

Afstudeerwerkstuk

Afstudeerstage bij:

Stichting “Give the Children of Mpongwe a Future”

Student: Simon Coenen

2046016

Opleiding: HBO Bedrijfseconomie

Faculteit Financieel Management

Hogeschool Zuyd

Organisatie: “Give The Children of Mpongwe a Future” registered Society

ORS/102/96/12

PO Box 14, Mpongwe (Zambia)

1. Ten geleide

Als afsluiting van de bacheloropleiding bedrijfseconomie van de Faculteit Financieel Management aan de Hogeschool Zuyd, staat er een afstudeerstage op het programma. De doelstellingen¹ van deze stage zijn in twee delen op te splitsen.

Het eerste deel is het opdoen van ervaring. De student heeft de mogelijkheid om de opgedane kennis in praktijk te brengen, het functioneren van een instelling of bedrijf van dichtbij mee te maken en hij of zij kan zich een beeld vormen van de verschillende beroepen en functies binnen het beroepenveld en de daarbij benodigde vaardigheden en attitudes.

Het tweede deel van de doelstellingen van de afstudeerstage, is het toetsen van de kennis en kunde van de student. Door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek, toont de student aan dat hij voldoende vaardigheden bezit met betrekking tot het formuleren, aanpakken en oplossen van problemen, de verslaglegging ervan en de verdediging van de door hem gevolgde weg. In dat kader heb ik van 4 februari 2008 tot 20 juni 2008 stage gelopen bij de Zambiaanse stichting "Give the Children of Mpongwe a Future"(GCMF). Deze scriptie is het verslag dat ik over mijn werkzaamheden in deze periode heb gemaakt.

¹ "Informatiebrochure afstudeerstage 2007/2008" – Geraets, J. – Hogeschool Zuyd Sittard – 2007

3.	Inhoudsopgave	
1.	Ten geleide	2
2.	Inhoudsopgave	3
3.	Voorwoord	4
4.	Managementsamenvatting	5
5.	Inleiding met probleemstelling	6
6.	Opdrachtformulering met centrale vraag, de deelvragen en planning	7
7.	Modellen, benodigde bronnen en literatuur	8
8.	Uitwerking van de deelvragen	10
	8.1. Deelvraag A	10
	8.1.1. Systeem van McKenzie	10
	8.1.2. Procesanalyse	16
	8.1.3. Ontwerp boekhoudsysteem	20
	8.2. Deelvraag B	21
	8.2.1. Kritische succesfactoren	21
	8.2.2. Projectbezoeken	24
	8.2.3. Rapportage	27
9.	Conclusies en aanbevelingen	28
10.	Implementatie	30
11.	Literatuurlijst	31
12.	Plan van aanpak	33
13.	Slotverklaring	34
14.	Bijlagen	35

14.1. Foundation Financial Manual	36
14.2. Report on the effect of Give the Children of Mpongwe a Future's projects	54

3. Voorwoord

Voor u ligt de beschrijving van het door mij uitgevoerde onderzoek binnen de stichting GCMF. Van februari tot juni verbleef ik in het Zambiaanse Mpongwe District alwaar ik mijn scriptieonderzoek voor de opleiding HBO bedrijfseconomie uitvoerde. Het onderwerp voor mijn onderzoek lag voor mijn vertrek naar Zambia vast. Wat betreft de invulling van het onderzoek werd ik echter best vrij gelaten.

Belangrijkste was dat er een gedegen en hanteerbaar financieel systeem op poten zou worden gezet. Het verslag geeft weer welke afwegingen ik maakte tijdens het uitwerken van dit systeem.

Ik heb mijn tijd in Zambia met ontzettend veel plezier doorgebracht en ontzettend veel geleerd over mijn werk maar ook over mezelf als persoon. Ook heb ik een ander perspectief gekregen op de maatschappij zoals wij die kennen.

In dit verslag wordt een beschrijving gemaakt van het onderzoek dat ik deed tijdens het ontwikkelen van het financiële systeem en de rapportages die ik maakte voor de stichting over alle lopende projecten. Dit zijn echter niet de enige werkzaamheden die ik voor de stichting heb uitgevoerd. Tijdens mijn verblijf heb ik mij ook aan nieuwe uitdagingen gewaagd en had ik afwisselend de pet van boekhouder, treasurer, inkoper, personeelsfunctionaris, opzichter, PR manager en toerist op.

Voordat ik het wist zat ik in het vliegtuig terug naar Nederland met een hele vracht aan ervaringen en leermomenten. Ik wil alle leden van de stichting bij deze gelegenheid dan ook bedanken voor de te gekke ervaring en de ongelofelijke gastvrijheid. Ook wil ik Ton Korsten bedanken voor de steun die ik vanuit de Nederlandse tak van GCMF heb mogen ontvangen.

Simon Coenen

Juli 2009

4. Managementsamenvatting

Stichting "Give the Children of Mpongwe a Future" (GCMF) is de Zambiaanse tak van de Nederlandse non-profitorganisatie "Geef de Kinderen van Mpongwe een Toekomst". GCMF dient te rapporteren en verantwoording af te leggen voor de gebruikte middelen aan de Nederlandse organisatie.

Deze stichting werd in 2001 opgericht en heeft sindsdien een grote groei gekend met dank aan de grote steun die de onderneming kreeg van donoren. Hierdoor

Doordat de treasurer in Zambia haar werkzaamheden voor de stichting in Zambia beëindigde, ontstond de mogelijkheid om het financiële systeem volledig te herzien en alle benodigde aanpassingen te maken om een zo goed mogelijke verslaglegging te doen aan de Nederlandse stichting.

Om dit mogelijk te maken te maken wordt de vraag "Hoe kan de transparantie en accountability van GCMF naar de Nederlandse partner toe verbeterd worden?" in dit document uitgewerkt door het beantwoorden van de volgende 2 deelopdrachten:

- A. Het uitvoeren van een operational audit op de bestaande administratieve elementen en het aanbrengen van de gewenste veranderingen in het administratieve systeem.
- B. Het opstellen van een onderzoeksrapport naar de toegevoegde waarde die GCMF heeft binnen het district gestaafd naar de maatstaven in het rapport "Mpongwe District Development Poverty Reduction Strategy 2005-2007".

Deelopdracht A

Een analyse van de organisatie werd gedaan door:

- a) Het maken van een analyse van de onderneming volgens het 7 S systeem van McKenzie
- b) Het onderkennen van de processen zoals die momenteel bestaan binnen de stichting.

- c) Conclusies verbinden aan stap a) en b) en samenbrengen in een nog te ontwerpen boekhoudsysteem dat de wensen van de stichting behartigt.

Deelopdracht B

- a) Het bepalen van kritische succesfactoren aan de hand van de “Mpongwe District Development Poverty Reduction Strategy 2005-2007” en andere documenten die aanwijzingen geven omtrent deze succesfactoren.
- b) Het bezoeken van projecten en toetsen op de aanwezigheid van deze succesfactoren.
- c) Opstellen van een rapportage aan de hand van de verzamelde informatie.

5. Inleiding en probleemstelling

De stichting “Give the Children of Mpongwe a Future” (GCMF) probeert de toekomst perspectieven voor kinderen in het Mpongwe District in Zambia te verbeteren doormiddel van het financieren van onderwijskosten van een 100-tal kinderen, het renoveren en/of bouwen van scholen en ziekenhuizen. Na enkele jaren is deze doelstelling verbreed. De stichting ondersteunt nu projecten op het gebied van onderwijs, gezondheidszorg en economie ter ondersteuning van vrouwen, jongeren en weeskinderen in het Mpongwe district.

De stichting werd in 2001 opgericht op persoonlijk initiatief van Ton Korsten-Korenromp, docente aan de Hogeschool Zuyd, faculteit Verpleegkunde. Wat begon als een tak binnen de Mpongwe Baptist Association (MBA), groeide met behulp van donoren uit tot iets dat groter was dan de MBA kon managen. GCMF bestaat daarom sinds 2005 als een geregistreerde stichting in Zambia onder nummer ORS/102/96/12 en opereert sindsdien volledig zelfstandig, gebruikmakend van een Raad van Bestuur in Nederland en een uitvoerend comité in Zambia, bestaande uit 9 leden die allemaal deel uitmaken van de Zambiaanse samenleving. Ieder lid voegt waarde toe door deel uit te maken of nauw betrokken te zijn bij een van de doelgroepen van de stichting en de uitvoering van de projecten.

Probleemstelling

Door de toegenomen steun van donoren in Nederland en de groei die de organisatie heeft doorgemaakt, is er binnen de Raad van Bestuur meer behoefte ontstaan aan transparantie en het ontwikkelen van accountability vanuit Zambia. Ook is er behoefte aan een evaluerend onderzoek naar het daadwerkelijke effect van de projecten die de stichting heeft uitgevoerd sinds haar oprichting.

6. Opdrachtformulering met centrale vraagstelling, de deelvragen en planning

De centrale vraag die vanuit de hiervoor genoemde probleemstelling ontstaat is:

“Hoe kan de transparantie en accountability van GCMF naar de Nederlandse partner toe verbeterd worden?”

