Suomen monenkeskisen yhteistyön

strateginen analyysi

ULKOASIAINMINISTERIÖ

Sisältö

Yhteenveto 3

Analyysin taustaa 5

Analyysin lähestymistavasta 6

Analyysin keskeisiä tuloksia 10

Arvioita kumppanuuksien merkityksestä Suomelle sekä yhteistyön jatkosta 16

Johtopäätöksiä ja suosituksia jatkoa ajatellen 17

LIITTEET

LIITE 1. Organisaatiokohtaiset yhteenvedot 19

LIITE 2. Kysely UM:n yksiköille 67

LIITE 3. Analyysin tausta-aineisto 78

Kannen kuva: YK toimii Jalozain pakolaisleirillä Pakistanissa.
Kuva: Pirjo-Liisa Heikkilä

Taitto: Innocorp Oy

Yhteenveto

Osana kehityspoliittisen toimenpideohjelman toimeenpanoa Suomen monenkeskisen kehitysyhteistyön strateginen analyysi (jatkossa: multianalyysi) saatiin päätökseen kesäkuussa 2013. **Analyysin tavoitteena oli tukea monenkeskisen kehitysyhteistyön vaikuttavuuden lisäämistä sekä avun pirstaleisuuden vähentämistä.** Multianalyysin pohjana käytettiin muiden maiden ja maaryhmien jo tekemiä arvioita multitoimijoista. Lisäksi analyysissa oli keskeisellä sijalla ulkoasiainministeriön (UM) oma sisäinen arviointi Suomen monenkeskisistä yhteistyökumppaneista. Multianalyysi oli ensisijaisesti ministeriön sisäinen harjoitus ja sen tuloksia käytetään Suomen monenkeskisen kehitysyhteistyön tuloksellisuuden ja tehokkuuden parantamiseksi.

Arvion kohteena oli 29 yhteistyöorganisaatiota sekä rahastoa, joita Suomi tukee yli miljoonalla eurolla vuodessa. **Analyysissa tarkasteltiin organisaatioiden rakenteellista ja toiminnallista tehokkuutta.** Relevanssia kehityspoliittisen ohjelman kannalta – eli sitä, miten hyvin monenkeskiset kumppanimme edistävät Suomen kehityspoliittisia tavoitteita – ei arvioitu systemaattisesti, mutta yksiköiden suorittama tulosten tarkastelu tarjoaa arvokasta tietoa sen osalta. Strategisen päätöksenteon tueksi on tärkeää hahmottaa kokonaiskuva yhteistyökumppaneista eli tarkastella tehokkuuden lisäksi myös sitä, kuinka tärkeitä ne ovat Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden edistäjinä. Tätä työtä jatketaan UM:n yksiköiden valmistellessa organisaatiokohtaisia vaikuttamissuunnitelmia.

Olemassa olevia multiarvioita hyödynnettiin laatimalla niiden pohjalta ns. *desk study* – eli systemaattinen arvio 'kirjoituspöytätyönä' – analyysiin valittujen monenkeskisten kumppaneiden osalta. *Desk studyssa* käytettiin hyväksi seuraavien maiden ja ryhmien multiarvioita: MOPAN (*Multilateral Organization Performance Assessment Network*), Iso-Britannia, Norja, Australia, Hollanti ja Ruotsi. Multianalyysi perustui lähestymistavaltaan mahdollisimman pitkälti MOPANiin, jonka tulisi Suomen mielestä olla lähtökohtana monenkeskisen kehitysyhteistyön toimijoiden arvioinnissa. Tulevina vuosina pyrkimyksenä on hyödyntää MOPANin tietovarantoja vastaaviin analyyseihin yhä enenevässä määrin. Suomi on myös sitoutunut kehittämään MOPANia entistä paremmaksi analyysimekanismiksi, jotta sitä voidaan vastaisuudessa hyödyntää paremmin. On kuitenkin tärkeää aika ajoin suorittaa myös omia kansallisia analyyseja, joiden näkökulma sopii erityisesti Suomen omiin lähtökohtiin ja tarpeisiin. Toisaalta avunantajien omat arviot voivat toimia panoksena etenkin monenkeskisten kumppaneiden tulosraportointijärjestelmien kehittämiseen siten, että ne tuottavat mahdollisimman luotettavaa ja kattavaa tietoa.

Olemassa olevia multianalyyseja hyödynnettiin seitsemän arviointitekijän perusteella laaditun arviointikehikon puitteissa. Myös ministeriön sisällä suoritettu kysely noudatti samaa formaattia. Valitut arviointitekijät olivat: *1) tulosjohtaminen, 2) vastuullisuus ja tilivelvollisuus, 3) kustannustehokkuus, 4) itsenäinen evaluointiyksikkö ja -toiminto, 5) avoimuus ja läpinäkyvyys, 6) yhteistyö muiden toimijoiden kanssa sekä 7) osallistavuus.*

Yleisesti analyysin tulosten perusteella voidaan todeta, että Suomen rahoittamat organisaatiot ovat keskimäärin suhteellisen tehokkaita. Keskeisten suurten organisaatioiden tehokkuus on ainakin tyydyttävällä tasolla. Ne organisaatiot, joiden tehokkuudessa on eniten parantamisen varaa, ovat toimialaltaan erityisiä ja usein Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden edistämisen kannalta merkittäviä. Multianalyysin tuloksia tulisi tarkastella ryhmittäin, painottaen sitä, että organisaatioiden keskinäinen järjestys ei ole suoraviivaista eikä analyysin pääasiallinen tulos. On myös tärkeää huomioida, että kaikki arvioidut organisaatiot eivät keskity työssään ainoastaan kehitysyhteistyöhön, vaan niillä on myös muita tehtäviä.

Analyysin taustaa

Suomen kehitysyhteistyövaroja kanavoidaan kumppanimaiden kanssa toteutettavien kahdenvälisten hankkeiden, kansalaisjärjestöjen sekä monenvälisten toimijoiden kautta. Vuonna 2012 kehitysyhteistyömäärärahoista 33 % (258,6 milj. euroa) kanavoitiin monenkeskisten organisaatioiden kautta ja 11 % (84,4 milj. euroa) käytettiin humanitaariseen apuun. Monenkeskinen yhteistyö YK-järjestelmän, kansainvälisten kehitysrahoituslaitosten sekä muiden globaalien toimijoiden kanssa antaa Suomelle mahdollisuuden osallistua kansainvälistä yhteisöä ohjaavan normiston luomiseen sekä kehitykselle suotuisan toimintaympäristön edistämiseen niin globaali-, alue- kuin maatasollakin. Kanavoimalla kehitysyhteistyövaroja monenvälisten toimijoiden kautta Suomi pystyy vaikuttamaan myös niissä maissa, joissa sillä ei ole kahdenvälistä edustautumista. Monenkeskisten toimijoiden kautta pystymme myös edistämään teemoja, joiden osalta meillä ei ole erityisosaamista.

Suomen kehityspoliittisessa toimenpideohjelmassa 2012 todetaan:
”Suomi vahvistaa panostusta monenkeskisiin järjestöihin ja kehitysrahoituslaitoksiin ja toimii niissä tavoitteellisemmin ja strategisemmin. Vaikuttamistyötä terävöitetään keskittymällä rajallisiin kokonaisuuksiin. Yhteistyöstä tehdään strateginen analyysi, jonka pohjalta suunnataan tuki niille järjestöille ja rahoituslaitoksille, joiden kautta vaikuttamalla voidaan saavuttaa parhaat tulokset. Analyysissä Suomi hyödyntää muiden avunantajien kanssa tehtyjä yhteisarviointeja monenkeskisten järjestöjen tehokkuudesta. Järjestöjen omien tavoitteiden ja Suomen vaikuttamistyön tavoitteiden toteutumista seurataan ja tuloksista raportoidaan vuosittain.”

Suomen monenkeskisen yhteistyön strategisen arvion tarkoituksena oli analysoida tietoa monenvälisten organisaatioiden tehokkuudesta poliittisen ohjauksen ja rahoituspäätösten tueksi. Saadun tiedon valossa Suomen monenkeskistä kehitysyhteistyötä muokataan jatkossa selektiivisempään, vaikuttavampaan ja strategisempaan suuntaan. Avun pirstaloitumista pyritään vähentämään. Rahoituksen suuntaamista koskevat päätökset tehdään kuitenkin tapauskohtaisesti, analyysin tuloksia apuna käyttäen. Analyysi itsessään ei ole päätöksentekoprosessi, mutta tulokset antavat pohjaa strategiselle suunnittelulle ja päätöksenteolle.

Analyysin lähestymistavasta

Analyysissa pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman pitkälti jo olemassa olevaa aineistoa. Prosessi haluttiin pitää mahdollisimman kevyenä, koska monenkeskisiä organisaatioita koskevaa aineistoa on paljon saatavilla. Toisaalta kuitenkin haluttiin kartoittaa ministeriön omia kokemuksia ja näkemyksiä niistä multitoimijoista, joiden kanssa Suomi tekee yhteistyötä. Analyysi perustui ns. organisaatioteoreettiseen lähestymistapaan tarkastellen toimijoiden rakenteellista ja toiminnallista tehokkuutta. **Analyysi perustui yhtäältä jo olemassa oleviin muiden avunantajien suorittamiin arvioihin sekä toisaalta UM:n omaan kokemukseen.** Analyysikehikkoon ei sisällytetty monenkeskisten organisaatioiden relevanssia eli organisaation kehityspoliittista merkitystä Suomelle. Suora maatason tuloksellisuus ja tehokkuus rajattiin niin ikään arvioinnin ulkopuolelle. Multianalyysin metodologian viimeistelystä ja analyysin suorittamisesta vastasi konsultti Sari Suomalainen. Tämä julkaisu perustuu pitkälti hänen loppuraporttiinsa. Arviointityöhön ja sen koordinointiin osallistui UM:n osalta osa-aikaisesti kaksi henkilöä.

Tavoitteena oli mahdollisimman yksinkertainen menetelmä monenkeskisten organisaatioiden tehokkuuden arvioinniksi Suomelle tärkeiden tekijöiden näkökulmasta. Arvio oli kaksiosainen. Ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettiin jo olemassa olevia multiarvioita ja toisessa vaiheessa suoritettiin kysely UM:n sisällä kaikkien keskeisten multikumppaneiden osalta. Samaa arviointikehikkoa käytettiin sekä jo olemassa olevien arviointien hyödyntämiseksi että myös UM:n oman sisäisen arvioinnin välineeksi. Ajatuksena oli, että menetelmä olisi tarvittaessa helposti toistettavissa ja antaisi ministeriölle käyttökelpoista aineistoa vaikuttamistyöhön ja päätöksenteon tueksi. Kaikki ministeriön monenkeskisestä yhteistyöstä vastuussa olevat yksiköt osallistuivat aktiivisesti analyysiin läpi koko konsultoivan prosessin.

Analysoitaviksi valittiin ne monenkeskiset toimijat, joille ohjattiin kehitysyhteistyövaroja vuosina 2010–11. Arvioon sisällytettiin keskeisiä organisaatioita, joiden kautta Suomi rahoittaa *multi-bi* -hankkeita eli kanavoi kahdenvälisiä kehitysyhteistyörahoja multiorganisaatioiden kautta (mm. FAO).

Suomen suurimpien yhteistyökumppaneiden eli Suomelta vuosittain yli miljoona euroa tukea saavien monenkeskisten organisaatioiden osalta suoritettiin *desk study* jo olemassa olevien arviointien perusteella. *Desk studyssa* käytettiin hyväksi seuraavien maiden ja ryhmien multiarvioita: MOPAN *(Multilateral Organization Performance Assesment Network)*, Iso-Britannia, Norja, Australia, Hollanti ja Ruotsi (analyysin tausta-aineisto löytyy liitteestä 3). MOPAN on 17 avunantajamaan muodostama verkosto, jonka yhteisenä intres-

sinä on arvioida rahoittamiensa monenkeskisten organisaatioiden tehokkuutta. Verkoston jäsenet tekevät yhteisiä arvioita monenkeskisistä organisaatioista, jakavat niitä koskevaa tietoa ja hyödyntävät keskenään kokemuksia seurannasta ja evaluoinnista. Multianalyysi perustuu lähestymistavaltaan mahdollisimman pitkälti MOPANiin, jonka tulisi Suomen mielestä olla lähtökohtana monenkeskisen kehitysyhteistyön toimijoiden arvioinnissa.

Muiden avunantajien tekemät arviot tarjosivat viitemateriaalin, jonka pohjalta Suomen analyysin lähestymistapa kehitettiin. Erityisen tärkeäksi nousi MOPANin viimeisin arviointimenetelmä. MOPAN-arvioinnit muodostavat varsin monipuolisen viitekehyksen suurten monenkeskisten organisaatioiden tehokkuuden seurannalle. Käytettävissä oli myös muuta tausta-aineistoa, mm. OECD/DACin raportti monenkeskisestä avusta.

Analyysia varten valittiin seitsemän Suomen kannalta keskeistä arviointitekijää ja niitä mittamaan joukko väitelauseita. Valitut arviointitekijät heijastelevat niitä keskeisiä reformiteemoja, joista on käyty keskustelua monenkeskisen yhteistyön osalta niin MOPANin kuin myös OECD/DACin piirissä. Ministeriön sisällä suoritettu kysely noudatti samaa arviointikehikkoa.

Arviointitekijät:

1. **Tulosjohtaminen.** Tulosperustaisen johtamistavan sisäistänyt organisaatio toimii keskittyen saavutettaviin tuloksiin ja suunnittelee toimintansa niiden mukaisesti. Se raportoi tuloksista etukäteen asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja hyödyntää tulostietoa päätöksenteossaan.

2. **Vastuullisuus ja tilivelvollisuus.** Päätöksentekovastuu ja säännöt mm. varojen jaon suhteen ovat selkeät, taloushallinto hoidetaan tehokkaasti, varojen käyttöä sekä riskejä seurataan ja näistä raportoidaan.

3. **Kustannustehokkuus.** Organisaatio käyttää resurssejaan tehokkaasti ja tuottaa tuloksia kohtuullisin kustannuksin. Tämä koskee organisaation sekä operatiivista toimintaa (kehitysyhteistyötä) että hallintoa.

4. **Itsenäinen evaluaatioyksikkö ja -toiminto.** Riippumaton tulosten sekä vaikutusten arviointi on edellytys 'oikeiden asioiden tekemiseen oikeassa paikassa oikeaan aikaan'. Se vaikuttaa suoraan organisaation kehitysyhteistyön uskottavuuteen.

5. **Avoimuus ja läpinäkyvyys.** Jotta erilaiset sidosryhmät voisivat arvioida organisaation toimintaa ja vaikuttaa siihen, keskeinen edellytys on, että toimintaa voidaan seurata. Läpinäkyvyys yhteisesti rahoitettavissa toimissa on kriittisen tärkeää vaikutusmahdollisuuksien kannalta.

6. **Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa.** Monenkeskisten organisaatioiden tulisi välttää toiminnassaan päällekkäisyyksiä ja pyrkiä yhteistyöhön vastaanottajien, paikallisten toimijoiden sekä muiden monenkeskisten organisaatioiden ja avunantajien kanssa.

7. **Osallistavuus.** Kehitysyhteistyön tulosten kestävyys perustuu lopulta siihen, että monenkeskiset organisaatiot vastaavat avunsaajien (ja kumppaneiden) tarpeisiin ja pyrkivät jatkuvasti sopeuttamaan toimintatapojaan muuttuvien tarpeiden mukaisesti.

Arviointitekijät eivät ole toisistaan riippumattomia, vaan esim. riippumaton evaluointitoiminto on tulosjohtamisen työkalu, hyvä tulosjohtamisjärjestelmä puolestaan edesauttaa kustannustehokkuutta ja läpinäkyvyys tukee tulosjohtamista. Kullekin arviointitekijälle annettiin analyysissa sama painoarvo.

Analyysin lähestymistapa perustuu organisaatioteoreettiseen sisäisen tehokkuuden periaatteeseen. **Olettamuksena on, että strategisesti toimiva ja sisäisesti tehokas organisaatio toimii siten myös ulospäin.** Analyysin lähtökohtana on, että esitetyt väitelauseet antavat riittävän käsityksen organisaation tehokkuudesta, vaikka eivät mittaakaan valittuja arviointitekijöitä täydellisen kattavasti. Arviointikehikko sisälsi kutakin arviointitekijää kohti neljästä kahdeksaan väitelausetta. Väitelauseet valittiin siten, että UM:n vastuuyksiköllä olisi mahdollisuus ottaa niihin kantaa seurattuaan organisaation toimintaa ja siitä käytyä keskustelua kohtuullisen ajan.

Yhtäältä riittävän yksikertaisuuden ja toisaalta erottelevuuden varmistamiseksi sovittiin käytettäväksi neliportaista **arviointiasteikkoa**:

1 – Heikko = Vastaa huonosti tai ei lainkaan kuvattua asiaintilaa.

2 – Tyydyttävä = Vastaa tyydyttävästi tai vähäisin osin kuvattua asiaintilaa.

3 – Hyvä = Vastaa hyvin tai suurelta osin kuvattua asiaintilaa.

4 – Erinomainen = Vastaa erinomaisesti tai täysin kuvattua asiaintilaa.

Kyselylomake löytyy *liitteestä 2.*

Vertailtavuuden vuoksi samaa arviointikehikkoa käytettiin kaikkien monenkeskisten organisaatioiden arvioimiseen riippumatta niiden luonteesta. Humanitaariset, YK:n kehitysrahastot ja -ohjelmat, YK:n erityisjärjestöt, kehitysrahoituslaitokset, pienet ja suuret rahastot sekä koordinoivat organisaatiot arvioitiin samoja väitelauseita käyttäen.

Multianalyysin kokonaistulos koostuu *desk studysta* sekä UM:n kyselyn tuloksista. *Desk studylle* annettiin kaksinkertainen paino kyselyyn verrattuna, sillä sen taustalla on suurempi tietoaineisto (useita analyyseja ja vastaajia), kun sen sijaan UM:n kyselyyn vastasi vain kyseisestä organisaatiosta vastuussa oleva yksikkö ja monissa tapauksissa ainoastaan kyseisestä organisaatiossa vastaava henkilö.

Tuloksien tarkastelun helpottamiseksi ja vertailtavuuden vuoksi organisaatiot jaettiin seuraaviin ryhmiin niiden toiminnan luonteen perusteella: 1) humanitaarisen avun organisaatiot, 2) kansainväliset rahoituslaitokset, 3) YK:n kehitysrahastot, -ohjelmat ja erityisjärjestöt, sekä 4) kansainväliset rahastot.

Multianalyysin ulkopuolelle rajattiin ne multitoimijat, joiden maksuosuudet määräytyvät pääasiassa poliittisten sitoumusten tai tietyn periaatteen mukaan jäsenmaksuina (esim. YK:n aluekomissiot, EU:n instituutiot ja rahoitusinstrumentit). Samoin ulkopuolelle jätettiin organisaatiot, joille tuki kanavoidaan muiden ministeriöiden kautta.

Analyysin keskeisiä tuloksia

Multianalyysin tulosten perusteella Suomen keskeiset monenkeskiset kumppanit ovat keskimäärin suhteellisen tehokkaita. Niiden tehokkuus arvioitiin kaikilla osa-alueilla miltei aina vähintään tyydyttäväksi. Ne organisaatiot, joiden tehokkuudessa on eniten parantamisen varaa, ovat toimialaltaan erityisiä ja usein Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden edistämisen kannalta merkittäviä.

Analyysin perusteella humanitaarisen avun organisaatiot nousivat ryhmänä kokonaistuloksissa suhteellisen korkealle. On kuitenkin huomattava, että humanitaaristen organisaatioiden toimintaa ei voi mitata suoraviivaisesti samoilla kriteereillä kuin kehitysyhteistyötä. Samoin kansainväliset kehitysrahoituslaitokset sijoittuivat ryhmänä aivan kärjen tuntumaan. Erilleen tästä ryhmästä jäi Afrikan kehityspankki ja -rahasto, joka sijoittui kokonaistuloksissa viimeiseen kolmannekseen. YK-organisaatioista osa taas asettui kokonaistuloksissa toiselle kolmannekselle ja osa – varsinkin eräät laajalla sektorilla toimivat ja myös normatiivista työtä tekevät – aivan loppupäähän. On huomattavaa, että UNICEF, jolla on kaksoismandaatti – se on sekä humanitaarinen että kehitystoimija – sijoittui korkeimmalle omassa ryhmässään.

Koko listan kärkeen nousi ICRC (*International Committee of the Red Cross*), humanitaarisen avun keskeinen toimija. Organisaation toiminta edellyttää nopeutta, tavoitehakuisuutta ja tehokkuutta. Organisaatio (ja sen sisarorganisaatio *International Federation of the Red Cross*, IFRC) sisällytettiin analyysiin juuri sen keskeisyyden vuoksi, vaikka se ei ole määritelmällisesti 'monenkeskinen organisaatio', vaan Sveitsin lain mukainen riippumaton järjestö. Suomi ei voi vaikuttaa sen toimintaan tai toimintasuunnitelmiin samalla tavalla kuin varsinaisten monenkeskisten organisaatioiden suhteen.

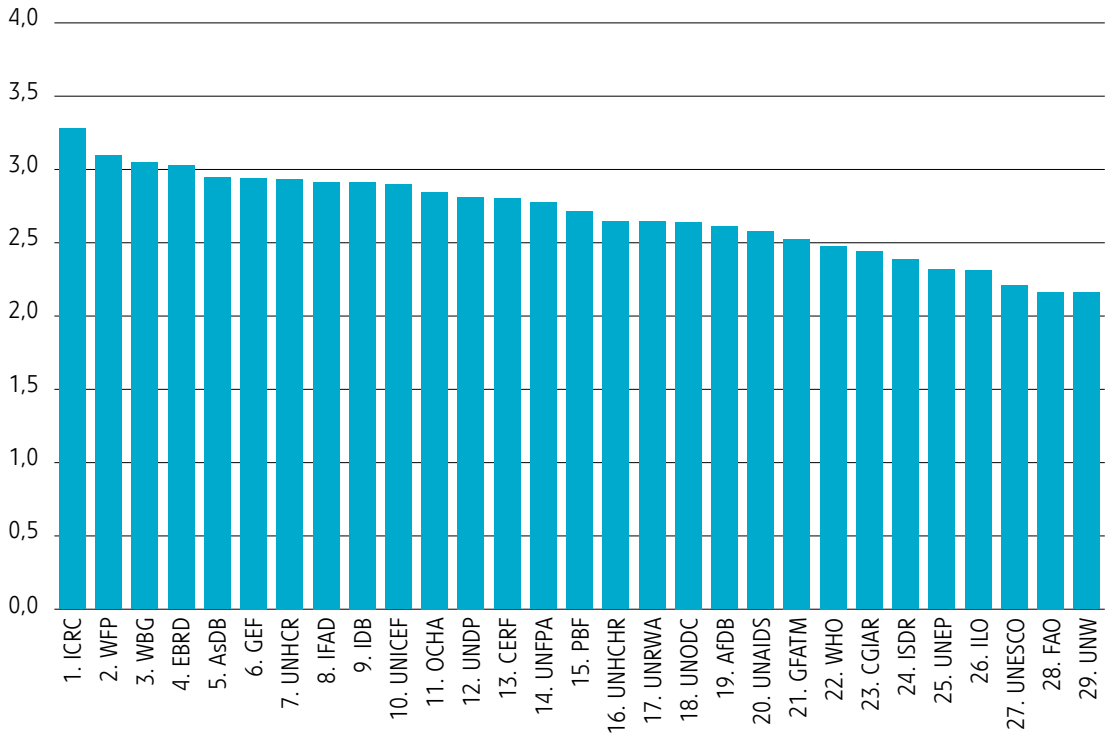
Useat YK:n erityisjärjestöt sijoittuivat kokonaisarviossa loppupäähän. Tämä on ymmärrettävää, sillä ne ovat ensisijaisesti normatiivisia toimijoita – joskin myös merkittäviä kehitysyhteistyötoimijoita. Yleisesti voidaan todeta, että normatiivisen työn arviointi on vaikeampaa kuin käytännön kehitysyhteistyön, joka tuottaa helpommin mitattavia kehitystuloksia. Esimerkkinä tästä on FAO (*Food and Agriculture Organisation*), joka on listan loppupäässä. FAOlla on tärkeä rooli globaalin tiedon tuottajana, analysoijana, parhaiden käytäntöjen ja normien luojana sekä *advocacy*-toiminnassa. FAO pärjäsi kohtalaisen hyvin arviointitekijän 'itsenäinen evaluointitoiminta' osalta, mutta kaikkien muiden arviointitekijöiden suhteen se pysyi loppupäässä.

