

## **PROCESBEHEERSING, RISICOMANAGEMENT EN VERANTWOORDING**

### **1. Algemeen**

Woord en Daad werkt grotendeels projectmatig. Zie de figuur op pagina 6 voor een visuele weergave.

De interne procesbeheersing en controle zijn beschreven in het Handboek Organisatie waarin zijn opgenomen:

- een overzicht van processtappen per proces en de onderliggende administratieve procedures;
- handleidingen voor project, donor (inclusief accountability) en sponsoring.

Woord en Daad toetst haar processen aan de hand van drie kwaliteitssystemen. Elk systeem heeft zijn eigen invalshoek en juist de combinatie van systemen resulteert in een dekkende toetsing van de beide hoofdprocessen op verschillende niveaus:

- CBF-Erkenningregeling. Deze stelt eisen aan bestuur, beleid, fondsenwerving, voorlichting en communicatie, besteding van middelen en verslaggeving.
- ISO: dit kwaliteitskeurmerk gebruikt Woord en Daad voor een kritische beheersing, aanpassing en optimalisering van de processen. Sinds mei 2002 is Woord en Daad ISO 9001:2000 gecertificeerd (categorie 35; het werven en besteden van fondsen ten bate van armoedebestrijding in ontwikkelingslanden). In de certificering is Woord en Daad ook beoordeeld op de Partos-norm 9001 (sectorspecifieke norm op basis van de ISO-norm 9001).
- COSO: COSO biedt een uitgebreid en praktisch kader voor de beoordeling van het controlesysteem in een organisatie. COSO dient als een belangrijke referentie voor het donorbeleid (Donor Manual) van Woord en Daad waarin de vijf COSO gebieden (organisatiecultuur, risicobeoordeling, beheersmaatregelen, informatie en communicatie, monitoring) zijn vervlochten. Ook is het de basis voor een adequate interne controle systematiek via de interne administratieve organisatie van Woord en Daad en de daarin beschreven interne beheersmaatregelen, die periodiek getoetst worden door de internal auditor. De externe accountant verstrekt jaarlijks een zogenaamd assurance rapport, waarin gerapporteerd wordt over de werking van de interne controle.

## 2. Procesbeheersing Nederland

### Beleidsplan

Woord en Daad werkt met een beleidsplan dat steeds aangepast kan worden. Het huidige beleidsplan geldt voor de periode 2021-2025.

### Beleid en uitvoering

Op basis van de doelstellingen van het beleidsplan wordt een operationeel jaarplan geschreven. Aan het operationele jaarplan is de begroting gekoppeld. Het operationele jaarplan en het bijbehorende budget fungeren als uitvoeringskader voor de organisatie. Projectleiders leveren informatie aan rond hun ambitie en geven aan hoeveel mensen, fondsen, kennis en netwerken ze nodig hebben. Dit leidt tot een begroting, die zowel financieel als vanuit HRM ingevuld is. Tevens wordt op deze manier in kaart gebracht welke kennis en netwerken mogelijk nog nodig zijn om de ambitie te kunnen realiseren.

Er wordt een onderscheid gemaakt in de reguliere begroting (inkomsten van particulieren, bedrijven, vermogensfondsen en reeds toegekende subsidies) en een business development begroting (nieuwe subsidies). De reguliere begroting wordt genormeerd via percentages op bijvoorbeeld overhead, de business development begroting wordt genormeerd via een ROI, waarbij de opbrengsten van subsidies minimaal 20x de kosten van het aanvragen van alle subsidies moet zijn. De business development begroting wordt maandelijks aangepast aan de actuele pijplijn en behaalde successen bij het binnenhalen van subsidies.

De raad van bestuur toetst in hoeverre de (uitvoerende) organisatie zich aan het operationele jaarplan als kader houdt. Als hulpmiddel gebruiken ze het financiële koersrapport (maandelijkse managementrapportage) waarin gefocust wordt op de hoofdlijnen. Projectleiders rapporteren via maandelijkse afstemmomenten en via projectrapportages op de belangrijkste prestatie-indicatoren (KPI's) aan de raad van bestuur. Tevens vindt per kwartaal een navigatie-overleg plaats waarbij de observanten hun bevindingen doorgeven op de bakens. Per kwartaal wordt voor ProjectSupport (linkerblok) gerapporteerd op de KPI's uit het jaarplan.

De koppeling tussen 'beleidsplan - operationeel jaarplan – koersrapport - projectrapportages' geeft op een eenvoudige en heldere wijze zicht op datgene wat er speelt. In de lijn *plan-do-check-act* dwingt dat om van de praktijk te leren. Daarnaast leert Woord en Daad veel uit de gesprekken met partnerorganisaties, de doelgroep, de achterban en organisaties met wie ze samenwerkt. Deze inzichten worden serieus genomen en waar nodig vertaald in concrete maatregelen. In het navigatieoverleg worden naar aanleiding van de observaties op de bakens acties vastgesteld ('voor de wind acties' voor wat goed gaat en meer van nodig is en 'bijstuuracties', zowel correctief als preventief).

Door middel van projectevaluaties onderzoeken we wat de daadwerkelijke impact van het werk op het leven van mensen in het Zuiden is. Als dat aanbevelingen oplevert, zien we er via 'leerinventarisaties' op toe dat deze opgevolgd worden.

## **Algemene opmerkingen bij deelprocessen in Nederland**

### **Fondsenwervers**

Fondsenwervers vallen in de projectmatige structuur direct onder de raad van bestuur. Ze functioneren zelfstandig maar kunnen ook participeren in projecten. Fondsenwervers werken aan de hand van een activiteitenplanning en marketingplan, waarin ze hun acties benoemen, inclusief de benodigde communicatie-inzet. Deze activiteiten zijn gericht op het behalen van de doelstellingen vanuit het jaarplan. maandelijks stemmen zij, in gezamenlijkheid, met de financieel directeur en raad van bestuur af. Dan krijgen de fondsenwervers het overzicht van de inkomsten voor hun doelgroep. De fundmatchers vormen de brug tussen projectleiders en fondsenwervers en geven inzicht in projecten waarvoor nog geworven moet worden of waarvoor juist teveel geworven is. Uiteindelijk zijn de projectleiders verantwoordelijk voor de financiering van hun project om de voortgang te kunnen waarborgen.

Woord en Daad zet zich in voor eerlijke en transparante fondsenwerving. Dat betekent onder andere dat giften, waarvan bekend is dat ze afkomstig zijn vanuit het zwart-geld circuit of vanuit loterijen, niet kunnen worden aangenomen. Met betrekking tot nalatenschappen stelt Woord en Daad zich terughoudend op in de werving hiervoor. Leidend principe is altijd dat giften worden bestemd voor het doel waarvoor ze gegeven worden en dat donateurs rapportage ontvangen over de besteding van het geld, wat ze aan Woord en Daad toevertrouwen.

