



Scorecard Global Alliance for Vaccines and Immunisation

Datum	15 augustus 2017
SCORECARD	Global Alliance for Vaccines and Immunisation (Gavi)
Opgesteld door	Directie Sociale Ontwikkeling
Redacteuren:	Wieneke Vullings en Niké Buijze

Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	2
1	Samenvatting	3
1.1	Institutionele aspecten en functioneren	3
1.2	Beleidsrelevantie	3
2	Inleiding	4
3	Algemene achtergrond	5
3.1	Doelstelling en toegevoegde waarde	5
3.2	Organisatie, werkwijze en activiteiten	5
3.3	Nederlandse rol en invloed.....	6
3.4	Financiële omvang en bijdragen	6
4	Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie	8
4.1	Strategie en verantwoording	8
4.2	Resultaatgerichtheid en transparantie	9
4.3	Partnerschappen en samenwerking	9
4.4	Operationeel management.....	10
4.5	Beleidsevaluatie	11
4.6	Human Resource Management	12
4.7	Financiële stabiliteit	12
4.8	Kostenreductie	13
4.9	Corruptiebestrijding	14
5	Relevantie van de organisatie	15
5.1	Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten	15
5.2	Overige relevantie	16

1 Samenvatting

1.1 Institutionele aspecten en functioneren

Gavi is een goed functionerende organisatie, en wordt dan ook als goed beoordeeld. Het heeft een duidelijk meetbare strategie, een effectief bestuur en is in toenemende mate gericht op efficiënt werken. Gavi voldoet aan de eisen van een effectieve multilaterale organisatie. De financiële positie van Gavi is goed, rapportages over de financiële situatie naar het bestuur zouden nog transparanter kunnen worden. De audit- en riskfuncties zijn sterk geprofessionaliseerd in het afgelopen jaar, en de diversiteit van de organisatie is goed. Gavi zou nog actiever kunnen zoeken naar gebieden waar samenwerking met andere multilaterale organisaties een efficiëntie- en effectiviteitswinst oplevert. Hoewel Gavi steeds meer laat zien een lerende organisatie te zijn, zou het nog beter resultaten en bewijs uit evaluaties mee kunnen nemen in discussies over nieuw beleid.

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

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

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

1.2 Beleidsrelevantie

Hoewel het werk van Gavi niet volledig binnen het speerpunt SRGR te vatten valt, heeft het toch grote relevantie voor de BHOS-prioriteiten. De werkzaamheden van Gavi zijn zeer specifiek en resultaatgericht. De organisatie werkt in een niche op het terrein van de internationale gezondheid. Specifiek relevant voor de BHOS-prioriteiten is Gavi's werk in het ondersteunen van verbetering van gezondheidssystemen; het verstrekken van vaccins tegen rubella, tetanus en HPV; en de focus op gendergelijkheid, private sector ontwikkeling. Dit laatste door de verschillende financieringsmogelijkheden voor de private sector en de betrokkenheid van de private sector industrie uit ontwikkelingslanden). 'Equity en coverage' staat centraal in de strategie van Gavi (2017-2020). De komende jaren zal met name gewerkt worden aan het bereiken van het zogenaamde '5^{de} kind', het kind dat door armoede, moeilijke omstandigheden, politieke of geografische oorzaken, normaliter niet in aanraking (kan) kom(t)en met vaccinaties en gezondheidspreventie.

	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
SRGR	3		
Gender	3		
Overige relevantie			
Internationale gezondheid	4		

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

2 Inleiding

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

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

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

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

3 Algemene achtergrond

3.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De *Global Alliance for Vaccines and Immunisation* (Gavi) is opgericht in 2000 om de trend van een dalende immunisatiegraad in ontwikkelingslanden te keren. Gavi heeft als mandaat het redden van kinderlevens en beschermen van de gezondheid van mensen door middel van het verbeteren van toegang tot immunisatie in arme landen. Het principe van cofinanciering ligt aan de basis van het werk van Gavi. Landen die steun van Gavi krijgen, betalen zelf een gedeelte van de vaccins.

Als een mondiaal publiek-privaat partnerschap, inclusief maatschappelijke organisaties, speelt Gavi een katalyserende rol door het ondersteunen en financieren van immunisatie.

