

VERANTWOORDINGSVERKLARING

Principe 1: Besturen en toezicht houden

Stichting Amref Nederland (hierna te noemen: Amref) heeft sinds 2006 een Raad van Toezicht-model als onderdeel van de organisatiestructuur. Conform de aanbevelingen van de Commissie Wijffels zijn hierin de rollen 'besturen' – door een statutaire directie – en 'toezicht houden' – door een Raad van Toezicht (hierna te noemen: Raad) – gescheiden.

De Commissie Code Goed Bestuur voor Goede Doelen (Commissie Wijffels) heeft in 2005 het advies Code Goed Bestuur vastgesteld. Dit advies heeft o.m. betrekking op de relatie tussen het bestuur en toezicht en op de wijze van verantwoording over het gevoerde beleid. In 2008 is deze Code onderdeel geworden van het keurmerk van het Centraal Bureau Fondsenwerving. Amref volgt het advies van de Commissie Wijffels en de richtlijnen van het CBF.

Volgens de Statuten bestuurt de directie Amref onder toezicht van de Raad. De directie stelt de beleidsplannen en begroting op en voert het inhoudelijk en financieel beleid uit. De Raad van Toezicht zorgt voor een goed functionerende directie en een goed functionerend intern toezicht. Daarnaast zorgt de Raad ook voor benoeming, beoordeling, schorsing en ontslag van de directie. Zij houdt integraal toezicht op het beleid van de directie en de algemene gang van zaken in de stichting. Ook houdt de Raad op hoofdlijnen toezicht op de voortgang van het strategisch plan, het jaarplan en de begroting. Zij beoordeelt de besluiten van de directie, en keurt ze goed (als dat nodig is). Dit gebeurt volgens de voorschriften die in de Statuten en het Reglement van Amref staan. De Raad dient als klankbord en adviseert de directie. Bij iedere vergadering van de Raad staan de realisatie van de begroting en de financiële prognose op de agenda. Daarbij worden de bestedingen op hoofdlijnen besproken. De directie rapporteert over de voortgang. De notulen van de vergaderingen worden gedeeld met de leden van het Management Team, dat wordt gevormd door de directie, de HR-adviseur en de hoofden van de afdelingen Bedrijfsvoering, Programma Management en Communicatie & Fondsenwerving.

De Raad en de directie komen minimaal een keer per jaar bijeen. In de praktijk komt dit neer op vier maal per jaar. Daarnaast vindt er ook regelmatig overleg plaats tussen de directie en de voorzitter van de Raad, en de directie en de afzonderlijke leden en commissies. De Raad en de directie kunnen vergaderen wanneer zij dit nodig achten. Jaarlijks vindt ook een besloten vergadering plaats. Daarin worden het functioneren en de samenstelling van de Raad, de rolverdeling binnen de Raad, en de samenwerking met de directie geëvalueerd. De voorzitter spreekt leden aan als zij meerdere keren afwezig zijn geweest op vooraf geplande vergaderingen of in geval van disfunctioneren zoals beschreven in het reglement van de Raad van Toezicht. Daarnaast komt in deze vergadering het functioneren van de directie aan bod, ter voorbereiding op het jaarlijkse beoordelingsgesprek. Een keer per jaar houden de voorzitter van de Raad en de voorzitter van de Remuneratiecommissie een beoordelings- en functioneringsgesprek met de directie. Voor dit gesprek verzamelt de Raad informatie uit gesprekken met eigen leden, werknemers van Amref en leden van het wereldwijde Amref-netwerk. Als dat nodig is, wordt een wijziging in de bezoldiging van de directie aangebracht. Ook worden specifieke afspraken gemaakt voor persoonlijke en organisatiedoelstellingen voor het komende jaar.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bestaat uit twee leden en de voorzitter van de Raad van Toezicht. Zij ondersteunt de Raad bij het zorgen voor een adequaat bezoldigingsbeleid van de directie en adequate werving, selectie en functioneren van de Raad en de directie. Daarnaast adviseert zij de Raad met betrekking tot wijzigingen in het personeelsbeleid en de arbeidsvoorwaarden die de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeven. Onderwerpen van gesprek zijn onder meer het functioneren van de Raad van Toezicht en de directie.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestaat uit drie leden van de Raad van Toezicht. Zij ondersteunt de Raad bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op financieel terrein. De commissie beoordeelt het financiële verslaggevingproces en het systeem van interne beheersing van financiële risico's. Daarnaast beoordeelt de commissie het controleproces en het proces waarmee de organisatie de naleving van wet- en regelgeving en de eigen gedragscodes bewaakt. De directie, het hoofd Bedrijfsvoering en de externe accountant kunnen op uitnodiging de vergadering bijwonen. In de commissievergaderingen staan de inhoud en SMART-onderbouwingen van ons werk op de agenda.

