterium. Det är också viktigt, för din framtida efterträdare, att Du anger vilka källor du använt för Din bedömning längst ned i tabellerna.

I avsnittet som följer, C2, är det de reella resultaten som är i fokus. I avsnitt C2.1, (det kan vara en fördel att börja med denna del) görs en mer djuplodande bedömning av extern effektivitet baserat på de system för mål- och resultatuppföljning som organisationen har satt upp. I de fall sådana system inte finns, vilket givetvis nogsamt ska noteras, ombes ni göra en egen bedömning enligt liknande former. Syftet med denna del är att få konkret och tillförlitlig information som visar på vilka resultat som organisationen kan påvisa och tillskrivas. I C2.2 redogörs för externa rapporter som ger ytterligare information om resultaten av organisationens verksamhet, och avslutningsvis i C2.3 presenteras UM:s syn i frågan.

Den samlade bild som ges i avsnitten C1 och C2 förs in under avsnitt C i själva organisationsbedömningen.

C1. Genomförande av Paris-agendan (eller liknande)

Introduktion: Sverige har skrivit under Parisagendan och Accra Agenda for Action, och anser att dessa är av stor vikt för ett mer effektivt utvecklingssamarbete. Det handlar om att anpassa insatser efter mottagarnas egna strategier och system, samt koordinera och harmonisera med andra för ökade synergier och minskade transaktionskostnader. Koordinering och samordning är också centralt för insatser inom det humanitära området, men det styrs av andra principer. OECD/DAC rapporterar för en del organisationer om hur arbetet med genomförandet av Parisagendan fortskrider. Under C1.1 nedan anges hur svenska representanter i fält uppfattar att organisationens förmåga att arbeta i några centrala områden kopplade till Parisagendan, eller motsvarande för humanitära organisationer. Under

C1.2. redogörs för slutsatser i de uppföljningar som gjorts i frågor som rör harmonisering, anpassning, koordinering o.likn.

C1.1 Det svenska fältperspektivet

Detta avsnitt är alltså i första hand ägnat att få den svenska fältorganisationens perspektiv på frågan. Ta svaren från fältenkäten till din hjälp. Vid behov kontakta enskilda UM för att få ytterligare information. Fr.a. frågorna 4 och 5 i fältenkäten, men även frågorna 3,7 och 8 adresserar frågorna nedan.

<i>i) Organisationen fokuserar i praktiken på sitt huvudsakliga mandat, mål och prioriterade verksamhetsområden</i>
Bedömningskriterier
a) Strategiska styrdokument och operativ verksamhet på landnivå ligger i linje med varandra b) Organisationen konkurrerar på landnivå inte om finansiering utanför sitt prioriterade verksamhetsområde c) Organisationen fokuserar på landnivå på ett fåtal sektorer utifrån sina komparativa fördelar
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: Fältenkät GK Jerusalem, Fältenkät Amb Syrien. Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2008, Utkast Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2009.

<i>ii) Organisationens insatser på landnivå ger positiva resultat inom dess verksamhetsområden</i>
Bedömningskriterier
a) Uppföljning av uppsatta mål på landnivå visar att insatserna i huvudsak givit förväntade resultat och effekter b) De resultat som uppnås och redovisas är generellt hållbara, d.v.s. inte helt beroende av fortsatt extern finansiering. [<i>För HUM-organisationer bedöms om organisationens kortsiktiga insatser; där så är möjligt, är utvecklingsfrämjande eller har ett långsiktigt perspektiv.</i>] c) Jämfört med andra aktörer inom samma verksamhetsområde, förefaller organisationen uppnå resultat minst lika väl eller bättre.
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: Fältenkät GK Jerusalem, Fältenkät Amb Syrien. Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2008, Utkast Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2009.

