

Audit Magazine sprak met Erna Wegman, network controller bij Solidaridad Network, over de governance van Solidaridad en de uitdagingen van het werken bij een goededoelenorganisatie.

De governance van Solidaridad

Wat doet Solidaridad?

“Solidaridad wil de wereld verbeteren door mensen economisch weerbaarder te maken. Geen scholen of ziekenhuizen bouwen, maar zorgen dat arme mensen een eerlijk inkomen krijgen zodat ze zelf hun kinderen naar school kunnen sturen en invloed in de maatschappij kunnen krijgen. Dit doet Solidaridad door zich te richten op duurzame ketenontwikkeling. Wat dit inhoudt? Neem een katoenen kledingstuk. Hier zijn, van de katoenplant tot en met wat je aan hebt, vele mensen en organisaties bij betrokken. De winsten in die keten zijn meestal niet eerlijk verdeeld. Zo krijgen de boeren aan het begin van het proces erg weinig. Solidaridad wil hier verandering in aanbrengen en tegelijkertijd de milieu-impact verminderen.

Door de jaren heen is de manier waarop Solidaridad dit doet veranderd. Onze directeur, Nico Roozen, is de bedenker van het Max Havelaar keurmerk, het allereerste keurmerk voor goede doelen ooit. Keurmerken zijn nog steeds heel belangrijk. Door de jaren heen zijn betere keurmerken ontwikkeld. Bijvoorbeeld een keurmerk met meer ruimte voor marktwerking, of een keurmerk dat zich naast fairtrade (people) ook richt op milieu (planet). Ook wordt er steeds vaker gebruikgemaakt van ‘ronde tafels’ waarbij de diverse actoren in de keten rond de tafel zitten en afspraken over duurzaamheid maken. Zo hebben bijvoorbeeld partijen die betrokken zijn bij vraag en aanbod van gecertificeerde palmolie intenties uitgesproken over afname van dit product. Hierdoor ontstaat een prikkel voor boeren om daadwerkelijk deze gecertificeerde palmolie te gaan verbouwen.

Over...

Erna Wegman werkte van 2000 tot 2006 bij PwC op diverse locaties en in diverse landen. Daarna was ze enkele jaren hoofd Planning & Control bij het Koninklijk Instituut voor de Tropen in Amsterdam. Op dit moment werkt ze bij Solidaridad als network controller.

De boeren krijgen een beter inkomen doordat Solidaridad hen op verschillende manieren helpt. Bijvoorbeeld door boeren te trainen in betere oogstmethoden, door boeren te helpen om zich beter te organiseren zodat hun stem gehoord wordt of door het organiseren van een vraag naar producten met een keurmerk.”

Hoe financiert Solidaridad haar goede doelen?