Programmamanagementcommissie

Vanuit de Raad van Toezicht nemen drie leden deel aan de Programmamanagementcommissie. Deze commissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij het toezicht houden op het beleid, op het gebied van programmamanagement en bestedingen aan de doelstelling. De commissie adviseert de directie bij de vorming en implementatie van de plannen op het gebied van programmamanagement. Daarnaast beoordeelt de commissie of de plannen en de implementatie stroken met de in de Raad van Toezicht goedgekeurde meerjarenbeleidsplannen, met de wet- en regelgeving, met mogelijke gedragscodes. Tijdens vergaderingen van de commissie wordt de inhoud en SMART-onderbouwingen van ons werk besproken.

Communicatie & Fondsenwervingcommissie

De Communicatie & Fondsenwervingcommissie wordt gevormd door drie leden van de Raad. De commissie ondersteunt de Raad bij het beleid op het gebied van communicatie en fondsenwerving. De commissie adviseert de directeur bij de vorming en implementatie van de plannen op het gebied van communicatie en fondsenwerving. Daarnaast beoordeelt de commissie of de plannen en de implementatie stroken met de in de Raad van Toezicht goedgekeurde meerjaren beleidsplannen, wet- en regelgeving en mogelijke gedragscodes. Tot slot is de commissie voor de directie en organisatie adviseur en aanspreekpunt ten behoeve van het mobiliseren en activeren van fondsenwervingactiviteiten door de leden van de Raad van Toezicht.

Samenstelling directie en Raad van Toezicht

De directie bestaat uit één persoon. De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven personen. Zij worden voor vier jaar benoemd door de Raad zelf. De directie en leden van de Raad van Toezicht worden zorgvuldig geselecteerd op basis van functieprofielen. Door het opgestelde rooster van aftreden wordt de continuïteit in de samenstelling van de Raad van Toezicht gewaarborgd. De leden kunnen maximaal eenmaal herbenoemd worden en krijgen geen bezoldiging. De leden zijn pleitbezorgers voor het werk van Amref. Ze zijn strategisch, toekomstgericht en op afstand betrokken bij het realiseren van de doelstellingen. Ze beschikken over inhoudelijke kennis en netwerken op het gebied van fondsenwerving, communicatie en financiën; Afrika en de thematische speerpunten en/of expertise op het gebied van gezondheid en gezondheidszorg. De leden zijn actief, werkzaam op hoog niveau en idealiter tussen de 40-50 jaar oud. Er wordt gestreefd naar voldoende diversiteit en een optimale man-/vrouwverhouding. De huidige samenstelling van de Raad van Toezicht staat op www.amref.nl en in dit jaarverslag.

Principe 2: Optimale besteding van middelen (beleid en doelstellingen)

a. Strategisch Plan

In 2014 hebben we, in samenspraak met onder andere de Raad van Toezicht, het Management Team en medewerkers een nieuw Strategisch Plan voor de jaren 2015-2020 geschreven, inclusief een meerjarenbegroting. Dit plan sluit nauw aan bij de internationale ontwikkelingen binnen het Amref-netwerk en maakt goed duidelijk wat onze specifieke rol binnen het netwerk is. In het Strategisch Plan staan drie prioriteitsgebieden voor onze organisatie-agenda beschreven met doelstellingen en onze beoogde positie in 2020. Het is een voortschrijdend strategisch plan,

waarbij de prioriteiten per jaar in een jaarplan worden vertaald naar SMART-geformuleerde jaardoelen (jaarplannen 2015-2020). De evaluatie van die jaardoelen leidt, indien nodig, tot aanpassing van de strategische prioriteiten (jaarverslagen 2015-2020). Hetzelfde geldt voor de tussentijdse evaluatie van het Strategisch Plan die in 2017 zal worden uitgevoerd.