Erityisesti Maailmanpankkiryhmä (WBG), mutta myös muut kansainväliset rahoituslaitokset sijoittuivat sekä kokonaistuloksissa että useiden arviointitekijöiden osalta kärkipäähän. Esimerkiksi Maailmanpankkiryhmä nousi koko analyysin kärkeen vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden, evaluoinnin riippumattomuuden sekä läpinäkyvyyden osalta. Kun taas arvioidaan kansainvälisten kehitysrahoituslaitosten kykyä tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa sekä osallistavuutta, ne eivät saaneet yhtä hyviä arvioita.

Monet erilaiset seikat - ml. organisaatioiden luonne, niiden toiminnan haasteet, niiden rakenne, tehdyt reformit - nousevat esiin arvioitaessa organisaatioita eri arviointitekijöiden perusteella. **Tulokset vahvistavat sitä, että vaikuttamistyössä ja vaikuttamissuunnitelmia laadittaessa tulisi ottaa huomioon kunkin yksittäisen organisaation heikkoudet ja niihin vaikuttavat tekijät.**

On huomattavaa, että analyysituloksissa organisaatioiden väliset erot jäivät varsin pieniksi. Yhtäältä tähän vaikuttaa se, että arviointiskaala oli suhteellisen kapea (1-4) ja toisaalta se, että vastaajilla on taipumus käyttää arvioissaan vähemmän skaalan ääripäitä. Myös muiden multianalyysien osalta on ollut samansuuntaisia kokemuksia. Kuviosta 1 käy ilmi organisaatioiden sijoittuminen kokonaistuloksissa.

Kokonaistilanne desk-kysely

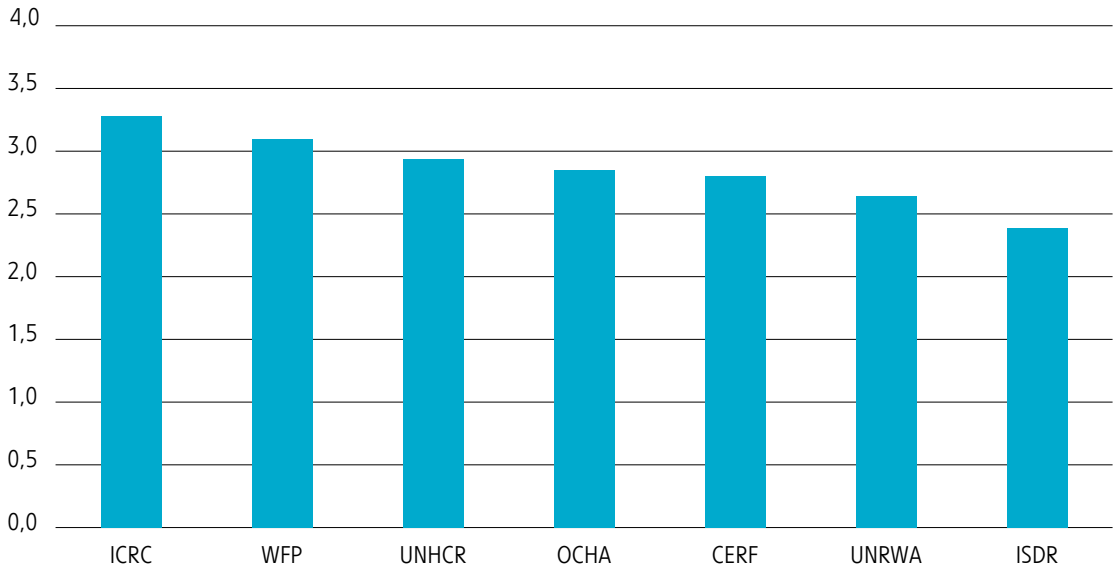


Kuvio 1. Suomen suurimpien yhteistyökumppaneiden sijoittuminen multianalyysin kokonaistuloksissa. (UNW:n kohdalla huomioitava, että järjestö on aloittanut toimintansa vasta 2011, kts. 13–14)

Humanitaarisen avun organisaatiot

Useat humanitaarisen avun organisaatiot nousivat multianalyysin kokonaistuloksissa kärkeen. Tuloksissa on havaittavissa selkeät erot *desk studyn* ja UM:n sisäisen arvion (kyselyn) välillä. UM:n arviot humanitaarisen avun organisaatioista olivat korkeampia kuin *desk studyn*. Merkillepantavaa oli koordinoivien organisaatioiden asema ryhmän hännillä. Ryhmän ja koko multianalyysin kärkeen nousi ICRC. Kun tarkastellaan ICRC:n sijoittumista arviointitekijöittäin, se piti kärkitilansa vain tulosjohtamisen ja osallistavuuden osalta. ICRC sijoittui kauemmas kärjestä muiden arviointitekijöiden suhteen.

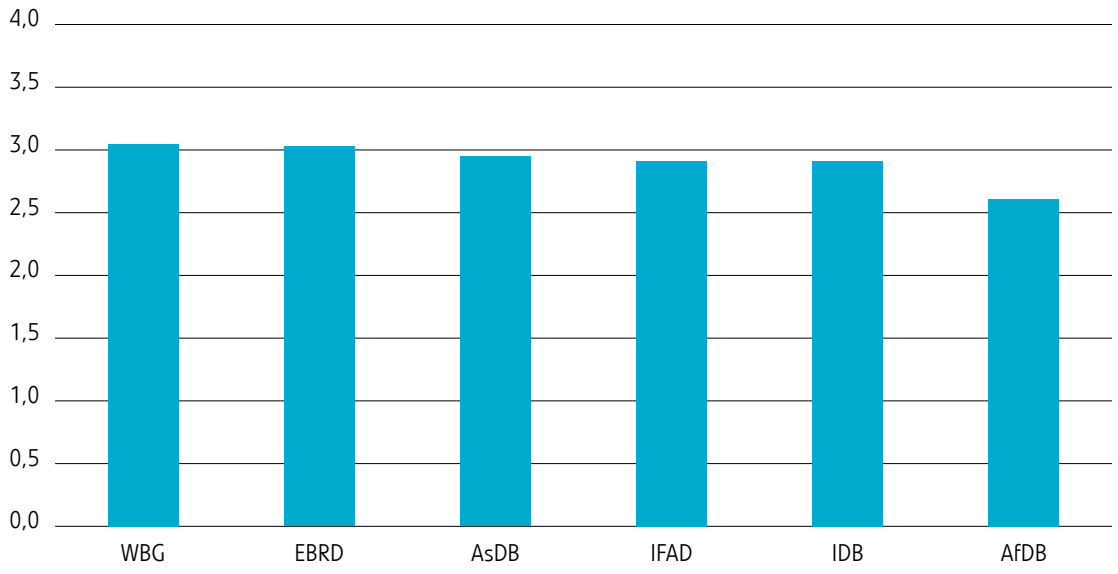
On huomioitava, että humanitaaristen organisaatioiden osalta rahoituspäätökset kriisitilanteissa tehdään tapauskohtaisesti tarveanalyysin pohjalta ja kansainvälisesti sovitun organisaatioiden keskinäisen työnjaon perusteella. Siten niiden toiminnan tehokkuus ei vaikuta suoraan avunantajien rahoituspäätöksiin.



Kuvio 2. Humanitaaristen organisaatioiden sijoittuminen multianalyysin kokonaistuloksissa

Kehitysrahoituslaitokset

Kehitysrahoituslaitokset sijoittuivat ryhmänä kokonaistuloksissa yleisesti ottaen korkealle. Organisaatioiden väliset erot olivat melko pieniä *desk studyssa*, kun taas kyselyssä haitari oli suurempi. Organisaatioiden keskenään samantyyppiset toiminnot, rakenteet ja hallintotavat selittävät pienet erot kokonaistuloksissa. Kehitysrahoituslaitosten keskinäinen yhteistyö on monilta osin varsin tiivistä ja ne pyrkivät jatkuvasti harmonisoimaan toimintatapojaan, mikä myös edesauttaa niiden parempaa keskinäistä ver-



Kuvio 3. Kehitysrahoituslaitosten sijoittuminen multianalyysin kokonaistuloksissa.

tailtavuutta. Sijoituksissa heijastuvat myös kehitysrahoituslaitosten erilaiset toimintaympäristöt sekä niiden muut tehtävät. Tulosten perusteella kehitysrahoituslaitoksen haasteet liittyvät yhteistyöhön muiden kehitystoimijoiden kanssa sekä osallistavuuteen.

Maailmanpankkiryhmä sijoittui tässä ryhmässä kärkeen. EBRD *(European Bank for Reconstruction and Development)* ja AsDB *(Asian Development Bank)* seurasivat tiiviisti perässä. IFAD *(International Fund for Agricultural Development)* ja IDB *(Inter-American Development Bank)* sijoittuivat hyvin lähelle toisiaan. AfDB *(African Development Bank)* jäi tämän ryhmän hännille. Organisaation haasteet tunnetaan pitkälti avunantajien kesken ja niistä on käyty aktiivista keskustelua erityisesti Afrikan kehitysrahaston 13. lisärahoitusneuvotteluiden yhteydessä. On huomattavaa, että UM:n kyselyssä EBRD arvioitiin pelkästään kahden Suomen tukeman rahaston perusteella, kun taas *desk studyn* olemassa olevat arviot käsittelivät organisaatiota kokonaisuudessaan.

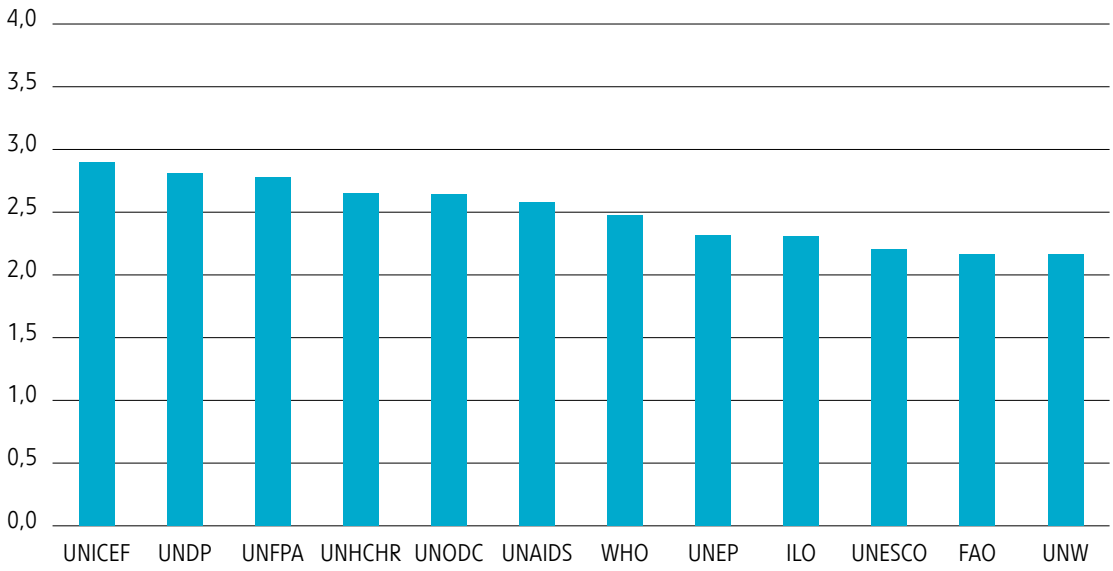
YK:n kehitysrahastot, -ohjelmat ja erityisjärjestöt

Tämän ryhmän toimijat ovat moninaisia toiminta-alaltaan ja rakenteeltaan. Tehokkuuteen liittyvät organisaatiokohtaiset haasteet vaihtelivat paljon organisaatioittain. UNICEF *(United Nations Children's Fund)* ja UNFPA (*United Nations Population Fund*) sijoittuivat tämän ryhmän kärkipäähän ja perää pitivät suuret erityisjärjestöt sekä nykymuodossaan toimintansa alussa oleva UN Women *(United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women).* UN Womenin osalta kokonaisarvio ei ole 'aito', sillä analyysin pohjana

käytetyissä arvioissa vuoden 2011 alussa nykyisessä muodossaan aloittanutta organisaatiota arvioidaan varsin varovaisesti ja joissain arvioissa arvioidaan UN Womenin sijaan sen edeltäjää UNIFEMiä.

Jos tämän ryhmän kärkeen yltävän UNICEFin sijoituksia tarkastellaan arviointitekijöittäin, se pärjäsi erityisen hyvin seuraavien tekijöiden osalta: tulosjohtaminen, vastuullisuus, kustannustehokkuus ja osallistavuus. Sen sijaan läpinäkyvyydessä ja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa se sijoittuu kauemmas kärjestä. UNFPA sijoittui multianalyysin kokonaistuloksissa keskiväliin ja myös useiden arviointitekijöiden suhteen kutakuinkin samalle paikalle.

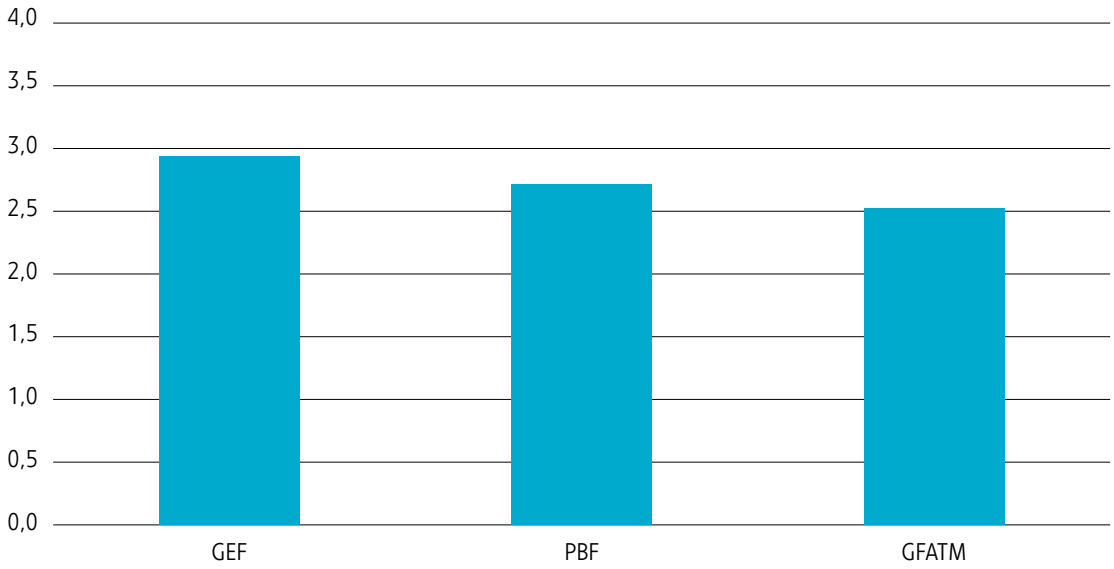
WHO *(World Health Organisation),* FA*O* ja UNICEF arvioitiin UM:n kyselyssä kahdesta näkökulmasta – niin humanitaarisena kuin kehitysorganisaationa. Mikäli tuloksissa huomioitaisiin vain 'kehitysosuus', organisaatioiden keskinäinen järjestys muuttuisi hieman (WHO siirtyisi alemmas ja FAO ylemmäs).



Kuvio 4. Yleiskehitysorganisaatioiden sijoittuminen multianalyysin kokonaistuloksissa.

Kansainväliset rahastot

Arvioitujen rahastojen rajallinen lukumäärä ei anna riittävää pohjaa keskinäisten asemien laajemmaksi vertailuksi, mutta merkillepantavaa on GEFin *(Global Environment Facility)* ja GFATM:n *(Global Fund for Aids, Tuberculosis and Malaria)* merkittävä ero. Niiden keskinäinen järjestys säilyy myös jokaisen arviotekijän kohdalla, vaikka läpinäkyvyyden osalta GFATM tuleekin lähelle GEFiä. Haasteita GFATM:lla on mm. evaluoinnissa, yhteistyössä muiden kanssa ja osallistavuudessa.



Kuvio 5. Kansainvälisten rahastojen sijoittuminen multianalyysin kokonaistuloksissa.

Arvioita kumppanuuksien merkityksestä Suomelle sekä yhteistyön jatkosta

Relevanssia kehityspoliittisen ohjelman kannalta – eli sitä, miten hyvin monenkeskiset kumppanimme edistävät Suomen kehityspoliittisia tavoitteita – ei arvioitu, mutta yksiköiden suorittama tulosten analysointi tarjoaa hyödyllisiä arvioita yhteistyöstä näiden toimijoiden kanssa jatkossa. Multianalyysin tulokset käytiin systemaattisesti läpi vastuuyksiköissä kiinnittäen erityistä huomiota organisaatioiden vahvuuksiin ja heikkouksiin.

Useiden yhteistyökumppaneiden osalta on odotettavissa muutoksia toimintatavoissa ja institutionaalisissa rakenteissa. Muutoksia on odotettavissa mm. FAOn, ILOn *(International Labour Organisation),* UNEPin *(United Nations Environment Programme),* UNRWAn *(United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East)* ja WHO:n osalta. Näiden osalta Suomi seuraa tarkasti muutosprosessia ennen rahoituspäätösten tekemistä.

Rahoituksen tietyn minimitason turvaaminen koettiin tärkeäksi erityisesti niiden organisaatioiden kohdalla, joissa vaikutusmahdollisuudet ovat suoraan sidoksissa rahoituksen tasoon. Näin todettiin mm. ICRC:n, UNHCR:n *(United Nations High Commissioner for Refugees)* ja UNRWAn osalta.

Suomen vaikutusmahdollisuuksia pohdittiin erityisesti niiden organisaatioiden osalta, joissa Suomella ei ole nykyisellään tarpeeksi hyviä mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon. Rahallisen tuen lisääminen edellyttäisi vaikuttamisen vahvistamista, esim. suomalaisten asiantuntijoiden kautta. Korvamerkitty tuki koettiin usein mahdollisuutena vaikuttaa painopistealueisiin ja toimintatapoihin. Erityisesti Suomen vaikutusmahdollisuuksia on korostettu Maailmanpankin ja Afrikan kehityspankin osalta, joissa Suomella on johtokuntaedustaja ja vaalipiirinsä koordinaatiovastuu vuosina 2013–2016.

Kaikista arvioiduista multikumppaneista on laadittu organisaatiokohtaiset yhteenvedot, joissa on graafisesti esitetty sijoittuminen eri arviointitekijöiden suhteen. Yhteenvetoihin sisältyy arvioita organisaatioiden vahvuuksista ja heikkouksista sekä yhteistyön jatkosta. Organisaatiokohtaiset yhteenvedot löytyvät *liitteestä 1.*

Johtopäätöksiä ja suosituksia jatkoa ajatellen

- **Multianalyysi tuotti hyvää aineistoa vaikuttamissuunnitelmien pohjaksi ja päätöksentekoa varten.** Organisaatioiden tehokkuuden systemaattinen tarkastelu tämän analyysin pohjalta on tärkeää, etenkin rahoituspäätöksiä tehtäessä.

- **Monenkeskisessä yhteistyössä tulisi jatkossa painottaa yhä vahvemmin tuloksellisuutta ja tehokkuutta.** Multianalyysissa käytetty arviointikehikko tarjoaa hyvän lähtökohdan tehokkuuden arviointiin. Olisi perusteltua seurata erityisesti kumppaniorganisaatioiden vastuullisuutta ja tilivelvollisuutta. Myös yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa tulisi painottaa.

- Vaikuttaminen monenkeskisten organisaatioiden johtokunnissa edellyttää paitsi tietoa tuloksellisuus- ja tehokkuustekijöistä, myös aktiivisia pyrkimyksiä tiedon hyödyntämiseksi. Tehokas verkostoituminen kumppaniorganisaatioiden kanssa niin ministeriön vastuuyksiköiden kuin myös edustustojen kautta on vaikuttamistyön kannalta ensiarvoista. **Monenkeskisen toiminnan havainnointia kentällä ja siihen liittyvän raportoinnin tärkeyttä tulisi painottaa.**

- **Suomen vaikuttamistyön tavoitteiden toteutumista tulisi seurata toistamalla strateginen analyysi aika ajoin.** Analyysi voitaisiin jatkossa suorittaa kevyemmin – erityisesti MOPANia hyödyntäen.

- **MOPANin entistä parempi hyödyntäminen olisi ensiarvoisen tärkeää.** MOPANin kehittäminen paremmin tarpeitamme vastaavaksi edellyttää aktiivisuutta erityisesti Suomelle tärkeiden kysymysten edistämiseksi. Multianalyysi tarjoaa elementtejä tähän työhön.

- **Analyysi on tuottanut suuren määrän arvokasta tietoa monenkeskisistä organisaatioista vaikuttamistyön johdonmukaisuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi.** Multianalyysin tulokset antavat hyvää pohjaa laadittaville organisaatiokohtaisille vaikuttamissuunnitelmille.

- **Vaikuttamissuunnitelmien valmistelun ja seurannan kannalta on tärkeää, että ministeriön henkilöstön tulosperustaista osaamista vahvistetaan.** Todellinen vaikuttaminen edellyttää jatkuvaa seurantaa, joka tapahtuu yhteistyössä edustustojen kanssa.

- Monen- ja kahdenvälis**en** yhteistyön välisiä synergioita tulisi mahdollisuuksien mukaan vahvistaa, ns. 'perinteisen multi-bi -yhteistyön' eli multiorganisaatioiden kautta kanavoiden kahdenvälisen tuen lisäksi. Olisi hyödyllistä pohtia esimerkiksi, miten Suomen rahoittamat kahdenväliset kehitysyhteistyöhankkeet voisivat tukea tai täydentää mahdollisimman hyvin tukemiemme multitoimijoiden työtä kumppanimaissamme. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä muiden avunantajien ja multitoimijoiden kanssa maatasolla.

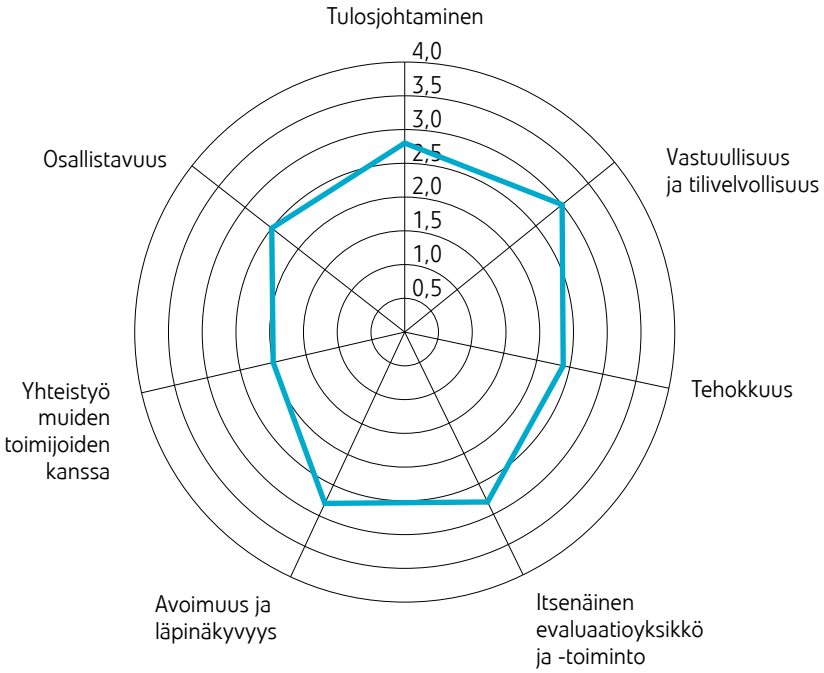
LIITE 1. Organisaatiokohtaiset yhteenvedot

Tässä liitteessä olevat yhteenvedot sisältävät kunkin arvioidun organisaation osalta graafisen esityksen siitä, miten ne sijoittuivat seitsemän eri arviointitekijöiden suhteen (arviointiasteikko: 1 - heikko, 2 - tyydyttävä, 3 - hyvä, 4 - erinomainen). Yhteenvedot sisältävät lisäksi ulkoasiainministeriön vastuuyksiöiden näkemyksiä organisaatioiden vahvuuksista ja heikkouksista sekä yhteistyön jatkosta. On huomattava, että rahoitusta koskevat maininnat eivät perustu virallisiin päätöksiin, vaan heijastelevat yksiköiden omia näkemyksiä yhteistyön jatkosta. Yhteenvedot eivät ole yhteismitallisia eivätkä siten täysin vertailukelpoisia keskenään.