Voor de uitwerking van deze vraag is er behoefte aan het opstellen van een tweetal onderzoeksrapportages:

- A. Het uitvoeren van een operational audit op de bestaande administratieve elementen en het aanbrengen van de gewenste veranderingen in het administratieve systeem. Deze audit zal gedurende de stageperiode uitgevoerd worden door op fulltime basis mee te draaien en mijn ervaringen en waarnemingen te bundelen in een procesanalyse. Het eindproduct van deze opdracht zal bestaan uit een financieel handboek .
- B. Het opstellen van een onderzoeksrapport naar de toegevoegde waarde die GCMF heeft binnen het district gestaafd naar de maatstaven in het rapport “Mpongwe District Development Poverty Reduction Strategy 2005-2007”

Beide documenten vindt u aan het eind van deze scriptie als bijlage. Verder wordt uitgewerkt hoe deze beide rapporten tot stand zijn gekomen.

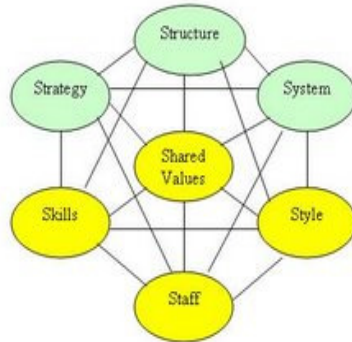
De initiële planning van deze activiteiten vindt u onder hoofdstuk 14. Plan van aanpak.

7. Modellen, benodigde bronnen en literatuur

Voor de beantwoording van deelopdracht A wordt gebruik gemaakt van een ontwikkelingsonderzoek met betrekking tot het te gebruiken systeem².

Om dit systeem te ontwikkelen dienen de volgende stappen te worden ondernomen:

- a) Het maken van een analyse van de onderneming volgens het 7 S systeem van McKenzie³.



Door elke "S" binnen de organisatie te onderzoeken zal een beeld gevormd worden van waar de belangrijkste verbanden liggen en waar in het ontwerp van het administratieve systeem de accenten dienen te liggen.

- b) Het onderkennen van de processen zoals die momenteel bestaan binnen de stichting.
- c) Conclusies verbinden aan stap a) en b) en samenbrengen in een nog te ontwerpen boekhoudsysteem dat de wensen van de stichting behartigt.

² "Methoden en technieken van onderzoek" – Han Levink – Hogeschool Zuyd – 2007

³ Het 7 S systeem van McKenzie: <http://shashishankar.blogspot.com/2008/01/mckenzie-7s-framework.html>

Te raadplegen bronnen bij deelvraag A:

- "Give the Children of Mpongwe a Future Foundation Statutes" – *GCMF Executive Committee – 2005*
- "Grondslagen van het management" – *D. Keuning – 2003*
- "Management Control Systems" – R.N. Anthony & V. Govindarajan (Part 2: The Management Control Process)
- "Grondslagen van Administratieve administratie " – Jans
- "Managing on the Edge" – R. Pascale – 1990
- Annual reports en quarterly reports – *GCMF Executive Committee – verschillende jaren.*

Bij het uitwerken van deelopdracht B wordt gebruik gemaakt van een evaluerend onderzoek en meer specifiek een effectevaluatie die wordt gedaan op de projecten die de stichting onderneemt.

De stappen die in de uitwerking van deze vraag worden ondernomen zijn:

- d) Het bepalen van kritische succesfactoren aan de hand van de "Mpongwe District Development Poverty Reduction Strategy 2005-2007" en andere documenten die aanwijzingen geven omtrent deze succesfactoren.
- e) Het bezoeken van projecten en toetsen op de aanwezigheid van deze succesfactoren.
- f) Opstellen van een rapportage aan de hand van de verzamelde informatie.

Te raadplegen bronnen bij deelvraag B:

- "Mpongwe Poverty Reduction Strategy 2004-2007" – *Mpongwe District Planning Unit – Mpongwe Council – 2004*
- "Mpongwe District Situation Analysis" - *Mpongwe District Planning Unit – Mpongwe District Council – 2004*

- “Mpongwe District Poverty Assessment Document” – *Mpongwe District Planning Unit – Mpongwe District Council – 2004*
- “Operational guidelines for community schools” – *Ministry of education of Zambia – in samenwerking met USAID en UNICEF – 2007*
- “Grondslagen van het management” – *D. Keuning – 2003 p.205, p.208*
- Jaarverslagen, annual reports en quarterly reports – *GCMF Executive Committee – verschillende jaren.*

8. Uitwerking van de deelvragen

8.1. Deelvraag A

8.1.1. Systeem van McKenzie

Het systeem van McKenzie beschrijft de 7 elementen die het functioneren van een organisatie bepalen. Door elk van deze elementen te beschrijven ontstaat er een duidelijk beeld van de organisatie.

Het betreft de volgende elementen:

- Strategy
- Structure
- System
- Style
- Staff
- Skills
- Shared Value

Van deze 7 elementen zijn er 3 “hard”. Deze elementen zitten verankerd in de organisatie doormiddel van de statuten en vormen de kern van de organisatie en zijn processen.

De andere 4 elementen zijn de “zachte” elementen. Deze elementen vertellen iets over de cultuur die er binnen het bedrijf heerst en zijn moeilijker te omschrijven en herkennen.

Wat nu volgt is een benoeming van de elementen zoals ze in de huidige situatie bij GCMF bestaan (AS IS). Vervolgens volgen aanbevelingen met betrekking tot deze "S"-en (SHOULD BE).⁴

Harde "S"-en

Strategy

Dit element omhelst de strategie van de organisatie op de korte, middellange en lange termijn en hangt nauw samen met de doelstellingen of missie van een onderneming. De strategie binnen een organisatie maakt het mogelijk te plannen en de (schaarse) middelen die de onderneming tot beschikking staan zinvol en doelgericht in te zetten.

As is

Korte termijnstrategie bij GCMF: Het uitvoeren van projecten waarbij een goede samenwerking tussen de plaatselijke bevolking, de stichting in Zambia en de stichting in Nederland plaatsvindt.

Middellange termijnstrategie bij GCMF: Het verbeteren van de levensstandaard voor alle kwetsbaren binnen de bevolking van het Mpongwe district in Zambia doormiddel van het uitvoeren van projecten.

Lange termijnstrategie bij GCMF: Het structureel verbeteren van de levensstandaard voor de bevolking van het Mpongwe district in Zambia doormiddel van projectmatige ondersteuning die de Zambiaanse stichting volledig zelfstandig (zowel op organisatorisch als financieel vlak) uitvoert.

⁴ Beschrijvingen met behulp van "7-S Model van McKinsey" – Schouten en Nelissen

Should be

Wat betreft strategie zijn er in de huidige opzet van de organisatie geen directe aanbevelingen, maar zoals bij elke organisatie zal de strategie en missie statement met de tijd aangepast worden in de breedste zin van het woord.

Structure

Dit element bepaalt welke bedrijfsonderdelen er binnen de organisatie te onderkennen zijn en welke functie ze ten opzichte van elkaar hebben.

As is

De onderneming heeft een platte structuur en wordt gerund door een “Executive Committee” bestaande uit tenminste 6 leden. Binnen dit comité worden een voorzitter, vicevoorzitter, secretaris en treasurer aangesteld.

Het comité houdt zich bezig met de implementatie, monitoring en analyse van de projecten en is het eerste aanspreekpunt voor de Nederlandse raad van bestuur.

Should be

De structuur van de stichting zal onveranderd blijven. Dit is te waarborgen door op tijd nieuwe leden aan te trekken en voor te dragen. Hoewel functiescheiding met zulk een klein ledental niet te garanderen is, moet er wel zoveel mogelijk op gestuurd worden doormiddel van een evenwichtige taakverdeling onder de stichtingleden. Ook is onvoorwaardelijke inzet bijna een vereiste omdat de leden de volledige verantwoordelijkheid dragen voor de juiste besteding van donorgelden.

System

Het systeem geeft aan hoe de strategie en de structuur van het bedrijf met elkaar verband houden. Dit wil zeggen welke processen zijn er ingericht en welke tools zijn er om deze processen uit te voeren. Ook zegt deze "S" iets over de manier waarop informatie wordt gebruikt en geproduceerd.

As is

De dagelijkse activiteiten worden op een projectmatige basis gepland. De processen die de stichting als projectmatige non-profit organisatie momenteel kent zijn de volgende:

- Financiële administratie
- Projectselectie
- Inkoopproces
- Monitoring
- Studentbegeleiding
- Communicatieproces

Deze processen worden verderop in dit document toegelicht.

Should be

Om de effecten van de organisatie meetbaar te maken binnen een gesteld raamwerk is het aan te bevelen ook kwaliteitsauditing of nacalculatie als standaardproces in de basisprocessen van de organisatie op te nemen. Op die manier kan de stichting kritisch kijken naar haar eigen prestaties. Momenteel wordt dit proces uitgevoerd door de Nederlandse stichting, mede omdat de benodigde kennis voor het uitvoeren van een dergelijk proces bij de Zambiaanse stichting ontbreekt. Dit proces geeft de stichting meer autonomie en zorgt dat er uiteindelijk naar zelfstandigheid van de Zambiaanse stichting toe gewerkt kan worden. Om deze zelfstandigheid te kunnen garanderen is het nodig dat het informatiesysteem beter wordt ingericht dan het huidige systeem van kasboek met gekoppelde projectadministratie.

Ook zal de Zambiaanse stichting in de toekomst goed moeten kijken naar de processen binnen het inkomsten genererende "Guesthouse-project". Voor dit project zijn als extra processen te onderkennen:

-Marketingproces

-Verkoopproces

-Personeeladministratie (als nieuw onderdeel van de financiële administratie)

Het uitwerken van deze processen zou echter te ver leiden voor het uitwerken van de gestelde deelvraag, maar het is noodzaak deze processen in te richten voordat het Guesthouse operationeel wordt.