Onze drie strategische prioriteiten:

1 Nog meer impact in Afrika. *Amref Flying Doctors blijft de kwaliteit van gezondheidsprogramma's verbeteren.*

2 Meer duurzame inkomstengroei en blijvende politieke steun. *Amref Flying Doctors intensiveert de dialoog met publiek en politiek.*

3 Groei in professionaliteit en kwaliteit. *Amref Flying Doctors als effectieve, efficiënte en innovatieve organisatie.*

b. Monitoring en evaluatie van fondsenwerving

De basis voor het fondsenwervingsbeleid is onze strategie en de daarvan afgeleide jaarplannen. Voor de fondsenwerving zijn prestatie-indicatoren gedefinieerd. Vier maal per jaar rapporteert het afdelingshoofd aan de directie en het Management Team over de inhoudelijke en financiële voortgang van de fondsenwerving. Het hoofd geeft daarbij ook een prognose ten opzichte van de begroting. In deze tussentijdse rapportage staan ook de resultaten en kosten van fondsenwerving ten opzichte van het totaal baten eigen fondsenwerving. Hierbij wordt ook het percentage kosten fondsenwerving nauwkeurig gevolgd. Op basis van deze rapportage wordt bijgestuurd, als dat nodig is. Regelmatig wordt in het overleg van de afdelingen Communicatie, PA & PR en Fondsenwerving & Partnerships expliciet aandacht besteed aan de *lessons learned* in de communicatie- en fondsenwervingsactiviteiten. Deze worden gedeeld met de rest van de organisatie.

c. Monitoring en evaluatie van programma's en projecten

Amref heeft vanuit Nederland een aantal meerjarige gezondheidsprogramma's lopen met daarnaast een aantal projecten. We streven naar een zo groot mogelijke samenhang tussen de kleinschalige projecten onderling en binnen de geïntegreerde gezondheidsprogramma's. Ook streven we naar steeds grotere en strategischer programma's om zo effectief en efficiënt mogelijk te zijn.

Onze programma's en projecten worden systematisch gecontroleerd en geëvalueerd, op basis van financiële en inhoudelijke voortgangsrapportages. De medewerkers van de afdeling Programma Management bezoeken regelmatig de programma's in Afrika die Amref vanuit Nederland ondersteunt. Zo blijven ze op de hoogte van de ontwikkelingen. Hun ervaringen worden teruggekoppeld en de afspraken worden vastgelegd. De kwaliteit van programma's meten we door tussentijdse en eindevaluaties uit te voeren. Waar nodig wordt een programma aangepast. Door middel van e-mail en telefoon onderhouden we regelmatig contact. Het succes van onze activiteiten voor de programma's meten we aan de hand van een aantal indicatoren. De indicatoren worden periodiek gemeten op basis van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken, interviews en enquêtes. Minimaal twee keer per jaar rapporteert het afdelingshoofd over de inhoudelijke en financiële voortgang van de programma's en projecten aan de directie en het Management Team. Planning, monitoring en evaluatie (PM&E) neemt een belangrijke plaats in binnen ons werk, het wordt in vrijwel alle disciplines toegepast. Daarom blijft PM&E de komende jaren prominent op de agenda.

d. Monitoring en evaluatie van kwaliteit

Sinds 2009 zijn we ISO 9001-gecertificeerd en we voldoen sinds 2013 aan de sectorspecifieke norm Partos 9001. De administratieve organisatie is vastgelegd in een kwaliteitshandboek. Het functioneren van het kwaliteitsproces in de dagelijkse praktijk wordt jaarlijks intern door de directie geëvalueerd. En om de naleving van de procedures in het handboek te controleren, worden jaarlijks interne kwaliteitsaudits uitgevoerd. Daarnaast vinden sinds 2009 externe audits



in het kader van ISO, Partos en CBF plaats. Ook is Amref aangesloten bij Goede Doelen Nederland – een koepelorganisatie die onder meer actief bijdraagt aan de naleving van de richtlijnen en regelgeving door en de kwaliteit van de leden.

e. Evaluatie algemeen

Het eindresultaat van Amref wordt op verschillende niveaus beoordeeld. Door de medewerkers van de verschillende afdelingen wordt een gedetailleerde jaarevaluatie voorbereid. Deze jaarevaluatie wordt op hoofdlijnen beschreven in het jaarverslag. Daarnaast wordt de jaarrekening opgesteld. Een onafhankelijke externe accountant (PwC) controleert het jaarverslag en de jaarrekening. Vervolgens stelt de Raad van Toezicht, na beoordeling door de Auditcommissie, het jaarverslag en de jaarrekening vast. De onafhankelijke accountant wordt minimaal iedere drie jaar geëvalueerd.