Gavi draagt via haar werk direct bij aan het vervullen van de *Sustainable Development Goals* (SDG's) 3 (gezondheid), 9 (infrastructuur en innovatie) en 17 (mondiaal partnerschap voor duurzame ontwikkeling).

3.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

Seth Berkley (US) is de Uitvoerend Directeur sinds medio 2011 en samen met Plaatsvervangend Directeur Anuradha Gupta (India) leidt hij het Gavi-secretariaat. Het Bestuur, voorgezeten door de Nigeriaanse Ngozi Okonjo-Iweala (Nigeria), is het hoogste besluitvormingsorgaan en bestaat uit 28 leden, van wie 9 onafhankelijk zijn en benoemd zijn op basis van hun persoonlijke capaciteit en netwerk. De overige zetels zijn als volgt verdeeld: vertegenwoordigers van regeringen van ontwikkelings- en geïndustrialiseerde landen (ieder 5 zetels, donoren werken in kiesgroepen), vaccinproducenten (Noord en Zuid, ieder 1 zetel), NGO's (1 zetel), onderzoeksinstituten (1 zetel), VN-organisaties (UNICEF, WHO; ieder 1 zetel), de *Bill and Melinda Gates Foundation* en de Wereld Bank.

Het Gavi-secretariaat heeft ongeveer 250 werknemers, georganiseerd in 7 teams. De kantoren bevinden zich in Genève en Washington, waarbij het overgrote deel van de werknemers in Genève is geplaatst.

Gavi ondersteunt het vergroten van de immunisatiegraad in de 73 landen. Gavi besteedt 73% van haar middelen in lage inkomenslanden en fragiele landen. De resterende middelen worden besteed in middeninkomenslanden met de hoogste absolute armoede. De alliantie doet dit door middel van het verstrekken van financiële- en technische ondersteuning voor nieuwe en te weinig gebruikte vaccins, injectieveilgheid, steun aan maatschappelijke organisaties en door versterking van gezondheidssystemen. De doelstellingen van Gavi zijn:

1. Versnellen van gelijkwaardige toegang en beschikbaarheid van vaccins
2. Bijdragen aan de effectiviteit en efficiëntie van immunisatie als een geïntegreerd onderdeel van sterker wordende gezondheidssystemen
3. Verbeteren duurzaamheid van nationale immunisatieprogramma's
4. Het ontwikkelen van de vaccinmarkt en markt voor immunisatie producten.

Kenmerkend voor Gavi is haar innovatieve karakter. Zo heeft Gavi innovatieve financieringsmechanismen geïntroduceerd, zoals de *International Finance Facility for Immunisation* (IFFIm) en de pilot *Advance Market Commitment* (AMC) voor het pneumokokkenvaccin. Ook tracht Gavi via de private sector fondsen binnen te halen, zoals via het *Matching Fund* en samenwerking op specifieke gebieden. In

2015 kwam ruim 22% van Gavi's beschikbare fondsen van deze innovatieve financieringsmechanismen).

83% van Gavi's uitgaven ligt bij de directe programmakosten. De rest van het budget wordt besteed aan het *Partner Engagement Framework* (10%) en de kosten van het Gavi-secretariaat (7%). Het *Partner Engagement Framework* (PEF) is de strategie die Gavi heeft opgesteld voor de samenwerking met en tussen de verschillende Gavi partners voor de periode 2016-2020. Binnen het PEF wordt bepaald hoe middelen voor technische ondersteuning aan landen wordt verdeeld onder de verschillende Gavi partners.

3.3 Nederlandse rol en invloed

Nederland is in het Bestuur vertegenwoordigd via een kiesgroep, samen met Zweden en Noorwegen. Momenteel is Nederland van de kiesgroep het bestuurslid en is Zweden altemeer bestuurslid (vervanger). Er staat geen vaste termijn voor deze positie. Dit wordt onderling in de kiesgroep bepaald. Noorwegen, Nederland en Zweden spraken een termijn van in principe 2 jaar af.

Daarnaast hebben Nederland, Noorwegen en Zweden invloed via de voorbereidende en inhoudelijke comités. Nederland vertegenwoordigt de kiesgroep in de evaluatiecommissie en in de bestuurscommissie, Noorwegen neemt zitting in de financiële commissie en Zweden in de beleidscommissie. Hier worden besluiten voorbereid.