Arvioidut organisaatiot

1. AfDB/AfDF - African Development Bank/African Development Fund
2. AsDB/AsDF - Asian Development Bank/Asian Development Fund
3. CERF - Central Emergency Response Fund
4. CGIAR - Consultative Group on International Agricultural Research
5. EBRD - European Bank for Reconstruction and Development
6. FAO - Food and Agriculture Organisation
7. GEF - Global Environment Facility
8. GFATM - Global Fund for HIV/AIDS, Tuberculosis and Malaria
9. ICRC - International Committee of the Red Cross
10. IDB - Inter-American Development Bank
11. IFAD - International Fund for Agricultural Development
12. ILO - International Labour Organisation
13. UNAIDS - Joint United Nations Programme on HIV/AIDS
14. UNICEF - United Nations Children's Fund
15. UNDP - United Nations Development Programme
16. UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation
17. UN Women - United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women
18. UNEP - United Nations Environment Programme
19. UNHCR - United Nations High Commissioner for Refugees
20. OCHA - United Nations Office for Co-ordination of Humanitarian Affairs
21. UNFPA - United Nations Population Fund
22. UNHCHR - United Nations Office of the Commissioner for Human Rights
    (+ Voluntary Fund for Technical Cooperation, VFTC)
23. UNISDR - United Nations Office for Disaster Risk Reduction
24. UNODC - United Nations Office on Drugs and Crime
25. PBF - United Nations Peacebuilding Fund
26. UNRWA - United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East
27. WBG - World Bank Group
28. WFP - World Food Programme
29. WHO - World Health Organisation

Afrikan kehityspankkiryhmä, AfDB/AfDF



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä mandaatti: Maanosan oma kehitysorganisaatio, jolla alueen maiden vahva omistajuus
- Vastuullisuus/tilivelvollisuus: Varojen hallinta ammattimaista ja periaatteet julkisia
- Avoimuus ja läpinäkyvyys: Pankin asiakirjat julkisia ja pankin julkisuuspolitiikka vastaa kansainvälisiä hyviä käytäntöjä

Organisaation erityiset heikkoudet

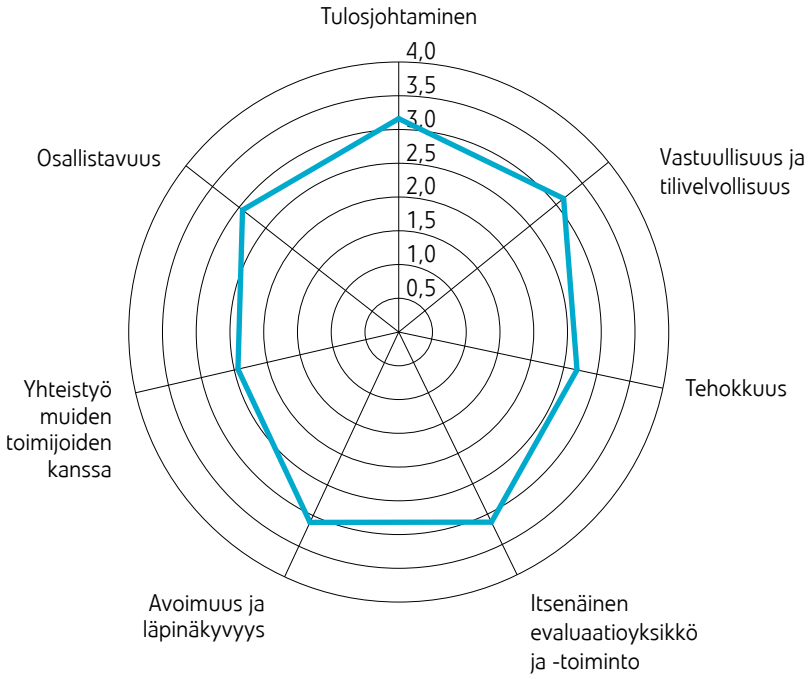
- Kustannustehokkuus: Henkilöstön vaihtuvuus suurta, ohut kenttäorganisaatio ja käytössä olevat työkalut eivät erityisen tehokkaita
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa: Pankin tulisi tehostaa yhteistyötä ja koordinaatiota muiden kansainvälisten toimijoiden (erityisesti YK ja WB) kanssa. Kenttäedustautumisen vahvistaminen edesauttaa tämän osalta.
- Osallistavuus: Kansalaisyhteiskunnan vaikutusmahdollisuuksia olisi lisättävä

Yhteistyö organisaation kanssa

Suomen kehityspoliittinen toimintaohjelma korostaa Saharan eteläpuolisen Afrikan jääneen inhimillisen kehityksen mittareilla mitattuna jälkeen muun maailman kehityksestä. Kun huomioidaan Afrikan kehityspankin selkeä mandaatti vastaamaan alueen kehityshaasteisiin sekä pankin alkuun panemat oman hallintonsa uudistusprosessit – esim. desentralisaation osalta lähemmäs asiakkaitaan ja henkilöstön rekrytoinnin parantamiseksi – yhteistyön vahvistamista AfDB:n kanssa pidetään tärkeänä. Suomen 1.7.2013 alkanut kolmivuotinen johtokuntatoimiston johtajuus ja koordinaatiovastuu Pohjoismaat-Intia -äänestysryhmässä antavat tähän oivan mahdollisuuden.

Afrikan kehityspankin toiminnassa nähdään heikkouksiakin, mutta niihin puuttuminen onnistuu parhaiten aktiivisen vaikuttamisen keinoin yhteistyössä äänestysryhmän muiden maiden kanssa. AfDB:n uuden pitkän aikavälin strategian painopistealueet ovat pitkälti yhteneväisiä Suomen kehityspoliittisten painopistealueiden kanssa. Keskeisenä tavoitteena on osallistavan kasvun tukeminen sekä siirtyminen asteittain kohti vihreää talouskasvua. Uusi strategia korostaa entistä vahvemmin selektiivisyyttä, tuloksellisuutta ja tuloksiin keskittyvän kulttuurin juurruttamista organisaatioon kautta linjan.

Aasian kehityspankkiryhmä, AsDB/AsDF



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä mandaatti ja strategia painopistealueineen, alueellinen omistajuus ja arvostus.
- Toiminnan vahva tulosperustaisuus; AsDB edelläkävijä kansainvälisten rahoituslaitosten joukossa.
- Itsenäinen ja toiminnan tuloksellisuutta tukeva evaluointitoimisto, jonka työn tuloksia myös hyödynnetään.

Organisaation erityiset heikkoudet

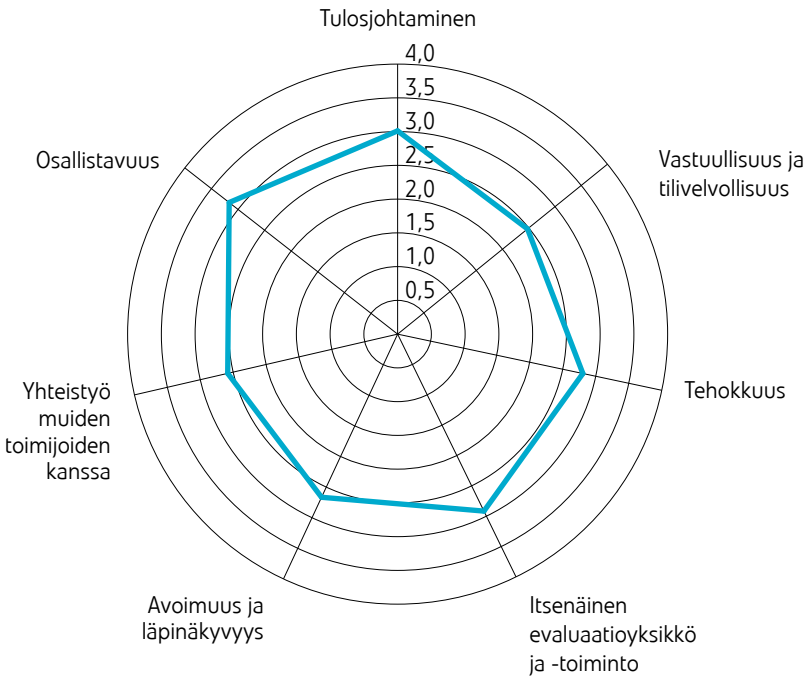
- Pariisi-Accra -sitoumusten toimeenpano; erityisesti yhteismissioiden ja -analyysien käyttöä ja donor-koordinaatiota on kehitettävä.
- Kumppanuudet kansalaisjärjestöjen kanssa; järjestöjen konsultointia ja vaikuttamismahdollisuuksia tulee parantaa.
- Hankkeiden riittämättömät kehitysvaikutukset, erityisenä huolena gender-tavoitteiden heikko toteutuminen; hankesuunnittelua ja toimeenpanoa on edelleen tehostettava ja päätäntävallan delegointia kentälle jatkettava.

Yhteistyö organisaation kanssa

AsDB on Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden edistämisen näkökulmasta relevantti ja arvostettu toimija Aasiassa, joka etenkin tulosperustaisen toiminnan hyödyntämisessä ja kehittämisessä on kansainvälisten järjestöjen eturintamassa. AsDB:n pitkän aikavälin strategian (Strategy 2020) keskeiset tavoitteet vastaavat hyvin Suomen kehityspoliittisen toimenpideohjelman linjauksia, erityisesti osallistavan ja työllistävän vihreän talouden edistämisen osalta. AsDB edistää hyvää ja vastuullista hallintoa, hallintokapasiteetin vahvistamista ja korruption vähentämistä läpileikkaavana teemana, painottaen erityisesti hauraita valtioita. Ympäristö on yksi 2020-strategian viidestä pääsektorista ja ilmastonmuutoksen torjunta ja siihen sopeutuminen on valtavirtaistettu kaikkeen toimintaan. Opetus kuuluu AsDB:n pitkän aikavälin strategian prioriteettisektoreihin pankin tavoitetta edistää osallistavaa kasvua ja tasa-arvoa, mutta opetus- ja sosiaalisektorin osuus on vielä suhteellisen pieni.

Yhteistyötä AsDB:n kanssa kehitetään 2012 hyväksytyn vaikuttamissuunnitelman pohjalta, jossa em. vahvuudet ja heikkoudet on huomioitu. Rahoituksessa keskitytään turvaamaan Aasian kehitysrahaston riittävä perusrahoituksen taso. Temaattinen yhteistyö kohdennetaan vaikuttamissuunnitelmassa määritellyille pääsektoreille (opetus, ilmasto/ympäristö ja vesi).

Central Emergency Response Fund, CERF



Organisaation erityiset vahvuudet

- Avoimuus ja läpinäkyvyys (erityisesti: strategisten päätösten ja evaluaatioraporttien julkisuus ja saatavuus, sekä raportointi parhaista käytännöistä)
- Kustannustehokkuus (erityisesti: varojen käyttöä seurataan ja se vaikuttaa tarvittaessa kohdentumiseen, operatiivinen toiminta on kustannustehokasta, ja organisaatio käyttää sille hyvin sopivia ja kustannustehokkaita prosesseja)
- Itsenäinen evaluaatioyksikkö ja -toiminto (erityisesti: organisaatio raportoi systemaattisesti evaluaatioista hallintoelimilleen ja sidosryhmille)

Organisaation erityiset heikkoudet

- Vastuullisuus ja tilivelvollisuus (erityisesti: organisaatiolla on työkalut riskien hallintaan ja väärinkäytösten torjuntaan).
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa (erityisesti: organisaatio tekee toimeenpanossa yhteistyötä kansalaisjärjestöjen ja/tai avunsaajien edustajien kanssa. Tämän osalta on huomioitava, että maksatukset CERFistä kohdistuvat YK-toimijoille, ei kansalaisjärjestöille.)
- Tulosjohtaminen (erityisesti: tulosjohtamista tukevat organisaation sisäiset järjestelmät).

Yhteistyö organisaation kanssa

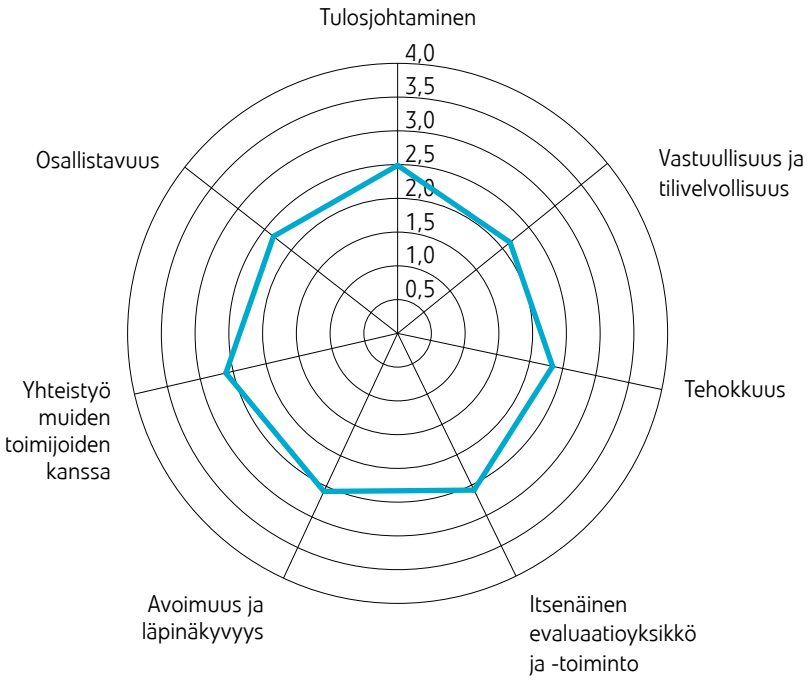
Analyysin tulokset vahvistavat entisestään arvioita CERFin tehokkuudesta ja ovat yhteneväisiä CERFin ensimmäisen kattavan viisivuotisevaluaation johtopäätösten kanssa. CERF toimii tehokkaasti ja avoimesti. CERF on keskeinen OCHAn hallinnoima humanitaarisen avun instrumentti, jolla on strategista merkitystä humanitaarista muutosagendan edistämisessä. CERFillä on poikkeuksellisen laaja tukijakunta yli perinteisten donor-rajojen, mikä osaltaan kertoo CERFin legitimiteetistä ja tuloksellisuudesta.

UM:n tarkoituksena on jatkaa mittavaa tukea CERFille - määrärahatilanteen niin salliessa. Vuonna 2013 Suomen tuki CERF-rahastolle nousi 7 miljoonaan euroon vuositasolla. Tämä tukitaso vastaa Suomen politiikan tavoitteita ja roolia myös jatkossa. CERFiä koskevat vaikuttamistavoitteet sisällytetään OCHAn vaikuttamissuunnitelmaan.

OCHA sai suhteellisen alhaiset pisteet (2,5) väitelauseen ”Organisaatiolla on päättävä elin, joka ohjaa ja seuraa sen toimintaa riittävän läpinäkyvästi” osalta. CERFin hallinto sijoittuu OCHAn eli YK:n sihteeristön yhteyteen, mikä merkitsee johtokunnan tapaisen valvovan toimielimen puuttumista YK:n yleiskokouksen ja ECOSOC:n ohjatessa OCHAn toimintaa. *Advisory board* on neuvoa-antava elin, jonka jäsenyys on rajattu ja henkilökohtainen. Suomi on ollut sen jäsen kerran ja pyrkii jatkossa uudelleen. Samalla katsomme, että CERF-sihteeristölle tulee taata tietty riippumattomuus, jotta myöntöjä tehdään tarveperustaisesti ja tehokkaasti. Toimintatapojen ja raportoinnin tulee olla täysin transparentteja ja tiedonsaannin on oltava oikea-aikaista. Taloushallintoa ja riskienhallintamekanismeja tulee kehittää myös yhdessä toteuttavien organisaatioiden kanssa, jotka saavat maksatuksia CERFistä.

CERFin toimintaa leimaavat myös eräät rakenteelliset tosiasiat, kuten rahaston riippuvuus vapaaehtoisrahoituksesta. Toteuttavien järjestöjen laatimien hakemusten laatu ja sisältö vaikuttavat CERFistä tehtävien maksatusten nopeuteen. Analyysin alimmat eli 2 pistettä sai väitelause ”Organisaatio tekee toimeenpanossa yhteistyötä kansalaisjärjestöjen ja/tai avunsaajien edustajien kanssa”. Tässä on hyvä muistaa, että CERFistä tehdään maksatuksia (yleiskokouksen ja Suomenkin linjan mukaisesti) YK-toimijoille, ei suoraan kansalaisjärjestöille, joita varten on joskus hahmoteltu erillistä rahastoa.

Consultative Group on International Agricultural Research, CGIAR



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä ja hyvin spesifinen ruokaturvan parantamiseen liittyvä mandaatti
- Edustaa osaamisen huippua omalla alallaan
- 15 tutkimuslaitoksen myötä hajautettu hallinto ja laajat yhteistyöverkostot

Organisaation erityiset heikkoudet

- Kyse tutkimusrahoitusmekanismista, jonka muutos kohti strategia- ja tulosjohdettua organisaatiota on kesken.
- Rahoitus tapahtuu eri kanavien kautta sekä keskitetysti että hajautetusti, minkä myötä siitä on vaikea saada selkeää kuvaa ja varainjaon perusteet ovat epäselvät.
- CGIAR-laitoksilla ei ole toimintaa köyhimmissä maissa ja toimintaa leimaa jossain määrin liiaksi ”tutkijavetoisuus” paikallisen omistajuuden sijaan.

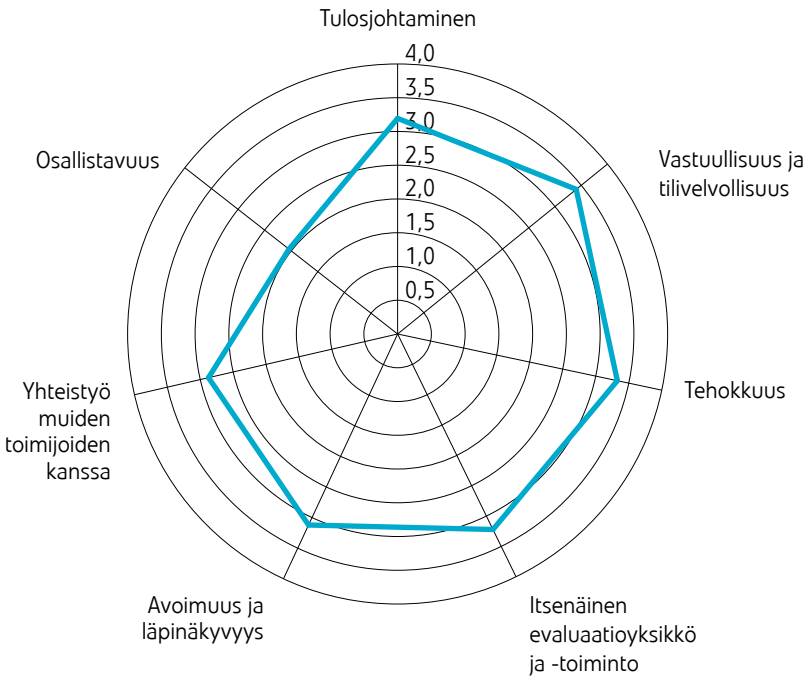
Yhteistyö organisaation kanssa

CGIARia on haasteellista arvioida kansainvälisenä organisaationa ainutlaatuisen luonteensa, hajanaisen rakenteensa sekä tulosperustaisuuteen tähtäävien uudistusten keskeneräisyyden vuoksi. Analyysin tulokset on nähtävä tässä valossa. CGIARin merki-

tys kehitysmaiden ruokaturvan parantamisessa on kuitenkin tutkimusten mukaan merkittävä ja Suomen tuki sille on perusteltua. Kehitysmaiden ruokaturvaa edistävän maataloustutkimuksen tukemiseen ovat käytännössä sitoutuneet kaikki EU-maat kahdenvälisesti ja/tai komission kautta. Tärkeintä on vaikuttaa siihen, että sovitut CGIAR-järjestelmän uudistukset pannaan toimeen tavalla joka selkiyttää strategista tulosohjausta ja varainjakoa.

CGIAR on 15 maataloustutkimuslaitoksesta koostuva verkosto, jonka jäsenet toimivat aiemmin varsin itsenäisesti ilman yhteistä strategista ohjausta. Vuonna 2009 hyväksyttiin laaja CGIARin kokonaisuudistus, jonka päämääränä on siirtyä järjestelmävetoiseen, strategia- ja tulosohjattuun sekä kumppanuuksia korostavaan toimintamalliin. CGIARille luotiin strategia ja tuloskehikko sekä siihen pohjautuvat yhteiset tutkimusohjelmat, joiden toteuttamisesta sovitaan tutkimuslaitosten yhteistyöelimen (CGIAR Consortium) ja avuantajia edustavan keskusrahaston (CGIAR Fund) kesken. Itsenäinen tutkimus- ja kumppanuuspaneeli valvoo tutkimusohjelmien laatua. Kahden vuoden välein kokoontuva Donors' Forum vastaa strategisten suuntaviivojen tarkistamisesta. Rahoitus CGIARille voidaan suunnata sitomattomana keskusrahastolle, yhteisille tutkimusohjelmille, suoraan tutkimuslaitoksille tai erillisenä hankerahoituksena. CGIARin uudet elimet, strategia ja ohjelmat perustettiin ja aloittivat toimintansa vuosien 2011–2012 aikana, joten niiden toimivuutta ja tuloksia on tässä vaiheessa vielä varhaista arvioida. Vastaukset useimpiin analyysin kysymyksiin heijastavat siksi enemmänkin odotuksia uusien järjestelyjen osalta kuin todennettuja tuloksia.

European Bank for Reconstruction and Development, EBRD



Organisaation erityiset vahvuudet

- Vastuullisuus ja tilivelvollisuus - hankalasta toimintaympäristöstä huolimatta EBRD edistää hyvää ja vastuullista hallintoa. EBRD:llä on vahva taloushallinnon osaaminen ja taloushallinnon käytännöt kunnossa.
- Avoimuus ja läpinäkyvyys - EBRD:n keskeiset asiakirjat ovat julkaistuna pankin nettisivuilla tai saatavilla intranetissä.
- Kustannustehokkuus - EBRD:n toiminta on kustannustehokasta. Hankkeissa hallintokulut ovat prosentuaalisesti alhaiset. Hankekoko on kuitenkin pienentynyt ja henkilöstömäärää ollaan lisäämässä. EBRD tulos on jopa liian hyvä ja on syntynyt keskustelua siitä, pitäisikö pankin ottaa enemmän riskejä.
- Pankilla on valmiita, käytännössäkin hyviksi todettuja instrumentteja mm. BAS (teknisen avun ohjelma), jolla tuetaan pienen ja keskisuuren (pk-) sektorin kapasiteetin kehittämistä ml. naisten yrittämistä varten. Niiden tuominen uudelle toimialueelle mahdollistaa toiminnan aloittamisen nopeasti.
- Pankki on vakiintunut toimija yksityissektorin kehittämisessä ja sen mukaan tuominen kehitysyhteistyöhön on arvokas lisä tilanteessa, jossa kehitysyhteistyötoimijat etsivät innovatiivista rahoitusta.
- Pankin mandaattiin kuuluva pluralismi toimii demokratiaa ja ihmisoikeuksia edistävästi.