### **Communicatie**

Communicatiemedewerkers staan ten dienste van de projecten en de fondsenwervers. Daarnaast wordt de corporate communicatie van Woord en Daad, o.a. via magazines en de website, verzorgd. Uitgangspunt bij de samenstelling van het promotiemateriaal is dat de informatie overeenkomt met de werkelijkheid en recht doet aan de complexiteit van het werk(veld) en de doelgroep. Om recht te doen aan de verschillende doelgroepen, zijn doelgroepowners aangesteld. Bureau Marketing werkt nauw samen met de communicatiemedewerkers/doelgroepowners en is verantwoordelijk voor een juiste marketingstrategie.

### **Partnerschappen**

Bij het deelnemen aan samenwerkingsverbanden met andere organisaties gaat Woord en Daad altijd nauwkeurig na of en zo ja hoe de samenwerking past binnen haar doelstelling en bij haar doelgroep. Bovendien is absolute voorwaarde dat binnen zo'n samenwerkingsverband in alle vrijheid het eigen karakter van Woord en Daad en de reformatorische identiteit van de stichting gehandhaafd kunnen worden. Aan het

lidmaatschap van of participatie in samenwerkingsverbanden ligt altijd een besluit van de raad van bestuur ten grondslag. Woord en Daad participeert alleen in die netwerken en samenwerkingsverbanden die voor haar of haar partnernetwerk een toegevoegde waarde hebben.

### **Personeelsbeleid**

Selectie en benoeming van personeel vinden plaats door een selectiecommissie. In die commissie participeert behalve de raad van bestuur ook een aantal direct betrokken collega's. Bij de definitieve benoeming speelt, behalve kennis en kunde, ook de identiteit van de kandidaat een rol. De bevoegdheid tot benoeming en ontslag berust bij de raad van bestuur.

Alle werknemers vallen onder de CAO-rijksoverheid voor wat betreft primaire arbeidsvoorwaarden. Met behulp van het functiewaarderingsstelsel Fuwasys, zoals ook bij de Rijksoverheid in gebruik, vindt de inschaling plaats op basis van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de desbetreffende functie. Woord en Daad is aangesloten bij het Pensioen Fonds Zorg en Welzijn, waarbij de werknemer 1/3<sup>e</sup> van de premie bijdraagt en de werkgever 2/3<sup>e</sup>.

### **Signalen, complimenten en klachten als onderdeel van het kwaliteitssysteem**

Woord en Daad realiseert zich: waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. Daarom is de mogelijkheid voor het deponeren van een klacht over de werkwijze van Woord en Daad van groot belang. Uiteraard mogen mensen ook laten weten welke manier van werken ze op prijs stellen. Daarom kent Woord en Daad een procedure voor signalen, klachten en complimenten.

Woord en Daad vindt dat de mogelijkheid er moet zijn uiteindelijk bij de raad van toezicht aan te kloppen. Die mogelijkheid is vastgelegd in de klachtenprocedure en is er voor vrijwilligers zoals comitéleden, winkelvrijwilligers, donateurs, en andere samenwerkingsorganisaties – inclusief onze partners in het Zuiden. De procedure is op aanvraag beschikbaar.

### **Integriteitsbeleid**

In het integriteitsbeleid is beschreven op welke manier we misstanden zoveel mogelijk willen voorkomen. Het vertrekpunt hierbij zijn de kernwaarden waarmee een nauwe verbinding ontstaat tussen identiteit en integriteit. De basis van het integriteitsbeleid is de gedragscode. Daarnaast is er in een integriteitsstatement beschreven op welke manier Woord en Daad integriteit ziet: als *professionele verantwoordelijkheid* waarbij het niet gaat om integer *handelen* alleen maar om de juiste mentaliteit en bewustwording rond beslissingen die dagelijks worden genomen: het integer *zijn*.

### **Netwerk vrijwilligers, winkels en RegioOndernemers**

De naam Woord en Daad wordt niet alleen uitgedragen door de raad van bestuur en medewerkers in de organisatie. Woord en Daad zou Woord en Daad niet zijn zonder het grote aantal ondernemers en vrijwilligers die zich jaar in jaar uit, belangeloos voor het werk van de stichting inzetten.

Voor de comités is het Handboek Netwerk Vrijwilligers het uitgangspunt voor hun werkwijze en de verantwoording over hun werkwijze. Aan een aantal comités zijn jongerencomités gekoppeld die zelfstandig activiteiten uitvoeren maar in de verantwoording onder de comités vallen.

#### *Overeenkomst voor leden van de vrijwilligersgroepen en RegioOndernemers*

Met het sluiten van een overeenkomst met comitéleden neemt de stichting de aansprakelijkheid voor schade en dergelijke op zich. Anderzijds verbindt het comitélid of vrijwilliger van een winkel zich met zijn handtekening aan de werkwijze, zoals die in de richtlijn is aangegeven als passend bij het karakter van Woord en Daad. Wijkt de vrijwilliger in leef- en handelwijze van de richtlijn af, dan heeft het lokale bestuur van een comité of de winkel en de raad van bestuur van de stichting de mogelijkheid de overeenkomst op te zeggen.

Met de RegioOndernemers wordt per groep een overeenkomst gesloten die ondertekend wordt door de voorzitter. Hiermee verbindt de groep zich aan de stichting zoals hierboven is beschreven.

#### *Werkwijze en financieel beheer in winkels en comités*

Binnen de comités gaat heel wat geld om. Het is dus ook logisch dat Woord en Daad hoge eisen stelt aan de werkwijze, verslaggeving en controle binnen een comité. Ook als geld aan een comité wordt gegeven, moet de gever er in alle gevallen zeker van zijn dat het geld ook terecht komt bij het doel waarvoor men het geeft. In het Handboek Netwerk Vrijwilligers staan richtlijnen voor de activiteiten van de comités. Ook geeft het handboek richtlijnen over de verslaglegging. Tevens is er een online softwarepakket beschikbaar, zodat comités het jaarverslag eenvoudig kunnen samenstellen.