<i>iii) Organisationen deltar aktivt i harmonisering av biståndsprocedurer på global- och landnivå</i>
Bedömningskriterier
a) Organisationen deltar aktivt på global nivå i relevanta fora för harmonisering och samordning b) I den mån organisationen har en fältrepresentation, tar organisationen på landnivå en aktiv roll för harmonisering inom sina prioriterade

verksamhetsområden (t.ex. genom att initiera, stödja och delta i Joint programmes (programstöd), Joint Assessments, Joint Evaluations o.likn.) c) Organisationen tar på landnivå en aktiv roll för anpassning till mottagarländernas system inom sitt verksamhetsområde och mandat [NB – för HUM-organisationer är bedömningskriteriet: Organisationen spelar på landnivå en aktiv och konstruktiv roll i de samordningsfora som existerar (t.ex. IASC Country Team, Humanitarian Partnership Team, klustersamordning, etc.).]
Bedöms möta följande kriterier: a, b, c
Använda källor och referenser: Fältenkät GK Jerusalem, Fältenkät Amb Syrien. Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2008, Utkast Generalkommissionärens årsrapport 1/1-31/12 2009.

iv) Organisationen bidrar till och prioriterar sitt arbete efter nationella handlingsplaner (PRS eller liknande) [NB – denna indikator besvaras ej för HUM-organisationer.]
Bedömningskriterier
a) Organisationen använder mottagarländers strategier för att på landnivå utveckla och prioritera sina insatser b) Där organisationen har fältrepresentation engagerar sig organisationen i givargemensamma policydiskussioner med mottagarlandets regering, alt. andra styrande organ c) Organisationen arbetar i enlighet med Parisagendans mål systematiskt med att minska antalet antal parallella PIUs (Project Implementation Units)
Bedöms möta följande kriterier:
Använda källor och referenser:

Summering avsnitt C1.1

1) Hur många av bedömningskriterierna i C1.1 uppnås? 9 2) Kommentarer till bedömningen av indikatorerna i)-iv) - (max 200 ord) UNRWA tar aktiv del i och främjar koordinering bland humanitära aktörer inkl. med den lokala humanitära samordnaren för oPt. UNRWA har en central roll på de oPt och därmed goda möjligheter att föra dialog med nyckelaktörer från både regering och civila samhället. Den speciella situationen på Gaza (icke-erkännande av de facto regeringen samt stängda gränser till Israel) komplicerar dialogen men bedömningen är att UNRWA hanterar situationen på ett tillfredsställande sätt. Dialogen med PA anges av UNRWA fungera väl med starkt stöd för UNRWA:s aktiviteter. Det finns vissa spänningar i förhållande till värdländerna givet UNRWA:s svåra finansiella situation och ökad efterfrågan på service och kvalitet. UNRWA för också dialog med israeliska myndigheter, ffa rörande tillträde till Gaza. Förhållandet till israeliska myndigheter är inte alltid okomplicerat och UNRWA:s personal upplever tillträdesproblem ffa till Gaza men också vad gäller delar av Västbanken.
--

C1.2. Internationell uppföljning av Parisdeklarationen eller liknande

Här är alltså avsikten att du ska dra nytta av information som *andra* ställt samman. Samordningsprocesser kan skilja sig något beroende på om det är en huvudsakligen humanitär, utvecklingsfokuserad organisation eller en globalt partnerskap eller liknande. Deltagande i nationella samordningsprocesser är givetvis även kopplat till vilken typ av organisation det är, samt hur pass stor fältnärvaro organisationen i fråga har (och bör ha). Inte desto mindre, även om det inte finns samma typ av data för alla typer av organisationer finns det flera olika saker att ta fasta på. Som vägledning, en bedömning bör bl.a. ta med följande:

- Vad säger OECD/DAC:s senaste rapport om organisationens genomförande av Parisdeklarationen? [För 2008 års survey se <http://www.oecd.org/dataoecd/58/41/41202121.pdf> – OBS, info finns i dagsläget främst för MDBs, EC och globala fonder.] Ange värden för respektive indikator och jämför med värdet från föregående rapport, liksom med det mål som satts upp. Jämför gärna även med likartade organisationer och det totala genomsnittet, i syfte att lyfta fram viktigare observationer och kommentera dessa.
- För FN-organ - deltar organisationen aktivt i uppföljning av högnivåpanelen för systemkoherens rekommendationer, inklusive "One UN pilots"? Redogör för vad ev. uppföljningssystem säger om genomförandet.
- För de humanitära organisationerna - deltar organisationen aktivt och konstruktivt i internationella samarbetet med att genomföra och stärka de humanitära reformerna, genom mer inklusiva samarbetsformer på landnivå, t.ex. "IASC Country Teams", "Humanitarian Partnership Teams", klustersamordning o.likn.? I den mån det finns system för uppföljning, redogör för vad dessa säger.