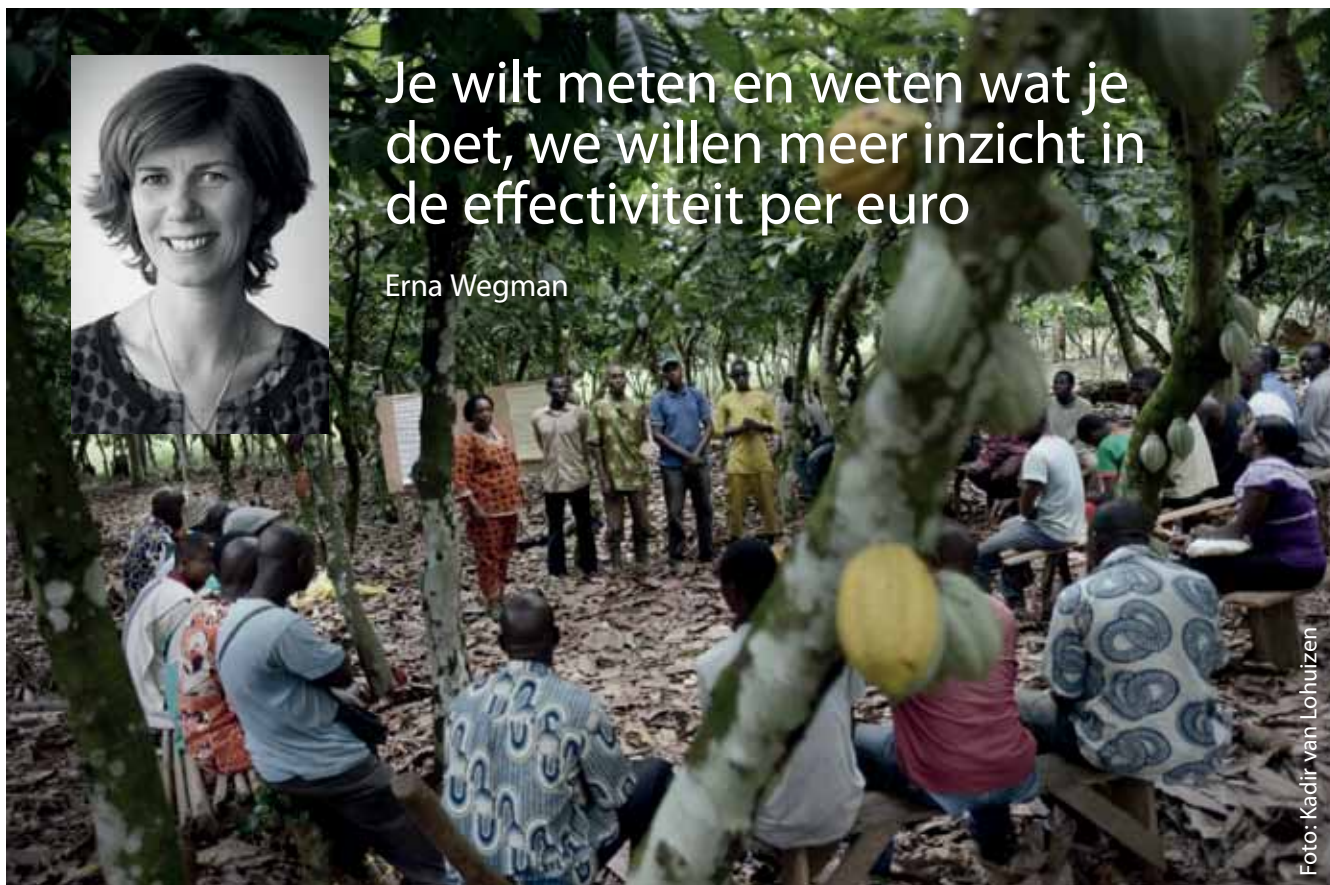
“We hebben diverse financieringsbronnen, zoals de Nederlandse overheid en buitenlandse overheden. Verder werven we bij het Nederlandse publiek. Ook zorgen we dat bedrijven onze projecten in de zuidelijke landen direct steunen, dit noemen we co-financiering. Daarnaast is Solidaridad Nederland onderdeel van een wereldwijd netwerk van in totaal tien organisaties en deze lokale kantoren beginnen ook steeds meer fondsen te werven in hun lokale markten. Zo zorgen we dat onze financieringsbasis breed en divers blijft.”

Hoe ziet de interne organisatie eruit: hoe wordt verantwoording afgelegd, door wie en aan welke organen?

“We hebben de laatste drie á vier jaar hard gewerkt aan onze wereldwijde governancestructuur. We hebben een International Supervisory Board (ISB) die toezicht houdt op het hele netwerk. Alle tien kantoren in het netwerk voeren de naam Solidaridad. Er is formele verbondenheid en tussen de kantoren bestaan rapportage- en verantwoordingslijnen. In de ISB zitten afgevaardigden uit de vijf Continental Supervisory Boards (CSB's) die toezien op de lokale kantoren op een continent. Het management van alle kantoren komt twee keer per jaar samen en wordt aangestuurd door een internationale directeur.”

Hoe wordt geborgd dat gelden besteed worden aan die doelen die de donor beoogt?