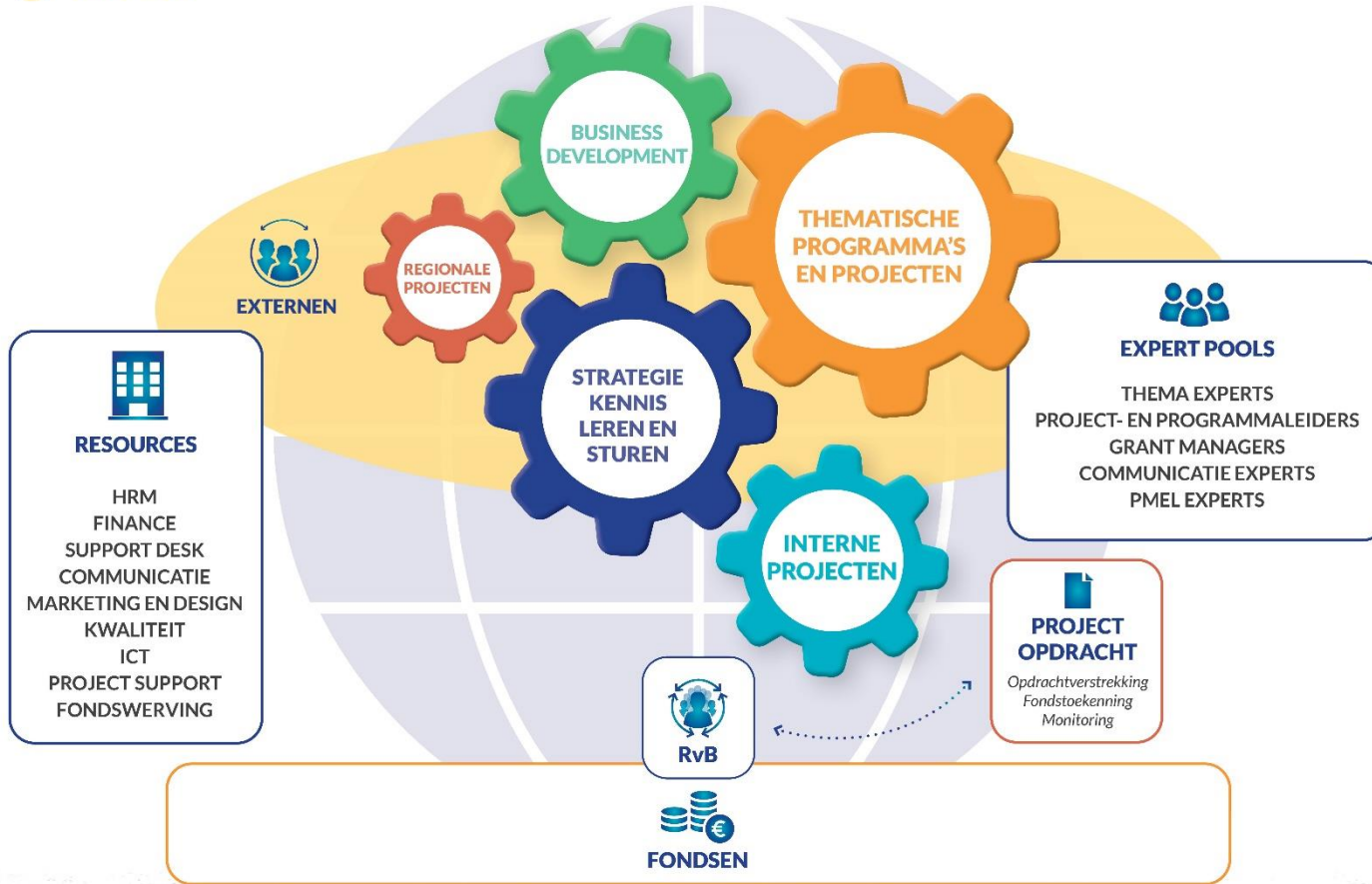
Na de afsluiting van het boekjaar stelt de penningmeester van het comité zijn jaarverslag op. Ook vindt binnen het comité een kascontrole plaats. Vervolgens wordt het jaarverslag na voltooiing mede ondertekend door de voorzitter en gaan de verslagen naar het kantoor van de stichting. Deze verslagen worden door het team F&C gecontroleerd. Tevens dient dit team als vraagbaak voor penningmeesters. De accountant betreft vervolgens de verslagen bij de controle. Met comités die voor een programma werven zijn afspraken vastgelegd over committering. Die werkwijze vereenvoudigt de administratieve verwerking.

Voor wat betreft de winkels is er sprake van een eigen financieel management. De administratie van stichting Woord en Daad Winkels wordt op het hoofdkantoor gevoerd. In de winkels worden alle verkopen en giften op het online kassasysteem aangeslagen en worden kascontroles uitgevoerd. Periodiek worden hier steekproeven op genomen door het hoofdkantoor. Betalingen van facturen met betrekking tot de winkels vindt vanuit de centrale bankrekening plaats. Stichting Woord en Daad Winkels heeft een eigen jaarrekening, die door de accountant in de controle betrokken wordt.

### 3. PROCESBEHEERSING VAN PROGRAMMA'S (INCLUSIEF PROCESSHEMA); PARTNER- EN DONORROL



## ZO WERKT WOORD EN DAAD



## **Allianties en consortia**

Steeds meer krijgen (tijdelijke) consortia een rol in het werk van Woord en Daad. Binnen de structurele regionale allianties en de tijdelijke consortia vindt kennisuitwisseling plaats op het gebied van vak-expertise, internationale, lokale of regionale fondsenwerving en ontwikkeling van beleid in de regio. Binnen het beleid zijn de drie onderdelen directe armoedebestrijding, maatschappijopbouw en beleidsbeïnvloeding speerpunten.

## **Projectwerkwijze**

Door middel van een door de projectleider geschreven projectopdracht geeft de raad van bestuur mandaat en startkapitaal (seed capital) om een programma te ontwikkelen. De projectleider vormt een projectteam waarin zowel medewerkers van Woord en Daad als van partnerorganisaties en derden zitten. De projectleider is verantwoordelijk voor het gehele projectplan, dus ook het binnenhalen van fondsen en de kwaliteit van het project. Ook zorgt de projectleider dat de visie en de expertise van de partners en het perspectief van Woord en Daad daarop geadresseerd is in het projectplan. Aan ieder project is een grant manager toegevoegd die de projectleider ondersteunt op financiële zaken en donor compliance. Vervolgens kent de raad van bestuur mensen en middelen toe aan het project. Indien nodig vinden er voor de implementatiefase wijzigingen plaats in het projectteam en wordt het project uitgevoerd, waarbij tussentijds gerapporteerd wordt op de doelstellingen van de projectopdracht aan de raad van bestuur.