3.4 Financiële omvang en bijdragen

Momenteel komt 79% van Gavi's fondsen van nationale overheden. De andere 21% komt van de private sector. Ontvangende landen co-financierden US\$ 113 miljoen van de totale kosten van Gavi.

Top 10 Donor contributies aan Gavi (tot 31 december 2015):

Ranking	Land	Ontvangen door Gavi (in USD miljoen)
1	Bill & Melinda Gates Foundation	2.779,4
2	Verenigd Koninkrijk	1.927,2
3	Verenigde Staten	1.614,5
4	Noorwegen	1.277,4
5	Zweden	413,8
6	Nederland	402,9
7	Canada	348,4
8	Duitsland	339,5
9	Australië	308,4
10	Frankrijk	255,4

AMC commiteringen:

(Pneumococcal AMC Annual Report 2016)

Ranking	Land ²	Ontvangen door Gavi (in USD miljoen)
1	Italië	635
2	Verenigd Koninkrijk	485
3	Canada	200
4	Russische Federatie	80
5	Bill & Melinda Gates Foundation	50
6	Noorwegen	50

IFFIm commiteringen:

Ranking	Land	Duur van de commitering	Ontvangen door Gavi (in USD miljoen)
1	Verenigd Koninkrijk	23 jaar	2.980
2	Frankrijk	20 jaar	1.720
3	Italië	20 jaar	635
4	Australië	20 jaar	284
5	Noorwegen	15 jaar	264
6	Spanje	20 jaar	240
7	Nederland	12 jaar	114,4
8	Zweden	15 jaar	38
9	Zuid-Afrika	20 jaar	20

Sinds de lancering van Gavi in 2000 tot eind 2015 heeft Gavi in totaal USD 12 miljard ontvangen. Daarnaast is er door donoren ruim USD 7,5 miljard toegezegd voor de periode 2016-2020. Gavi heeft tot nu toe USD 10 miljard gecommitteerd aan landen (*Progress Report* 2015). De Nederlandse directe financiering over de periode 2001-2015 bedroeg USD 365 miljoen. Over de periode 2009-2016 heeft Nederland nog eens USD 101,7 miljoen beschikbaar gesteld voor IFFIm. Daarnaast heeft Nederland in 2015 een nieuwe commitering aan Gavi gedaan van in totaal USD 292 miljoen, waarvan 201 miljoen directe financiering (2016-2020), USD 11 miljoen voor het matching fonds en USD 68 miljoen voor IFFIm (2017-2020). Nagenoeg alle bijdragen aan Gavi zijn *core*-bijdragen.

² Nederland financiert de AMC niet.

4 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

4.1 Strategie en verantwoording

Gavi heeft een specifiek en beperkt mandaat en houdt zich ook aan dit kernmandaat en de gestelde prioriteiten. De missie is het redden van levens en beschermen van de gezondheid door toegang tot vaccins in lage inkomenslanden te bevorderen: *"Saving Children's lives and protecting people's health by increasing equitable use of vaccines in lower-income countries"*.

Gavi werkt met een meerjarige strategie waarin de missie wordt geoperationaliseerd. De implementatie van de strategie moet resulteren in het immuniseren van 300 miljoen kinderen, waarmee op de lange termijn 5-6 miljoen mensenlevens gered moeten worden. In de strategie 2016-2020 staan twee begrippen centraal: *'coverage'* en *'equity'*. Dit houdt in dat Gavi zich inzet voor het behalen van een zo groot mogelijke dekking van vaccinaties, ook bij die groepen die moeilijk te bereiken zijn, en het zorgen dat iedereen ook toegang heeft tot die vaccinaties. Daartoe heeft de organisatie, zoals al eerder beschreven, vier doestellingen gedefinieerd:

1. Versnellen van gelijkwaardige toegang en beschikbaarheid van vaccins
2. Bijdragen aan de effectiviteit en efficiëntie van immunisatie als een geïntegreerd onderdeel van sterker wordende gezondheidssystemen
3. Verbeteren duurzaamheid van nationale immunisatieprogramma's
4. Het ontwikkelen van de vaccinmarkt en markt voor immunisatie producten.