Zachte "S"-en

Style

De stijl van de onderneming zegt zowel iets over de normen en waarden die gelden onder de werknemers binnen de organisatie als ook over de manier waarop beslissingen worden genomen, hoe het management functioneert.

As is

De stijl van de Zambiaanse stichting en het Zambiaanse bedrijfsleven is heel verschillend van wat men in het westen gewend is. Westerse maatstaven met betrekking tot tijdigheid, volledigheid en betrouwbaarheid zijn niet altijd hanteerbaar doordat men niet bekend is met de achterliggende principes en/of er weinig draagvlak is. Op een democratische manier worden beslissingen genomen en onderling overleg is een groot goed binnen de organisatie. Mensen staan centraal binnen de organisatie en hebben voorrang op efficiency.

Directe omgevingsfactoren werken een juiste voortgang van processen in sommige gevallen tegen. Ook het feit dat de comitésleden dit werk vrijwillig doen, maakt dat sommige processen lang duren of vertraging oplopen.

Om draagvlak en duurzaamheid te stimuleren wordt de hulp van de lokale bevolking geëist mede om de levensvatbaarheid van projecten aan te tonen.

Should be

De betrekkelijk jonge organisatie dient binnen het district een voorbeeldrol aan te nemen wat betreft transparantie en objectiviteit. Door een goede samenwerking met lokale overheden en instanties en het presenteren van het beleid naar de Zambiaanse bevolking toe schept men een beeld van eerlijkheid en duidelijkheid dat zowel de organisatiedoelen (uiteindelijke autonomie) alsook de Zambiaanse maatschappij als geheel dient.

Staff

Deze S geeft aan welk personeelsbeleid er gevoerd wordt. Wat wordt er gedaan aan capacity-building binnen de organisatie? Hoe worden nieuwe werknemers geselecteerd?

As is

Momenteel worden leden binnen de organisatie door het huidige comité geselecteerd en voorgedragen. Belangrijk hierbij is dat de nieuwe leden belangen hebben die verband houden met het doel van de onderneming en een ingang hebben bij Zambiaanse instanties, die anders moeilijker te benaderen zijn.

Wat capacity-building betreft probeert de Nederlandse stichting het huidige comité zo goed mogelijk verder op te leiden doormiddel van extra scholing en training van zowel de huidige als de toekomstige comitéleden.

Should be

Het opstellen van een plan voor ledenselectie. Op die manier heeft de organisatie een referentie die gebruikt kan worden bij het werven van nieuwe comitéleden en zorgt men ervoor dat mensen op een eerlijke en objectieve basis beoordeeld kunnen worden als er ledenplaatsen vrijkomen binnen de Zambiaanse stichting. Ook is het zeer belangrijk toegewijde comitéleden aan te nemen omdat het slagen van projecten in bijna alle gevallen afhangt van de voortrekkersfunctie die de stichting hierin heeft.

Skills

Dit element laat zien welke competenties er binnen de organisatie vereist zijn en hoe aan deze competenties wordt gewerkt en invulling wordt gegeven.

As is

Momenteel bestaat de basis van het comité uit mensen die allen een opleiding hebben genoten en in hun carrière competenties hebben verworven op het gebied van besturen, organiseren, delegeren en plannen. Toch zijn deze competenties van een heel ander niveau als waar men in westerse organisaties aan gewend is. Voor mij was het als “westerse auditor” dan ook vrijwel onmogelijk mij hier een goed beeld van te vormen.

Should be

Deze aanbeveling hangt nauw samen met de aanbevelingen voor de “S” Staff. Wanneer de stichting vastlegt welke competenties gewenst zijn binnen de te vervullen functies kan hier op gestuurd worden in eventuele samenwerking met de Nederlandse stichting.

Shared Values

Dit laatste element gaat over de totale samenhang tussen de elementen uit het model en welke de kernwaarden zijn voor de organisatie als geheel.

As is

Kernwaarden binnen de organisatie zijn:

- Toewijding;
- Samenwerking (zowel onderling als met de lokale bevolking);
- Resultaatgerichtheid.

Should be

Hoewel de stichting met de hiervoor genoemde kernwaarden al een heel goede basis heeft om een georganiseerd en bestuurbaar geheel te vormen, zijn er ook nog andere waarden die belangrijk zijn en mogelijk meerwaarde kunnen bieden bij de uitvoering van de missie van de organisatie. Voorbeelden van deze kernwaarden zijn:

- Draagvlak creëren

- Planning

8.1.2. Procesanalyse

Om een zo compleet mogelijk beeld van de onderneming te krijgen volgt nu een procesanalyse van de stichting. De in het vorige hoofdstuk onder de “S” System onderkende processen worden in dit hoofdstuk ook besproken volgens de “As is – should be”-methode. Bij de “should be” uitwerkingen zijn constant de bevindingen uit het vorige hoofdstuk meegenomen mee in overweging genomen.

Financiële administratie

As is

Momenteel wordt door de stichting voor het dagelijkse financiële proces gebruik gemaakt van een kasboek dat gekoppeld is aan een projectadministratie. Deze manier van administreren kent een enkelvoudige structuur. Dit wil zeggen dat de mutaties van het kasboek direct als grondslag dienen voor het opstellen van de jaarrekening.

Het bijhouden van zowel kasboek als projectadministratie gebeurt volledig handmatig in Microsoft Excel op een wekelijkse basis .

Bewijsstukken voor gedane transacties in het kasboek ontbreken geregeld of zijn door slechts 1 persoon geautoriseerd. Een single point of administration⁵ ontbreekt, omdat gegevens vanuit het kasboek naar de projectadministratie worden geknipt en geplakt.

Nacalculatie gebeurt voornamelijk door de Nederlandse stichting.

Should be

Om een optimale verslaglegging naar de Nederlandse stichting te bevorderen en het sturen op eigen resultaten door de Zambiaanse stichting mogelijk te maken is het nodig een systeem van dubbel boekhouden te voeren waarbij er gebruik gemaakt wordt van een kas- en bankboek gekoppeld aan een grootboek met winst- en verliesrekening.

⁵ Single point of administration: het invoeren of veranderen van data gebeurt slechts 1 keer om efficiëntie te bevorderen en afwijkende gegevens op verschillende plaatsen in het systeem te voorkomen.

Het kasboek zal hierin nog steeds als leidraad dienen, maar zal meer informatie bevatten over de ingevoerde posten. Zo wordt vanaf nu elke kas- en bankmutatie gekoppeld aan een grootboekrekening om een overzicht te krijgen van de omvang en soort van de gemaakte kosten. Ook dient elke mutatie van kas of bank (op kruisposten tussen kas en bank na) te verwijzen naar een project zodat het makkelijk is kosten aan de projecten toe te kennen.

De stichting dient een strikter beleid te voeren wat betreft mutaties in het kasboek om de informatie betrouwbaar te maken. Elke mutatie wordt verantwoord met een papieren bewijsstuk en hiervoor worden, bij het ontbreken van een factuur of rekening, standaard formulieren ingevuld die altijd door minimaal 2 comitéleden geautoriseerd dienen te worden.

De projectadministratie wordt vanuit het kas- en bankboek op een wekelijkse basis bijgewerkt. In deze projectadministratie worden budgetten toegekend aan nieuwe projecten en wordt een maandelijks verslag uitgebracht van de voortgang op basis van de nog beschikbare budgetten en eventuele tekorten hierop.

Projectselectie

As is

De eerste impuls voor het starten van een project is afkomstig van Zambiaanse verenigingen, organisaties of personen die een projectvoorstel bij de stichting indienen. Deze aanvragen worden dan door de comitéleden op een wachtlijst van mogelijke projecten geplaatst.

Na overleg in de kwartaalvergaderingen van het comité wordt de rangorde van de projecten bepaald en in overleg met de Nederlandse stichting en de aanvrager wordt begonnen.

Should be

Vanaf het moment dat er budget vrijkomt voor het starten van een nieuw project neemt het comité contact op met de aanvrager en wordt in een vergadering met de indiener(s) van de aanvraag en de lokale bevolking gecontroleerd of er draagkracht is voor het project. Medewerking en eigen inbreng van de bevolking is namelijk van groot belang om op een duurzame manier projecten uit te blijven voeren. Doordat de bevolking deel uitmaakt van de projecten doen zij waardevolle ervaringen op en krijgen zij inzichten in hoe het anders

kan in hun directe omgeving. Op die manier worden niet alleen kansen gecreëerd voor de zwakkeren binnen het Mpongwe District maar wordt er ook aan capacitybuilding gedaan onder de productieve bevolking.

Inkoopproces

As is

De impuls tot inkopen komt voort uit de behoeften van de verschillende projecten. Dit kan betekenen dat er materiaal of arbeid ingekocht moet worden of schoolgelden betaald dienen te worden. Een keer per week wordt er een lijst gemaakt van in te kopen zaken en wordt er transport georganiseerd. Door het ontbreken van eigen vervoersmiddelen bij de leden van het comité is dit transport vaak moeilijk te vinden, is het weinig betrouwbaar of erg duur.

De enige manier om de kas te vullen is door in de stad geld van de bankrekening van de stichting te halen. In het Mpongwe District zijn namelijk geen banken.

Doordat de comitéleden op wekelijkse basis een lijst maken, komt het vaak voor dat onvoorziene inkopen of gemaakte kosten ertoe leiden dat halverwege een week de kas leeg is, waardoor projecten soms een week vertragen.