f. Bijsturing na evaluaties

Leren vormt binnen de organisatie een integraal onderdeel van het beleid. Amref zoekt binnen alle activiteiten actief naar *lessons learned* en *best practices* om zo de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie te vergroten. Dat geldt voor het leren van de activiteiten in Nederland en voor het leren binnen het werk in Afrika. Monitoren, evalueren en leren zijn vaste onderdelen in de plannen en verslagen om successen in te bedden in de dagelijkse praktijk. En om herhaling van ongewenste resultaten te voorkomen (Strategisch Plan 2015-2020, jaarplannen, jaarverslagen). Door de lessen internationaal te delen binnen het internationale Amref-netwerk streven we naar kwaliteit en meer impact. Amref werkt continu aan een optimale besteding van de middelen, zodat de doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Drie voorbeelden van de manier waarop onze strategie in 2016 in de praktijk heeft gewerkt:

In nauwe samenwerking met Philips en Amref in Ethiopië hebben we € 8 miljoen gekregen van de Nederlandse ambassade in Ethiopië, voor een meerjarig programma op het gebied van ons speerpunt 'seksuele en reproductieve gezondheid en rechten'. Dit is het eerste grote financiële succes van de nauwe samenwerking met onze partner Philips die we een paar jaar geleden zijn aangegaan. Daarnaast is het een mooi voorbeeld van onderlinge samenwerking binnen het Amref-netwerk. De geldstroom zal niet via ons lopen, maar via Amref in Ethiopië; de kosten die wij maken, worden wel vergoed.

Na een intensief pitchtraject hoorden we in december dat we ons voor drie jaar de mvo-partner van Royal Schiphol Group mogen noemen. Dit partnerschap levert ons veel op. Niet alleen betekent het een gestage stroom aan inkomsten, met 70 miljoen bezoekers per jaar zal onze aanwezigheid op Schiphol ook onze zichtbaarheid ten goede komen. Met en voor de 2.000 medewerkers van Schiphol organiseren we evenementen en het grote zakelijke netwerk om de nationale luchthaven heen biedt eveneens veel kansen.

In 2016 zijn we officieel gestart als Strategisch Partner van het ministerie van Buitenlandse Zaken, in samenwerking met Achest, HAI en Wemos. Het ministerie gaf aan uit te zien naar de samenwerking in dit Health Systems Advocacy-partnerschap. De complementariteit van de organisaties levert volgens hen een perfecte mogelijkheid voor innovaties binnen gezondheidssystemen en seksuele en reproductieve gezondheid en rechten. We zijn daarin uniek gepositioneerd, aldus het ministerie: "Amref Flying Doctors is een mooie organisatie die verschillende partijen aan elkaar kan binden en echt verandering kan brengen binnen Afrikaanse gemeenschappen."

Principe 3: Optimale relaties met belanghebbenden

Een optimale relatie met onze belanghebbenden blijft onze prioriteit. De belanghebbenden van Amref zijn divers: het Nederlandse publiek in het algemeen, onze voormalig beschermheer Koning Willem-Alexander, het ministerie van Buitenlandse Zaken, de Nationale Postcode Loterij,



internationale, nationale en regionale media, bezoekers van al dan niet door Amref georganiseerde evenementen, stichtingen, institutionele donoren, bedrijven, toeleveranciers en politici en beleidsmakers. En daarnaast ook interne doelgroepen zoals de medewerkers van Amref en overige leden van het Amref-netwerk, voormalig medewerkers, stagiairs en vrijwilligers, huidige en voormalige leden van de Raad van Toezicht en het Comité van Aanbeveling. Om alle belanghebbenden zo goed mogelijk te informeren en te betrekken bij ons werk, biedt Amref informatie in verschillende vormen aan: nieuwsbrieven, e-mailniewsbrieven, jaarverslag, infomails, websites (Nederland en internationaal), de inzet van social media, bijdragen aan websites en e-mailniewsbrieven van derden, rapportages op maat, televisie-uitzendingen, brochures, persberichten, artikelen, (gratis) advertenties en presentaties en workshops. Interne belanghebbenden informeren we door middel van vergaderingen, reguliere bijeenkomsten, interne presentaties, specifieke schriftelijke communicatie en documentatie, verslagen van overleggen en overige middelen.