De beleidsprioriteiten zijn helder vastgelegd, en worden strak gemonitord middels een uitgebreid monitoringskader (een *accountability framework*) dat voortgang op de strategie volgt, maar ook de resultaten van het secretariaat en de partners in kaart brengt. In de ontwikkeling van deze strategie is gewerkt met aannames en deze zijn ook in de strategische documenten vastgelegd. Echter, in de finale en verkorte schriftelijke versie van de strategie zijn deze aannames niet expliciet terug te vinden. Wel benoemt de strategie randvoorwaarden en principes die de resultaten mogelijk moeten maken. Daarnaast zouden de *health system strengthening* activiteiten een duidelijkere logica kunnen hebben en het resultatenraamwerk volgen. Gavi heeft recent een nieuw raamwerk ontwikkeld om met partners in de landen samen te werken aan systeemversterking, waarbij ook meer nadruk komt te liggen op de interventielogica en beoogde resultaten. Dit *partnership engagement framework* is erop gericht dat rollen en verantwoordelijkheden van de partners en de landen nog helderder gedefinieerd worden.

Het model van Gavi is gericht op aansluiting bij het nationale beleid en vraagt ook expliciet om nationale betrokkenheid, zowel financieel als technisch. Landen moeten zelf steun van Gavi aanvragen, programma's ontwikkelen en vormgeven alvorens ze aanspraak maken op financiering of technische ondersteuning. De technische ondersteuning is bovendien gebaseerd op de vraag van de landen, en wordt niet bepaald door de ondersteunende organisaties (WHO, UNICEF, et cetera). Er wordt bovendien zeer grondig verantwoording afgelegd aan de Board van Gavi, waarin de donoren en ook de ontvangende landen, evenals de industrie, NGO's en kennisinstellingen vertegenwoordigd zijn. Dit gebeurt minimaal 2 keer per jaar in een bestuursvergadering, in een jaarlijkse (financiële) rapportage en regelmatige updates door de CEO.

De organisatie is zeer aanspreekbaar over haar werk, communiceert ook proactief (bv. *Ted talks*, presentaties, in de pers en (sociale) media).

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

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.2 Resultaatgerichtheid en transparantie

Gavi werkt zeer resultaatgericht en volgens een *performance based funding principe*. Transparantie en verantwoording zijn verweven in de strategie en activiteiten van het Gavi-secretariaat. Zo wordt de voortgang op de strategische doelen voortdurend gemonitord op basis van een *accountability framework*, en een uitgebreide indicatoren set. Met name als het gaat om gezondheidssysteem versterking kunnen landen bij goede resultaten aanspraak maken op aanvullende fondsen.

De resultaten worden zowel op de website als in de voortgangsrapportages gepubliceerd op een zeer inzichtelijke wijze. De systematiek is helder gemaakt door Gavi in uitgebreide achtergrond documentatie over de indicatoren. Voor buitenstaanders is de systematiek mogelijk minder transparant, al is deze met wat zoeken op de website te vinden. In de publieke informatie geeft Gavi helder weer welke uitgaven aan welke landen en programma's worden gedaan, waarbij ook weer per land wordt gerapporteerd over de activiteiten. De jaarlijkse voortgangsrapportages geven geen resultaten per land, maar zijn geaggregeerd naar doelstelling en target. Specifieke landeninformatie is overigens voor de bestuursleden en donoren wel op te vragen. Gavi werkt bovendien aan een '*disease dashboard*' om per ziekte de vooruitgang en bijdrage van Gavi in beeld te brengen. De grootste uitdaging voor Gavi is de kwaliteit van de data waarmee ze werkt. Deze uitdaging wordt geadresseerd in een specifiek focusgebied van Gavi: *the data strategic focus area*. In zijn algemeenheid is de publieke communicatie over de resultaten behoorlijk uitgebreid en transparant.

Onderdeel	Score
RBM en RBB	4
Inzichtelijk maken resultaten	4
Inzichtelijk maken allocatie van middelen (o.a. IATI)	3
Communicatie over resultaten	3
TOTAAL	4

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.3 Partnerschappen en samenwerking

Gavi is een partnerschap, of alliantie. Het is een samenwerking tussen multilaterale organisaties (WHO, Wereldbank, UNICEF), overheden in noord en zuid, kennisinstellingen, NGO's en bedrijven. Deze partijen dragen allemaal bij aan een goede implementatie van de strategie, en worden daarbij ondersteund door een secretariaat.