## **Toekenning van fondsen, monitoring, resultaat- en contractmanagement en auditing**

In november wordt het jaarplan voor het nieuwe jaar vastgesteld. Projectleiders leveren hiervoor projectopdrachten aan, waarin de te behalen doelstellingen, inzet van mensen en middelen en planning vastgelegd worden. Daarnaast kunnen gedurende het jaar projectopdrachten opgesteld worden. De dekking van de bestedingen wordt uitgewerkt in nauwe samenwerking met de fondsmatchers. Op basis van het jaarplan en de gerealiseerde inkomsten kent de Raad van Bestuur de overige fondsen toe, waarmee de projectleider verder kan werken. Als afronding van de goedkeuring ondertekent Woord en Daad met de partner (eventueel als onderdeel van een consortium) een contract. Er zijn afspraken gemaakt t.a.v. toekenning, te behalen resultaten (inclusief sturing daarop), rapportage en verantwoording en afspraken over betalingen c.q. verplichtingen van beide zijden rond betalingen.

Maandelijks wordt door de projectleider gerapporteerd aan de Raad van Bestuur door middel van een dashboard wat de voortgang en eventuele afwijkingen laat zien.

Naast het toekennen van fondsen is het ook belangrijk de programma's te monitoren. Woord en Daad Donor heeft hiervoor een Donor manual opgesteld. In het Donor manual staat het beleid beschreven hoe Woord en Daad met partners werkt, beleid rond verantwoording van gelden en de maatregelen die Woord en Daad hierbij treft.

### **Strategische meerjarenplannen; overeenkomsten**

Vaak worden programma's waarvoor financiering voor meerdere jaren is ontvangen ook voor meerdere jaren toegezegd, waarbij uitvoeringsrisico en track record van partners ook een rol speelt. Deze overeenkomsten plaatsen de programma's in een langetermijnperspectief. Woord en Daad spreekt na goedkeuring onder voorwaarden ook een commitment over de financiering uit, waarbij dekking vanuit de inkomstenkant gerealiseerd moet zijn.

Op basis van de goedkeuring worden contracten gesloten, waarin onder andere doelstellingen, verwachte resultaten, het goedgekeurde bedrag en voorwaarden ten aanzien van uitvoering en rapportage zijn opgenomen.

### **Aangaan en stoppen van een partnerrelatie**

Woord en Daad wil met name in Afrika groeien. Hiervoor worden nieuwe partnerrelaties aangegaan. Woord en Daad kijkt aan de hand van een organisatiebeoordeling (due diligence) of de potentiële partner voldoende capaciteit heeft en in aanmerking komt voor fondsen vanuit Woord en Daad. De raad van toezicht beslist uiteindelijk over het al dan niet aangaan van de partnerrelatie, waarbij onderscheid gemaakt wordt in Core Partners (structurele relatie met gedeelde christelijke identiteit) en Project Partners (voor bepaalde tijd, voor een specifiek project, waarbij de christelijke identiteit geen vereiste is). Nadat de relatie is aangegaan wordt met een beperkt budget gestart in het eerste jaar. Daarna wordt gekeken of er voldoende vertrouwen is om het budget uit te breiden. Ook komt het in toenemende mate voor dat Woord en Daad tijdelijke samenwerkingsverbanden aangaat met projectpartners, die onderdeel zijn van een consortium en niet per definitie lid zijn van de alliantie. Vaak is een dergelijke samenwerking gericht op een specifiek programma waarvoor financiering vanuit bijvoorbeeld subsidies is ontvangen.

Als een samenwerking in de praktijk tegenvalt of toegevoegde waarde in de lokale context nihil blijkt, bouwt Woord en Daad in goed overleg met de partnerorganisatie fondsen af. De partnerorganisatie kan echter desgewenst wel alliantielid blijven en kennis en expertise delen. In het geval van corruptie of besteding van geld voor een ander doel dan waar het voor gegeven is zal er sprake zijn van een snelle afbouw.

### **Invloed van andere belanghebbenden op het beleid van Woord en Daad**

Naast Zuidelijke partners hebben ook Nederlandse belanghebbenden via evaluaties inbreng op het beleid van Woord en Daad. Dat gebeurt via jaarlijkse evaluaties vanuit het personeel (ondernemingsraad), de particuliere achterban (via de klankbordgroep voor comités en particulieren), de bedrijven (via de coördinatiegroep van het Business Platform) en de vermogensfondsen (via regelmatige feedback/reflecties van familie- en vermogensfondsen).



## **Normpercentages overhead**

Voor overhead werkt Woord en Daad met het percentage kostenbeheer en administratie (bestuurlijk gemaximeerd op gemiddeld 3,1 procent over drie jaar) en een overheadpercentage over de totale omzet. Dit percentage is gemaximeerd op gemiddeld 7,5 procent over drie jaar.

### **4. Risicomanagement**

Woord en Daad heeft een eigen risicomanagementbeleid. Woord en Daad past risicomanagement toe op organisatieniveau, projectniveau, procesniveau en partnerniveau. Op basis van een SWOT analyse worden speerpunten opgesteld en risico's geïnventariseerd. Zij vormen het kader voor projectopdrachten van projectleiders. De risico's worden opgenomen in een aparte risico-inventarisatie (risicotabel) in het Jaarplan waarop tussentijds wordt gereflecteerd via het management review. In het Jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over het risicomanagement in het verslagleggingsjaar. Risicomanagement (inventarisatie en beheersingsmaatregelen) is een vast onderdeel in het format voor een projectplan/projectvoorstel. In het maandelijks projectvoortgangsgesprek tussen RvB en projectleider wordt de project status en risico's besproken. Tussentijdse projectevaluaties en exit reviews aan het einde van het project hebben eveneens een plek in het borgen van projectkwaliteit en managen van risico's. In de projectevaluatie wordt gereflecteerd op het gevoerde risicomanagement.

#### **4.1 Introductie**

Elke organisatie staat voor uiteenlopende risico's vanuit externe en interne bronnen. Risico wordt gedefinieerd als de mogelijkheid dat een gebeurtenis optreedt en nadelige gevolgen heeft voor het bereiken van de doelstellingen. Om risico's te kunnen identificeren is het dus belangrijk dat de doelstellingen (op welk niveau dan ook) duidelijk zijn. Maar ook al is de doelstelling duidelijk, dan nog is het de vraag of bepaalde gebeurtenissen als risico worden herkend. Risico's kunnen beter worden herkend als wordt geleerd van voorgaande risico's en hoe daar mee om is gegaan.

Het is onmogelijk om alle ontwikkelingen en gebeurtenissen en hun effect op doelstellingen te identificeren en te beheersen. Dat is ook ongewenst want dat zou teveel beslag leggen op tijd en geld. Bovendien betekent risicomanagement dat bepaalde risico's worden geaccepteerd en andere niet. En bepaalde risico's behoeven een licht beheersregime terwijl andere risico's zware beheersmaatregelen vragen. Risico's met een hoge kans en grote impact vragen andere beheersmaatregelen dan risico's met een lage kans en kleine impact. Het bewust niet benoemen van risico's impliceert dat W&D bereid is om die risico's te accepteren.