Should be

De lijst van in te kopen zaken wordt per maand bepaald in overleg met de verantwoordelijken voor de projecten. Op die manier kan er een schatting gemaakt worden van de hoeveelheid kasgeld die nodig is om de inkoopactiviteiten niet te laten stagneren.

Bij aanvang van de grote projecten wordt contact opgenomen met de leveranciers. Er wordt een offerte aangevraagd en een eventuele korting bedongen. Voor transporten wordt zoveel mogelijk eenzelfde transporteur gebruikt en met hem worden prijsafspraken gemaakt.

Monitoring

As is

Momenteel gebeurt de monitoring van de ver gelegen projecten in het district op een incidentele basis. Wanneer materialen worden geleverd of schoolgelden betaald worden, wordt de stand van zaken opgenomen en op vraag van de Nederlandse stichting wordt er gerapporteerd over de stand van zaken. Deze rapporten laten vaak lang op zich wachten omdat het lastig is de juiste informatie te verzamelen en als gerapporteerd wordt, daardoor komen rapporten vaak niet meer overeen met de actuele stand van zaken.

Should be

De monitoring wordt ingepland en rapportages (financieel als ook voortgangsrapportages) per project worden op kwartaalbasis aangeleverd aan de Nederlandse stichting. Door de herinrichting van de financiële administratie zou dit minder tijd in beslag moeten nemen. Op die manier beschikt de Nederlandse stichting op een tijdige basis over informatie die zij kan gebruiken bij het aansturen van de activiteiten in Zambia. Ook kan de Nederlandse stichting sponsoren sneller voorzien van gevraagde voortgangsrapportages.

Studentbegeleiding

As is

Studenten die vanuit Nederland of België naar Zambia komen om de stichting te ondersteunen met allerhande projecten, worden geselecteerd door de Nederlandse stichting. In overleg met de Zambiaanse stichting worden er vervolgens een of meerdere projecten aan deze studenten toegekend. De comitéleden hechten er veel waarde aan om de studenten op hun gemak te stellen in een omgeving die voor de meeste volledig nieuw is en vol uitdagingen zit.

Should be

Op dit proces is weinig aan te merken. De Zambiaanse maatschappij beschouwd gastvrijheid als een heel groot goed en dit wordt door het comité in de praktijk dan ook op een zeer prettige manier uitgedragen.

Communicatieproces

As is

Informatiewisseling tussen de Zambiaanse en Nederlandse stichting gebeurt over een tijdspanne van ongeveer een week. Alleen in de dichtstbijzijnde stad is er internet, waardoor het antwoord op vragen de stichting pas een week later bereikt.

Should be

Het vestigen van een internetcafé in Mpongwe zal een serieuze vooruitgang zijn wat betreft communicatie met partijen buiten het district. De mogelijkheid beslissingen in overleg met de Nederlandse stichting op korte termijn te nemen, maakt de GCMF beter bestuurbaar.

8.1.3. Ontwerp boekhoudsysteem

Tijdens het ontwerp van het boekhoudsysteem is er zoveel mogelijk op gelet dat het te ontwikkelen systeem past binnen de organisatie zoals onderzocht via het 7 S model van McKenzie en is geprobeerd het financiële proces zo goed mogelijk in te richten afgaande op de aanwijzingen die uit de procesanalyse kwamen.

Omdat het administratieve proces drastisch aangepast diende te worden en het leren werken met deze nieuwe administratie niet gemakkelijk is voor personen die geen ervaring hebben met dubbel boekhouden, is er als referentie en naslagwerk een financieel handboek opgesteld dat te lezen is als bijlage bij dit document.

8.2.1. Kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren (KSF) zijn meetbare zaken die zeer belangrijk zijn voor het uitvoeren en welslagen van de missie van een onderneming. Hier beneden zijn de belangrijkste KSF's⁶ voor de sectoren waarin GCMF aan ontwikkeling doet⁷, opgesomd.

-Verantwoordelijkheden en rollen van stakeholders

In gebieden waar men 10 km moet lopen naar de dichtstbijzijnde waterplek en waar stroom en andere voorzieningen niet bestaan is het belangrijk dat belanghebbenden zelf een voortrekkersrol spelen in de organisatie van de ontwikkeling. Enkel op die manier is het mogelijk aan ontwikkeling met een duurzaam karakter te doen.

Meetbaarheid

Deze KSF is voor de GCMF concreet meetbaar doormiddel van het percentage van de kosten dat voor rekening komt van de gemeenschap. In de meeste gevallen bestaat dit deel van de kosten, dat voor rekening van de gemeenschap komt, uit het verrichten van ongeschoolde arbeid of het verzamelen van grondstoffen voor de bouw van projecten. Ook kan de volgende ratio, gemeten over een langere periode als bewaking van deze KSF dienen:

Ingeschreven scholieren in het district/ aantal schoolplichtige kinderen in het district.

Deze gegevens zouden verzameld kunnen worden in samenwerking met het Zambiaanse Ministerie van Onderwijs.

-Training van personeel/opleiding

⁶ "Operational guidelines for community schools" – Ministry of education of Zambia – in samenwerking met USAID en UNICEF – 2007

⁷ De sectoren waarin de stichting actief is zijn voornamelijk onderwijs, gezondheidszorg,

Het opleiden van adequaat personeel is van groot belang waar het aankomt op de ontwikkeling van een sector. Dit geldt zeker ook voor de gezondheidszorg en het onderwijs.

Meetbaarheid

Meetbaar in het percentage opgeleid personeel in zowel ziekenhuizen alsook scholen. Vooral in deze laatste categorie komt men veel ongeschoold personeel tegen als gevolg van het gebrek aan gediplomeerde onderwijzers. Specifiek voor de stichting is deze KSF meetbaar doormiddel van de volgende ratio:

Geïvesteerde gelden in scholing (Orphans and Vulnerable Children project)/aantal afgestudeerde en geslaagde gesponsorde studenten per jaar.

-Ontwikkeling van infrastructuur

De meest kostbare factor binnen ontwikkelingswerk is het plaatsen van infrastructuur.

Infrastructuur is nodig om de dagelijkse activiteiten binnen een sector het hele jaar door mogelijk te maken en niet alleen als de weersomstandigheden dit toelaten. Doordat er binnen de verschillende gemeenschappen weinig of geen steun is vanuit de overheid of andere organisaties, wordt infrastructuur vaak door de gemeenschap zelf gebouwd en wordt er weinig gebruik gemaakt duurzame materialen wat resulteert in tijdelijke of bouwkundig inferieure onderkomens.

Meetbaarheid

Ondanks dat deze KSF moeilijk te meten is, kan hier als maatstaf de toename in permanente structuren (zoals scholen, ziekenhuizen en ziekenverblijven, maar ook waterpompen en latrines) op jaarbasis genomen worden. Concreet kan GCMF als kritische succesfactor hier gebruiken:

Het aantal afgeronde bouwprojecten per jaar

-Toegang tot en gebruik van middelen

Voor zowel opleiding van de bevolking als het aanleggen van infrastructuur zijn er financiële middelen nodig. Omdat ook voor de stichting de gedoneerde gelden niet onuitputbaar zijn wordt er op basis van budgetten per project gewerkt. Deze financiële middelen dienen op een juiste manier aangewend te worden. Naar de donoren toe dient er verantwoording afgelegd te worden.

Meetbaarheid

Nacalculatorische verschillen op de budgetten en de verklaringen zorgen ervoor dat er gestuurd wordt op juist gebruik van de middelen.

-Corporate governance

Wanbestuur en frauduleus handelen komt in Zambia veel voor. De schade die daardoor wordt toegebracht aan het imago van het land, maar ook aan het imago van ontwikkelingshulp en aan de doelgroepen van de ontwikkelingshulp in het bijzonder is enorm.

Meetbaarheid

De mate van behoorlijk bestuur is niet uit te drukken in een direct meetbare kritische succesfactor, maar kan wel door GCMF gewaarborgd worden door regelmatige monitoring op alle projecten. Duidelijke en eerlijke verslaglegging van deze monitoring en bijsturing waar nodig zorgt ervoor dat betere resultaten geboekt worden met betrekking tot de verschillende projecten.

8.2.2. Projectbezoeken

Hieronder treft u mijn bevindingen aan die ik opdeed tijdens mijn verblijf in het Mpongwe District.

Guesthouse project

Het idee achter het Guesthouse project is dat, doordat de Zambiaanse stichting eigen inkomsten genereert, ze zelfzorgzaam wordt en na een nog nader te bepalen periode volledig zelfstandig kan opereren. Dit project, dat het meest ambitieuze project van de stichting tot dusver is, is een van de meest geplaagde projecten wat betreft voortgang en budgetbeheer. Vanuit mijn persoonlijke ervaring kan ik echter zeggen dat het gros van vertragingen en financiële tegenvallers een externe oorzaak heeft. De onderaannemer die een wanbeleid voert, voortdurend stijgende cementprijzen, de trage werkwijze van stroommaatschappij Zesco, niet (of niet op tijd) beschikbaar zijn van bouwmaterialen.

Toen ik Mpongwe verliet, waren de volgende zaken klaar: beplating dak, voorlopige rieten daken op de rondavels, pleisterwerk binnen, elektrische bedrading, corridor, vensterbanken en een deel van het pleisterwerk buiten. Deuren en raampanelen waren in de maak en gesponsorde tegels vanuit Lusaka waren onderweg.