Veel informatie is volgens de *Open Information Policy* terug te vinden op www.amref.nl. Daarnaast verstrekt Amref informatie op aanvraag en vragen we onze belanghebbenden iedere drie jaar om input in het 'stakeholderstevredenheidsonderzoek'. Met de kwetsbare groepen in Afrika voor wie we werken, hebben we een indirecte relatie. Net zoals met gezondheidswerkers, lokale, nationale en internationale organisaties, instituten en overheden met wie we samenwerken aan betere gezondheid in Afrika. Amref in Nederland ziet er op toe dat de organisatie in Afrika met al deze belanghebbenden een optimale relatie onderhoudt. En dat zij snel en proactief betrokken worden bij het werk van Amref Health Africa in Afrika. Dus bij het ontwikkelen en uitvoeren van de gezondheidsprogramma's, het bepalen van urgentie en prioriteiten, en het beïnvloeden van het beleid en de uitvoering daarvan in de praktijk.

Communicatiedoelstellingen

De communicatie is opgezet in lijn met de doelstellingen in het strategisch plan en het jaarplan. Waar mogelijk zijn de communicatiedoelstellingen vastgesteld op basis van kernindicatoren met SMART-streefwaarden. Om goed in te kunnen spelen op de informatiebehoeften van de belanghebbenden en tegelijkertijd consistentie in alle uitingen te bereiken, is er beleid op de diverse onderdelen geformuleerd. Aan de hand van gesprekken en online onderzoeken gaan we na of de diverse communicatie-uitingen relevant en toegankelijk zijn en aan de behoeften van de belanghebbenden voldoen. Daarnaast draagt elke medewerker van Amref op individuele basis bij aan communicatie met de belanghebbenden, ieder vanuit zijn eigen expertise en werkzaamheden voor de organisatie.

Transparantie

In al onze communicatie met belanghebbenden staat transparantie voorop. Dit is terecht een terugkerend onderwerp in de publieke discussie over ontwikkelingssamenwerking. Wij zijn ons er dan ook scherp van bewust dat wij de besteding van fondsen van donateurs, instellingen, organisaties, overheid en bedrijven altijd op een heldere en onderbouwde manier moeten kunnen verantwoorden. Ook voor wat betreft de vaststelling en uitvoering van ons beleid, inclusief de gemaakte keuzes, wil Amref steeds inzicht kunnen geven. Gevraagd en ongevraagd geven wij daarom relevante, op de doelgroep gerichte informatie.

Ook dit jaarverslag is zo gestructureerd dat wij zo optimaal mogelijk aan de eisen van transparantie voldoen. In dit geval nemen wij onder meer de criteria van de jury van de Transparantprijs als uitgangspunt.

Omgaan met ideeën, opmerkingen, wensen en klachten van belanghebbenden

Belanghebbenden kunnen bij Amref aangeven hoeveel en welke informatie ze jaarlijks willen ontvangen. Ook kunnen ze aangeven of ze al dan niet per telefoon en e-mail benaderd willen worden en of hun adresgegevens verhuurd mogen worden. Tot slot kunnen ze ideeën, opmerkingen, wensen en klachten melden. Dat kan telefonisch, via de website, per fax, social



media, e-mail en brief. Ideeën, opmerkingen en wensen worden op basis van het onderwerp doorgespeeld aan de specifieke medewerker. Binnen twee weken krijgt de belanghebbende bericht over het verloop van zijn suggestie of vraag. Klachten worden conform ISO-richtlijnen genoteerd en zo mogelijk binnen een week afgehandeld via de Klachtenprocedure die op de website te vinden is.

Amref Flying Doctors is zich ervan bewust dat, voor een ontwikkelingsorganisatie die afhankelijk is van donaties, vertrouwen – en de daarmee samenhangende verantwoording – van het grootste belang is. De Raad van Toezicht, directie en medewerkers spannen zich ieder jaar weer in om dit vertrouwen te verdienen.

Leiden, 30 maart 2017

Namens de Raad van Toezicht
Ing. Tjark R.C. de Lange (voorzitter)