Gavi werkt bovendien met het eerder genoemd Partnership Engagement Framework (PEF) waarbij de uitvoerende partners verantwoording afleggen aan de alliantie over de behaalde resultaten. Daarnaast staat Gavi in toenemende mate open voor het aangaan van nieuwe en andersoortige partnerschappen met lokale partijen met technische expertise en met het bedrijfsleven. Dit laatste gebeurt bijvoorbeeld op het gebied van logistiek of het creëren van vraag (*demand creation*).

De ontvangende landen werken sinds kort met *joint appraisals* (JA) waarbij het de bedoeling is dat landen meer zeggenschap over de Gavi programma's en het werk van de technische partners krijgen. Daarnaast sluit deze manier van werken beter aan bij andere processen in het land zoals begroting en planningsprocessen. Het PEF en de JAs samen worden gezien als een belangrijke transformatie in het Gavi proces met minder versnippering van de Gavi steun aan een land (MOPAN 2015-2016).

Door de nauwe betrokkenheid van multilaterale organisaties sluit Gavi goed aan bij overige actoren. De organisatie heeft daarbij een duidelijke focus en laat zich niet snel afleiden tot het verbreden van haar missie.

Door de strikte focus van Gavi en de zorgen om een '*mission creep*', is Gavi selectief in het samenwerken met andere actoren en wordt hier alleen toe overgegaan als dit echt meerwaarde heeft. Gavi heeft geen coördinerende rol in het internationale *global health* debat, maar volgt dit wel en is betrokken waar mogelijk.

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

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.4 Operationeel management

Gavi is vrij recent geanalyseerd door een externe partij die de organisatie, het operationeel management, de financiën en de programma's heeft doorgelicht om te bezien of de organisatie nog '*fit for purpose*' was ten aanzien van de nieuwe strategie (2016-2020). Uit de bestuursvergaderingen blijkt dat de begroting goed wordt gemanaged en het hoewel nog maar net van start, lijkt het erop dat de introductie van het PEF leidt tot betere vraagsturing uit de landen, duidelijkere taakverdelingen en afspraken over de te behalen resultaten. Een zorgpunt is dat Gavi niet veel personeel heeft in de landen zelf. Het partnerschapsmodel gaat uit van aansturing door de (partners in) de landen zelf. Echter in de praktijk hebben de landenmanagers van het Gavi-secretariaat een groot en zwaar takenpakket wat ertoe leidt dat monitoring van de activiteiten in het land in sommige gevallen minder frequent gebeurt dan in andere gevallen. Voor een aantal landen heeft Gavi inmiddels extra landenmanagers aangenomen zodat ze ieder op minder landen kunnen focussen.

Activiteiten in de landen worden gemanaged door de partners van Gavi en via het PEF en de Joint Appraisals en evaluaties wordt door de landen en de partners verantwoording afgelegd aan het Gavi-secretariaat en de Gavi board. Het financieel beheer is in de MOPAN 2017 als goed beoordeeld.

Gavi heeft met het aannemen van personeel in de afgelopen jaren gestuurd op het begeleiden van de landen zelf om beter de vraag te kunnen formuleren en programma's te kunnen ontwerpen. Ook heeft het recent geïnvesteerd in de eigen auditfuncties en risicomanagement. De resultaten hiervan moeten in de komende jaren duidelijk worden.

Onderdeel	Score
Delegatie van bevoegdheden	4
Projectbeheer en financieel beheer	4
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden decentrale kantoren	n.v.t.
Gebruik van lokale partners en systemen	4
TOTAAL	4

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.5 **Beleidsevaluatie**

Gavi publiceert jaarlijks een voortgangsrapportage en voert evaluaties uit, of laat deze door derden uitvoeren. Op de website is een onderdeel gewijd aan alle evaluaties en uitkomsten. Het heeft een speciale evaluatie unit in het secretariaat met een externe en onafhankelijke *evaluation advisory committee* die toeziet op de planning en kwaliteit van de evaluaties. Nederland heeft sinds 2014 zitting in deze evaluatiecommissie.