Switi Village hammer mill

Ook dit project heeft te lijden onder de trage, bureaucratische werkwijze van Zesco. Een bezoek aan Zesco leerde ons dat er 2 aanvragen ingediend waren met verschillende gegevens op de aanvragen. Zo gebeurde het dat er 2 offertes uitgebracht werden en de goedkoopste betaald werd. Deze offerte bleek achteraf fout uitgebracht doordat een van de dorpelingen foute aanwijzingen zou hebben gegeven aan Zesco medewerkers omtrent de ligging van het project.

Het gevolg hiervan is dat het aan Zesco verschuldigde bedrag (afkomstig uit de uiteindelijke offerte) even groot uitviel als het reeds betaalde bedrag. Onderhandelingen over een gulden middenweg met Zesco leverden niets op.

Lwanyanshi Community School

Tijdens mijn verblijf in Zambia ben ik hier twee keer langs geweest. Het duurde tot een maand na het regenseizoen voordat we überhaupt de bouwplaats van de nieuwe school konden bereiken. Het comité was hier echter teleurgesteld over de vooruitgang. De lokale bevolking weet dit aan het feit dat het vervoer van bouwstenen een probleem is in dit rurale gebied en het comité heeft dan ook besloten de Lwanyanshi Community te steunen met

gelden voor het transport. Deze gelden zullen elders in het project bespaard moeten worden aangezien de community zijn steentje ook dient bij te dragen. Ten tijde van mijn vertrek was vervoer gevonden en zou dit project zo spoedig mogelijk doorgang vinden.

Kabumba Community School

Niet bezocht tijdens mijn verblijf. Dit project ligt op het ogenblik stil.

Chisanga Community School Teachers house

Van de 2 Teachers houses in Chisanga is er reeds 1 klaar. Het gebouw werd door de schooldirecteur zo mooi gevonden dat hij er zijn intrek in heeft genomen. Het tweede gebouw is tot aan het fundament gebouwd, maar staat voorlopig on hold wat betreft bouwactiviteiten.

Mpongwe Basic School electrification

Door het toenemend aantal activiteiten en evenementen in het Mpongwe district bestaat de nood om de galerijen van Mpongwe Basic School 's nachts te verlichten. Dit project is geheel aan de verantwoordelijkheid van de directeur, de heer Mwenda, van de basisschool overgelaten. hij heeft hiervoor een budget gekregen, waar hij niet overheen mag gaan. Dit is niet de normale werkwijze maar aangezien de heer Mwenda ook lid is van het comité in Zambia werd hem dit budget in vertrouwen ter beschikking gesteld.

Chipese Community School

Het nieuwste project van de stichting werd op een volledig nieuwe wijze aangepakt. Tijdens de besprekingen met de Chipese Community werden ook leden van het ministerie van onderwijs en de gemeenteraad van Mpongwe meegenomen.

Op deze manier probeert de stichting transparantie te kweken en samenwerking te bevorderen met alle overheidsinstellingen. In het verleden werd door buitenstaanders namelijk vaak argwanend naar de activiteiten van de stichting gekeken.

De Chipese Community was echter laaiend enthousiast en had zeer vernieuwende ideeën over hoe de werkzaamheden georganiseerd konden worden. Het comité zei zelden met zo'n enthousiaste Community te maken te hebben gehad. Net voor mijn project waren de eerste bouwmaterialen al gekocht. (ÉÉN week na de besprekingen met de Community).

Verwachting is dat dit project dit jaar nog af komt. Op tijd en binnen het budget!

Orphans and Vulnerable Children (OVC) project

Het kernproject van de stichting is een van de meest arbeidsintensieve projecten die de stichting runt waar het aankomt op monitoring. Op meer dan 10 verschillende scholen in (en soms) buiten het district worden een 100-tal studenten gesponsord. Dit project gaat dit jaar echter over zijn budget, omdat scholen hun mandaat om gesponsorde leerlingen uit te zoeken heeft misbruikt door enkel “dure” hogere jaars-studenten op de lijsten te zetten.

Omdat de leerlingen zo verspreid door het district les krijgen is het vaak al een hele klus schoolgelden, boeken, pennen en andere toebehoren op tijd te verzorgen. Ook is het een hels karwei om de lijst met gesponsorde studenten up-to-date te krijgen en te houden. Veel kinderen verhuizen onaangekondigd of worden bij een ander gezin geplaatst of nog erger, komen te overlijden.

Intensieve begeleiding van de studenten in geval van tegenvallende resultaten is eigenlijk nodig, maar door de samenstelling van het Executive Committee en hun dagelijkse professionele verplichtingen is dit tot dusver onmogelijk.

De andere reden waarom dit project dit jaar over zijn budget gaat is het sponsoren van studenten in hogere opleidingsinstellingen. De collegegelden voor deze instellingen zijn in verhouding met de basisscholen erg hoog. Beleid zal moeten worden ontwikkeld om dit in andere jaren anders en beter aan te pakken.

8.2.3. Rapportage

Voor stichtingen als GCMF is het van levensbelang zichzelf te presenteren. Niet alleen naar de Nederlandse stichting toe, maar ook in eigen land. Partners als het Ministerie van Onderwijs en het Ministerie van Gezondheidszorg zijn graag op de hoogte van het doen en laten van een organisatie die binnen hun verantwoordelijkheidsgebieden actief is.

De noodzaak van een document dat representatief is voor het werk dat de stichting verricht is hiermee aangetoond. In de bijlage vindt u het document dat ik opstelde aan de hand van de projectbezoeken die ik deed.

Omdat ik tijdens mijn verblijf nooit aan de benodigde informatie ben gekomen voor het uitdrukken van de voornoemde kritische succesfactoren in ratio's zijn deze niet meegenomen.

De rapportage kan halfjaarlijks aangepast worden zodat de status van de projecten up to date blijft en als er zich nieuwe kansen voordoen binnen het district kunnen deze ook worden vermeld en/of geupdate.

9. Conclusies en aanbevelingen

Bij deelopdracht A

De harde S'en Strategy en Structure behoeven op dit moment geen verdere uitwerking. Aan deze S'en is op een deugdelijke manier invulling gegeven. Na het ontwerp en de implementatie van het nieuwe systeem is de S System al een heel stuk verbeterd. Grootste mankementen aan dit systeem zijn:

- Geen single point of administration;
- Geen goede functiescheiding;
- Kennis van dubbel boekhouden vereist om eventuele fouten op te kunnen sporen.

De stichting zou hierom het aanschaffen van een eenvoudig softwarematig boekhoudpakket in de toekomst in overweging kunnen nemen.

Andere aanbevelingen die voortvloeien uit de bestudering van de verschillende S'en zijn:

- a) Het opstellen van een langetermijnplanning voor het werven van nieuwe comitésleden om de continuïteit van de stichting te bevorderen;
- b) Kritisch blijven kijken naar de vereiste competenties binnen de organisatie om op die manier resultaatgericht en planmatig te kunnen opereren en waar nodig mensen bij te sturen;
- c) Het duidelijk plannen van de activiteiten zal de voortgang van toekomstige projecten bevorderen. Door de opnieuw ingerichte projectadministratie zal dit proces overzichtelijker zijn. Het systeem zal bij de planning ook dienen als een soort database die groeit met de afwerking van elk project;
- d) Draagvlak creëren binnen de samenleving voor de activiteiten van de stichting dient een van de speerpunten te worden. Wanneer men samenwerkt bereikt men meer.

Bij deelopdracht B

De kritische succesfactoren die zijn onderkend kunnen gebruikt worden om de efficiëntie van de stichting te meten. Probleem hierbij is dat iemand de benodigde informatie dient te verzamelen en dient te analyseren. Deze analyse zou door de Nederlandse stichting kunnen gebeuren en na een verslaglegging van enkele periodes kan de stichting bepaalde meetbare kritische succesfactoren gebruiken als stuurmiddelen/targets.

De projectbezoeken maakten duidelijk dat niet alle theorie die men loslaat op de stichting stand houdt wanneer men wordt geconfronteerd met Zambiaanse werkelijkheden. Denk

hierbij aan zaken als een erg nat regenseizoen die de wegen onbegaanbaar maakt in bepaalde gebieden, slechte dienstverlening door ingeschakelde bedrijven, diefstal van grondstoffen, plotse prijsstijgingen van grondstoffen. Allemaal zaken waar men niet op kan plannen of die men niet kan voorzien.

10. Implementatie

De implementatie van het boekhoudkundige systeem gebeurde op een operationele manier. Nadat de bevindingen en het nieuwe systeem aan het Executive Committee werden gepresenteerd in de eerste maand van de stageperiode werd het systeem vanaf dat moment gebruikt voor de verslaglegging naar de Nederlandse stichting.

Het was nodig standaardformulieren te ontwerpen zodat de betrouwbaarheid en volledigheid van de bewijsstukken gewaarborgd is, in het oude systeem ontbraken deze bewijsstukken namelijk vaak. De formulieren werden zo opgesteld dat ze zo min mogelijk fraude gevoelig zijn en dat een makkelijke en juiste manier van invoeren in het systeem mogelijk is. Voorbeelden van deze formulieren vind u ook in de financial manual die als bijlage verderop in dit document te lezen is.

In de laatste maand voor het einde van de stage werd de treasurer van het comité doormiddel van van begeleid werken “opgeleid” om in het systeem te werken. Doordat het systeem geen complexe structuren kent bleek het makkelijk de handigheid in werken met het systeem over te dragen.