Organisaation erityiset heikkoudet

- Osallistuvuus - EBRD ei ole perinteinen kehitysyhteistyötoimija. Virallisesti pankin toiminta-ajatus ei ole muuttumassa, vaikka paineita kehitysyhteistyömenetelmien huomioon ottamiseen onkin. EBRD:n Istanbulin vuosikokouksen yhteydessä 2013 pankki isännöi kansalaisyhteiskuntafoorumia ja painotti osallistuvuuden merkitystä.
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa - Yhteistyö muiden rahoituslaitosten kanssa on haasteellista, koska välillä pankit ovat toistensa kilpailijoita ja välillä hyviä yhteistyökumppaneita riippuen hankkeesta. Tähän on kuitenkin panostettu mm. Neighbourhood Investment Facilityn (NIF) kautta.
- EBRD:n kehitysyhteistyötuntemus on puutteellista, mutta suunta on oikea. Suomen kehityspolitiikan läpileikkaavat tavoitteet eivät juuri heijastu hankesuunnitelmissa.
- Tulosperustainen raportointi tulisi ottaa kattavammin käyttöön.

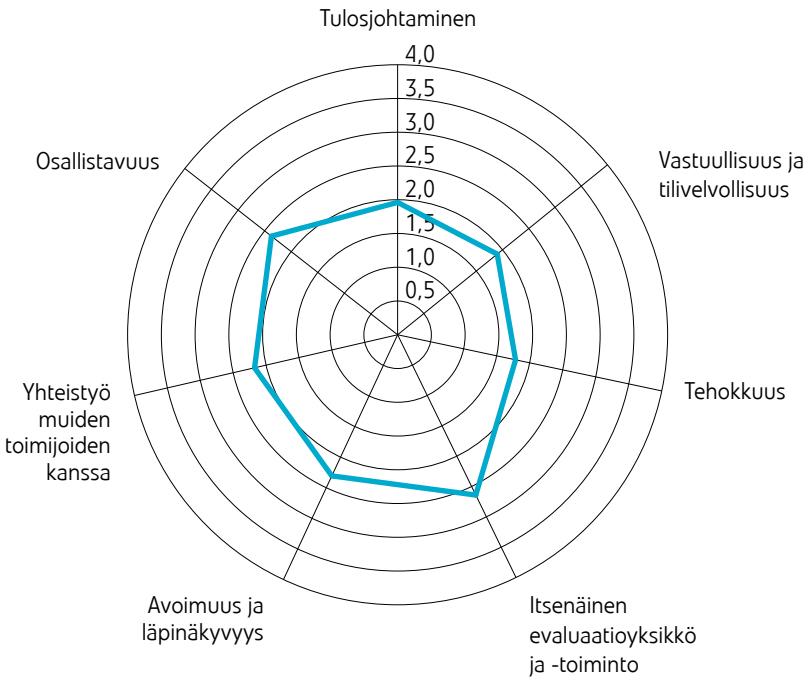
Yhteistyö organisaation kanssa

Suomi vaikuttaa aktiivisesti EBRD:n toimintaan johtokuntatyön kautta.

Organisaatiokohtaiset tulokset EBRD:n osalta ovat rohkaisevia ja kannustavia, mutta eivät suoranaisesti vaikuta lähivuosien rahoituspäätöksiin, sillä rahastokohtaiset laajemmat ratkaisut on tehty jo ennen analyysin valmistumista. Jatkossa itäisessä yhteistyössä täydennetään vain ”Early Transition Countries” eli ETC-rahastoa, mihin syynä on pikemminkin rahoituksen pirstaloitumisen ehkäiseminen kuin EBRD:n suoriutuminen rahastojen hoidosta. Bilateraalisia Venäjä-rahastoja ei enää jatkossa täydennetä lähialueyhteistyön päätyttyä vuonna 2012.

Pankin toiminta Afrikan ja Lähi-idän alueella on vasta alkanut ja esitykset lisärahoituksesta tullaan harkitsemaan resurssien ja pankin saavuttamien tulosten perusteella. Pankin kanssa tehtävässä yhteistyössä aiotaan tuoda esille suomalaisen asiantuntemuksen ja innovatiivisten ratkaisujen kanavoimista pankin toimintaan. Prioriteetteihin kuuluu jatkossakin varmistaa pankin toiminnan kohdentaminen naisten elinkeinoelämään osallistumisen ja yrittäjyyden edistämiseen.

Food and Agriculture Organisation, FAO



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä mandaatti
- Evaluaatiotoiminta

Organisaation erityiset heikkoudet

- Kustannustehokkuus
- Johto ja tulosjohtaminen
- Rakenteen ja toiminnan joustavuus maalähtöisen lähestymistavan turvaamiseksi

Yhteistyö organisaation kanssa

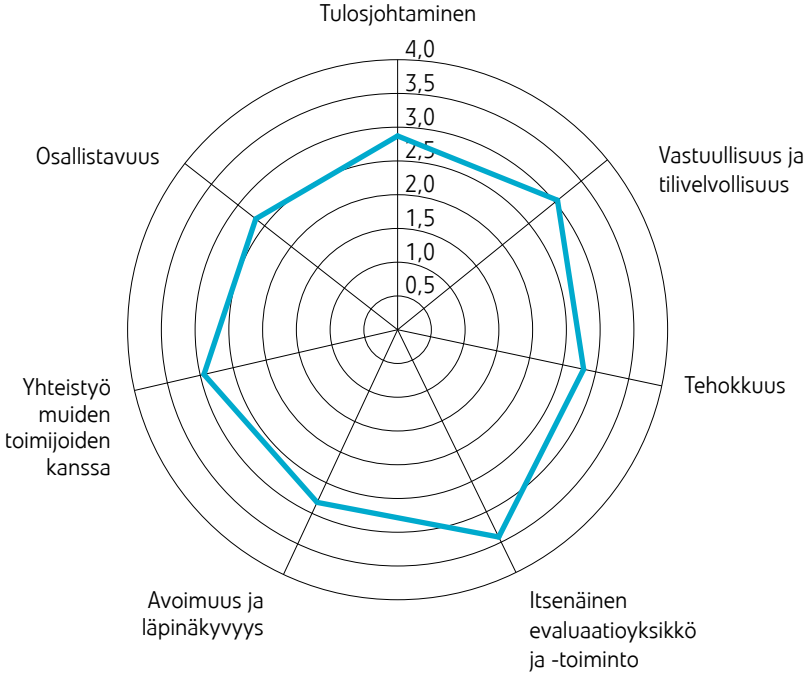
FAO on globaali normatiivinen järjestö, joka käsittelee laajasti ruokaturvaan, maatalouteen ja maaseutuun liittyviä teknisiä, taloudellisia ja poliittisia kysymyksiä. FAOn ydintoiminnoissa painottuvat normatiiviset ja tiedontuottamiseen liittyvät tehtävät ja neuvonta sekä operatiivisissa tehtävissä tiedon soveltaminen käytäntöön. FAO edistää luonnonvarojen kestävää käyttöä kokoamalla ja välittämällä tietoa maa-, metsä- ja kalataloudesta sekä ravitsemuksesta, laatimalla kansainvälisiä standardeja ja jakamalla kokemuksia hyvistä käytännöistä ja teknologioista.

FAOn humanitaarinen toiminta keskittyy maatalouden ja elinkeinojen tukemiseen ja elvyttämiseen kriisitilanteissa. Järjestö vetää yhdessä WFP:n kanssa ruokaturvaklusteria. FAOlla on tällä hetkellä noin 20 humanitaarisen avun prioriteettimaata, ja se on ollut vahva toimija erityisesti Somaliassa ja Sahelin alueella. Humanitaarinen tuki Suomelta on ollut alle kahden miljoonan euron luokkaa, mikä on järjestön humanitaarisen toiminnan kapasiteetti huomioon ottaen sopiva taso, jos määrärahatilanne pysyy nykyisellään. Suomi on myös tukenut FAOn ja WFP:n yhteisesti johtamaa ruokaturvaklusteria sijoittamalla sinne apulaisasiantuntijan.

FAOn normatiivista ja neuvontatyötä pidetään ansiokkaana, mutta erityisesti maatason toiminnassa on niin politiikkavaikuttamisen kuin byrokraattisena ja hitaana pidetyn hankehallinnon osalta kehittämistä. Meneillään olevan reformiprosessin myötä organisaatiota pyritään tehostamaan ja sen hallintoa hajauttamaan. Nähtäväksi jää, miten näissä tavoitteissa onnistutaan. Vielä on ennenaikaista arvioida esim. uudistusten vaikutuksia hätäaputoimintaan. Hätäapuyksikön johdon mukaan oli välttämätöntä hajauttaa toimintaa kentälle sekä edellyttää liikkuvuutta hätäavun parissa työskenteleviltä. Hätäaputyön ja kehitysyhteistyön tultua nyt maatasolla hallinnollisesti integroiduiksi maajohtajien kapasiteettia humanitaariseen työhön tulisi vahvistaa.

FAO edistää toiminnallaan Suomen kehityspoliittisen toimenpideohjelman painopistealueita. Suomen tuki FAOlle on painottunut luonnonvarojen kestävään hallintaan ja ilmastonmuutoskysymyksiin. Vapaaehtoisrahoitusta kanavoidaan järjestölle korvamerkityn hankerahoituksen muodossa globaalihankkeisiin sekä maatason toimintaan. Multianalyysin tulosten ei nähdä antavan erityistä aihetta merkittäviin muutoksiin yhteistyössä.

Global Environment Facility, GEF



Organisaation erityiset vahvuudet

- Hyvin toimiva, erillinen ja itsenäinen evaluaatiotoimisto
- Vastuullisuus ja tilivelvollisuus; läpinäkyvä ja hyvin ohjaava johtokunta
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa; verkostomaisena toimijana muita toimijoita on paljon, joten toiminta perustuu yhteistyöhön

Organisaation erityiset heikkoudet

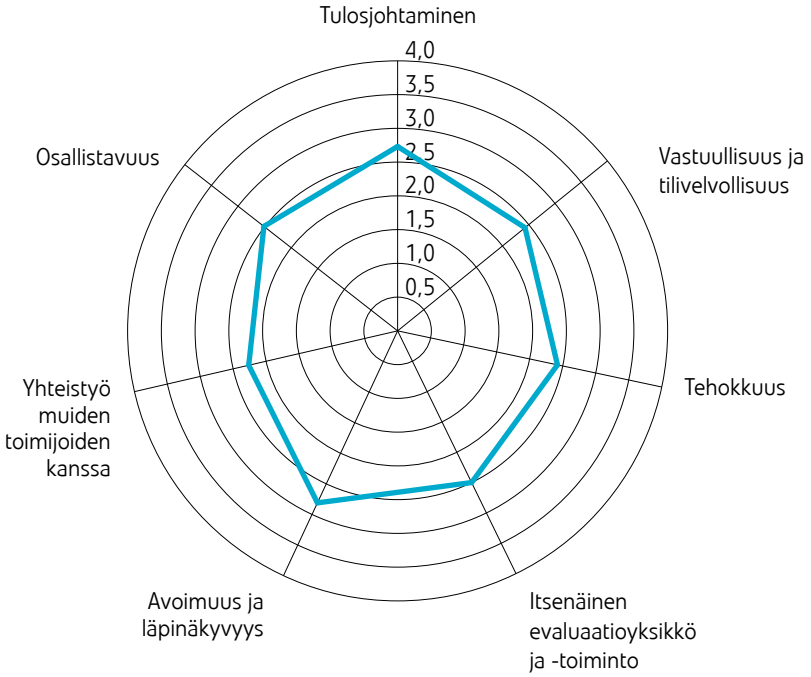
- Kustannustehokkuus; suoritus (*performance*) otetaan maa-allokaatioissa huomioon, mutta toimintaa ohjaa pääasiassa ympäristösopimuksilta tullut ohjeistus (ml. raportointituki), jolloin tämäkin vaikuttaa rahoituksen jakoon. Verkostomaisena toimijana GEF ei itse voi vaikuttaa kaikkiin asioihin (esim. toimeenpanevan instituution henkilöstöpolitiikkaan tai maaverkostoon).
- Osallistavuus; hanketason osallistavuus riippuu toimeenpanevista instituutioista.

Yhteistyö organisaation kanssa

Suomi jatkanee yhteistyötä GEFin kanssa suurin piirtein samalla linjalla. Suomi on pyrkinyt tukemaan GEFin uudistusohjelmia aktiivisella ja johdonmukaisella toiminnallaan kulloinkin käytettävissä olevia kanavia hyödyntäen. Keskeisellä sijalla on ollut mm. institutionaalisten uudistusten tarve toiminnan tehostamiseksi sekä GEFin ja ympä-

ristösopimusten välisen dialogin tiivistäminen. Jos rahanjakoviitekehyksen (*System for Transparent Allocation of Resources, STAR*) kehittämistä jatketaan, sen suorituspohjaisuutta voi yrittää kasvattaa. Osallistuvuuden lisäämismahdollisuuksia voidaan tarkastella lisärahoitusneuvottelukierroksen puitteissa.

Global Fund for HIV/AIDS, Tuberculosis and Malaria, GFATM



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä mandaatti
- Selkeät ohjeet julkistamisen suhteen; keskeiset asiakirjat julkistetaan rutiininomaisesti
- Evaluaatioraportit julkisia ja helposti saatavilla

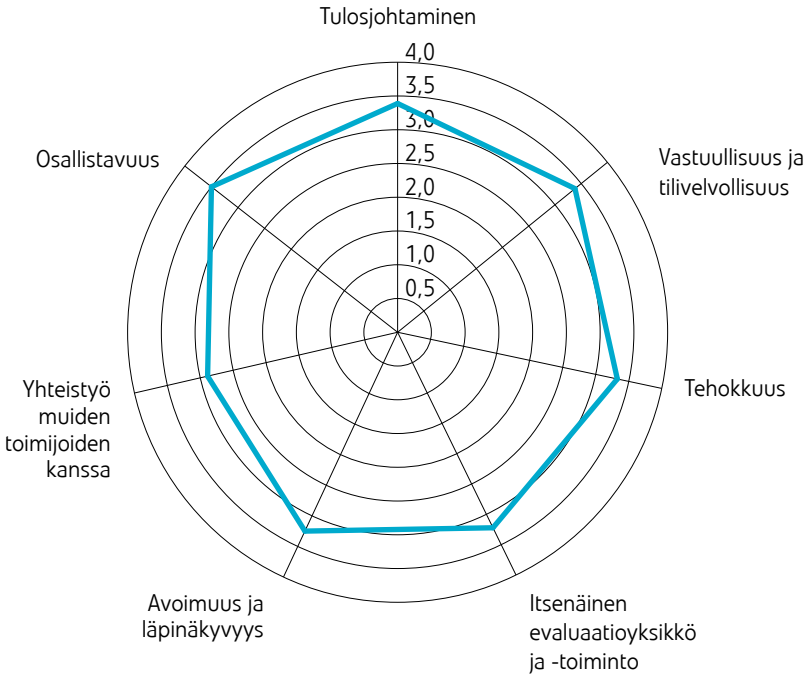
Organisaation erityiset heikkoudet

- Varojen jaon läpinäkyvyys
- Operatiivisen toiminnan kustannustehokkuus
- Koordinointi yleisellä ja maatasolla

Yhteistyö organisaation kanssa

Suomen rahoitus Globaalirahastolle päättyy vuoden 2014 alusta.

International Committee of the Red Cross, ICRC



Organisaation erityiset vahvuudet

ICRC suoriutui arvioinnissa kiitettävästi ja oli tuloksiltaan humanitaarisen avun organisaatioista paras. Se sai maksimipisteet seuraavien väittämien osalta: organisaatio työskentelee lähes yksinomaan LDC-maissa, sillä on kattava maaverkosto, sen taloushallintoa ohjaavat selkeät linjaukset, sillä on työkalut riskien hallintaan ja väärinkäytösten torjuntaan, ja sillä on itsenäinen evaluointiyksikkö.

Organisaation erityiset heikkoudet

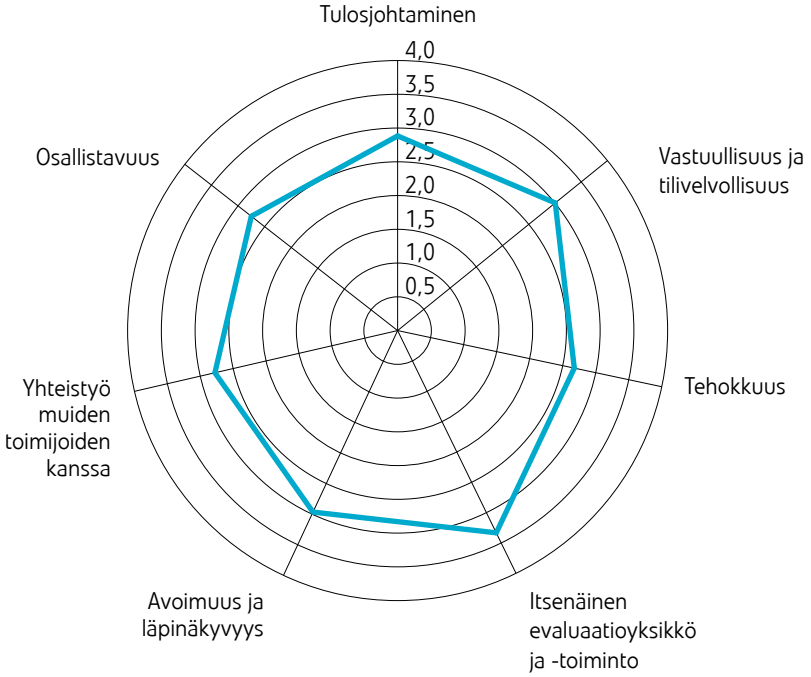
Analyysissa ICRC sai alhaiset pisteet Paris/Accra-periaatteiden noudattamisesta. Tämä ei kuitenkaan ole relevantti kriteeri ICRC:n työn arvioimiseen ottaen huomioon humanitaarisen avun toimintatapojen ja niitä ohjaavien periaatteiden poikkeavuus kehitysyhteistyön vastaavista menetelmistä. Lisäksi ICRC pärjäsi suhteellisen heikosti han-

kintakäytäntöjen hinta-laatu -suhteen varmistamista koskevassa arviointiväittämässä. ICRC:n koordinaatio alallaan arvioitiin muita arviointitekijöitä heikommaksi.

Yhteistyö organisaation kanssa

ICRC on Suomelle tärkeä humanitaarisen avun kumppani ja multianalyysin tulokset osaltaan vahvistavat käsitystä organisaatiosta tehokkaana ja vastuullisena toimijana. Vaikka humanitaarisen avun rahoitus onkin tarveperustaista - eikä multianalyysi suoranaisesti vaikuta Suomen rahoituspäätöksiin ICRC:n osalta - on tärkeää todeta ICRC:n suoriutuneen analyysistä kiitettävästi. Suomi on sitoutunut maksamaan yleistukea ICRC:lle kaksi miljoonaa euroa vuodessa aikana 2013-16, minkä lisäksi organisaatiota tuetaan Suomen Punaisen Ristin kautta kanavoitavin maakohtaisin tuin. Tätä dynamiikkaa ei multianalyysissa arvioitu ja se tehtäneen vastuuyksikön toimesta erikseen. Pysyäkseen ICRC:n merkittävien rahoittajien ystäväryhmässä (*ICRC Donor Support Group*) on Suomen tuen saavutettava vuosittain 10 miljoonan Sveitsin frangin raja (noin 8,5 miljoonaa euroa). Ryhmä on Suomelle tärkeä tiedonvaihto- ja politiikkavaikuttamisen foorumi. Multianalyysinkin pohjalta ryhmän edellyttämä rahoitustaso on perusteltavissa.

Inter-American Development Bank, IDB



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeästi määritelty mandaatti ja alueen maiden vahva omistajuus, ml. äänivallan enemmistö johtokunnassa
- Vastuullisuus ja tilivelvollisuus – määritelty selkeät päätöksentekoprosessit
- Itsenäinen evaluaatioyksikkö ja -toiminto – hyvin toimiva sisäinen evaluointi

Organisaation erityiset heikkoudet

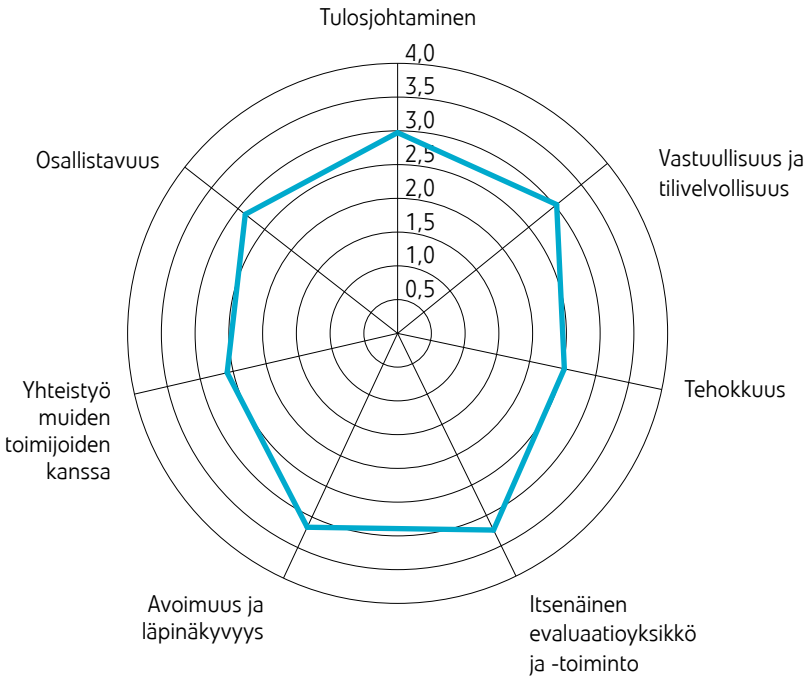
- Maaohjelmien valmistelu ja toteutus - hankerahoitus ei aina perustu systemaattiseen ja pitkäjänteiseen suunnitteluprosessiin ja laadittuihin maastrategioihin vaan rahoituspäätöksiä tehdään enemmänkin tapauskohtaisesti (yleensä sen vuoksi, että alueen maat pitävät maaohjelmointia liian byrokraattisena ja hitaana tapana toimia)
- Pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu - pankilta puuttuu päivitetty pitkän tähtäimen yleinen strategia ja maastrategioiden laadinnassa on parantamisen varaa niin prosessina kuin sisällöllisestikin
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

Yhteistyö organisaation kanssa

Yhteistyön vahvistamista IDB:n kanssa tulisi pohtia ottaen huomioon LAC-maiden tarjoamat mahdollisuudet tasapuolisten taloudellisten suhteiden luomiseen. IDB on relevantti kumppani alueella - ei pelkästään kehityspoliittisesta vaan laajemmastakin näkökulmasta (esim. Team Finland, Aid for Trade). Yhteistyön tehostaminen ei välttämättä edellyttäisi kovin merkittävää lisärahoitusta. Suomen tuki on pääoma- ja rahastorahoitusta.

Rahoittajien ja pankin yhteistapahtumia on vuodessa kaksi, vuosikokous (eli hallintoneuvoston kokous) ja ei-alueellisten maiden kokous. Äänestysryhmämme johtokuntatoimisto, espanjalaisen johtokuntaedustajan ohjauksessa, raportoi virallisista kokouksista erittäin tiiviissä muodossa. Epävirallinen viestintä äänestysryhmän pääkaupunkeihin on niukkaa ja tapahtuu johtokuntatoimistossa työskentelevien pohjoismaalaisten toimesta harvakseltaan. Suomen edustajaa ei toimistossa tällä erää ole, rotaation mukaan seuraavan kerran paikka on Suomella vuonna 2015.

International Fund for Agricultural Development, IFAD



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä, erikoistunut mandaatti. Tavoite parantaa ruokaturvaa sekä vähentää pienviljelijöiden ja maaseutuväestön köyhyyttä.
- Tulosperustainen toimintatapa, joka muiden kansainvälisten rahoituslaitosten tapaan hyödyntää tuloskehikkoon nojautuvaa suunnittelua, ohjausta ja raportointia. Tulokset ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan viime vuosien uudistusohjelman myötä.
- Itsenäinen ja avoin evaluaatiotoiminto, jonka työn tuloksia hyödynnetään järjestön toiminnan kehittämisessä.