OBS – det finns även avsnitt i MOPAN-bedömningarna som berör dessa frågor – utnyttja dem!

Slutkommentar och sammanfattning för avsnitt C1

1) Sammantagen bedömning för avsnitt C1 - (max 300 ord)
--

C2. Faktiska resultat

Introduktion

I förlängningen är tanken att Sverige ska kunna förlita sig mer eller mindre helt på organisationernas egna resultatrapportering. I dagsläget har dock få, om ens några, organisationer kommit så långt med detta arbete att det är realistiskt. Det blir därför särskilt viktigt att söka information från flera olika källor för att finna indikationer på resultat som faktiskt levereras. Det finns i allmänhet *tre olika källor* för information om de resultat som organisationerna levererar: interna dokument, externa utvärderingar o.likn. samt intryck från Sveriges fältrepresentation. En bedömning blir en sammanvägning av dessa.

Denna del av bedömningen är upplagd lite annorlunda från föregående. Varje avsnitt nedan

inleds med en kort introduktion till vad som ska bedömas och vad för typ av överväganden som ska göras. Avsnitten avslutas med en ruta där ni i text anger er bedömning på respektive område.

C2.1. Vad säger organisationens egna dokument?

Intern dokumentation som kan användas har i huvudsak två källor, inte alltid varandra uteslutande: ledningens egna mål- och resultatramverk, samt den (oberoende) interna utvärderingsfunktionen. Dessa ska handläggare som del av sitt arbete löpande följa upp. I själva bedömningen ska en sammanfattning göras av hur bra eller dåligt organisationen levererar efter uppställda mål. Nedan ges vägledning för hur vart och ett av områdena mål- och resultatramverk och interna utvärderingar ska bedömas.

Mål och resultatredovisning

För en bedömning av så olika organisationer som bedömningsmallen avser krävs en ganska flexibel ansats som tar sin utgångspunkt i resultat i förhållande till mandat och uppsatta mål. Vissa organisationer är bättre än andra att tydligt definiera dessa mål och följa upp resultaten gentemot dem. Beroende på existensen av sådana system bör en bedömning göras enligt ett av två alternativ nedan:

1) För organisationer med ett fungerande mål- och resultatramverk:

- Vilka mål har organisationen definierat på kort och medellång sikt?
- Vad säger organisationens egna uppföljningar av uppnåendet av etablerade mål? Vad lyckas man resp. misslyckas man med och hur kan detta förstås?

2) För organisationer där ett mål- och resultatramverk är alltför bristfälligt eller ännu inte ens existerar

För dessa fall krävs att man själv försöker definiera organisationens centrala mål och finna information som ger klarhet om huruvida organisationer faktiskt förmår leverera på dessa. I korthet innebär det alltså att i förhållande till de mål som definierats i organisationens strategiska dokument, redovisa för slutsatserna i de interna uppföljningar som har bäring på dessa mål. Vägledande för detta kan vara följande:

- Vilka effektmål (mål som avspeglar kvalitativa förändringar för avsedda målgrupper) anges i organisationens centrala styrdokument?
- Finns det några interna rapporter eller utvärderingar som ger information om graden av uppnående av dessa centrala mål? (klargör vilket årtal senaste uppföljningen gjordes och vem som står bakom den – självutvärdering? det oberoende utvärderingsorganet?)

OBS – i det fall mål- och resultatsystem saknas, eller är alltför bristfälliga för att basera sig på, är det en viktig fråga i sig att lyfta fram och kommentera.

Annan intern dokumentation

I övrigt, gå igenom årliga rapporter om utvecklingseffektivitet, särskilda utvärderingar o.likn. som organisationen har producerat för att få ytterligare information om organisationens externa effektivitet.