Het ontbreken van iemand die echte kennis van boekhouden heeft zal in de toekomst mogelijk wel een gebrek blijken, omdat verschillen in de boekhouding moeilijk te vinden zijn door de gebruiker omdat deze geen vaardigheden of competenties heeft als controller.

Een nauwe samenwerking met de Nederlandse Stichting blijft dus vereist, zodat onregelmatigheden in de boekhouding snel opgemerkt worden en verschillen verklaart en weggewerkt kunnen worden.

Hierin schuilt ook de grote zwakte van het systeem. Door het knippen en plakken tussen de verschillende tabbladen in plaats van een single point of administration die automatisch doorlinkt naar de verschillende kostenplaatsen van het systeem bestaat de kans op (on)bedoelde manuele invoerfouten.

Oplettendheid en accuratesse zijn dus vereiste competenties voor de gebruiker van het systeem.

11. Literatuurlijst

“Inside Zambia 1964-2004” – Tom Draisma, Ella Kruzinga, Leo van den Berg, Dick Jaeger, Thera Rasing, Bas de Gaay Fortman, Miranda Brouwer, Flip de Haan, Jankees van Donge

At Ipenburg, Hugo Hinfelaar, Micahel Baird – Gezamenlijke uitgave van Cordaid, ICCO, NCDO en Werkgroep Zambia – 2004

“Give the Children of Mpongwe a Future Foundation Statutes” – GCMF Executive Committee – 2005

“Grondslagen van het management” – D. Keuning – 2003

“Grondslagen van Administratieve administratie “ – Jans

“Informatiebrochure afstudeerstage 2007/2008” – Geraets, J. – Hogeschool Zuyd – 2007

“Management Control Systems” – R.N. Anthony & V. Govindarajan

“Managing on the Edge” – R. Pascale – 1990

“Methoden en technieken van onderzoek” – Han Levink – Hogeschool Zuyd – 2007

“Mpongwe Poverty Reduction Strategy 2004-2007” – Mpongwe District Planning Unit – Mpongwe Council – 2004

“Mpongwe District Situation Analysis” - Mpongwe District Planning Unit – Mpongwe District Council – 2004

“Mpongwe District Poverty Assessment Document” – Mpongwe District Planning Unit – Mpongwe District Council – 2004

“Operational guidelines for community schools” – Ministry of education of Zambia – in samenwerking met USAID en UNICEF – 2007

12. Plan van aanpak

Activities and final paper

During my internship with the Foundation "Give the children of Mpongwe a future" I'll be working as the treasurer on site in Zambia and especially in Mpongwe District, which is the foundation's active area. The goals I set together with the internship coordinator and Msc RN T. Korsten-Korenromp turn out to be twofold:

On one side I'll be making a financial manual for the foundation so that financial management as well as project management can continue in a proper and solid way, even after me leaving Zambia.

On the other side I'll be having a close look on the exact outcome and progress that is made, in terms of development, through the past projects the foundation successfully fulfilled in the district.

Being in Mpongwe for more than 2 weeks now, my first priority is to develop the financial manual as there is not much reference available at the moment. In my mind and in practice I have already been working with the files and created a system of which I'm pretty confident (after a week of testing) that it is not too difficult to manage and that also meets the needs of a proper administration system. A first setup for the financial manual should be available in the first half of April.

In my final paper there will be a report on the process and methods I have used during the development of the system and where the strengths and weaknesses of the system are. The financial manual will also be included with my final paper for reference purposes.

The research I'll be doing on the exact outcome of the projects done by the foundation will be following a bottom-up approach where I'll be having interviews with key-persons at the locations where the development projects are implemented. An overview of the before and after situations will be one of the outcomes of these interviews. Afterwards I'll be working with this overview and compare them to the targets set in the "Mpongwe District Development Poverty Reduction Strategy 2005-2007" and if there's still time available I'll even try to link the development to the Millennium goals for 2015. I expect this report finished before I leave Zambia, half June.

Personal goals

The personal goals I have set regarding my professional and personal competences are:

- Being able to work on my own in a relative small administration in a responsible and accountable way towards shareholders;

- Being able to work with and develop a financial system solution for non-profit, non-governmental organizations;
- Being able to do interviews with the local people through the way of a translator and afterwards use these interviews in a proper way for research purposes;
- Test and enhance my knowledge of the English language in word and script;
- Having the experience living in a total different environment and cultural setting, which will form and develop me as a human being.

13. Slotverklaring

Hierbij verklaar ik dat ik dit afstudeerwerkstuk zelfstandig heb vervaardigd. Waar gebruik is gemaakt van geraadpleegde literatuur of andere bronnen is dit zowel in de tekst van het werkstuk als in de literatuurlijst duidelijk vermeld.

Simon Coenen

Bijlagen

BIJLAGE 1: FOUNDATION FINANCIAL MANUAL

Bijlage 1: Foundation Financial Manual

Index

	Page
1. Introduction	3
2. Accounting system	4
2.1. Receipts and forms	6
2.1.1. Receipts	6
2.1.2. Acknowledgement of money received form	6
2.1.3. Request to draw funds form	7
2.1.4. Letter of payment	7
2.2. Cash account	8
2.3. Bank account	10
2.4. Cost accounts	11
2.5. Liabilities, revenues and results accounts	12
3. Project administration	14
4. Enclosures	15
Enclosure A	16
Enclosure B	17
Enclosure C	18

1 Introduction

The document in your hands is the financial manual of the non-government organization Give the Children of Mpongwe a Future.

This manual is the final product of the research done after the organization found that there was need to work on the accountability and the reporting methods towards the board in the Netherlands.

The foundation is a society registered in Zambia – number ORS/102/96/12. The foundation has as target to improve the future perspectives of children within Mpongwe District. The way they do this is through an operative called the Executive Committee which exists of the chairman, the vice-chairman, the secretary and the treasurer/financial advisor. The Executive Committee is responsible for the project management of all the projects and the accountability towards the Foundation Board in the Netherlands.

The basis of the system that was designed is that of double book accounting. To work with this system it is preferable that the person involved has at least the most basic knowledge about how to work with debit and credit accounts. It's also recommendable that the person involved is able to work with Microsoft Windows and Excel in particular in a proper way.

Since there was also need to have a project administration this project administration was designed based on the accounting system which is used.

Both systems are very basic in use and functions and only include information which is basically needed.

In the following chapters both the accounting system and the project administration will be explained into detail.

2 Accounting system

The accounting system is a document in Microsoft Excel. The first page contains the account list. This list is an overview of all the different types of costs which the foundation in Zambia can experience.

Below you find the account list that is currently in use:

No.	Description
-----	-------------

Assets

1500	Bank account
1600	Cash

Liabilities

10	Owner's equity
1710	Committed to Guesthouse Project
1720	Committed to Switi village Project
1730	Committed to Lwanyanshi Community School Project
1740	Committed to Ibenga area gender association Project
1750	Committed to Nutrition Ward Project
1760	Committed to TB Ward Project
1770	Committed to OVC Project
1780	Committed to Musangashi teachers house Project
1790	Committed to Chisanga teachers house Project
1800	Committed to Kabumba Community School Project

Costs

7100	Material costs
7200	Labour costs
7310	Sponsored student requirements
7360	College fees
7410	Vehicle hire
7460	Hire of building materials

75 Allowances
7510 Lunch allowance
7560 Km allowance
7580 Supervision
7590 Talktime

7710 Accomodation
7730 Visitor journey costs
7740 Phone costs Netherlands
7760 Office costs
7780 Bank costs
7790 Internet costs

7810 Committee meeting
7830 Committee overhead

7999 Clearing account

Revenues

8100 Donations
8200 Wilde Ganzen
8300 Xplore
8400 Bank account intrest

8999 Clearing account

Results

9100 Total revenues
9200 Total costs
9900 Amount to be committed

This list can be changed and made additions to at any time a situation would ask for a new account. When creating a new account in the list make sure that you give a number to the account and that you add a tab in the Excel document for this account number. Make sure that you use the same template that is used for all the other accounts and that you link the account total to the account list overview on the first Excel tab of the accounting document. Make sure that when working in the account list you save your work every time with the following name: *DD-MM-YYYY Account list*

The two main accounts are the Bank account and Cash account. This is where all the forms and receipts are registered first. More about that in the Bank and Cash account subchapters.

In the following subchapters the explanation of working with this accounting list will be done.

To understand and work with the system properly we first take a look at how receipts and forms are used and stored in the system:

2.1. Forms and receipts

To make a system accountable it is needed that for every change in the account list you have a physical document that represents that change. Whether it is a reduction of the amount of cash available or an increase in the bank account or in fact if anything within the foundation changes and you can put an amount of money on it you need those kind of documents.

The documents which are currently in use by the foundation are:

2.1.1. Receipts

When you pay with money for something, the shop or person you buy from has to be asked for a receipt. Every receipt should meet the following requirements:

- The name of the foundation and the name of the project is visible on the receipt
- The receipt is dated on the day of issuance
- The correct amount of money is indicated on the receipt

-The receipt is closed to make it unable to add amounts or articles afterwards

A receipt is stored like the example in enclosure A.

Receipts are stored in the file Cash account if they are paid with cash and in the file Bank account if they were paid by cheque.

2.1.2 Acknowledgement of money received form

When someone can not issue a receipt but still needs to be paid, the foundation can issue an acknowledgement of money received form. In most of the cases this form is used when somebody has provided the foundation with a service (Labour or transport hire for instance) or when it comes to allowances.