Organisaation erityiset heikkoudet

- Päämajavetoisuus ja heikko henkilöstörotaatio; käynnissä olevaa desentralisaatiota tulee jatkaa tavalla, joka tukee politiikkadialogin, yhteisohjelmien ja päätösvallan siirtämistä maatasolle ja kannustaa henkilöstöä siirtymään myös kenttätehtäviin.
- Korkeahko kustannustaso. Tehokkaampi henkilöstön rotaatio, hallinnon tehostaminen, informaatiotekniikan parempi hyödyntäminen ja prosessien virtaviivaistaminen ovat keinoja henkilöstöresurssien käytön ja kustannustehokkuuden parantamiseksi.

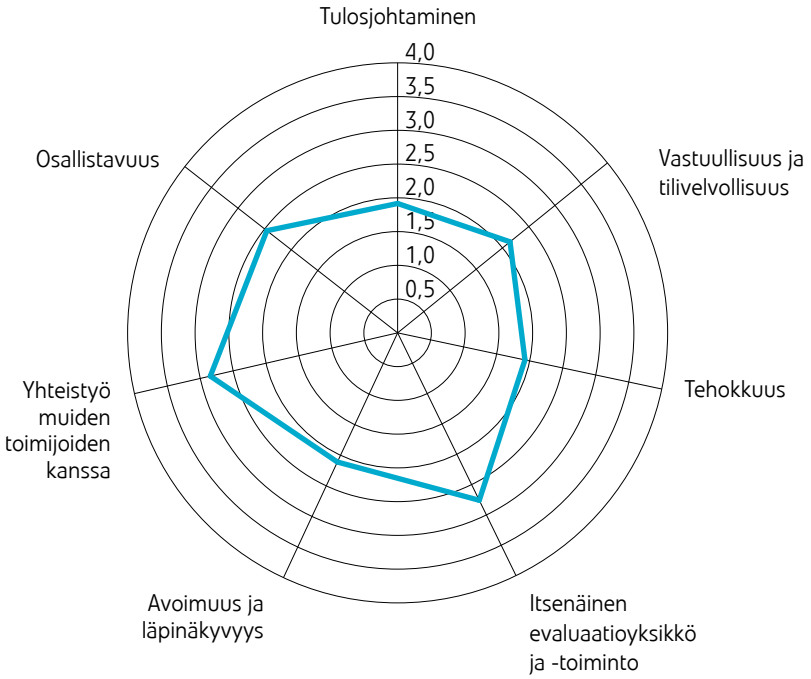
- Projektien tuloksellisuuden ja kestävyyden parantaminen etenkin hauraissa valtioissa edellyttää IFADilta suurempaa panostusta kumppanuksiin, scaling up -toimiin ja kumppanimaiden kapasiteetin vahvistamiseen.

Yhteistyö organisaation kanssa

IFAD on pieni, mandaatiltaan hyvin fokusoitunut ja Suomen kehityspoliittisen toimintaohjelman tavoitteiden kannalta relevantti kehitysrahoituslaitos, jonka tehokkuus ja tuloksellisuus ovat viime vuosina kehittyneet myönteisesti. IFADin toiminta tukee köyhimpien ja marginalisoituneimpien väestönryhmien taloudellista ja sosiaalista voimaannuttamista, tasa-arvoa, hyvää hallintoa sekä eriarvoisuuden vähentämistä. IFADin toiminnan keskeisiä tavoitteita on pienviljelyn kehittäminen luonnonvarojen, ilmaston ja ympäristön kannalta kestävällä tavalla.

Suomen IFAD-yhteistyön tavoitteet ja välineet määritellään vaikuttamissuunnitelmassa. Rahoituksella pyritään turvaamaan tyydyttävä perusrahoituksen taso. Lisäksi harkitaan IFADin ilmasto-ohjelman (*Adaptation for Smallholder Agriculture Programme, ASAP*) tukemista. ASAP tukee IFADin perustoiminnan ilmastokomponenttien toteuttamista ja hyödyntää siten jo olemassa olevia suunnittelu-, hallinto- ja raportointimekanismeja.

International Labor Organisation, ILO



Organisaation erityiset vahvuudet

- Vahva normatiivinen rooli
- Kyky sitouttaa laajasti sidosryhmiä kehitysyhteistyöhön

Organisaation erityiset heikkoudet

- Tulosjohtaminen, tehokkuus
- Hallintorakenne kehitysyhteistyön näkökulmasta raskas

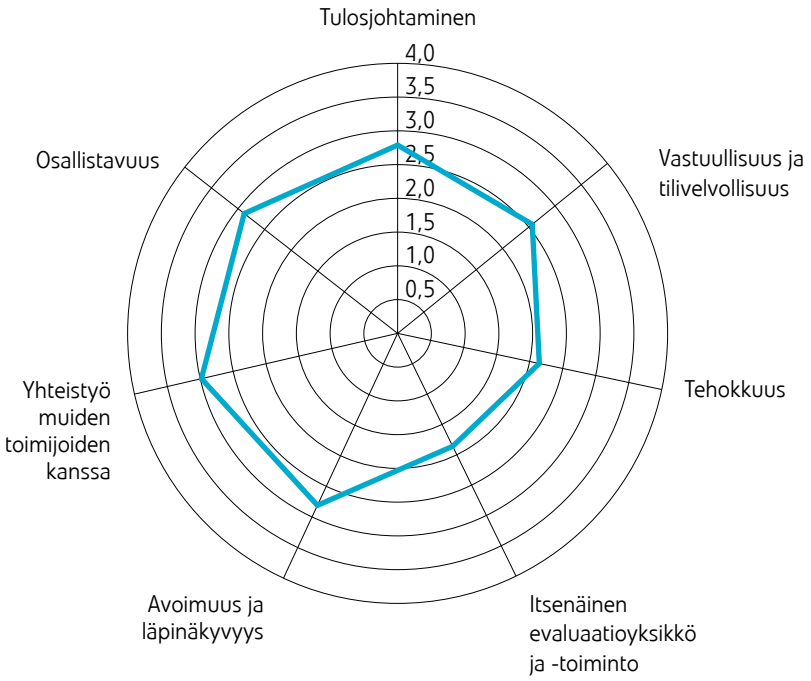
Yhteistyö organisaation kanssa

ILO on keskeinen työelämän normatiivinen järjestö, joka on saanut aikaan maailmanlaajuisesti positiivista kehitystä mm. lapsityön ja epäinhimillisen kohtelun osalta ja decent work -työn kautta vaikuttanut muiden YK-elinten toimintaan. Järjestön vahvuuksiin kuuluu kyky sitouttaa laajempia sidosryhmiä kehitysyhteistyöhön niin rahoittaja- kuin kohdemaissa. Heikkouksina nähdään maatason teknisen kapasiteetin riittämättömyys ja kyky hallinnoida ja panna täytäntöön tehokkaasti kehitysohjelmia ja -hankkeita. Kehityspoliittisesta näkökulmasta järjestön hallintorakenne tuo haasteita päätöksenteon ennakoitavuudelle ja normatiivisen työn sekä kehitysyhteistyön vaatiman lähestymistavan yhteensovittamiselle.

ILOssa on käynnissä merkittävä organisatorinen ja strateginen uudistuminen, ja järjestö on arvioimassa uudelleen myös teknisen avun ohjelmakokonaisuuttaan ja sen rahoitusta. Pääjohtajan vaihdos syksyllä 2012 on antanut lisävauhtia uudistuksille. Nähtäväksi jää miten ne jatkossa etenevät.

ILO edistää toiminnassaan Suomen kehityspoliittisen toimenpideohjelman painopistealueita. Suomi on rahoittanut ILOn hanketoimintaa Itä-Euroopassa, Keski-Aasiassa ja Afrikassa, ja näistä hankkeista on saatu hyviä kokemuksia. Multianalyysin tulosten ei nähdä antavan erityistä aihetta merkittäviin muutoksiin yhteistyössä.

Joint United Nations Programme on HIV/AIDS, UNAIDS



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä koko organisaation kattava tavoitteenasettelu/toimintasuunnitelma
- Tehokas johto sekä päättävä elin, joka riittävän läpinäkyvästi ja systemaattisesti ohjaa toimintaa
- Tehokas yhteistyö ja koordinaatio mandaatin kannalta keskeisten toimijoiden kanssa
- Avun toimeenpanossa yhteistyö kansalaisjärjestöjen ja avunsaajien edustajien kanssa

Organisaation erityiset heikkoudet

- Selkeästi suoritukseen perustuva varojen jako vastaanottajille ja hankkeille
- Erillinen ja itsenäinen evaluaatioyksikkö/toiminto

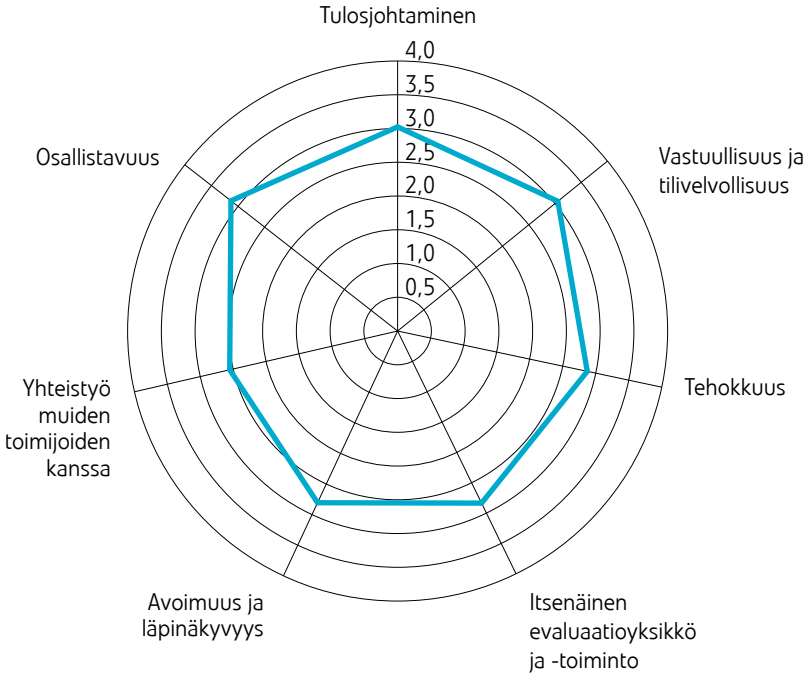
Yhteistyö organisaation kanssa

UNAIDS koordinoi maailmanlaajuista HIV/AIDS:n vastaista toimintaa ja sillä on tärkeä rooli kuudennen vuosituhattavoitteen saavuttamisessa ja HIV/AIDS:n ehkäisyssä globaalisti. Se on myös merkittävä tietolähde aiheeseen liittyvissä kysymyksissä. UNAIDS on nostanut AIDS:n esille terveyden lisäksi yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kehitykseen sekä ihmisoikeuksiin ja turvallisuuteen vaikuttavana tekijänä.

UNAIDS panostaa voimakkaasti kumppanuuksiin ja koordinaatioon ja osallistaa kansalaisyhteiskuntaa keskusteluihin sekä globaali- että maatasolla. Kehittämistä kaipaavina asioina nousevat esille mm. evaluointitoiminnot sekä suoritusperusteinen varojen jako.

UNAIDS edistää toiminnassaan Kehityspoliittisen toimenpideohjelman painopistealueita, ja Suomi rahoittaa sitä merkittävällä yleisrahoituksella. UNAIDS:n asemaa ja roolia tulee tarkastella myös osana laajempaa globaalia terveysarkkitehtuuria ja sen erityistä lisäarvoa tässä kokonaisuudessa. Multianalyysin tulosten ei nähdä antavan erityistä aihetta merkittäviin muutoksiin yhteistyössä.

United Nations Children's Fund, UNICEF



Organisaation erityiset vahvuudet

- Vastuu ja tilivelvollisuus
- Tulosjohtaminen
- Osallistavuus
- Avoimuus ja läpinäkyvyys

Organisaation erityiset heikkoudet

- Kustannustehokkuus
- Itsenäinen evaluaatioyksikkö/toiminto
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

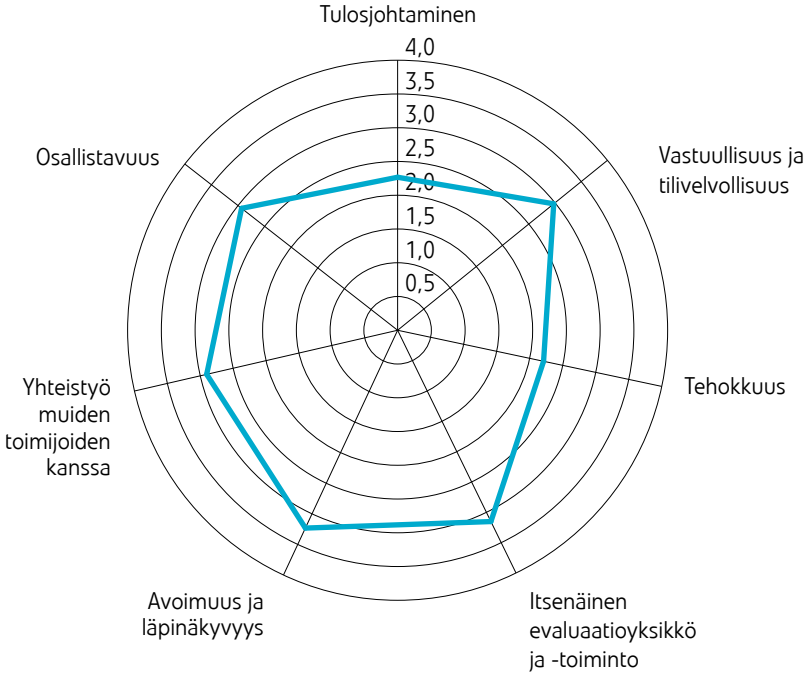
Yhteistyö organisaation kanssa

UNICEF on maailmanlaajuisesti johtava lapsen oikeuksien edistäjä, jolla on merkittävää erityisosaamista kehitysmaissa mm. lasten varhaiskehityksen tukemisessa, lastensuojelussa ja humanitaarisessa toiminnassa. Toiminta tähtää kumppanimaiden kapasiteetin vahvistamiseen lapsen oikeuksien edistämiseksi. Järjestö painottaa equity-lähestymistapaa, jonka mukaan kehitystä vauhditetaan parhaiten poistamalla yhteiskunnallisia eroja ja tarjoamalla peruspalveluita kaikille ja parhaat tulokset saavutetaan kohdistamalla toimet heikko-osaisimpiin.

UNICEFilla on vahva ja selkeä mandaatti, ja sen toiminta arvioidaan yleensä ottaen tulokselliseksi. Järjestössä on viime vuosina kiinnitetty yhä enemmän huomiota tulosjohtamisjärjestelmien ja -työkalujen kehittämiseen, joka oli keskeinen osa myös UNICEFin syksyllä 2013 hyväksytyn uuden strategian valmisteluprosessia. Parantamisen varaa on nähty mm. UNICEFin valmiudessa aktiiviseen yhteistyöhön muiden kehitystoimijoiden kanssa sekä järjestön evaluaatiotoiminnoissa.

UNICEF edistää Kehityspoliittisen toimenpideohjelman keskeisiä painopistealueita. Suomi tukee UNICEFin toimintaa merkittävällä yleis- ja hanke- sekä humanitaarisella rahoituksella. Järjestö nähdään jatkossakin edelleen Suomen keskeisenä kehityspoliittisena kumppanina.

United Nations Development Programme, UNDP



Organisaation erityiset vahvuudet

- Avoimuus ja läpinäkyvyys
- Itsenäinen evaluaatioyksikkö/toiminto
- Vastuullisuus ja tilivelvollisuus
- Osallistavuus

Organisaation erityiset heikkoudet

- Kustannustehokkuus
- Tulosjohtaminen

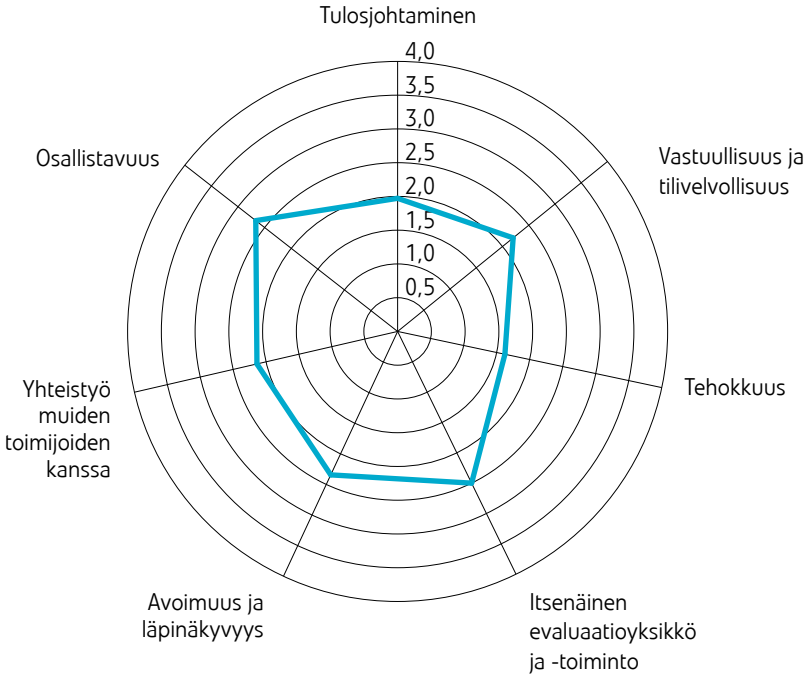
Yhteistyö organisaation kanssa

UNDP tukee kehitysmaita niiden kehitysstrategioiden suunnittelu- ja toimeenpanokapasiteetin kehittämisessä sekä inhimillisen kehityksen, demokratian, hyvän hallinnon, ihmisoikeuksien, kriisien ennaltaehkäisyn ja niistä toipumisen edistämisessä. UNDP:llä on myös keskeinen rooli YK-järjestelmän kehitystoimintojen koordinoinnissa ja kehityssektorin reformin edistämisessä sekä inhimillisen kehityksen seurannassa ja raportoinnissa. Se vastaa lisäksi humanitaarisessa apuarkkitehtuurissa varhaisen toipumisen klusterin koordinoinnista.

UNDP:n erityishaasteena on järjestön laaja mandaatti sekä toiminnan fokusoimattomuus ja korvamerkityn rahoituksen korkea osuus kokonaisrahoituksesta. Tehokkuuteen liittyvät ja tulosjohtamisen puutteet ovat myös haasteita. Näihin kysymyksiin kiinnitetään erityistä huomiota ja pyritään aktiivisesti vaikuttamaan.

UNDP edistää toiminnassaan Suomen kehityspoliittisen toimenpideohjelman keskeisiä painopistealueita, ja sillä on YK-järjestelmän koordinaation näkökulmasta keskeinen rooli. Suomi tukee UNDP:tä merkittävällä yleis- sekä korvamerkityllä rahoituksella. Järjestö nähdään jatkossakin Suomen keskeisenä kehityspoliittisena kumppanina.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation, UNESCO



Organisaation erityiset vahvuudet

- Unescolla on selkeä mandaatti, joka ”jalkautuu” toiminnalliseksi ohjelmakokonaisuudeksi järjestön ohjelma- ja budjettiasiakirjassa. Unescon mandaatti vastaa hyvin Suomen kehityspoliittisia tavoitteita; sukupuolten välistä tasaarvoa edistetään mm. tyttöjen/naisten koulutuksessa, ilmastokestävyyttä mm. vesiohjelmissa, eriarvoisuutta vähennetään yhteiskunta/kulttuuriohjelmissa.

- Unescon tulosjohtamista on kehitetty tehokkaasti viime vuosina mm. v. 2010 toteutetun ulkoisen evaluaation suositusten pohjalta, kenttärakennetta uudistettu ja henkilöstörakennetta kehitetty.
- Avoimuutta ja näkyvyyttä on kehitetty; mm. strategiset päätökset ja raportit julkistetaan internet-sivuilla.
- Strategiset päätökset tehdään yleiskokouksessa ja jäsenvaltioiden valitsemassa hallintoneuvostossa. Nykyinen pääjohtaja on pyrkinyt entistä paremmin ottamaan huomioon jäsenvaltioiden mielipiteet mm. järjestämällä konsultaatiokierroksen seuraavasta keskipitkän aikavälin strategiasta.

Organisaation erityiset heikkoudet

- Unescon strategiset päätökset viedään jäsenvaltioista muodostuvan hallintoneuvoston ja yleiskokouksen keskusteluun, mistä johtuen päätöksentekoprosessi on hidas ja päätökset joudutaan usein tekemään kompromissien pohjalta.
- Unescon toimintaa tulisi fokusoida vielä nykyistä paremmin.

Yhteistyö organisaation kanssa

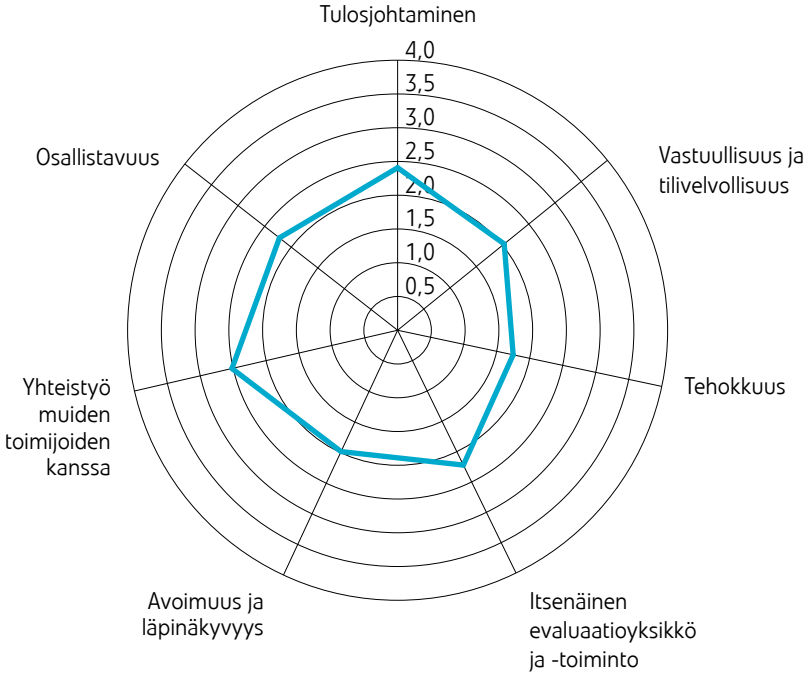
Yhteistyön Unescon kanssa tulisi jatkua vähintään nykyisellä tasolla. Kaikki Suomen tukemat ohjelmat koskevat sellaisia ohjelma-alueita ja toimintoja, joissa Unesco pystyy tuottamaan hyödyllistä lisäarvoa kansainvälisessä yhteistyössä . Toiminnot vastaavat hyvin Suomen kehityspoliittisen ohjelman inhimillisen kehityksen tavoitteita ja täydentävät hyvin kahdenväliseen yhteistyöhön painottunutta opetusalan yhteistyötä. Unescon vahvuutena on erittäin laaja jäsenkunta: Unescossa ovat jäseninä lähes kaikki YK:n jäsenmaat ja tämän laajan jäsenpohjan ansiosta Unescolla on laajalti hyväksytty toimivalta. Sitä pidetään legitiiminä ja riippumattomana asiantuntijana jäsenmaissa mm. koulutuksen ja sananvapauden osalta.

Unescon vahvuuksina ja heikkouksina nähdään sen mandaatti: yhtäältä mandaatin monipuolisuus ja laajuus - ja toisaalta mandaatin hajanaisuus. Unescon perusmandaatin muuttaminen on kuitenkin lähes mahdoton tehtävä, johon ei Suomi like-minded -maidenkaan kanssa pystyisi. Unescon toimintaa voidaan kuitenkin fokusoida paremmin, vaikka itse mandaattia ei pystytä muuttamaan.