Onder risicomanagement verstaat W&D het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, met als doel de gevolgen ervan te voorkomen of te vermijden en de kans erop te verkleinen of op een andere manier beheersbaar te maken. Risicomanagement bestaat uit drie stappen, namelijk 1. Identificeren van risico's, 2. Beoordelen van risico's en, 3. Beheersen en rapporteren van risico's.

## Identificeren

Voordat een risico-inventarisatie plaats vindt, dient de scope duidelijk te zijn: over welk onderwerp, programma of project gaat het? Vervolgens wordt het speelveld in kaart gebracht, gecentreerd rondom de te bereiken doelstelling. De volgende vragen helpen bij het identificeren van risico's:

1. Wat is de scope: bij welke beleid, programma of project gaan we op zoek naar risico's?
2. Wat is de doelstelling van het beleid/ project/ programma?
3. Wie behoren tot de directe doelgroep? Is de doelgroep nog nader te specificeren?
4. Welke andere actoren zijn te benoemen en wat is hun belang en invloed?
5. Welke relevante ontwikkelingen kunnen invloed hebben op het bereiken van de doelstelling?
6. Hoe wordt de doelstelling bereikt? (wat is de interventielogica: van activiteit tot doelstelling)
7. Wat is de eigen invloed op het bereiken van de doelstelling?
8. Welke negatieve invloed hebben actoren en ontwikkelingen op het bereiken van de doelstelling?

## Beoordelen

Als het risico als gevolg van bovenstaande identificatievragen aan de oppervlakte is gekomen, dient het risico vastgelegd te worden zodat afgewogen kan worden of er maatregelen moeten worden getroffen. De risico's worden beoordeeld en beschreven volgens het format van de risicotabel. Een risico wordt beoordeeld op basis van kans, impact en prioriteit:

- De kans dat een risico zich voordoet wordt zo realistisch mogelijk geschat. Voor aanduiding van de kans dat het risico zich voordoet, kan worden gekozen uit: 1. Laag (10% < > 25%), 2. Middel (25% <> 50%), 3. Hoog (50% <> 75%). Zeer lage risico's (< 10%) worden niet opgenomen omdat de waarschijnlijkheid van voordoen minimaal is. Bij het opstellen van de begroting van het volgende jaar worden zeer hoge risico's (> 75%) ook niet opgenomen omdat de kans zodanig hoog is dat er al in de begroting rekening mee moet worden gehouden dat de gebeurtenis zich zeker zal voordoen. Treedt een risico met een zeer hoge kans tussentijds op dan dient deze weldegelijk als risico (inclusief maatregel) te worden meegenomen.

- De impact wordt eveneens ingeschat op basis van de categorieën Laag, Middel en Hoog waarbij: 1. Laag = 0% < > 33%, 2. Middel = 34% < > 66% en, 3. Hoog = 67% < > 100%.
- De prioriteit geeft aan of W&D bepaalde risico's voorrang geeft bij het treffen van beheersmaatregelen. Ook hier worden de categorieën Laag/Middel/Hoog toegepast.

## **Beheersen**

Van de geïdentificeerde en beschreven risico's wordt afhankelijk van het niveau (organisatie, project, proces of partner) bepaald wat de bijbehorende beheersmaatregelen zijn en op welke wijze de risico's worden gemonitord en gerapporteerd. Als beheersingsmaatregelen niet volledig dekkend zijn wordt een restrisico geaccepteerd.

## **4.2 Toepassing**

W&D wil risicomanagement toepassen op vier niveaus: op organisatieniveau, projectniveau, procesniveau en partnerniveau.

### **Organisatie**

W&D hanteert een jaarcyclus voor management control. In het Jaarplan worden de plannen voor het komende jaar beschreven inclusief een weergave van de doelstellingen en bijbehorende KPI's. Voorafgaand aan de opstelling van het jaarplan wordt door het Strategisch Overleg een SWOT analyse opgesteld inclusief een confrontatiematrix. Deze SWOT wordt vergezeld door een risico-inventarisatie op organisatieniveau en vormt het kader voor projectleiders en andere functionarissen (doelverantwoordelijken) om hun projectopdrachten en doelstellingen voor het komende jaar op te stellen en/of projectplannen van lopende projecten bij te stellen. De risico's worden opgenomen in een aparte risico-inventarisatie in het Jaarplan (cf. de indeling van de risicotabel).

Elke doelstelling in het Jaarplan heeft een eigenaar. Deze eigenaar is verantwoordelijk voor de monitoring en beheersing van de risico's. Op organisatieniveau wordt tussentijds gereflecteerd op de risico-inventarisatie via het management review (met bespreking in het Strategisch Overleg). In het Jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over het risicomanagement in het verslagleggingsjaar. Evaluatie van de gelopen risico's helpt de organisatie om risico's in de toekomst beter te herkennen en beheersen.

## **Projecten**

Vanuit de SWOT analyse en het Jaarplan stellen projectleiders de projectopdrachten voor het komende jaar op. Voor lopende projecten kan dat leiden tot aanpassing van de projectplannen. Risicomanagement is een vast onderdeel in het format voor een projectplan/projectvoorstel, waarbij wordt gevraagd om de belangrijkste risico's te beschrijven die voortvloeien uit belangrijke uitdagingen, aannames en/of externe afhankelijkheden in het project, en te beschrijven welke beheersmaatregelen worden genomen. Het kan dan gaan om risico's in samenwerking, context, financiële risico's etc. Tevens wordt opgenomen wat de gevolgen zijn voor de donor mix (welke donoren passen bij dit type project met bijbehorende risico's) en het PQA arrangement.

In het maandelijkse projectvoortgangsgesprek tussen RvB en projectleider wordt het project status report besproken. Risico's en mitigerende maatregelen worden meegenomen bij *Issues/ Concerns /Opportunities* en *Proposals*.

In de projectevaluatie is ruimte om te reflecteren op risicomanagement bij de paragrafen *uitvoering van het project* en *leren en verbeteren*.

Doel is wederom om de risico's in de toekomst beter te herkennen en beheersen.

Tussentijdse projectevaluaties en exit reviews aan het einde van het project hebben eveneens een plek in het borgen van projectkwaliteit en managen van risico's. Uitgebreide projectevaluaties gaan in op de compliance eisen van de back donor en trachten risico's in projectmanagement bloot te leggen met als doel om ze te adresseren en er van te leren. Daarnaast worden er ook afzonderlijke Data Quality Assessments (DQA) uitgevoerd. In het eerste jaar van implementatie. Exit reviews worden een aantal maanden voor het projecteinde uitgevoerd en gaan na of aan alle compliance-eisen is voldaan.