Every acknowledgment of money received form should meet the following requirements:

- The activity should get an appropriate name
- The project shortcut should be filled in
- The form is dated on the day it was issued
- All the information about the benefiter is filled in the appropriate boxes
- The last box "Signature" should be signed by the one who received the money
- After putting the signature of the benefiter the form should be closed and the total is filled in.
- Members of the Executive Committee sign the box in the bottom so that everyone within the Executive Committee is aware about the payments the treasurer is making.

An acknowledgement of money received form is stored like the example in enclosure B.

Acknowledgement of money received forms are stored in the file Cash account.

2.1.3. Request to draw funds form

Before the Executive Committee draws money as a way of drawing the right amount a request to draw funds form is filled in. This document serves as some kind of mini budget with estimates for all the things the foundation wants to procure or wants to pay for.

It is recommendable to always include an amount of money as a contingency (approximately 10%) to be sure that small things which all of a sudden seem to be necessary can be paid for.

Every request to draw funds form should meet the following requirements:

- The blank lines are filled in properly
- All the expenditures you are expecting the next week should be included in the appropriate boxes with the (sometimes estimated) amounts
- After adding everything up you add a small amount for contingencies (approximately 5-10%)
- The signatories sign the request to draw funds form and the actual cheque is filled in in the presence of both signatories

A request to draw funds forms is stored like the example in enclosure C.

Request to draw funds forms are also stored in the file Cash account.

2.1.4. Letter of payment

When the Board in the Netherlands transfers money, this transfer is always accompanied by a Letter of payment which indicates on what projects the money should be spent. The document is prepared by the board in the Netherlands and is sent to the treasurer/financial advisor by e-mail.

The Letter is signed by the secretary or the chairperson and then as a copy returned to the Netherlands. The original document is stored in the file Bank account.

2.2. Cash account

The Cash account is the most important account in the accounting system since it is used to keep track of most of the expenses.

Cash leaving the account

Since the account system is based on a double booking system, every time money leaves from the cash account this amount is decreased and one of the cost accounts is increased for the same amount so that everything stays in balance.

Example:

Enclosure A is showing a receipt which was issued by the supplier after the foundation procured materials. In fact this means that the cash account was lowered with K1.853.000 and that the account for materials was raised with the same amount.

After making sure that the receipts meets all the requirements we indicate on the sheet of paper where the receipt is attached to:

7100 K1.853.000

@1600 K1.853.000

This means that the cost account (7100) is increased/debited with K1.853.000 and the cash account (1600) decreased/credited with the same amount. After indicating this you give the document a reference number. This number is the first unused number which is available for the cash account.

Next we make an entry in the cash account tab of the Microsoft Excel document. Make sure that you fill in all the fields and that the amount is entered in the appropriate column (in case of a decrease of cash in the credit column, in case of an increase of cash in the debit column). The columns which are used in the cash account are shown on the next page.

[STAGEVERSLAG]

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	1600	Total spent due to date:						
2	Cash	211.113.720						
3		Total withdrawn:						
4		210.149.630						
5		Amount Cash due to date:						
6		1.656.960						
7								
8	Date	Reference No.	Debet	Credit	To account No.	Comment		Project
9								
10	Starting 01/01/2008		2.709.500			Total with Fridah Musukuma at 31/12/07		
11			61.180			Total with Susan Musompa at 31/12/07		

Cash entering the account

The only time cash is entering the account is when the Executive Committee is drawing money from the bank. The procedure is just the same as when money is leaving only that this time it is not a receipt or an acknowledgment of money received form which is serving as the physical document but it is the request to draw funds form.

Example

The booking made in the case of enclosure C is:

1600 K25.000.000

@1500 K25.000.000

This means that the cash account (1600) increased/debited with K25.000.000 and the bank account (1500) decreased/credited with the same amount.

2.3. Bank account

The bank account is only incidentally used for paying very big amounts. When working in the bank account you should make sure that you have an overview from the Standard Chartered Bank called statement of account, so that you can see what exactly was deducted. Monthly bank fees for instance are only shown on this overview.

All documents with regards to the bank account are stored in the bank account file.

Documents in the bank account file are marked with the number of the cheque that is raised or the number of the letter of payment that is received. If there is no possibility to use one of these documents as a reference like with the bank fees, you can indicate this on the statement of account.

The way of entering a booking is in fact the same as entering in the cash account:

Example

A school fee of K1.350.000 is paid with cheque number 437.

The booking made in this case is:

7360 K1.350.000

@1500 K1.350.000

This means that the cost account (7360) is increased/debited with K1.853.000 and the cash account (1600) decreased/credited with the same amount.

Since the physical document for this transaction (the cheque) is not available anymore you can only indicate on the statement of account that this transaction is entered in the accounting system. The reference you use when working in the bank account is the cheque number in case of a decrease of the account or the letter of payment number in case of an increase of the account.

2.4. Cost accounts

After filling in the cash account tabs and the bank account tab it's time to fill in the cost account tabs. Which amount to fill in you can read from the before mentioned accounts

Example

Enclosure B is showing

7410 250.000

@1600 250.000

Since the entry in tab 1600 (the cash account) was already made when working with the cash account, we now copy this entry from the 1600 tab and paste it in the 7410 tab.

The information we copy to the right cost account tab is shown on the picture below

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
166	26-2-2008	132		29.750		7790	Internet/scans	OVH				
167	26-2-2008	133		90.000		7410/7510	Paying Susan the money owed to her	OVH				K352.000 are already listed in this overview
168												28-02-2008 accounted up to here
169	29-2-2008	CHQ.no. 160	25.000.000				Withdrawal of money					
170	29-2-2008	134		7.530.000		7100	Gourock - Roofing sheets and ridges	GH				
171	29-2-2008	135		138.500		7100	Rekay's- Tin Sniper and thinner	GH				
172	29-2-2008	136		210.000		7100	Rekay's- Mortice locks	BCS				
173	29-2-2008	137		8.229.000		7100	Simhit enterprises- Paint supplies	BCS				
174	29-2-2008	138		600.000		7510/7560	Allowances procurement Ndola	GH/BCS				Needs to be signed by Mr. Kalima
175	29-2-2008	139		690.000		7100	Rekay's- Wooden doors	BCS				
176	1-3-2008	140		250.000		7200	Guesthouse Guard	GH				
177	2-3-2008	141		760.000		7200/7580	Guesthouse Gardener/supervision	GH				
178	3-3-2008	142		250.000		7410	Vehicle hire for the transport of paint	BCS				
179	29-2-2008	143		900.000		7410	Vehicle hire for the iron sheets and doors	GH/BCS				Needs to be signed by Maxwell
180	Receipts to come											
181	3-3-2008	144		400.000		7360	School fees and requirements D. Mulenga	OVC				!
182	3-3-2008	145		410.000		7360	School fees and requirements M. Muke	OVC				!
183	3-3-2008	146		420.000		7360	School fees and requirements E. Chinemba	OVC				!
184												
185	3-3-2008	147		200.000		7590	Talktime	OVH				
186	3-3-2008	148		10.000		7410	Meeting the thatcher	GH				
187	5-3-2008	149		300.000		7200	Advance payment hatching the rondavels	GH				
188	5-3-2008	150		23.500		7200	Advance payment carpenter/hospital costs	GH				
189	6-3-2008	151		50.000		7810	Lusambo - Drinks meeting the contractor	OVH				
190												06-03-2008 accounted up to here
191	7-3-2008	CHQ.no. 162	11.000.000			1500	Withdrawal of money					
192	7-3-2008	152		1.100.000		7410	Transport hire- Innocence Mzizi	GH/BCS				

This copying to the cost accounts is done every once in a while. To mark the point to where you have copied, put a date in the right to the project column. This prevents making double entries in the cost accounts.

Note: Copying and pasting is easiest using shortcuts. The shortcut for copying in both Microsoft Word and Excel is Ctrl+C, the shortcut for pasting is Ctrl+V.

2.5. Liability, revenue and result accounts

The liability, revenue and result accounts are only a provision for the Board in the Netherlands to close the account list at the end of the year and make a balance sheet for their annual report.

These accounts will remain empty throughout the year. The only exception on this is the account 8100, which is used when you receive a letter of payment.

Example

The Board in the Netherlands sends an amount of K100.000.000 to the Zambian Bank account.

1500	100.000.000
@8100	100.000.000

3 Project administration

Because every project is reviewed separately by its completion it requires a project administration to report on these projects. The first tab of the Microsoft Excel document called DD-MM-YYYY Project administration is showing an overview with all the projects run in the current book year. The overview includes for each project:

- Budget;
- Expenses to date;
- Expenses in current book year;
- Budget left;

Then every project has its own tab where the following things should be put on the spreadsheet:

- Bill of Quantities and a Budget;
- Summary ;
- Entries from the account list belonging to the project;

These entries are taken from both the bank and cash account and are completely copied, then pasted into the project spreadsheet as shown below. Always make sure that the Excel formulas in the summary box exclude amounts from the Bill of quantities.