Redogör för och kommentera organisationens externa effektivitet utifrån intern dokumentation (max 500 ord):

UNRWA är verksamt i en turbulent och politiskt instabil miljö. UNRWA har ofta svårigheter att utvärdera sina projekt då externa faktorer utom UNRWA:s kontroll, framförallt underfinansiering och utvecklingen på marken (stridigheter, problem med tillträde,

svårigheter att få nödvändiga tillstånd etc), gör det mycket svårt att genomföra planerade projekt helt enligt plan. På oPt innebär stridigheter och tillträdesproblem för humanitära aktörer att UNRWA:s verksamhet är ytterst svårplanerad och att kostnader för t.ex. lagerhållning, omlastning av varor etc. är svåra att förutsäga. Under de senaste åren har flyktingläger förstörts både i oPt och i Libanon. Utifrån dessa komplicerade förutsättningar bedöms UNRWA:s resultat som goda.

UNRWA:s unika mandat gör det svårt att göra en rättvis och relevant jämförelse med andra organisationer.

UNRWA:s mandat är unikt, men det finns andra aktörer som arbetar med liknande uppgifter inom delar av UNRWA:s verksamhetsområden, t.ex WFP inom livsmedelsbistånd och UNICEF inom barnfrågor. UNRWA samarbetar med dessa organisationer för att undvika överlappning och uppnå maximal effekt av det samlade biståndet. Politiska faktorer gör emellertid att det i praktiken ibland kan finnas vissa brister i den övergripande koordineringen av insatser på oPt, detta är dock inte orsakat av brister i de humanitära organisationernas samarbetsförmåga eller vilja. UNRWA bedöms under rådande omständigheter göra vad som är möjligt för att samordna sin verksamhet med andra aktörer, både givare, myndigheter och civila samhället.

UNRWA strävar efter att koordinera sina insatser med värdländerna. UNRWA för en löpande dialog med samtliga värdländer. Denna dialog är central för UNRWA:s verksamhet. AdCom fyller en viktig roll i detta sammanhang som samlingspunkt för såväl värdländer, givare och mottagarna av stöd.

C2.2. Vad säger externa utvärderingar o.likn. om resultaten av verksamheten?

Externa utvärderingar görs på flera håll. En del är periodvis återkommande, andra *ad hoc*. En del görs av oberoende konsulter på uppdrag av givare, andra av exempelvis enskilda länder. För att svara på denna fråga är det viktigt att känna till vilka andra externa rapporter eller utvärderingar som finns att utnyttja för att få insikter om organisationens förmåga att leverera i förhållande till de mål som identifierats i avsnitt A. Detta är något som handläggare löpande bör ha kunskap om. I redogörelsen nedan, ange årtal, källa och huvudsakliga slutsatser. [Exempel på användbara källor finns länkat på Utrikessidan: Verksamhet – Utvecklingspolitiken – Multilateralt utvecklingssamarbete – Faktabank multi – Länkar för bedömningsarbetet]

Redogör för vad externa rapporter säger om organisationens förmåga att leverera resultat (max 500 ord):

2009 External Review of UNRWA:s programmes funded by the European Commission. 31 Dec 2009. Evaluation of the DG ECHO Partnership with the UNRWA, Evaluation Report June 2008-January 2009. An External Assessment of the UNRWA Health Programme, distribuerad inför AdCom SubCte 17 mars 2010. External Assessment UNRWA Education Sector, distribuerad inför AdCom Subcte 26 maj 2010. Utkast Evaluation Report OIOS mars 2010. External Assessment of UNRWA Relief and Social Services, for UNRWA, distribuerad inför AdCom SubCte 27 april 2010.

En sammanfattande bedömning är att UNRWA har god extern effektivitet givet de yttre svåra omständigheterna. UNRWA har över tiden behövt agera som såväl humanitärt katastroforgan som mer långsiktigt utvecklingsorgan. Vad gäller det senare behöver den service man ger utvecklas. Från fokus på outputs till mer av servicebaserad på kontinuerlig analys och anpassning av verksamheten i linje med palestinska flyktingars behov. Det finns sannolikt

utrymme för effektivitetsförbättringar. Bland palestinska flyktingar finns viss oro för kvalitetssänkningar i det stöd UNRWA ger. Sedan reformprocessen inleddes 2006 har kvaliteten förbättrats men på flera områden innebär mängden indikatorer att möjligheterna att göra jämförelser är svåra. Det finns också vissa svårigheter att göra jämförelser med värdländerna pga bristande tillgång på statistik.

C2.3. Vad säger Sveriges fältorganisation om verksamhetens resultat?