Bijzonder is dat Gavi als een van de weinige organisaties regelmatig werkt met *prospective evaluations* waarbij gedurende de looptijd van het programma of de interventie direct al wordt geëvalueerd en kan worden bijgestuurd. De evaluaties worden op verschillende niveaus uitgevoerd: programma- en beleidsevaluaties, landenevaluaties en procesevaluaties. De Gavi evaluatie unit werkt met een jaarplan en meerjaren plan voor de evaluaties. Recentelijk is de unit ook gestart met het ontwikkelen van een duidelijker kader dat moet helpen bij het prioriteren van de evaluaties. Door toenemende aandacht voor de rol van evaluaties in beleid, is er een stijgende vraag ontstaan waaraan het secretariaat op dit moment niet volledig kan voldoen. Prioriteiten stellen is dus noodzakelijk. Deze liggen op dit moment bij het prospectief evalueren van een aantal nieuwe beleidslijnen, zoals bijvoorbeeld het Partnership Engagement Model.

Gavi zou wel nog beter gebruik kunnen maken van de resultaten van de evaluaties en deze intensiever kunnen delen met het grotere publiek, de ontvangende landen en de overige stakeholders. Dit blijkt uit de discussies tijdens de *Evaluation Advisory Committee* en de stukken ter voorbereiding van de bestuursvergadering en de discussies aldaar. In toenemende mate vraagt het management van de organisaties en de Board ook om de resultaten van de evaluaties, en wordt het belang ervan onderkend. Dit is terug te zien in de beleidsstukken die worden geschreven om het bestuur te informeren en om een beslissing te vragen. In toenemende mate worden beslissingen dan ook genomen met inachtneming van de lessen die in het verleden zijn geleerd.

De evaluatiefunctie van Gavi wordt in 2017 kritisch bekeken door een externe *peer review*. Hierbij zal onder meer worden bekeken of de unit onafhankelijk genoeg is en autonoom kan opereren.

Onderdeel	Score
Helder vastgelegd evaluatiebeleid	2
Inrichting evaluatiefunctie	3
Onafhankelijkheid evaluatie-eenheid	2
Reikwijdte en relevantie evaluaties	4
Follow up aanbevelingen evaluaties	3
TOTAAL	3

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.6 Human Resource Management

Er zijn geen zorgpunten op HR-gebied bekend uit de evaluaties of op basis van de informatie verkregen bij de bestuursvergaderingen en tijdens donor overleggen. De staf van Gavi werkt voor langere tijd op één plek, omdat zij op basis van hun expertise voor specifieke functies worden gerekruteerd. Wel is er mobiliteit tussen organisaties, zoals tussen het *Global Fund to Fight Aids, Tuberculosis and Malaria* (GFATM) en Gavi en andere multilaterale organisaties en Gavi. De kwaliteit van het personeel van het secretariaat is zeer hoog, blijkt uit gesprekken met hen, de voorbereidingen van de bestuursvergadering en de achtergrond van de medewerkers. Er worden hoge eisen gesteld, en veel personeel heeft een indrukwekkende staat van dienst. Men komt van publieke en private organisaties, en heeft een commercieel, technisch, marketing, politiek of *advocacy* achtergrond.

Er is een goede man-vrouw mix, met personeel uit verschillende landen, zowel zuid en noord. Het management is enigszins oververtegenwoordigd door Amerikanen. Ook de board is divers met een vertegenwoordiging van vrouwen en mannen uit alle hoeken van de wereld.

Onderdeel	Score
Mobiliteit	3
Kwaliteit	4
Diversiteit	3
Genderbalans	4
TOTAAL	3

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.7 Financiële stabiliteit

De financiële situatie van Gavi is goed. De organisatie heeft bijna 10 miljard dollar te besteden voor de periode 2016-2020. Hiervoor zal zo'n 97% gebruikt worden voor de implementatie van de programma's. De liquiditeitspositie wordt nauwkeurig berekend en twee keer per jaar aan de board ter goedkeuring voorgelegd. Uit de MOPAN 2017 komt Gavi als een efficiënte organisatie naar voren. In 2015 was de overhead 2.72%. Een belangrijk punt uit de meest recente financiële rapporten is Gavi's kwetsbaarheid voor valuta verliezen. Daarom heeft Gavi een *hedge policy* in werking gesteld om de valutaschommelingen op te kunnen vangen via *hedging*. De uitgaven in 2015 stegen bovendien sterk door een toegenomen vraag uit landen voor vaccinatieprogramma's. KPMG is de auditor van Gavi en heeft de laatste financiële rapportages goedgekeurd.