## **Processen**

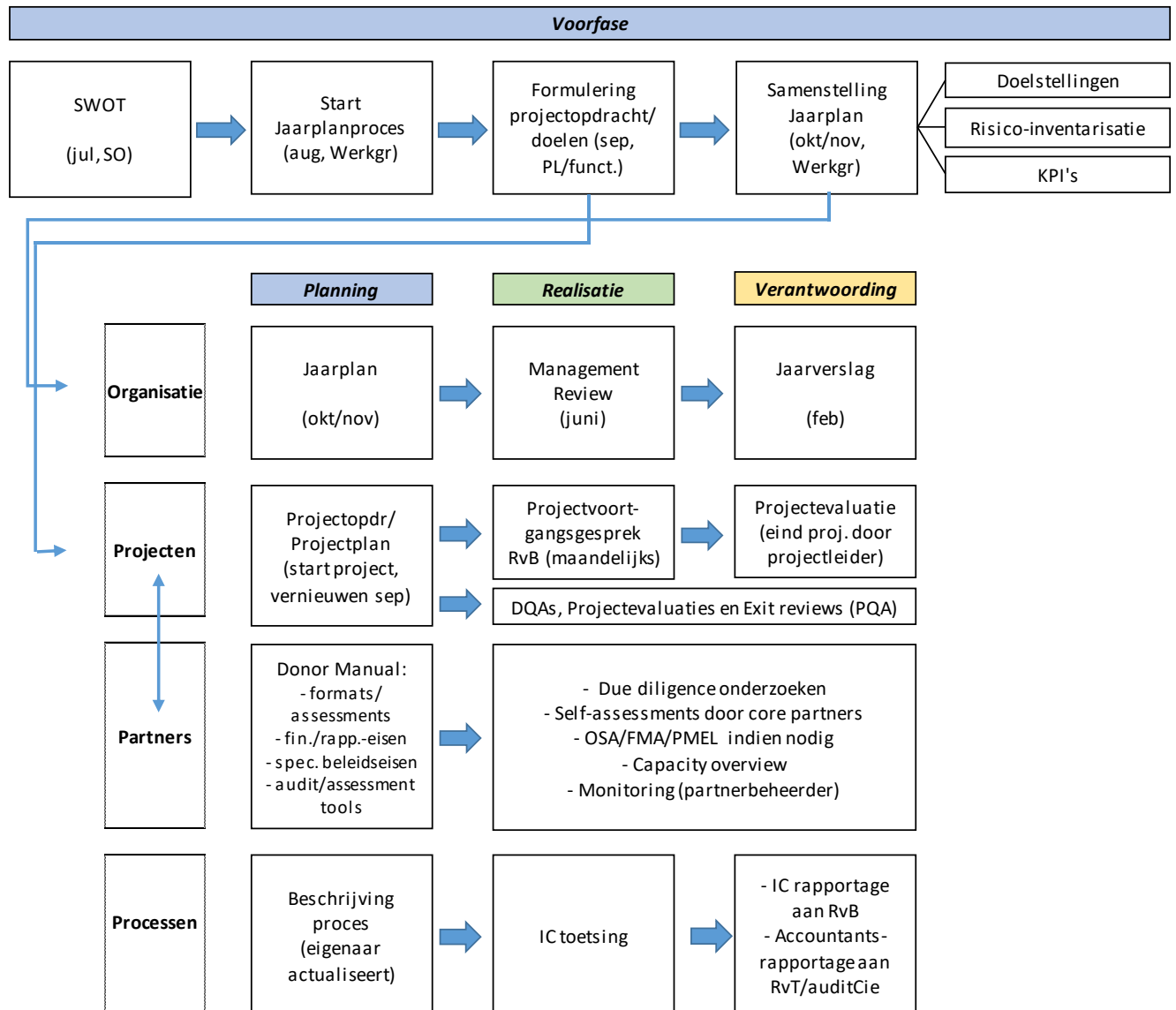
In het Handboek zijn de processen en bijbehorende procedures van W&D beschreven. Per proces worden de belangrijkste risico's en beheersingsmaatregelen benoemd. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor een juiste en actuele weergave.

De processen worden twee maal per jaar meegenomen in de IC toetsing. De toetsing bestaat uit de opbouw van een toetsingsdossier door de interne controle functionaris. Daarbij worden ook autorisaties in en de werking van procedures in de ERP-systemen getoetst aangezien functiescheiding en rollen in hoge mate in de software zijn vastgelegd. De externe accountant maakt gebruik van de rapportages over het functioneren van de interne controle. Daarnaast voert de externe accountant zelf toetsingen uit en verstrekt een Assurance rapport bij de werking van de interne controle. Via het accountantsverslag wordt gerapporteerd aan de audit commissie.

## **Partners**

W&D werkt samen met partnerorganisaties. In de Donor Manual zijn beleid, procedures, eisen en instrumenten beschreven die W&D richting partnerorganisaties hanteert. In de Donor Manual zijn diverse risicobeheersmaatregelen benoemd in de vorm van formats en beoordelingen, financiële en rapportagevereisten, specifieke beleidseisen en een audit- en assessmentinstrumentarium. Aan het begin van een nieuwe samenwerking wordt er een due diligence onderzoek uitgevoerd om mogelijke risico's in de samenwerking te adresseren en tegen te gaan. Periodiek beoordeelt W&D de plannen, rapportages en jaarrekeningen van partnerorganisaties. Relevante partnerdata worden vastgelegd in een capacity overview wat als een risicokaart van partnerorganisaties kan worden gezien. In het toezien en op peil houden van de performance van partnerorganisaties hebben partnerbeheerders een rol.

De jaarcyclus voor risicomanagement ziet er dan als volgt:



### **4.3 Risicocategorieën**

De diverse risico's op organisatie, project, proces en partnerniveau kunnen worden terug herleid naar een aantal risicocategorieën. De belangrijkste risicocategorieën voor W&D zijn weergegeven in een risicotabel met vermelding van de kans, impact, prioriteit en de belangrijkste bijbehorende beheersmaatregelen. Deze risicotabel wordt jaarlijks gespecificeerd en geactualiseerd in het jaarplanproces via de risico-inventarisatie.