För Sveriges bedömning av organisationens resultat i fält är UM:s input mycket viktig. Denna ger oss möjlighet att komplettera med information vi inte har och jämföra den bild vi får från andra informationskällor. I den mån motsägelsefulla bilder framträder behöver vi gräva djupare för att få en mer solid bedömning. I själva bedömningen ska klargöras hur många svar bedömningen baseras på.

Multisamordnaren skickade 2 mars ut en beställning till ett antal UM. Dead-line för att svara på beställningen är satt till 26 mars. Så fort en UM inkommit med svar rörande en viss organisation kommer detta svar att vidareförmedlas till samordnaren för organisationen i fråga.

Använd svaren från UM för att nedan bedöma och kommentera organisationen. Använd gärna de sju frågorna i fältenkäten (bifogad) som stöd för strukturen.

Redogör för vad Sveriges UM säger om organisationens förmåga att leverera resultat (max 500 ord):

UNRWAs unika mandat gör det vanskligt att göra jämförelser med andra organisationers arbete. Det är snarare så att UNRWA levererar sådana tjänster och service som en regering eller kommunalförvaltning annars gör. I detta perspektiv kan noteras att UNRWA:s skolor har goda resultat, ofta bättre än värdländernas. Hälsosektorn har nyligen utvärderats och slutsatsen är att modernisering behövs. Den kroniska underfinansieringen samtidigt som efterfrågan på UNRWA:s tjänster ökar, försvårar arbetet. Den politiska verkligheten i Gaza komplicerar och begränsar UNRWA:s möjligheter att arbeta. Den pågående konflikten mellan de-facto regeringen i Gaza och Israel (och med palestinska regeringen i Ramallah) förhindrar effektiv utförande av service. Under de mycket svåra omständigheterna anses UNRWA utföra ett mycket gott arbete.

D. Trender/tendenser

Organisationsbedömningarna görs inte i första hand för att jämföra och rangordna olika organisationer. Detta är i praktiken omöjligt eftersom de är av så pass olika karaktär – olika storlek, fältrepresentation, mandat, verksamhetsformer... Det centrala är snarare att identifiera förändringar över tid inom en viss organisations och vara varse i vilken riktning saker och ting utvecklar sig. Detta specifika avsnitt är till för att redogöra för de förändringar som vid bedömningstillfället är på gång i organisationen och som kan leda till positiva alt. negativa förändringar för bedömningen av organisationen.

Här anges exempelvis om organisationen under det senaste året har förändrats i positiv eller negativ riktning vad gäller relevans och effektivitet, och i så fall hur. Om det finns viljeyttringar, beslut eller policy om förändringar som kan leda till förbättringar. Och, alternativt, om det finns förändringar på gång som kan leda till (ur svensk synvinkel) negativa konsekvenser för organisationen? Detta kan vara både specifika åtgärder (t.ex. organisationsöversyn eller en rapport om ny policy) eller generella trender. *OBS – i den mån en svensk organisationsbedömning har gjorts tidigare ska ett tydligt avstamp tas från denna.*

Kommentarer (max 500 ord)

Givet den politiska utvecklingen på oPt har UNRWA:s relevans ökat de senaste åren.

Reformarbetet som pågått 2006 till slutet av 2009 har lett till en betydligt modernare organisation. Det står samtidigt klart att det återstår mycket arbete. Framför allt gäller det inom kvalitetssäkring och ytterligare effektivisering av den service UNRWA ger. En första analys av uppnådda resultat av reformprocessen och vad som kvarstår väntas under 2010.

Det budgetunderskott som UNRWA lidit av länge har 2009 blivit kritiskt. Detta påverkar självklart organisationens möjligheter att utföra sin verksamhet. UNRWA behöver bättre förutsebarhet i budgeten. Arbetet för tydligare prioriteringar givet den svåra budgetsituationen behöver inledas.

UNRWA lär, med stor sannolikhet, till dess flyktingfrågan får en politisk lösning att få förnyat mandat vart tredje år. Det försämrade socio-ekonomiska läget och ökade humanitära behov på oPt, samt ökande antal flyktingar har ökat efterfrågan på UNRWA:s insatser. De akuta humanitära behoven bedöms som fortsatt stora de närmaste åren ffa på Västbanken, Gaza och i Libanon.