Suomen tulisi jatkaa tukeaan Unescolle ja siirtyä ohjelmallisempaan ja monivuotiseen rahoitusjärjestelyyn. Tämä antaisi tärkeän poliittisen tukisignaalin talousahdingossa olevalle YK:n erityisjärjestölle, jolla on erityisesti koulutussektorilla ja sananvapauskysymyksissä merkittävä kansainvälinen rooli. Unescon toiminnan edellytyksiä rajoittaa tällä hetkellä vakavasti budjettivaje.

Tuoreessa UK:n Multilateral Aid Review (MAR) -arviossa Unescon toiminnan tehokkuuden arvioidaan parantuneen vuonna 2011 tehdyn arvioinnin jälkeen. Parannusta on saatu aikaan suunnittelun, budjetoinnin, henkilöstöpolitiikan, transparenssin ja kustannusten seurannan osalta, mistä johtuen järjestön tehokkuus on parantunut. Ruotsin omassa Unesco-arviossa on päädytty samansuuntaisiin arvioihin.

United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, UN Women



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä mandaatti ja toimintasuunnitelma
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, koordinaatiorooli

Organisaation erityiset heikkoudet

- Tehokkuus
- Toiminnan fokusointi ja priorisointi

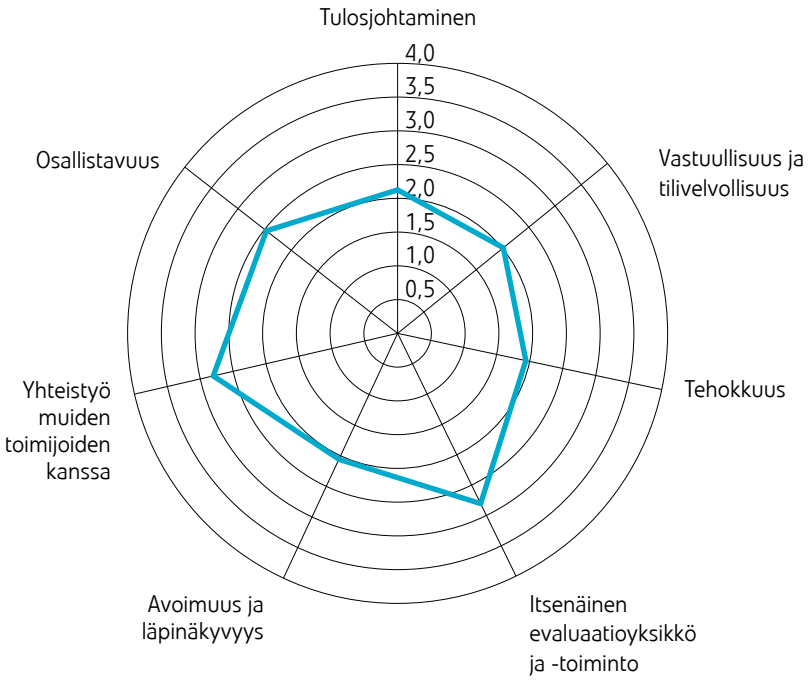
Yhteistyö organisaation kanssa

Sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä naisten ja tyttöjen asemaa edistävä YK:n tasa-arvojärjestö UN Women aloitti toimintansa vuonna 2011. Se syntyi yhdistämällä neljä YK-järjestelmän erillistä tasa-arvotoimijaa, tavoitteena lisätä toiminnan johdonmukaisuutta ja vaikuttavuutta keskittämällä voimavaroja ja toimintoja aiempaa tehokkaammin. UN Womenillä on sekä operatiivisia että normatiivisia tehtäviä, ja se on vastuussa YK-järjestelmän tasa-arvotyön koordinoinnista.

UN Womenin osalta on huomioitava multianalyysissä hyödynnettyjen arvioiden ajoittuminen hyvin pian järjestön perustamisen jälkeen. Joissain arvioissa arvioidaan UN Womenin sijaan sen edeltäjää UNIFEMiä. Luotettavia kokonaisvaltaisia arvioita UN Womenin toiminnasta joudutaankin vielä odottamaan, näitä tarjoaa mm. tuleva MOPAN-arviointi

Suomen yhteistyö UN Womenin kanssa on viime aikoina merkittävästi vahvistunut ja erityisesti yleisrahoitus sille voimakkaasti kasvanut. Järjestö edistää toiminnassaan Kehityspoliittisen toimenpideohjelman keskeisiä painopistealueita ja se nähdään jatkossakin Suomen keskeisenä kumppanina ja monenkeskisen avun kanavana. UN Womenin kuten muidenkin Suomen tukemien järjestöjen osalta kiinnitetään tuloksellisuuskysymyksiin aktiivista huomiota.

United Nations Environment Programme, UNEP



Organisaation erityiset vahvuudet

- Evaluaatiotoiminta
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa
- Osallistavuus

Organisaation erityiset heikkoudet

- Kustannustehokkuus
- Avoimuus ja läpinäkyvyys
- Vastuullisuus ja tilivelvollisuus

Yhteistyö organisaation kanssa

UNEPin toiminta on erittäin relevanttia kehityspoliittisen ohjelman kannalta – liittyen niin osallistavan ja työllistävän vihreän talouden edistämiseen kuin luonnonvarojen kestävään hallintoon ja ympäristönsuojeluun. YK-järjestelmässä UNEPilla on mandaatti toimia näillä aloilla. Tavoitteemme on pyrkiä vahvistamaan järjestöä sen heikoimmilta osa-alueilta. Kyseessä on normatiivinen järjestö, joten sen arviointitulokset eivät ole suoraan verrannollisia operatiivisten järjestöjen kanssa.

Vahvuuksien osalta voidaan todeta hyvää olevan evaluaatiotoiminnan itsenäisyys ja tuloksista tiedottaminen ja osin myös tulosten hyödyntäminen. Järjestön sisällä evaluaatioiden tuloksia voisi kuitenkin jakaa ja hyödyntää vieläkin paremmin.

UNEP sai myös kohtuulliset arviot yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa sekä osallistavuudesta. Suomi (suoraan sekä EU:n kautta) voi kannustaa UNEPia jatkamaan toimintaansa osallistavalla tavalla sekä tukemalla UNEPin toimintaa sen mandaattiin kuuluvilla alueilla toisten järjestöjen suuntaan.

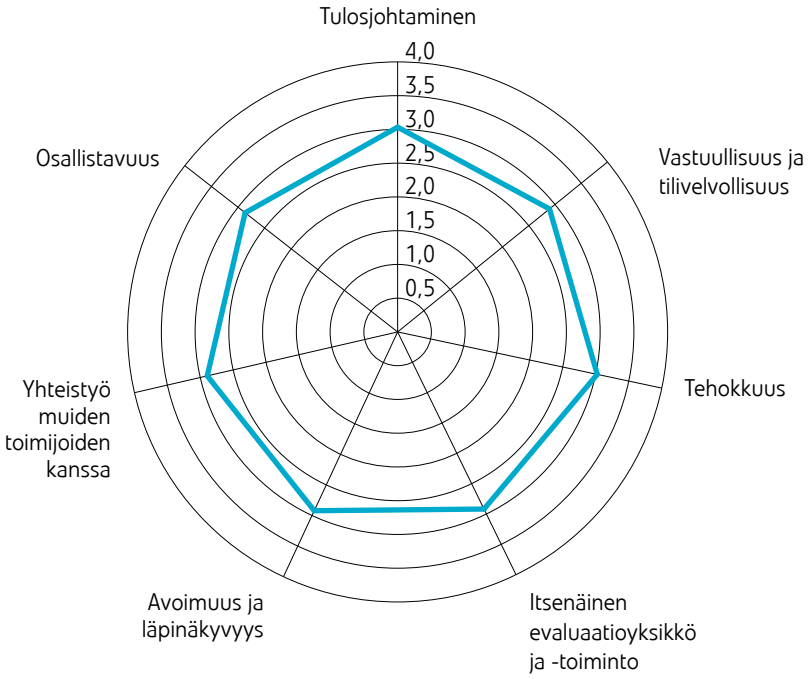
Heikkouksia löytyi erityisesti tehokkuudesta, avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä sekä vastuullisuudesta ja tilivelvollisuudesta. Nämä ovat osa-alueita, joihin voimme vaikuttaa. Vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden osalta haasteet ovat erityisesti varojen jakoon liittyvissä periaatteissa ja hallintorakenteissa, eivät niinkään varsinaisessa taloushallinnossa.

Tehokkuuden ja tulosjohtamisen osalta Suomi vaikuttaa EU:n kautta tulosperustaisen toiminnan edistämiseen UNEPin hallinnossa. UNEPissa on parhaillaan meneillään institutionaalinen rakenneuudistus, missä pyritään kehittämään hallintorakenteita tehokkaampaan ja läpinäkyvämpään suuntaan. Suomi seuraa ja vaikuttaa EU:n kautta tiiviisti tässä työssä vastuullisuuden, tilivelvollisuuden sekä avoimuuden edistämiseksi.

Suomi tuo aktiivisesti esille keskusteluissa kehitypoliittisentoimenoideohjelman läpileikkaavia tavoitteita UNEPin toiminnassa. UN Evaluation Groupin ihmisoikeus- ja gender evaluaatio-ohjeet antavat hyvin tukea vaikuttamistyölle näiden teemojen valtavirtaistamisessa. Järjestöä voidaan velvoittaa noudattamaan YK:n yhteisiä ihmisoikeus- ja gender-periaatteita.

Suomi vaikuttaa pääasiassa EU:n kautta, mutta myös yhteispohjoismaiset konsultaatiot kerran vuodessa ovat tärkeä vaikuttamiskanava. Siellä tavoitteena tulee olla Suomen kehityspoliittisen toimenpideohjelman ja UNEPin keskipitkän aikavälin strategian yhteensovittaminen.

United Nations High Commissioner for Refugees, UNHCR



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä mandaatti. Pakolais- ja IDP-kysymyksistä (*Internally Displaced Persons*) kokonaisvaltaisesti vastaaminen.
- Tehokas johtaminen ja maantieteellisesti laaja ja tehokas toiminta kentällä, nopea reagointikyky.
- Panostanut voimakkaasti suojeluklusterin tehokkaaseen toimintaan ja huomioi toiminnassaan myös humanitaarista apua laajemmat kysymykset.

Organisaation erityiset heikkoudet

- Kokonaisuudessaan pistemäärät tyydyttävää ja hyvää, mutta haasteita on erityisesti budjetoinnin ja priorisoinnin läpinäkyvyydessä.
- Vaikuttamistyön haasteellisuus varsinaisen johtokunnan puuttuessa.
- Evaluaatioyksikön voimavarojen pienuus, itsenäisen aseman kyseenalaisuus.

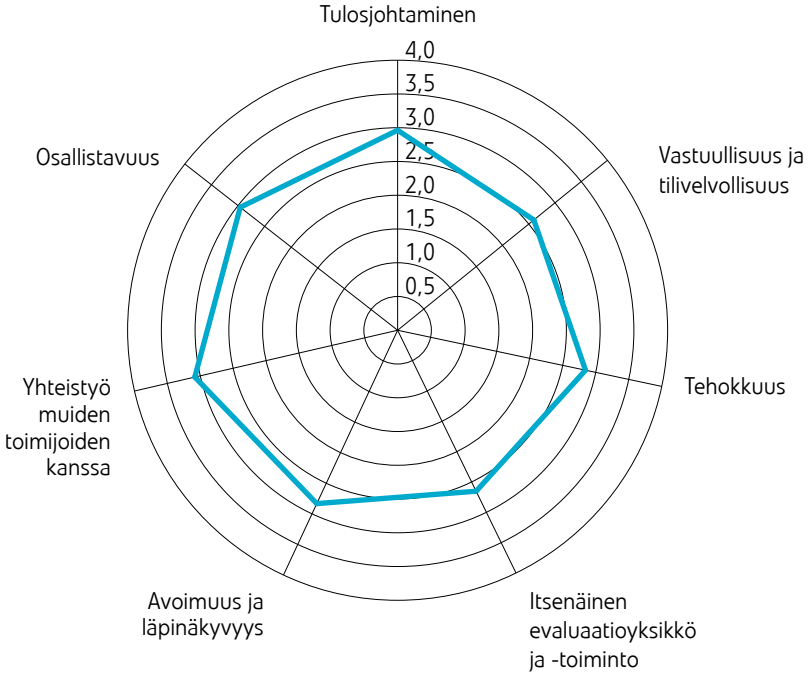
Yhteistyö organisaation kanssa

YK:n pakolaispäävaltuutetun toimisto eli UNHCR (*Office of the United Nations High Commissioner for Refugees*) on YK:n pakolaisjärjestö, jonka tehtävänä on huolehtia pakolaisten humanitaarisesta avustamisesta sekä suojelusta. Pakolaisia ovat Geneven sopimusten tarkoittamat valtioiden rajat ylittäneet pakolaiset. Lisäksi UNHCR vastaa maan sisällä siirtymään joutuneiden (*Internally Displaced Persons, IDPs*) avustamisesta. Jälkimmäisen ryhmän osuus on jatkuvasti noussut, minkä vuoksi UNHCR:n alkuperäiset tehtävät ovat laajentuneet. Maan sisällä siirtymään joutuneet henkilöt eivät kuitenkaan kuulu UNHCR:n alkuperäiseen mandaattiin. Lisäksi pienempänä ryhmänä UNHCR:n tehtävät kattavat myös kansalaisuutta vailla olevat henkilöt. UNHCR:llä on keskeinen tehtävä YK:n humanitaarisen avun järjestelmässä. Järjestön vahvuutena on sen toimiva kenttäorganisaatio. UNHCR on Suomelta eniten humanitaarista apua saava järjestö, vuonna 2012 17,8 milj. euroa.

UNHCR on tehokas toimija, jolla on selkeä mandaatti. Alkuperäisen mandaatin ulkopuolelta IDP:t ovat vakiintuneet UNHCR:n toimivaltaan. Haasteellinen hallintokulttuuri tekee rahoittajille vaikeaksi vaikuttaa järjestön toimintaan. UNHCR:n varsinainen päättävä elin on YK:n yleiskokous, eikä varsinaista johtokuntaa ole. Pysyvän komitean ja toimeenpanevan komitean kokouksilla on neuvoa-antava merkitys, mutta niissä kuitenkin hyväksytään mm. budjetit.

Jatkossa pyritään panostamaan edelleen siihen, että UNHCR:n tulosperustaisuus paranee, humanitaarista apua koordinoivan *Inter-Agency standing committee* (IASC) muutosagenda pannaan tehokkaasti käytäntöön ja läpileikkaavat tavoitteet huomioidaan järjestön työssä. Käytännössä vaikuttamisessa on hyvä panostaa suurimpien rahoittajien ryhmän (USD 20 milj. ryhmä) toimintaan, jotta sitä kautta saataisiin paremmin vaikutettua järjestöön. EU:n ja pohjoismaiden parempaan koordinaatioon ja yhteisviesteihin on syytä panostaa myös jatkossa. Suomella on kahdenväliset konsultaatiot UNHCR:n kanssa ja ne pyritään järjestämään kerran vuodessa. Agenda päätetään yhdessä ja Suomen esittämät asiat tulevat käsitellyksi korkealla tasolla. UNHCR:n toimintaa määrittävä omnibus-resoluutio on vuoden 2013 syksyllä Suomen koordinoinnissa. Myös tähän voidaan vuosittain vaikuttaa.

United Nations Office for Co-ordination of Humanitarian Affairs, OCHA



Organisaation erityiset vahvuudet

- Tulosjohtaminen (erityisesti: “Organisaatiolla on selkeä mandaatti”; ja “Organisaation johto on tehokas”)
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa (erityisesti: ”yhteistyö muiden, erityisesti mandaattinsa kannalta keskeisten, toimijoiden kanssa” ja “yhteistyö kansalaisjärjestöjen ja avunsaajien edustajien kanssa”)
- Kustannustehokkuus (erityisesti: “Organisaation varojen jako vastaanottajille selkeästi suorituksen perusteella”)

Organisaation erityiset heikkoudet

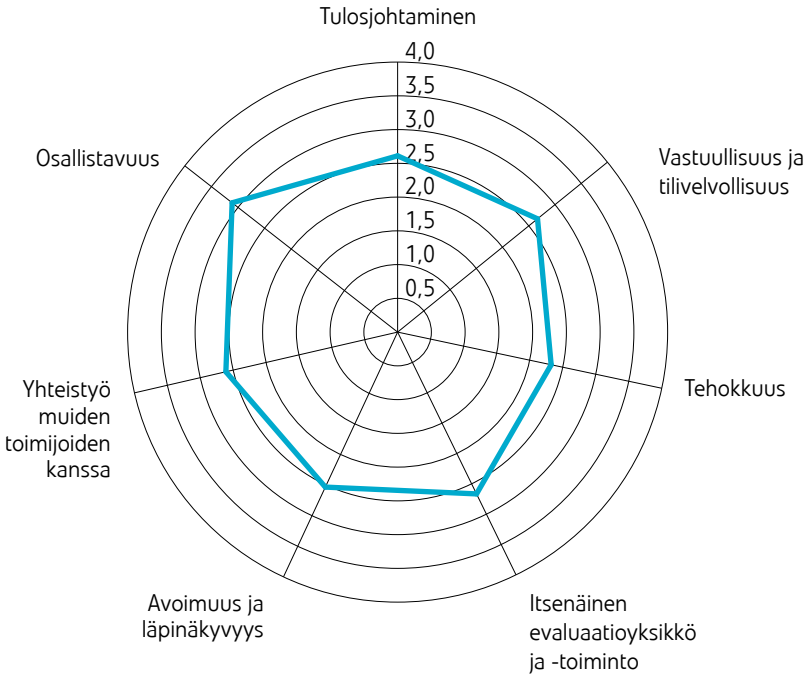
- Vastuullisuus ja tilivelvollisuus (erityisesti: “uskottava ja tehokas taloushallinto” ja “riittävästi resursseja ja osaamista hankehallinnon osalta”)
- Itsenäinen evaluaatioyksikkö ja -toiminto (erityisesti: “erillinen ja itsenäinen evaluaatioyksikkö”)
- Avoimuus ja läpinäkyvyys (erityisesti: “evaluaatioraportit ja mahdolliset johdon johtopäätökset ovat julkisia ja helposti saatavilla”)

Yhteistyö organisaation kanssa

Tulos kuvastaa hyvin OCHAn selkeää mandaattia ja vahvaa roolia YK:n ja globaalin humanitaarisen avun koordinaattorina, jossa sen asema on ainutlaatuinen ja keskeinen. Sijainti osana YK:n sihteeristöä antaa toiminnalle erityiset puitteet. Muutoin OCHAn saamat pisteet olivat kaikilla arviointikriteerien aloilla hyvät tai vähintään tyydyttävät siten, että erot eri arviointitekijöiden välillä eivät olleet suuria.

Yhteistyö OCHAn kanssa jatkuu vähintään nykyisellä tasolla tai tiivistyy. Monivuotisen tuen jatkamista ja tuen kasvattamista esitetään - määrärahatilanteen salliessa. Vuonna 2013 ydintuki OCHAlle on 3 miljoonaa euroa (+ 500 000 kohdennettua tukea). Dialogissa OCHAn kanssa jatketaan vaikuttamista ja seurantaa, jotta OCHAn toiminta olisi jatkossakin avointa ja tilivelvollista - myös avun vastaanottajien suuntaan. OCHA osoittaa jo vastuullisuutta ja tilivelvollisuutta. OCHA on mm. aloittanut *"accountability towards beneficiaries"* -työtä, jota Suomi tukee. OCHAn valmisteilla oleva strategia vuosille 2014-17 tulee sisältämään tuloskehikon ja mitattavat tavoitteet. Lisäksi toivotaan, että evaluaatiotoimintoa kehitetään entisestään ja taloushallinnon taso on jatkossakin laadukasta. Suomen CERFiä koskevat vaikuttamistavoitteet tullaan sisällyttämään OCHAn vaikuttamissuunnitelmaan, koska CERF-sihteeristö sijaitsee siellä.

United Nations Office of the Commissioner for Human Rights, UNHCHR & UN Voluntary Fund for Technical Cooperation, VFTC



Organisaation erityiset vahvuudet

Toimiminen osana YK:n sihteeristöä määrittää vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuuksina voidaan kuitenkin mainita mm. selkeä mandaatti, osallistavuus sekä kumppanien että avunantajien suhteen ja toimet suunnittelun, raportoinnin ja tulosjohtamisen tehostamiseksi mm. evaluoinneista saatuja tuloksia hyödyntämällä.

Organisaation erityiset heikkoudet

Heikkouksista keskeisin on pääasiassa vapaaehtoisrahoitukseen perustuva rahoituspohja ja vähäiset resurssit suhteessa toimintakentän lisääntyviin haasteisiin. Myös resurssien hallinnassa, hallintokulttuurin ja prosessien kehittämisessä - ml. sisäinen koordinaatio - on haasteita.

Yhteistyö organisaation kanssa

Hallitusohjelman mukaisesti Suomen ulkopolitiikan tavoitteena on kansainvälisen vakauden, turvallisuuden, rauhan, oikeudenmukaisuuden ja kestävän kehityksen vahvistaminen sekä oikeusvaltion, demokratian ja ihmisoikeuksien edistäminen. Suomen ihmisoikeuspolitiikka perustuu kansainväliseen oikeuteen ja ihmisoikeussopimusten asettamiin velvoitteisiin. Kehityspoliittinen toimenpideohjelmamme lähtee kaikkien ihmisten tasaarvoisuudesta ja korostaa ihmisoikeusperustaista lähestymistapaa kehitykseen.

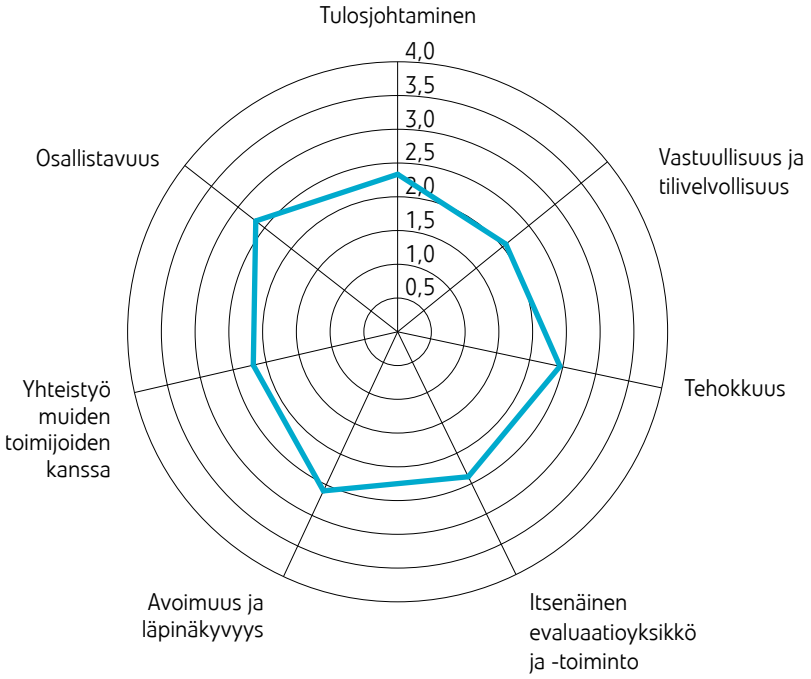
OHCHR on ainutlaatuinen globaali ihmisoikeustoimija, jonka kanssa Suomi tekee yhteistyötä sekä kansainvälisellä että maatasolla. OHCHR:n toimintakenttä on kuitenkin erittäin sensitiivinen ja vaativa ja toimisto joutuu usein hyökkäysten kohteeksi. Suomi katsoo, että sekä poliittinen että taloudellinen tuki on tärkeätä erityisesti OHCHR:n riippumattomuuden ja asiantuntijuuden varmistamiseksi sekä YK:n ihmisoikeusasiantuntijaelinten toimintamahdollisuuksien turvaamiseksi ja vahvistamiseksi. OHCHR:n ja erityisesti sen perustoimintojen vahvistaminen YK:n sääntömääräisen budjetin kautta on Suomen prioriteetteja YK:ssa.