## Risicotabel W&D

<i>Risicocategorie</i>	<i>Kans</i>	<i>Impact</i>	<i>Prio</i>	<i>Beheersmaatregelen</i>
<b>Strategische risico's</b> Strategische risico's Risico's die van invloed zijn op het vermogen van W&D om op de lange termijn kerndiensten te leveren. Dit kan betrekking hebben op het niet behalen van doelstellingen, maar ook het niet kunnen uitvoeren van adequate planning, scope en middelen, duurzaamheid en/of groei van de organisatie.	L	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meerjarenbeleidsplan op basis van herijkte beleidsthema's en landenbeleid</li> <li>• Due diligence op samenwerkingspartners, meerjarige contracten, expliciete rechten en plichten</li> <li>• Opstellen trendanalyse en koppeling inkomsten en uitgaven door vrijgeven budgetten</li> <li>• Vaststellen normen/verhoudingen van kosten en uitgaven</li> <li>• Klankbordgroepen om ontwikkelingen/nieuwe ideeën te bespreken</li> <li>• Eisen aan donorbeleid t.a.v. partnerorganisaties m.b.t. anti-corruptie, audits etc.</li> <li>• Audits door (lokale) consultants en eigen personeel</li> <li>• Versterken samenwerking met niet-traditionele partijen met behoud van identiteit</li> <li>• Verbinden van traditioneel partnernetwerk met projectmatig/in consortia werken</li> <li>• Onderzoeken en verbeteren impact en doelgroepbenadering</li> <li>• Onderzoeken/documenteren/toepassen effectiviteit en impact van productconcepten</li> <li>• Ontwikkelen programmatische focus en proposities voor IF calls</li> <li>• Evalueren van partnerschappen met het oog op het bereiken van systemische verandering</li> </ul>
<b>Financiële risico's</b> Het risico dat W&D niet over voldoende cash flow of financiële middelen beschikt om aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Deze categorie omvat kasstromen, begroting, wisselkoersverschillen, reserves en fondsen, fondsenwerving, balansverplichtingen, schuldbeheer, schadeloosstellingen, verzekeringen, investeringen en bescherming van financiële activa.	L	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke cashflowplanning</li> <li>• Instrument voor fondsplanning</li> <li>• Continuïteitsreserve en valutareserve om eventuele verliezen te dekken</li> <li>• Diverse bankrelaties</li> <li>• Beleggingsbeleid en valutabeleid gebaseerd op betalingen in lokale valuta</li> <li>• Maximale looptijd van bestedingscontracten van 1 jaar</li> <li>• Monitoring via maandelijkse valutarapporten</li> <li>• Analyse van toewijzing en dekking in begroting/financiële staten</li> <li>• Systeem van interne controles</li> <li>• Meerjarencontracten (incl. overeenkomsten met donoren en uitvoeringsovereenkomsten met partners)</li> <li>• Voorkomen van overmatige concentratie in één land of partnerorganisatie</li> <li>• Voldoen aan hoge eisen van donoren door middel van kwaliteitsgegevens/subsidie/risicobeheer/kwalitatieve PMEL-processen/middelen</li> <li>• Gezonde donormix (particulieren, bedrijven, fondsen, instellingen, winkels)</li> </ul>
<b>Juridische risico's</b>	L	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MoU met samenwerkingsovereenkomsten en -overeenkomsten</li> </ul>



<p>Het risico van onzekerheid a.g.v. juridische acties of in de toepasbaarheid of interpretatie van contracten, wetten of voorschriften, hetzij door W&amp;D, hetzij door partijen waarmee zij te maken heeft. Deze categorie omvat de naleving van wettelijke vereisten zoals wetgeving, voorschriften, normen, gedragscodes en contractuele vereisten.</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Due diligence samenwerkingspartners</li> <li>• Externe audit van partnerorganisaties</li> <li>• Donorbeleid met eisen aan partnerorganisaties</li> <li>• Inhuur juridische expertise</li> </ul>
<p><b>Risicocategorie</b></p>	<p><b>Kans</b></p>	<p><b>Impact</b></p>	<p><b>Prio</b></p>	<p><b>Beheersmaatregelen</b></p>
<p><b>ICT risico's (inclusief gegevensbescherming)</b>  Huidige en potentiële risico's voor W&amp;D als gevolg van overtredingen of schending van wetten, regels, voorschriften, voorgeschreven praktijken, intern beleid en procedures, of ethische normen. Verlies van kritieke gegevens, operationele functionaliteit of reputatie door cyberaanvallen. Niet-naleving van de GDPR, wat leidt tot: organisatorische ineffectiviteit, financieel verlies, reputatieschade (bv. klachten en media-aandacht over datalek). Deze risico's kunnen</p>	<p>L</p>	<p>H</p>	<p>H</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SLA-netwerkbeheerder</li> <li>• Back-up procedure</li> <li>• Interne expertise ICT op kernprocessen (bewuste keuze om niet uit te besteden)</li> <li>• Toegangsautorisatie met periodieke wijziging wachtwoorden</li> <li>• Rollenscheiding vastgelegd via toegangsautorisatie en beveiligingscontroles voor gegevens die over beveiligingsgrenzen heen gaan</li> <li>• Logging van transacties met datum/tijd/werknemer</li> <li>• Gebruik van Business Intelligence voor het genereren van leads en fondsenwerving, registratie van impact en track-record en efficiëntere rapportage</li> <li>• Gebruik van ICT voor lokaal projectbeheer en zuidelijke consortia</li> <li>• EDP-audits als onderdeel van extern auditproces</li> <li>• Privacy/gegevensbeschermingsbeleid getoetst door regelmatige 'ethical hacking'</li> <li>• AVG-audit</li> <li>• Opleiding (inclusief introductietraining over gegevensbescherming)</li> <li>• Functionaris voor gegevensbescherming aangesteld, opgeleid en van middelen voorzien</li> <li>• GDPR-naleving opgenomen</li> <li>• Inbreuken op gegevensbescherming en cyberbeveiligingsrisico's opgenomen in een register</li> </ul>