“De structuur van onze interne beheersing zit goed in elkaar. Ieder kantoor heeft een financial controller en daarnaast is er een controller, zoals ik, op netwerkniveau die zorgt dat uniform wordt gerapporteerd. Daarnaast hebben we een parallelle structuur voor ‘Planning, Monitoring & Evaluation’ (PME). Ieder kantoor heeft een PME'er en er is een PME-coördinator op



Je wilt meten en weten wat je doet, we willen meer inzicht in de effectiviteit per euro

Erna Wegman

netwerkniveau. Je zou kunnen zeggen dat Financial Control de control is van de harde euro's en PME de control van de effectiviteit van ons werk. We kijken naar output (bijvoorbeeld hoeveel boeren zijn er getraind op dit project?), outcome (bijvoorbeeld welk percentage van de boeren in de regio is getraind?) en impact (kan een studie aantonen dat onze interventies over meerdere jaren effect hebben?). Het is goed dat dit gebeurt, je wilt meten en weten wat je doet. Wat ik de komende jaren zou willen bereiken is meer inzicht in de effectiviteit per euro. Dat vereist een verdergaande samenwerking tussen Finance en PME en dat is precies waar wij ons op gaan richten. Verder is kantoor Nederland samen met een aantal andere kantoren al jaren in het bezit van een ISO-9001certificaat. Zodra kantoren een zekere omvang bereiken, streven we ernaar dat zij ook zo'n certificaat gaan halen.

We leggen verantwoording af via onze annual reports (één per organisatie en daarna één voor ons gehele netwerk). Op verzoek van de donor vinden soms projectaudits plaats door externe accountants. Een projectaudit is erop gericht om vast te stellen dat gelden zijn besteed conform subsidievoorwaarden. Het gaat hierbij veelal niet om de effectiviteit van de besteding.”

Hoe controleren jullie in de landen of gelden goed besteed worden?

“De besteding van onze gelden vindt vooral plaats via ons internationale netwerk. Wij onderscheiden ons van andere goededoelenorganisaties door dit eigen netwerk. Hierdoor hebben we goed zicht op de bestedingen die gedaan worden. Toetsing van projecten vindt plaats door externe accountants. Daarnaast is ieder kantoor verplicht om jaarlijks een financial audit uit te laten voeren. Ten slotte hebben we een fund managementsysteem waarin fondsenstromen worden vastgelegd en rapporteren kantoren ieder kwartaal aan mij. De komende

jaren willen wij ons meer gaan toeleggen op risicomanagement op de diverse continenten.”

Wat is jullie grootste risico en hoe managen jullie dit risico?

“Ons grootste risico is dat onze fondsen niet effectief genoeg, of niet volgens de wensen/eisen van de donor, worden besteed. En hoe we dat managen? Zie het geheel van de antwoorden hiervoor. Een combinatie van bedrijfscultuur, positief kritisch denken, innovatief zijn, een goed governance model, adequate inrichting van de interne beheersing voor zowel Finance als PME, en, als toetje, controle door externe accountants.”

Waarom werkt u bij Solidaridad?

“Al tijdens mijn werk als externe accountant bij PwC was ik geïnteresseerd in duurzaamheid en internationale ontwikkeling. Dat werd versterkt doordat ik een opdracht deed in Afghanistan waarbij ik in aanraking kwam met ontwikkelingssamenwerking. Het is voor mij belangrijk om te werken voor een organisatie met oog voor duurzaamheid. Dat hoeft niet per se non-profit te zijn, maar dat liep bij mij toevallig wel zo. En Solidaridad is een voorloper als het gaat om duurzame ontwikkeling. Een innovatieve organisatie, met betrokken mensen. Wat kan ik me nu beter wensen!”

Feit of fictie: medewerkers bij goededoelenorganisaties hebben een roeping of zijn gewone professionals?

“Als ik naar Solidaridad kijk: feit! Onze mensen zijn bevolgen, betrokken en zeker ook zakelijk. En als ze het al niet waren, dan worden ze het, aangezien we met multinationals werken in de grote ketens (katoen, cacao, thee, soja, et cetera). De cultuur bij ons is positief-kritisch waarbij er altijd oog is voor de medemens en het milieu. Het is zeker geen pappen en nathouden, en dat bevalt mij zeer goed.” <<