Suomen yleistuen määrä OHCHR:lle on pysytellyt viime vuosina samana, mutta tukea teknisen avun rahastolle on kasvatettu, jotta toimisto pystyisi paremmin vastaamaan lisääntyneeseen kysyntään. Erilaisten infotilaisuuksien lisäksi Suomi käy OHCHR:n kanssa vuosittaiset konsultaatiot, jotka antavat mahdollisuuden informoitua sekä Suomelle mahdollisuuden tuoda esiin prioriteettejaan ja kohdentaa paremmin toimistolle maksettavaa tukea. Suomi myös järjestää yhteisten prioriteettien puitteissa tilaisuuksia yhdessä OHCHR:n kanssa ja tekee asiantuntijayhteistyötä.

Riittävä korvamerkitsemätön yleistuki on tärkeätä OHCHR:lle. Toisaalta korvamerkitsemällä tukemme Suomelle tärkeisiin teemoihin voimme vaikuttaa tasapainottavasti suhteessa muiden donoreiden korvamerkitsemään tukeen. OHCHR:n panostus tulospe-

rustaisuuteen on painava syy lisätä tukea sille ja samalla käydä vuoropuhelua, jolla haetaan Suomelle sopiva tasapaino korvamerkitsemättömän ja korvamerkityn tuen välillä niin, että taloudellinen tukemme vastaa poliittisia prioriteettejamme.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction, UNISDR



Organisaation erityiset vahvuudet

- Avoimuus ja läpinäkyvyys (“Organisaatiolla on selkeät ohjeet julkistamisen suhteen ja se julkistaa keskeiset asiakirjat rutiininomaisesti” ja “Organisaation strategiset päätökset ovat julkisia ja helposti saatavilla”)
- Osallistavuus (“Organisaatio on sisäistänyt toimintaansa myös Suomelle keskeiset läpileikkaavat tavoitteet”)
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa (“Organisaatio on rakenteeltaan kyllin joustava maalähtöisen toiminnan turvaamiseksi”)

Organisaation erityiset heikkoudet

- Vastuullisuus ja tilivelvollisuus (“Organisaatiolla on päättävä elin, joka ohjaa ja seuraa sen toimintaa riittävän läpinäkyvästi”; “Organisaatiolla on selkeät säännöt varojen jaosta” ja “Varojen jako on käytännössäkin selkeää ja läpinäkyvää)
- Itsenäinen evaluaatioyksikkö ja -toiminto (“Organisaatiolla on evaluaatiosuunnitelma sekä selkeät evaluaatioperiaatteet ja -ohjeet”)
- Tulosjohtaminen (“Organisaatio on omaksunut tulosperustaisen johtamistavan (RBM)”)

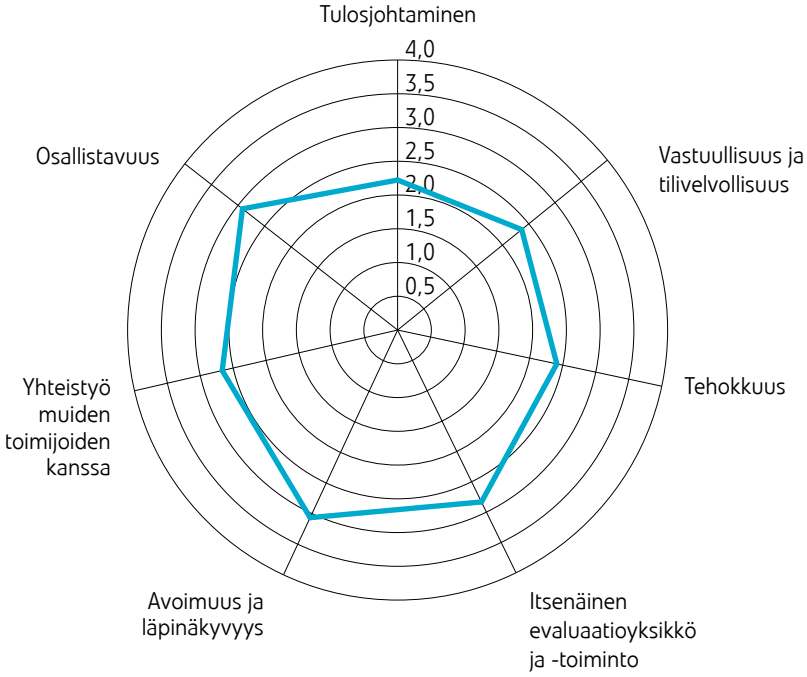
Yhteistyö organisaation kanssa

Arviot eri kriteerien suhteen vaihtelivat tyydyttävän ja hyvän välillä. Yleisesti ottaen tulos vahvistaa käsitystä UNISDR:n tehokkuudesta. Erot eri arviointitekijöiden välillä olivat suhteellisen pieniä ja siten suuntaa-antavia. Suomelle tärkeät läpileikkaavat tavoitteet saivat hyvät pisteet. Selvimmin tyydyttävää tasoa osoitti ISDR:n hallinnoimien varojen hallinnointi. ISDR on jo ryhtynyt toimenpiteisiin hallinnoimansa rahaston toiminnan selkeyttämiseksi. Edistymistä tulee kuitenkin seurata tarkoin.

UNISDR:n työ on lähempänä kehitysyhteistyötä kuin humanitaarista apua, joten se olisi voitu analyysissä ryhmitellä myös kehitysorganisaatioiden joukkoon. UNISDR:n rooli YK-järjestelmän globaalina yhteystahona DRR-asioissa (*disaster risk reduction*) on hyvin keskeinen. UNISDR on jo parantanut toimintansa tulosperustaisuutta aiemmin saamansa palautteen perusteella. Parantamisen varaa kuitenkin on vielä paljon. ISDR:n nykyinen strategia ja visio ulottuu vuoteen 2025 asti ja työohjelma kattaa vuodet 2011–2015.

Vaikuttamissuunnitelmassa ja sitäkin edeltävässä kahdenvälisessä sekä donor-dialogissa (ISDR tukiryhmässä) painotamme erityisesti tulosjohtamista, tilivelvollisuutta ja tehokasta evaluaatiotoimintaa. Suomi oli vuosina 2010–11 UNISDR:n 12. suurin avunantaja. Monivuotisen ydinrahoituksen jatkamista esitetään nelivuotiskaudelle 2014–17. Tulevina vuosina UNISDR:lla on keskeinen rooli post-2015 -valmisteluihin liittyen Hyogon toimintaohjelman jatkotyössä.

United Nations Office on Drugs and Crime, UNODC



Organisaation erityiset vahvuudet

- Tutkimustoiminta
- Luotettavan ja laajasti hyödynnetyn tiedon ja raporttien tuottaminen

Organisaation erityiset heikkoudet

- Resursointi, yleisrahoituksen pieni osuus kokonaisrahoituksesta
- Maatason vaikuttaminen

Yhteistyö organisaation kanssa

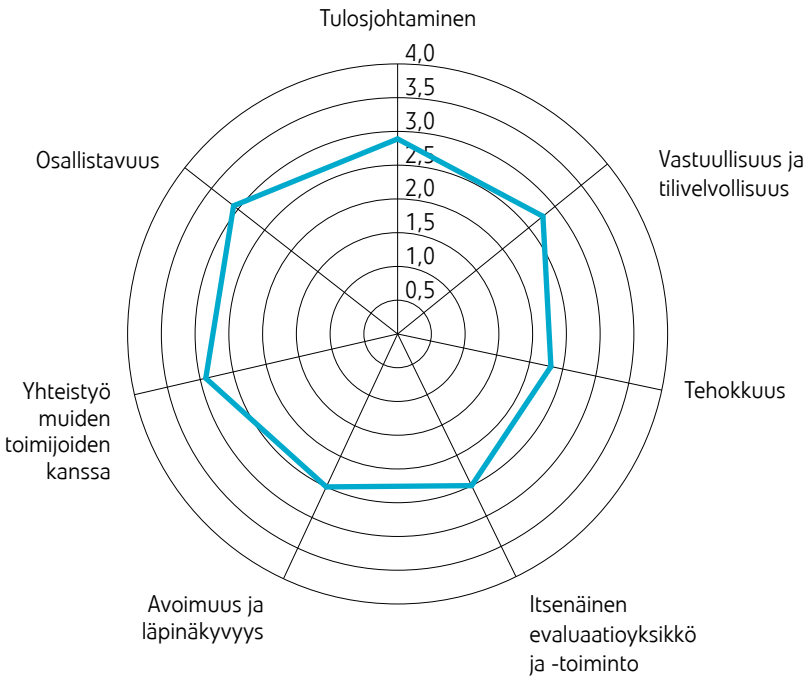
UNODC tukee laittomien huumeiden, rikollisuuden ja terrorismin vastaisia jäsenmaiden toimia ja edistää tutkimusta ja analyyttisen tiedon tuottamista ja jakamista aiheesta. Se osallistuu normatiiviseen työhön kansainvälisten sopimusten ratifioimiseksi ja täytäntöönpanemiseksi.

UNODC:n huumausainekysymyksiin liittyvät analyysit ovat arvostettuja, ja se tekee tärkeätä työtä mm. jäsenvaltioiden kansallisen kapasiteetin kehittämisessä. Toiminnan keskeisenä haasteena on ja toimeenpanokapasiteettiin vaikuttaa kuitenkin ratkaise-

vasti yleisrahoituksen vähyys (noin kymmenesosa kokonaisrahoituksesta). Rahoitusrakenne mm. heikentää toiminnan ennustettavuutta ja jatkuvuutta ja sitoo voimavaroja varainhankintaan.

UNODC:n toimialaan kuuluvat globaalit haasteet ovat keskeisiä Suomen kehityspolitiikan tavoitteiden näkökulmasta ja liittyvät mm. hauraita valtioita koskettaviin kysymyksiin. Suomi kanavoi UNODC:n huumeohjelmalle kohdennettua yleisrahoitusta sekä järjestön maatason hankkeisiin korvamerkittyä rahoitusta. Multianalyysin tulosten ei nähdä antavan erityistä aihetta merkittäviin muutoksiin yhteistyössä.

United Nations Peacebuilding Fund, PBF



Organisaation erityiset vahvuudet

- Organisaatiolla on selkeä mandaatti. Myös toimintaa tarkemmin ohjaavat politiikkaohjelmat ovat selkeitä.
- Kohdemaiden valinnassa edellytetään kohdemaan omistautumista toiminnalle, mikä lisää paikallista omistajuutta hankkeissa.
- Organisaatiolla on laaja rahoituspohja. Toisaalta myös hyvin laaja joukko YK-toimijoita toteuttaa organisaation rahoittamia projekteja.

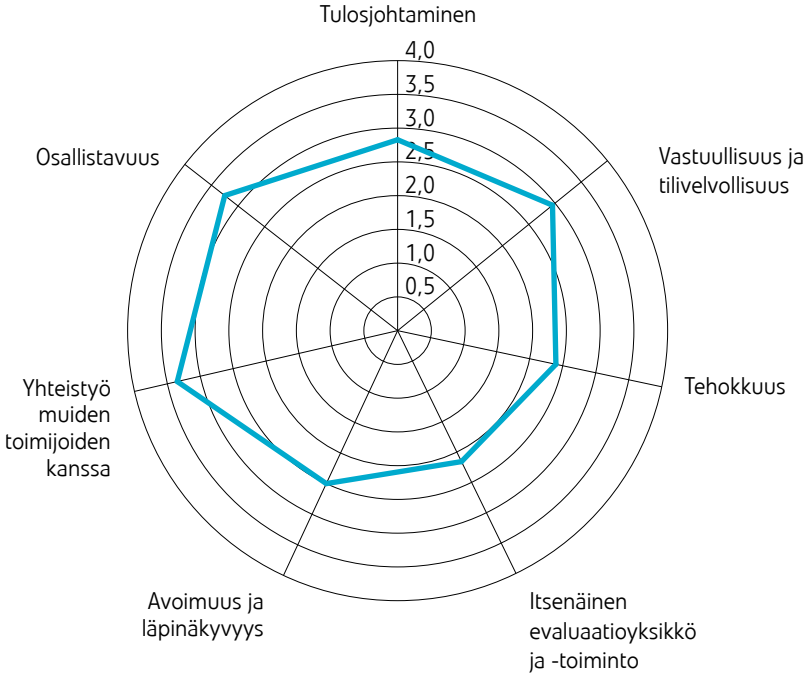
Organisaation erityiset heikkoudet

- Toiminnan tuloksellisuuden arviointi on jossain määrin epäsystemaattista. Vuonna 2013 toteutettava arviointi toki parantaa tätä.
- Organisaatiolla on verrattain pieni hallinnollinen tukitoimisto. Toisaalta organisaatio ei itse toimeenpane projekteja, vaan rahoittaa muita toimijoita, jotka toteuttavat projektit.

Yhteistyö organisaation kanssa

Organisaatio on toiminut seitsemän vuotta ja osoittanut kykenevänsä tehokkaaseen, mandaattinsa mukaiseen toimintaan. Organisaatio rahoittaa konfliktin jälkeisiä rauhanrakentamishankkeita, tarkoituksenaan olla katalyyttinen ja nopea rahoituksen antaja. Organisaation toiminta on nyt siirtymässä ikään kuin uuteen vaiheeseen, sillä viimeistään nyt sen on pystyttävä saattamaan ensimmäiset aloittamansa hankkeet sellaiselle pohjalle, että muut toimijat voivat ottaa laajemmin vastuun pitempiaikaisesta rauhanrakentamisesta kohdemaissa. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että jatkossa kiinnitetään huomiota siihen, että organisaatio kykenee luomaan toimivia yhteistyömekanismeja muiden toimijoiden (esim. kansainväliset rahoituslaitokset) kanssa. PBF:n toiminta on Suomen kehityspoliittisen ohjelman keskeisten läpileikkaavien teemojen mukaista.

United Nations Population Fund, UNFPA



Organisaation erityiset vahvuudet

- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa
- Osallistavuus
- Vastuullisuus ja tilivelvollisuus

Organisaation erityiset heikkoudet

- Evaluaatiotoiminnot
- Kustannustehokkuus
- Avoimuus ja läpinäkyvyys
- Tulosjohtaminen

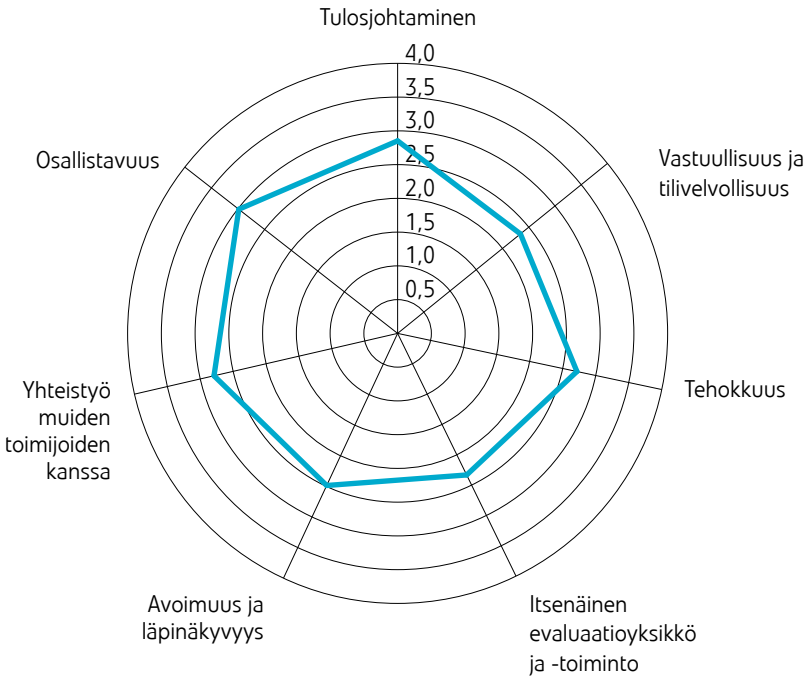
Yhteistyö organisaation kanssa

UNFPA tukee jäsenmaita väestö- ja kehityskysymysten alueella, erityisesti seksuaali- ja lisääntymisterveyden (ml. perhesuunnittelu) ja -oikeuksien edistämisen, äitikuolleisuuden vähentämisen, sukupuolten välisen tasa-arvon ja väestötilastojen alueella. Humanitaarisessa toiminnassa se mm. vastaa seksuaaliseen ja sukupuoleen perustuvaan väkivaltaan liittyvästä toiminnasta osana suojeluklusteria. UNFPAn toiminta keskittyy erityisesti köyhimpiin maihin sekä naisiin ja nuoriin.

Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ja osallistavuus kuuluvat UNFPA:n vahvuuksiin. Yleis- ja korvamerkityn rahoituksen suhde on UNFPAlla verrokkijärjestöihin nähden hyvä, mikä antaa yleisrahoittajille (kuten Suomi) hyvän aseman tehdä vaikuttamistyötä. Kehittämistä kaipaavia alueita UNFPAn osalta ovat mm. evaluaatiotoiminnot, tulosjohtaminen sekä toiminnan kohdentuminen strategisten painopisteiden mukaisesti.

Suomi kanavoi UNFPAlle erittäin huomattavaa yleisrahoitusta. UNFPAlla on Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden näkökulmasta hyvin tärkeä rooli, ja sen nähdään jatkossakin kuuluvan Suomen keskeisiin kumppaneihin ja monenkeskisen kehitysyhteistyön kanaviin.

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East, UNRWA



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä mandaatti palestiinalaispakolaisten auttamisessa
- Erittäin tehokas ja monipuolinen toimija kentällä: terveyspalvelut, koulutus- ja muu apu palestiinalaispakolaisille Palestiinalaisalueilla, Jordaniassa, Libanonissa ja Syyriassa. Paikallisten työntekijöiden määrä on suuri; järjestö työllistää palestiinalaispakolaisia

Organisaation erityiset heikkoudet

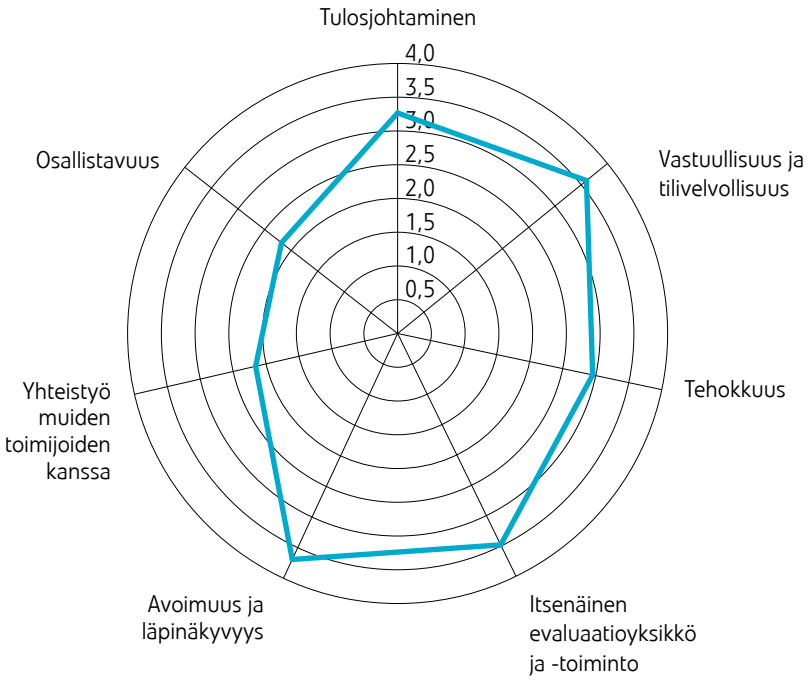
- Mandaatti ja resurssit eivät kohtaa, joten järjestön on priorisoitava toimintojaan. Tarvitaan suuria muutoksia, jotta peruspalvelut voidaan säilyttää niitä tarvitseville.
- Läpinäkyvyyttä on kaivattu toimintoihin, halu tähän ja keskusteluun rahoittajien kanssa on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi
- Järjestön rajalliset resurssit näkyvät esimerkiksi evaluaatioiden puutteena

Yhteistyö organisaation kanssa

UNRWA on noin 5 miljoonalle palestiinalaispakolaiselle peruspalveluja tarjoava YK-järjestö, jonka mandaatti kattaa Länsirannan, Gazan, Jordanian, Libanonin ja Syyrian. Politisoitunut toimintaympäristö, Israelin asettamat tuonti- ja liikkumisrajoitukset, työntekijöiden palkannostopaineet sekä krooninen alirahoitus hankaloittavat UNRWAn toimintaa ja pidemmän aikavälin suunnittelua. Järjestön rakenteen uudistamiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi ovat käynnissä laajat muutosprosessit. On tärkeää, että tehokkuus- ja avoimuuskysymykset saavat jatkossakin näkyvän aseman UNRWAa koskevissa keskustelussa. Suomen kokonaistuki UNRWAlle vuonna 2012 oli 4,5 milj. euroa humanitaarisen avun budjetista maksettua korvamerkitsemätöntä yleisavustusta. Lisäksi ministeriö on rahoittanut UNRWAn kesäkisatoimintaa aiempina vuosina kehitysyhteistyövaroista.

Suomi pyrkii edistämään UNRWAn toiminnan tehostumista rahoittamalla sen yleisrahastoa hätäapuvetoomusten sijaan. Palestiinalaisalueiden tilanne on krooninen ja toiminnot ja rahoitus tulisi pitää mahdollisimman ennakoitavina. Tilanteessa, jossa pakolaisstatuksen omaavien määrä jatkuvasti kasvaa, mutta järjestön rahoitus joko pienenee tai pysyy samana, on toimintoja priorisoitava ja rajattava niille, jotka niitä eniten tarvitsevat. UNRWA on YK:n yleiskokouksen alainen järjestö, johon yli USD 5 milj. vuodessa rahoittavat maat voivat vaikuttaa neuvoa-antavan komitean jäseninä. Neuvoa-antava komitea kokoontuu kaksi kertaa vuodessa. Pohjatyö tehdään alakomiteoissa, joita järjestetään n. 5-6 kertaa vuodessa. Suomi osallistuu UNRWAn strategian valmisteluun vuosille 2016-21. Suomen ajamia teemoja ovat mm. tarveperustaisuuden vahvistaminen, yhä selkeämpi priorisointi palveluissa, kustannustehokkuuden vahvistaminen ja rahoituspohjan laajentaminen. Nyt UNRWA on lähes täysin riippuvainen Yhdysvalloista ja EU-maista kahtena suurimpana rahoittajana. Kokonaisuudessaan ajetaan tulosperustaisuutta, humanitaarista apua koordinoivan *Inter-Agency standing committeen* (IASC) muutosagendan tehokasta täytäntöönpanoa ja läpileikkaavien tavoitteiden toteutumista järjestön työssä.

World Bank Group, WBG



Organisaation erityiset vahvuudet

- Avoimuus: strategia- ja politiikka-asiakirjat ml. evaluointiraportit ovat helposti saatavilla; tuotettu aineisto vapaasti muiden hyödynnettävissä
- Vastuullisuus ja tilivelvollisuus: selkeä päätöksentekojärjestelmä, varojenkäyttöä ohjaavat periaatteet julkisia, vahva sisäinen ja ulkoinen tarkastustoimi
- Evaluaatio: WBG:ssä vahva pyrkimys evaluaatiotiedon hyödyntämiseen.

Organisaation erityiset heikkoudet

- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa: Maailmanpankki on kenttätasolla usein hyvin dominoiva toimija, joka ei riittävästi ota muita huomioon. Lisäksi pankkiryhmän trust fund -yhteistyö on liian ekspansiivista kuormittaen liikaan yhteistyötahojen resursseja.
- Osallistavuus: yhteistyömaiden viranomaisten ja erityisesti kansalaisyhteiskunnan edustajien kytkeminen hanke-/ohjelmasuunnitteluun ja toimeenpanon seurantaan.

Yhteistyö organisaation kanssa

Analyysin tulosten valossa Suomen on perusteltua vahvistaa yhteistyötä Maailmanpankkiryhmän (WBG) kanssa. Tämä edellyttää sekä rahoituksen että henkilöstöresurssien lisäämistä pankkiryhmän yhteistyöhön ainakin keskipitkällä aikavälillä. Tarve resurssien kasvattamiseen korostuu kuitenkin jo lyhyellä aikavälillä Suomen otettua äänestysryhmän koordinaatiovastuun 3-vuotiskaudeksi 1.7.2013 alkaen.