4 Enclosures

Enclosure A

GH

TAX INVOICE/CASH SALE No. 349443
 VAT REG. 10028560-23

REKAY'S FARMING AND BUILDING SUPPLIES LIMITED
 Suppliers of Building Materials, Timber, Steel, Roofing Sheets, Paints, Tools, etc.
 P.O. Box 240183 P.O. Box 23216 P.O. Box 10836
 11 President Avenue 3656 Freshford Road Kwacha St. Town Centre
 Tel.: 615674/615830 Tel.: 228202/223488 Tel.: 314092
 Fax: 612463 Fax: 223148 Fax: 314109
 NDOLA KITWE CHINGOLA

RCMF Ames? house DATE: 28/05/08

QTY	DESCRIPTION	@	K	n
050 kg	4 W/RAIN	9500	475000	
050 kg	3 W/RAIN	9500	475000	
104 kg	3 W/RAIN	9500	980000	
020 kg	2 W/RAIN	9500	190000	
050 kg	4 Kerling nail	13000	650000	
			K1853000	
Goods once bought cannot be returned			TOTAL K	1853000

Bulldock's Stamp Office VAT INCLUSIVE

210

7100 1853000
 @1600 1853000

A

B

C

D

E

F

- A: Project abbreviation
- B: Name of the foundation + project
- C: Date

- D: Receipts should be closed like this
- E: Account list numbers and amount
- F: Receipt/acknowledgement number

[STAGEVERSLAG]

Enclosure B

GIVE THE CHILDREN OF MPONGWE A FUTURE
(GEEF DE KINDEREN VAN MPONGWE EEN TOEKOMST)
Registered in Zambia as a society - number ORS/102/96/12
P.O. Box 14 Mpongwe

7410 250.000
@ 1600 250.000

ACKNOWLEDGEMENT OF MONEY RECEIVED

Activity: Transport paint to
Project: BCS
Date: 3-3-2008

Place visited: Bilima

Project	Full names	NRC	Reason for payment	Amount paid	Date paid	Signature
BCS	Ernest Chinguma	100008/62/1	Transport hire	k250.000	3-3-2008	<i>[Signature]</i>

Total paid

k250.000

Recommended by

Name	Title	Signature
Maxwell Bweya	Secretary	<i>[Signature]</i>
A. Kahira	Chairman	<i>[Signature]</i>
S Coenen		<i>[Signature]</i>

Approved by

Paid by



- A: Fill in all the blank lines with appropriate information
- B: Put the personal information of the person who receives the money
- C: Recommendation, approval and paid by need to be signed
- D: Account list numbers and amount
- E: Acknowledgements should be closed like this to prevent adding information afterwards
- F: Receipt/acknowledgement number

Enclosure C

GIVE THE CHILDREN OF MPONGWE A FUTURE
(GEEF DE KINDEREN VAN MPONGWE EEN TOEKOMST)
Registered in Zambia as a society - number ORS/102/96/12
P.O. Box 14 Mpongwe

REQUEST TO DRAW FUNDS

Date requested: 28-02-2008 Agreed by S. Coenen Signature 
Date cheque raised: 29-02-2008 Requested by M. Bweupe 
Cheque No.: 160

Project	Description	Amount	Date paid	No. receipt/ acknowledgment
OVC	MUKG Meshack school fee + requirements	400.000	03-03-2008	(145)
OVC	Mukungu Mungu school fee + requirements	400.000	03-03-2008	(144)
OVC	MBA vehicle + allowances (see above)	434.000	02-02-2008	(135)+(126)
GH	Wages night watch	550.000	01-03-2008	(146)
GH	Site supervision	410.000	02-03-2008	(147)
GH	Non sheets	1.000.000	29-02-2008	(137)
GH	Snaps x 1	50.000	29-02-2008	(135)
GH	Ridax x 55 x 35.000	1.925.000	19-02-2008	(138)
GH	Transport	800.000	29-02-2008	(148)
BCS	Diesel 10L	60.000	29-02-2008	(13)
OVC	Stipend requirement	30.500	27-02-2008	(149)
OVC	Allowances	700.000	29-02-2008	(139)
BCS	Procurement Bilima	12.000.000	01-03-2008	(130)+(132)+(13)
	amount available	212.500		
	(-/-) Amount of cash available from previous request			
	TOTAL REQUESTED	25.000.000		
	AVAILABLE BALANCE			

A B C D E F F

- A: Fill in all the blank lines with appropriate information
- B: Total requested amount should be written here
- C: Project, purpose of the money and amount are filled in here
- D: After processing the receipts you can see when this money was used
- E: These two lines should include the two signatories for the cheque
- F: Cheque number is used for storage in the Cash account file

GIVE THE CHILDREN OF MPONGWE A FUTURE

(GEEF DE KINDEREN VAN MPONGWE EEN TOEKOMST)

Registered in Zambia as a Society - number ORS/102/96/12

BIJLAGE 2:

Report on the effect of Give the Children of Mpongwe a Future's projects

Introduction

The document in your hands is a report on the effect of non-governmental organisation Give the Children of Mpongwe a Future (GCMF).

The foundation has since its registration as a society in 2005 tried and managed to undertake a lot of projects. The foundation Board in the Netherlands felt that it was now time to find out what the exact effect of these projects was and how the foundation is managing to fulfil their mission statement.

This mission statement reads as follows: “Assist the children of Mpongwe District, either directly or indirectly, to improve their environments and their lives by encouraging them to fulfil their potential and make the most of the opportunities presented to them.”⁸

The foundation tries to achieve this goal by sponsoring orphans and vulnerable children (OVC's) with school fees and school requirements or by improving the surrounding of the children in a sustainable way in terms of available schools, medical facilities, skill training centers and the organization of income generating projects.

On the following pages you'll find what the effect has been of the projects, which were done in the past. To make measuring the effect possible, the Mpongwe District Development Poverty Reduction Strategy – 2005 – 2007 and Operational Guidelines For Community Schools – 2007 were used as a reference. The Mpongwe District Development Poverty Reduction Strategy – 2005 – 2007 is found as an enclosure at the end of this document⁹. The strategy also gives a good idea of the overall environment of the district.

⁸ Point 2 of the Foundation Constitution

⁹ Om lay-out gerelateerde redenen is dit document niet toegevoegd aan dit verslag

**Bijlage 2: Report on the effect of
Give the Children of Mpongwe a Future's projects**

Index

1. Introduction	2
2. Index	3
3. Projects	4
4. Effects	5
4.1. Stakeholder roles and responsibilities	
4.2. Training/education/capacity building	
4.3. Infrastructure development	
4.5. Access and utilisation of resources	
4.6. Corporate governance	
5. Enclosures:	7
Mpongwe District Development Poverty Reduction Strategy	

Projects

Past

- Electrification of Mpongwe Basic School
- Donation of 12 computers to various institutions within the district
- Renovation of TB Ward at the MBA Hospital
- Renovation of Nutrition Ward at the MBA Hospital
- Construction of Bilima Community School
- Construction of Musangashi Community School Teachers house and latrines
- Construction and furnishing of Ibenga Area Gender Association Community Hall
- Mission Possible : Mpongwe (23 youths from the Netherlands raised funds to undertake various projects)

Present

- Construction of GCMF Guesthouse and internetcafé in Mpongwe
- Construction of hammer mill in Switi (waiting for electrification)
- Construction of 2 Teachers house Chisanga Community School (1 is already finished and in use)
- Construction of Teachers house at Chipese Community School
- Construction of Lwanyanshi Community School
- Construction of Kabumba Community School

Continuing (every year)

- OVC project (Over 100 sponsored OVC's in the district divided among 14 schools are provided with school fees, books, pens, math sets and uniforms)
- Students from the Dutch Hogeschool Zuyd University are coming over to Mpongwe every year to make themselves useful in the district within different disciplines.

Effects

The effects of the work the foundation is doing is measurable through a variety of key values.

1. Stakeholder roles and responsibilities
2. Training/education/capacity building
3. Infrastructure development
4. Infrastructure development
5. Access and utilisation of resources
6. Corporate governance

Below is explained what the relevance of these values is and what relates them to the work GCMF is doing.

Stakeholder roles and responsibilities

Where vulnerable members of society are the most important stakeholders, there are a lot of other stakeholders who play a key role in developmental activities. These other stakeholders are:

- a)Community members/parents;
- b)Traditional leaders;
- c)Schools or health center organisations;
- d)Ministries.

It is the responsibility of these stakeholders to sensitise on the importance of development for communities and work together as much as possible on any occasion.

For this reason GCMF demands commitment and aid from the communities they are helping. Not a single project is started without a pledge from stakeholders within the community. Also GCMF tries to inform and keep all the stakeholders up to date about the progress of the foundation's ongoing activities.

Training/education/capacity building

Sustustainable development is facilitated by the community's will to train and educate itself. Through training of skilled personnel, education of both youths and adults and capacity building in cooperation with a variety of organisations it is possible to build a nice future for the society of Zambia and in specific that of Mpongwe.

GCMF tries to work on this through educating both children (the OVC project) and adults (Ibenga Area Gender Association Community Hall). With each project the foundation also tries to work together with the communities in a way that they learn from what they are doing.

Infrastructure development

Where communities try to react to their needs in terms of infrastructure, these communities suffer from both lack of expertise and lack of resources to develop infrastructure in a sustainable way.

GCMF tries to help these communities by providing both expertise and resources to accomplish a wide range of sustainable infrastructural projects such as building schools, houses, latrines or even renovating parts of hospitals.

Access and utilisation of resources

For both education as development of infrastructure resources are needed. These resources are in most communities not available. Because of this, these communities are for their resources dependent on the resources which are provided by Government or by non-governmental organisations such as GCMF.

Corporate governance

Fraud cases and bad management both cause a lot of direct or indirect damage to Zambian Society.

The way GCMF tries to incorporate the value of corporate governance in to the organisation is by both cooperating with Governmental services and approach each of the stakeholders with great amount of openness and transparency.