In 2016 was de cash in-flow 103% in vergelijking met de projecties van 2015 en in lijn met de algemene projecties. Voor 2017 is de verwachting dat 93% van de

middelen zal worden gerealiseerd. In 2016 waren de middelen die aan programma's werden uitgegeven USD 400 minder dan geprojecteerd in 2015. Het meeste van deze onderbesteding wordt naar verwachting alsnog uitgegeven in de periode 2017-2020. Er is een goede samenhang tussen de inhoudelijke en financiële rapportages. De details van de financiële positie zijn echter het best te doorgronden via de rapportages aan de board. De financiële voortgangsrapportage geeft de stand van zaken op een vrij abstract niveau weer. Er is in de afgelopen jaren veel verbetering gekomen in de wijze waarop Gavi haar financiële situatie presenteert aan de board. Dit kan nog verder worden verbeterd maar is er zijn al zeer goede en verhelderende stappen in de goede richting gemaakt. De kiesgroep waar Nederland deel van uit maakt heeft om deze reden ook een financiële expert afgevaardigd naar de *audit en finance committee* van de board.

Gavi werkt conform de internationale audit standaarden. De specifieke toekenningen en uitgaven aan de landen worden strikt gemonitord via regelmatige audits. De interne audits worden bovendien extern op kwaliteit getoetst. Het model is echter nog in ontwikkeling en zal de komende jaren resultaten moeten laten zien. Lange tijd was Gavi niet in staat de openstaande auditfuncties te vervullen. Naast de programma audits voert Gavi ook landen audits uit. Als de resultaten niet naar tevredenheid zijn, worden betalingen aan het land opgeschort.

Onderdeel	Score
Verhouding goedgekeurde begroting / ontvangen bijdragen	4
Liquiditeitspositie en/of solvabiliteitspositie	4
Interne auditfunctie	3
Kwaliteit rapportages	3
Samenhang tussen inhoudelijke en financiële rapportages	3
TOTAAL	3

Verandering sinds 2015: positief = ↑

4.8 Kostenreductie

Het huidige niveau van overhead is zeer laag; nog geen 3%. Dit is stabiel gebleven in de afgelopen jaren. De organisatie neemt voldoende maatregelen om kosteneffectief te werken, en is redelijk responsief als het gaat om zorgen van donoren wat betreft salariëring van het management, de reiskosten voor de bestuursvergaderingen en andere landenbezoeken. De nieuwe Board Chair die sinds 2016 haar plaats heeft ingenomen, speelt hierin een belangrijke rol. Zij heeft ook een evaluatie ingesteld naar het functioneren van het bestuur en de efficiëntie van de verschillende *board committees*. Op de tijd van dit schrijven moet nog bepaald worden of en welke veranderingen dit tot gevolg zal hebben. Salariëring blijft een belangrijk onderwerp in de komende jaren – zeker na negatieve pers over onder meer Gavi in de UK. Het is door de audit en finance committee benoemd als aandachtspunt voor 2017.

Onderdeel	Score
Verhouding programma-uitgaven/overhead	4
Kosteneffectiviteit programma's	4
Versobering salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden	2
TOTAAL	3

Verandering sinds 2015: neutraal = →

4.9

Corruptiebestrijding

Gavi heeft in de afgelopen jaren haar risico- en auditfunctie onder de loep genomen en versterkt. Het werkt met een hoofd risicomanagement, een *programme fiduciary oversight team* (*programme finance, programme financial assessment en programme audit*) en met een uitgebreide *audit and investigation* afdeling. Deze is opgesplitst in een interne audit unit en een onderzoek en anti-corruptie unit. Ook is er de mogelijkheid tot klokkenluiden via een '*whistleblower reporting*' tool.

Gavi werkt met een *three lines of defence* systeem. De eerste lijn zijn de reguliere controles door de programma managers. De tweede lijn zijn de financiële en evaluatie teams, en de derde lijn zijn de interne auditors.