Yhteistyön toiminnalliset painopisteet:

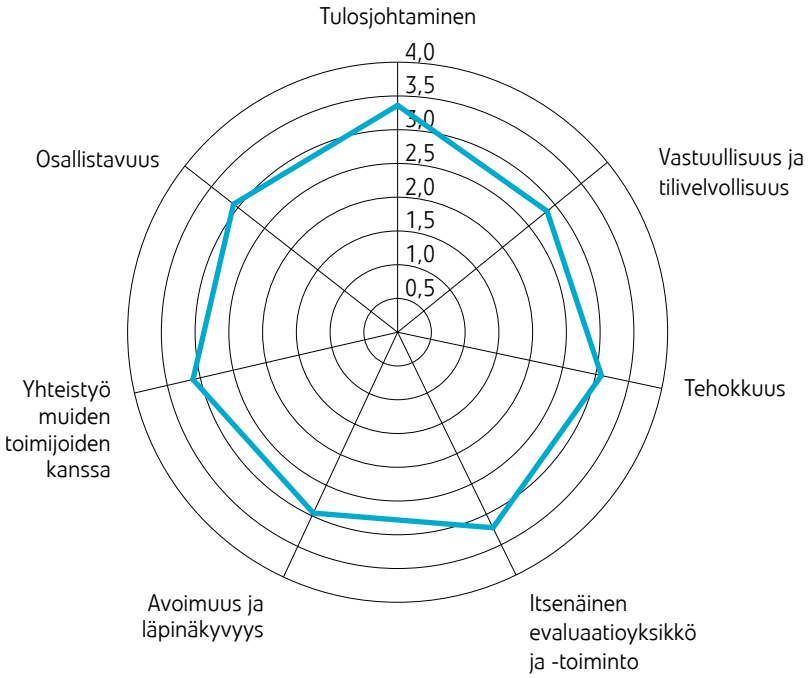
- tulosperustaisen johtamisen ja osallistavuuden vahvistaminen; trust fund -yhteistyön virtaviivaistaminen

Yhteistyön temaattiset painopisteet (kehityspoliittisen ohjelman näkökulmasta):

- osallistava talouskasvu
- ihmisoikeusperustaisuus
- hyvä hallinto

Pankkiryhmä tukee ihmisoikeusperustaista lähestymistapaa, mutta keskittyy ”perinteisille” sektoreille (ruoka-turva, koulutus, terveys jne.). Demokratia ja ihmisoikeuskysymykset ovat vahvistumassa pankin agendalla. Kestävän, köyhiä väestöryhmiä tukevan talouskasvun edistäminen on pankkiryhmän päätavoite. Pankkiryhmän rooli vihreän talouden problematiikkaa koskevassa tutkimustyössä on erittäin keskeinen. Pankkiryhmän sosiaalisia ja ympäristöllisiä sääntöjä koskeva politiikka on (social and environmental safeguards) erittäin kattava, joskin kentältä saatu palaute toimeenpanosta on osin ristiriitaista. Inhimillisen kehityksen edistäminen (koulutus, terveys, vesi ja sanitaatio) on pankkiryhmän keskeisimpiä osaamisalueita ja toiminnanpainopisteitä. Maailmanpankki on sitoutunut vahvasti MDG-agendaan ja post-2015 -kehitysagendan suunnitteluun.

World Food Programme, WFP



Organisaation erityiset vahvuudet

- Selkeä mandaatti ja vahva tulosjohtaminen
- Kustannustehokkuus
- Evaluaatiotoiminnan laatu ja suunnitelmallisuus

Organisaation erityiset heikkoudet

- Varojen jaon selkeys ja läpinäkyvyys
- Parhaista käytännöistä raportointi ja evaluaatioiden hyödyntäminen toiminnan kehittämiseksi

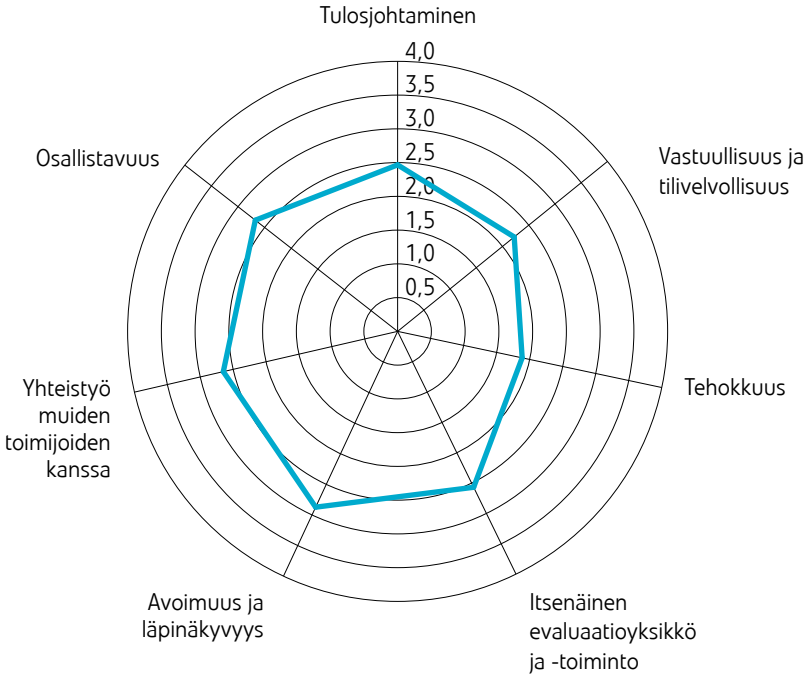
Yhteistyö organisaation kanssa

WFP on tehokas ja dynaaminen organisaatio, jonka toiminta on pääasiallisesti humanitaarista. WFP:llä on avainrooli YK:n humanitaarisen avustusjärjestelmässä ruokaturvaklusterin vetäjänä yhdessä FAOn kanssa ja humanitaarisen avun logistiikka- ja telekommunikaatioklustereiden johtajana. Järjestön yllä mainitut heikkoudet eivät ole vakavia, vaan saivat arviossa tyydyttävät pisteet. Uusi strateginen suunnitelma vuosille 2014-17 hyväksyttiin kesäkuussa 2013. Sen myötä humanitaarinen toiminta tulee

säilymään WFP:n ydintoimintana, joka on myös Suomen näkemyksen mukaan WFP:n vahvuus. Strategiassa heijastuu WFP:n pyrkimys parantaa toimintaansa kehittämällä kumppanuuksia ja uusia työvälineitä, jonka avuin järjestö jatkaa reformia puhtaasta ruoka-apuorganisaatiosta (*food aid*) keinoiltaan laaja-alaisemmaksi (*food assistance*).

Suomen yleisavustus WFP:lle siirtyy vuonna 2014 ministeriön humanitaarisen avun yksikköön, jolla on WFP:n järjestövastuu. Yleisavustus korvamerkitään tuolloin löyhästi humanitaariseen toimintaan ja tasoa pyritään hiukan nostamaan määrärahatilanteen sen salliessa. Maa- ja aluekohtaista humanitaarista tukea on viime vuosina annettu noin 14 milj. euroa vuodessa. Lisäksi Suomi rahoittaa ja rekrytoi järjestölle 3-4 apulaisasiantuntijaa vuodessa. Tuki WFP:lle on tärkeä komponentti toimeenpantaessa Suomen sitoumusta uudistetun elintarvikeapusopimukseen tavoitteisiin. Suomi istui johtokunnassa viimeksi vuonna 2012 ja on johtokunnan jäsen seuraavan kerran vuonna 2017. Vaikuttaminen tapahtuu lähinnä D-listan jäsenenä sekä EU:n koordinaatiossa. Komissio on WFP:n toiseksi suurin rahoittaja Yhdysvaltojen jälkeen. Suomi on tällä hetkellä WFP:n 19. suurin rahoittaja. WFP:n rahoitus koostuu täysin vapaaehtoislahjoituksista ja näin ollen rahoituksen suuruudella on huomattava merkitys jäsenmaan vaikutusmahdollisuuksiin.

World Health Organisation, WHO



Organisaation erityiset vahvuudet

- Vahva normatiivinen rooli
- Selkeä mandaatti
- Selkeä koko organisaation kattava tavoitteenasettelu/toimintasuunnitelma
- Organisaation kokemus ja työn tulokset tuodaan kansainväliseen keskusteluun kaikkien toimijoiden hyödyksi/käytettäviksi.

Organisaation erityiset heikkoudet

- Tulosjohtaminen
- Varojen käytön läpinäkyvyys ja seuranta
- Varojen kanavointi vastaanottajille ja hankkeille suorituksen perusteella

Yhteistyö organisaation kanssa

WHO on keskeisin globaali terveysalan toimija, jolla on tärkeä rooli myös kehitysmaiden tukemisessa. WHO johtaa globaalia terveyspolitiikkaa ja toimii normatiivisena asiantuntijajärjestönä ja pitkän aikavälin terveyspolitiikan rakentajana. WHO:n toiminnalla on suuri merkitys terveyteen liittyvien vuosituhattavoitteiden saavuttamisessa. Se monitoroi kehitystä globaalilla ja kansallisella tasolla, tunnistaa kehityksen esteitä ja toimii niiden eliminoimiseksi ja mm. terveysjärjestelmien vahvistamiseksi sekä lääkkeiden saatavuuden edistämiseksi. Humanitaarisessa järjestelmässä WHO vastaa terveysklusterin koordinoinnista.

WHO on viime vuosien aikana käynnissä olleen ja edelleen jatkuvan reforminsa puitteissa pyrkinyt aktiivisesti kehittämään toimintansa tuloksellisuutta ja tehokkuutta ml. leikkaamaan kustannuksia sekä lisäämään rahoituksen läpinäkyvyyttä ja toiminnan strategisuutta. Avunantajien kanssa on käynnistetty rahoitusdialogi, jonka puitteissa pyritään edistämään rahoituksen suuntautumista hallintoelimissä yhteisesti sovituille toiminnan painopistealueille. Osana reformia on tehostettu myös järjestön humanitaarista toimintaa.

WHO edistää toiminnassaan Kehityspoliittisen toimenpideohjelman keskeisiä painopistealueita, ja Suomi kanavoi WHO:lle merkittävää yleisrahoitusta. Järjestö nähdään jatkossakin Suomen keskeisenä yhteistyökumppanina kehitysmaiden tukemisessa.

LIITE 2. Kysely UM:n yksiköille

Arvioitava organisaatio:

Vastaaja:

Yksikkö:

Väitelauseita arvioidaan neliportaisella asteikolla (1 = huono, 2 = tyydyttävä, 3 = hyvä, 4 = erinomainen) sen mukaan, miten kukin väittämä vastaa vastaajan omaa käsitystä arvioitavasta organisaatiosta. Kuhunkin vastaukseen annetaan myös perustelu yhdellä lauseella.

1. Tulosjohtamisjärjestelmä

1.1 Organisaatiolla on selkeä mandaatti.

Perustelu:

1.2 Organisaatiolla on selkeä koko organisaation kattava tavoitteenasettelu/ toimintasuunnitelma. Suunnitelma kattaa mandaatin määrittämät tehtäväalueet.

Perustelu:

1.3 Organisaatio on omaksunut tulosperustaisen johtamistavan (results-based management, RBM) ja käyttää tulostensa mittaamiseen tuloskehikkoa (results framework). Tulosten arvioimiseksi on määritelty selkeät indikaattorit.

Perustelu:

1.4 Organisaation rakenne ja hallintokulttuuri edesauttavat sen tavoitteiden saavuttamista.

Perustelu:

1.5 Organisaation johto on tehokas.

Perustelu:

1.6 Organisaation sisäiset järjestelmät tukevat tulosjohtamista. Kokonaisuus toimii ja organisaatiolla on mm. riittävä operatiivinen budjetti, henkilöstöresurssit on jaettu tarkoituksenmukaisesti ja organisaatiolla on riittävästi kenttätoimistoja jne.

Perustelu:

Kysymys tulosjohtamisen osalta: Onko tilanne oman käsityksenne mukaan parantumassa (3), vai pysyykö se ennallaan (2) vai huonontuuko (1)?

Miten perustelisitte tätä yhdellä lauseella?

Lisäkysymys (jota hyödynnetään myöhemmin relevanssia arvioitaessa): Miten hyvin organisaation toiminta vastaa Suomen kehityspoliittisen ohjelman painopistealueita? Kullekin painopistealueelle merkitään arvionne neliportaisella asteikolla (1=huono, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=erinomainen) sekä perustelu yhdellä lauseella. Arvio pyydetään vain relevanttien painopistealueiden osalta. Tähän voi lisätä myös muita kommentteja.

Kehityspoliittisen ohjelman painopistealueet:

- Ihmisoikeuksia edistävä, demokraattinen ja vastuullinen yhteiskunta

Perustelu:

- Osallistava ja työllistävä vihreä talous

Perustelu:

- Luonnonvarojen kestävä hallinta ja ympäristönsuojelu

Perustelu:

- Inhimillinen kehitys

Perustelu:

2. Vastuullisuus ja tilivelvollisuus

2.1 Organisaatiolla on päättävä elin, joka ohjaa ja seuraa sen toimintaa riittävän läpinäkyvästi, systemaattisesti sekä tehokkaasti.

Perustelu:

2.2 Organisaatiolla on varojen jakoon selkeät säännöt ja periaatteet.

Nämä säännöt ja periaatteet ovat julkisia.

Perustelu:

2.3 Organisaation varojen jako on käytännössäkin sääntöjen mukaista ja läpinäkyvää.

Perustelu:

2.4 Organisaatiolla on uskottava ja tehokas taloushallinto.
Mm. taloushallinto toimii sääntöjen ja aikataulun mukaisesti, varojen käyttöä seurataan tehokkaasti, varojen käytöstä tuotetaan selkeitä raportteja.

Perustelu:

2.5 Organisaatio noudattaa selkeästi sovittuja linjauksia taloushallinnossa.
Tämä merkitsee mm. sitä, että sillä on toimiva sisäinen tarkastus sekä vuosisuunnitelma tilintarkastuksille.

Perustelu:

2.6 Organisaatiolla on työkalut riskien hallintaan ja väärinkäytösten torjuntaan.

Perustelu:

2.7 Organisaatiolla on riittävästi resursseja ja asiantuntemusta hankinta- ja sopimushallinnon osalta.

Perustelu:

Kysymys vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden osalta: Onko tilanne oman käsityksenne mukaan parantumassa (3), vai pysyykö se ennallaan (2) vai huonontuuko (1)?

Miten perustelisitte tätä yhdellä lauseella?

3. Kustannustehokkuus

3.1. Varojen käyttöä seurataan säännöllisesti ja tämä vaikuttaa tarpeen mukaan varojen kohdentumiseen.

Perustelu:

3.2 Organisaation varojen jako vastaanottajille ja hankkeille tapahtuu selkeästi suorituksen (performance) perusteella.

Perustelu:

3.3 Organisaatio pitää hallintokustannuksensa kurissa suhteessa organisaation ohjelmakustannuksiin.

Perustelu:

3.4 Organisaation henkilöstö on asiantuntevaa, sen henkilöstöpolitiikka vahvistaa pätevyyttä ja vaihtuvuus päämajassa (ja kentällä, jos mahdollista arvioida) tapahtuu sopivissa sykleissä, jotta verkostoituminen ja kokemuksen kartuttaminen on mahdollista.

Perustelu:

3.5 Organisaatiolla on toimintaansa nähden sopivan kattava maaverkosto ja – mikäli toiminnan kannalta oleellista – riittävän hajautettu hallinto.

Perustelu:

3.6 Organisaation operatiivinen toiminta on kustannustehokasta. Esim. organisaatio saattaa käyttää mahdollisuuksien mukaan ensisijaisesti paikallisia resursseja. Hankevalmistelussa se arvioi eri vaihtoehdot kustannustehokkuuden osalta.

Perustelu:

3.7 Organisaation hankintakäytännöt ovat läpinäkyviä ja varmistavat hyvän hinta-laatu -suhteen.

Perustelu:

3.8 Organisaatio käyttää sille parhaiten sopivia ja kustannustehokkaita työkaluja ja prosesseja.

Perustelu:

Organisaation operatiivinen toiminta rahoitetaan pääosin ydinbudjetista eikä korvamerkityistä varoista. Valitse sopiva vaihtoehto (KYLLÄ/EI):

Kysymys tehokkuuden osalta: Onko tilanne oman käsityksenne mukaan parantumassa (3), vai pysyykö se ennallaan (2) vai huonontuuko (1)?

Miten perustelisitte tätä yhdellä lauseella?

4. Itsenäinen evaluaatioyksikkö ja -toiminto

4.1. Organisaatiolla on erillinen ja itsenäisesti toimiva evaluaatioyksikkö/osasto.

Perustelu:

4.2. Organisaatiolla on evaluaatiosuunnitelma sekä selkeät evaluaatioperiaatteet ja -ohjeet.

Perustelu:

4.3. Evaluaatioiden ja arviointien tuloksia käytetään hyväksi organisaation toiminnan parantamisessa. Niitä käytetään parantamaan hankkeiden toteuttamista sekä kehittämään organisaation muita toimintoja (esim. normatiiviset tehtävät) ja/tai organisaatiorakenteita.

Perustelu:

4.4. Organisaatio raportoi systemaattisesti evaluaatioista ja niiden johtopäätöksistä hallintoelimilleen ja sidosryhmilleen.

Perustelu:

Kysymys evaluaatioyksikön ja -toiminnon osalta: Onko tilanne oman käsityksenne mukaan parantumassa (3), vai pysyykö se ennallaan (2) vai huonontuuko (1)?

Miten perustelisitte tätä yhdellä lauseella?

5. Avoimuus ja läpinäkyvyys

5.1. Organisaatiolla on selkeät ohjeet julkistamisen suhteen ja se julkistaa kaikki sidosryhmien/toiminnan kannalta keskeiset asiakirjansa rutiininomaisesti (mikäli tätä ei estä jokin hyväksyttävä näkökohta, esim. kohderyhmän suojelun tarve).

Perustelu:

5.2. Organisaation strategiset päätökset – mm. resurssien ohjausta, taloushallintoa ja operatiivista suunnittelua koskevat – ovat julkisia ja helposti saatavilla (esim. internetissä).

Perustelu:

5.3. Organisaation teettämät evaluaatioraportit (ja mahdolliset johdon vastaukset evaluaatioiden johtopäätöksiin) ovat julkisia ja helposti saatavilla.

Perustelu:

5.4. Organisaatio raportoi parhaista käytännöistä (lessons learned/best practices) oman organisaation sisällä sekä ylimmälle hallintoelimelle että sidosryhmille yleensä.

Perustelu:

5.5. Organisaatio tuo niin oman kokemuksensa kuin myös evaluaatioiden, normatiivisen työnsä ja selvitysten tulokset kansainväliseen keskusteluun kaikkien toimijoiden hyödyksi/käytettäväksi.

Perustelu:

Kysymys avoimuuden ja läpinäkyvyyden osalta:
Onko tilanne oman käsityksenne mukaan parantumassa (3), vai pysyykö se ennallaan (2) vai huonontuuko (1)?

Miten perustelisitte tätä yhdellä lauseella?

6. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

6.1. Organisaatio toimii tehokkaasti yhteistyössä ja koordinoi toimiaan muiden – erityisesti mandaattinsa kannalta keskeisten – toimijoiden kanssa.

Perustelu:

6.2. Organisaatio on tehokas oman erityisalansa koordinoinnissa sekä kansainvälisellä tasolla että maatasolla.

Perustelu:

6.3. Organisaatio on rakenteeltaan ja toiminnaltaan kyllin joustava maalähtöisen lähestymistavan turvaamiseksi. Se pyrkii noudattamaan Paris/Accra -periaatteita avunantajien paremmasta yhteistyöstä ja päällekkäisyyksien poistamisesta lähtien vastaanottajamaiden omista suunnitelmista (ja rakenteista).

Perustelu:

6.4. Organisaatio tekee avun toimeenpanossa yhteistyötä kansalaisjärjestöjen ja/tai avunsaajien edustajien kanssa.

Perustelu:

Kysymys yhteistyön osalta: Onko tilanne oman käsityksenne mukaan parantumassa (3), vai pysyykö se ennallaan (2) vai huonontuuko (1)?

Miten perustelisitte tätä yhdellä lauseella?

7. Osallistavuus

7.1. Organisaatio mahdollistaa avunsaajien ja kumppaneiden osallistumisen toimintansa ja toimintatapojensa kehittämiseen paitsi hallintoelimissä myös kentällä.

Perustelu:

7.2 Vastaanottajat ja toteuttajatahot saavat äänensä kuuluviin organisaation toiminnan suunnitellussa. Organisaatio mahdollistaa avunsaajien ja kumppaneiden osallistumisen maaohjelmien/hankkeiden suunnitteluun sekä niiden tavoitteenasetteluun.

Perustelu:

7.3 Organisaatio työskentelee myös köyhimmissä (LDC-) maissa ja/tai hauraissa maissa ja tekee tällöin yhteistyötä myös paikallisten toimijoiden kanssa hankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

Perustelu:

7.4 Organisaatio on sisäistänyt toimintaansa myös Suomelle keskeiset lähtökohdat ja läpileikkaavat teemat (ihmisoikeusperustaisuus, sukupuolten välinen tasa-arvo, ilmastokestävyys ja eriarvoisuuden vähentäminen).

Perustelu:

Kysymys osallistavuuden osalta: Onko tilanne oman käsityksenne mukaan parantumassa (3), vai pysyykö se ennallaan (2) vai huonontuuko (1)?

Miten perustelisitte tätä yhdellä lauseella?

Sana on vapaa:

KIITOS!

LIITE 3. Analyysin tausta-aineisto

Metodologia ja taustaa

Assessing the Development Effectiveness of Multilateral Organisations: Guidance on the Methodological Approach, OECD DAC Network on Development Evaluation, June 2012

Denmark's engagement in multilateral development and humanitarian organizations, Ministry for Foreign Affairs 2012

DFID'S Assessment of multilateral organisational effectiveness: an overview of results, Alison Scott, 6 May 2005

2012 Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN) Common Approach Methodology

MOPAN Paper 13a: Assessing Performance of Multilateral organisations, November 2011

Review of the Effectiveness of CIDA's Multilateral Delivery Channel, Evaluation Division CIDA, March 2009

Study of AusAID's Approach to Assessing Multilateral Effectiveness, Martin Dinham, February 2011

Where does the money go? Best and worst practices in foreign aid, William Easterly-Tobias Pfutze (Brookings), Working Paper 21, June 2008

Käytetyt arviot

Australian Multilateral Assessment, Australian Government, April 2012,

MOPAN-arviot, http://www.mopanonline.org

- AfDB + AfDF, December 2012
- AsDB + AsDF, January 2011
- FAO 2011, January 2012/September 2012
- IDB + rahastot, December 2011/September 2012
- IFAD, January 2011
- UNAIDS, December 2012
- UNDP, December 2012
- UNEP, December 2011/September 2012
- UNFPA, January 2011
- UNHCR, December 2011/September 2012
- UNICEF 2009, February 2010
- UNRWA, December 2011
- WHO, January 2011
- World Bank (Group), December 2012

Multilateral Aid Review (MAR), DFID, March 2011

Multilateral development cooperation policy, the Netherlands, October 2011

Review of 29 multilateral organisations, Ministry of Foreign Affairs Norway

2011 Swedish assessments of multilateral organizations:

Organisational Assessment 2011 IFAD

2011 års organisationsbedömning OCHA

Organisational Assessment 2011 UNICEF

Muut

Assessing Multilateral Organisational Effectiveness, UD/Danida,
Evaluations study 2008/3

Review of the Effectiveness of CIDA's Multilateral Delivery Channel, March 2009
Suomen kehityspoliittinen toimenpideohjelma, Ulkoasiainministeriö 2012

Humanitaarisen avun linjaus, Ulkoasiainministeriö 2012

KEHITYSVIESTINNÄN YKSIKKÖ
PL 456, 00023 VALTIONEUVOSTO
Internet: formin.finland.fi/kehityspolitiikka
global.finland.fi
Sähköposti: keoinfo@formin.fi

FORMIN.FINLAND.FI

ULKOASIAINMINISTERIÖ
UTRIKESMINISTERIET