voortvloeiën uit operationele activiteiten.				
<p><b>Operationele risico's</b>  Risico op direct of indirect verlies of kosten als gevolg van inadequate of falende interne processen, mensen en systemen of externe gebeurtenissen. Dit omvat goedkeuring en autorisatie door managers, planning, operationele activiteiten en middelen (waaronder mensen). Deze risico's kunnen voortvloeiën uit operationele activiteiten. Risico van het niet behalen van belangrijke resultaten van een high profile donor gefinancierd project, leidend tot reputatieschade (gedeeltelijke/gehele teloorgang van vertrouwen van donor en/of W&amp;D supporters) en financieel verlies (restant van subsidie/toegang tot toekomstige subsidies en/of mogelijke terugbetaling van fondsen).</p>	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastgestelde kostenstructuur met normen</li> <li>• Jaarlijkse planning en maandelijks bespreking van cursus- en projectvoortgangsverslagen</li> <li>• Beschreven werkprocedures incl. projectwerkhandboek</li> <li>• Controle koppelingen op gegevens en rapportages</li> <li>• Spoedclusterafspraken over rapportage/kostenverantwoording</li> <li>• Vervanging/back-up in geval van ziekte</li> <li>• Vrijwilligerscontracten, vrijwilligershandboek en vrijwilligerstraining</li> <li>• Comité bezoeken</li> <li>• Kwaliteitsonderzoeken bij projecten en partnerorganisaties</li> <li>• Beëindiging van partnerrelaties in geval van onrechtmatig gebruik van fondsen</li> <li>• Profilering van projectmatig werken en innovatieve concepten naar belanghebbenden</li> <li>• Focus op resultaten en sturing in consortia</li> <li>• Toegang tot externe expertise via flexibele schalen</li> <li>• Uitbreiden netwerk en kennis van thema's</li> <li>• Versterken en behouden eigen capaciteit en talenten via WD Academy</li> <li>• Wendbaarheid inbouwen via adaptieve programmering, dreigingsanalyses, downsizing scenario's</li> <li>• Ziekteverzuimbeleid met rapportage over frequentie en begeleiding van zieke medewerkers</li> <li>• Met redenen omkleed besluit om IF-oproep verder te ontwikkelen tot conceptnota en volledig voorstel</li> <li>• Verminderen werkdruk door ruimere tijdsplanning, procesoptimalisatie en coaching onervaren medewerkers</li> <li>• Gebruik maken van digitale en flexibele samenwerkingsmogelijkheden</li> <li>• Inzetten van data-analisten en/of trendwatchers binnen samenwerkingsverbanden</li> <li>• Uitrusten van lokaal personeel met instrumenten en expertise over subsidiebeheer en PMEL</li> </ul>
<b>Risicocategorie</b>	<b>Kans</b>	<b>Impact</b>	<b>Prio</b>	<b>Beheersmaatregelen</b>
<p><b>Reputatierisico's</b>  Risico's voor de reputatie</p>	L	H	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klankbordgroepen om ontwikkelingen/nieuwe ideeën te bespreken</li> <li>• Procedure voor signalen, complimenten en klachten</li> <li>• Handboek voor commissies inclusief richtlijnen voor financieel beheer</li> </ul>

<p>Het risico dat potentiële negatieve publiciteit met betrekking tot de activiteiten van W&amp;D kan leiden tot een afname van donaties, fondsen of de publieke perceptie. Dit betekent dat de reputatie van W&amp;D wordt bedreigd door het gedrag van de organisatie als geheel, de levensvatbaarheid van een product of dienst, en het gedrag van medewerkers, vrijwilligers of andere mensen die verbonden zijn aan de organisatie. Inclusief het risico van Christelijk onderscheidend vermogen en christocentrisme (feitelijk of verondersteld) leidend tot: falen van de bedrijfsvisie, missie en strategische doelstellingen (het gehele organisatorische doel), afbrokkeling van het vertrouwen met de kern van de achterban en belangrijke donateurs (met daaraan gekoppeld verlies van financiering en gebedssteun).</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitskeurmerken (CBF, ISO, COSO)</li> <li>• Veiligheidsbeleid</li> <li>• Anticorruptiebeleid</li> <li>• Crisiscommunicatieplan</li> <li>• Investeringsbeleid</li> <li>• Zelfbewuste communicatie naar achterban en breder publiek (over identiteit, rol, aanpak, toegevoegde waarde, productconcepten en resultaten)</li> <li>• Integriteitsbeleid: centrale gedragscode en implementatie in partnernetwerk</li> <li>• Stimuleren van een open organisatiecultuur (zowel intern als bij partners)</li> <li>• Communicatie- en opleidingsprogramma's over integriteit/SEAH</li> <li>• Integriteit/SEAH als vast agendapunt van leer- en integriteitssessies</li> <li>• Waardendialoog met consortiumpartners over beleidsthema's, identiteit en waarden</li> <li>• Fundamentele leidende teksten zijn uitgesproken christelijk</li> <li>• Selectie van kernpartners die zich hebben gecommitteerd aan christelijk onderscheidend vermogen, bevestigd via partnerschapsovereenkomst.</li> <li>• Sollicitatieprocedure vereist van kandidaten dat zij zich akkoord verklaren met de waarden van W&amp;D en zich houden aan de gedragscode</li> <li>• Sollicitatiegesprekken bevatten vragen die deze aspecten verder uitdiepen</li> <li>• Ingebed programma van weekopeningen met devotionele tijd en gebed in de hele organisatie</li> <li>• De gedragscode stelt verwachtingen aan het gedrag van personeel en vertegenwoordigers, die de reputatie van W&amp;D als uitgesproken christelijke organisatie beschermen</li> </ul>
<p><b>HR-risico's</b> Niet de juiste mensen in de juiste functies krijgen, wat leidt tot verminderde effectiviteit van de organisatie.</p>	M	H	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieden van on the job training via W&amp;D Academy en via mentor/buddy systeem</li> <li>• Verantwoordelijkheden/mandaten zo laag mogelijk in organisatie door projectmatig + ondernemend te werken</li> </ul>

<p>Vertragingen of gedeeltelijke mislukkingen van projecten/bedrijfsdoelstellingen (ook vaak verminderde controlemechanismen... wat kan leiden tot meer integriteitsproblemen).</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een duidelijk systeem voor prestatie management ingevoerd, waarbij elke projectleider/medewerker doelstellingen moet formuleren, feedback moet krijgen en persoonlijke plannen moet ontwikkelen</li> <li>• Er bestaan solide aanwervingssystemen met gebruikmaking van proefperiodes om te voorkomen dat onbekwame of ongeschikte personen in dienst worden genomen</li> <li>• Het aanwervingsteam werkt nauw samen met de verschillende afdelingen en de CEO bij het vaststellen van prioriteiten en het vervullen van kritieke functies, waarbij zo nodig een flexibele aanpak wordt gehanteerd</li> <li>• Er is een duidelijk bekwaamheidsproces voor de behandeling van onbekwaamheidsproblemen</li> <li>• Leden van de RvT worden zorgvuldig geselecteerd om de juiste vaardigheden in W&amp;D in te brengen</li> <li>• 'Flexibele schil' om mensen te vinden voor noodgevallen, nieuwe projecten of schaalvergroting van activiteiten</li> <li>• Verplichte VOG voor nieuwe medewerkers</li> <li>• Goedkeuring van HRM bij wijzigen standaardinstelling van declaraties + steekproeven achteraf</li> <li>• Allocatie van medewerkers via 360 graden gesprekken en kennisontwikkeling</li> </ul>
---	--	--	--