Gavi heeft een zeer strikt zero-tolerance beleid als het gaat om fraude en corruptie. Het beleid ten aanzien van corruptie (de *transparency and accountability policy*) is in 2014 geactualiseerd. Daarnaast heeft Gavi een '*risk appetite*' geformuleerd als onderdeel van de risk policy. De risk policy wordt naar behoeven van de board ge-update. Bij elke bestuursvergadering wordt een update gegeven van de risico's, en elk paper dat wordt gepresenteerd aan het bestuur heeft een risico paragraaf.

In toenemende mate werkt Gavi met landen in moeilijke en fragiele situaties. Dit vraagt ook om een grotere '*risk appetite*' en een goede risico- en auditfunctie. Om deze reden heeft Gavi in de afgelopen jaren ook haar risicofunctie meer strategisch proberen te maken waarbij in vroege fase wordt gesproken met landen over de risico's, en niet pas achteraf.

Gavi is redelijk transparant over misbruik van fondsen in haar communicatie. Misbruik casussen worden altijd benoemd, maar hierover wordt niet breed gecommuniceerd met de pers. De donoren en de board krijgen zo snel mogelijk alle informatie wanneer (mogelijk) sprake is van een fraude- of misbruik casus. Zij worden redelijk goed op de hoogte gehouden door Gavi over de stappen die worden genomen, in georganiseerde telefonische vergaderingen of tijdens besloten sessies gedurende de bestuursvergaderingen.

Onderdeel	Score
Maatregelen rechtmatigheidsrisico's	4
Maatregelen doelmatigheidsrisico's	4
Anti-corruptiebeleid	4
Transparantie integriteitsschendingen	3
TOTAAL	4

Verandering sinds 2015: neutraal = →

5 Relevantie van de organisatie

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

5.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten (SRGR), inclusief hiv/aids
Relevant. Gavi heeft een belangrijke impact op seksuele en reproductieve de gezondheid en rechten, door het ondersteunen van gezondheidssystemen, door rubella en tetanus vaccinatie en de prioritering van het HPV-vaccin tegen baarmoederhalskanker. Gavi is zeer relevant voor het verbeteren van de gezondheid van mensen in ontwikkelingslanden, en draagt daarmee direct bij aan SDG 3.

Gendergelijkheid

Relevant. Gavi heeft een genderbeleid, met als doel de toegang tot immunisatie te vergroten en gelijke toegang voor mannen en vrouwen, door middel van gendersensitieve en gender-transformatieve programma's. Daarnaast wil zij bijdragen aan *gendermainstreaming* en gendergelijkheid promoten. Het HPV-vaccin is een prioriteit binnen de huidige programma's. Gavi past gender sensitieve strategieën toe in de eigen organisatie en in programma's op landenniveau en pleit bij partners voor gendergelijkheid in toegang tot immunisatie en andere gezondheidsdiensten.

Private sector ontwikkeling

Beperkt relevant. Gavi werkt nauw samen met de farmaceutische industrie in noord en zuid en heeft een stimulerende werking op marktontwikkeling in ontwikkelingslanden. Door haar grote inkoopkracht en diversificatiebeleid stimuleert zij farmaceutische bedrijven producten goedkoper aan te bieden, maar tegelijkertijd wel een gezonde markt met meerdere aanbieders, liefst uit te zuiden, te behouden. Gavi is een publiek-private alliantie, die zich bovendien bedient van innovatieve financieringsmechanismen als IFFIm en AMC. Samenwerking met de private sector sluit aan bij het Nederlands beleid. Gavi tracht ook in toenemende mate private sector te betrekken bij problemen die het zelf niet kan oplossen en zoekt naar innovaties op het gebied van datamanagement, logistiek, vraagcreatie en systeemversterking, zowel bij het Nederlandse bedrijfsleven als door ontwikkeling van innovaties te bevorderen in ontwikkelingslanden.

Relevantie voor de Nederlandse BHOS-prioriteiten			
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
SRGR	3		
Gender	3		

5.2 Overige relevantie*Internationale gezondheid*

GAVI werkt in een niche op het terrein van de internationale gezondheid. Specifiek relevant is Gavi's werk in het ondersteunen van verbetering van gezondheidssystemen; het verstrekken van vaccins tegen rubella, tetanus en HPV.

Overige relevantie			
	Uitvoerend	Coördinerend	Normatief
Internationale gezondheid	4		