



# Doelgericht rapporteren over doelrealisatie

Een handreiking voor de verantwoording

[kpmg.nl](https://www.kpmg.nl)



# Doelgericht rapporteren over doelrealisatie

## Een handreiking voor de verantwoording

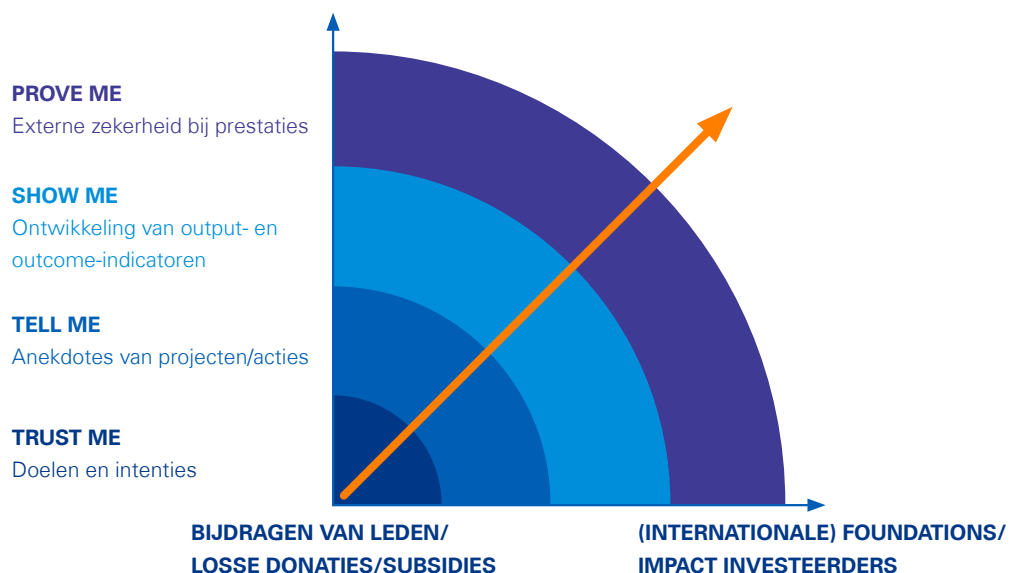
Verantwoording over duurzaamheidsaspecten als milieu en/of maatschappij is voor goede doelen een vanzelfsprekendheid. Het is immers de primaire missie en strategie voor veel goede doelen. Maar ook voor commerciële organisaties wordt de verantwoording van niet-financiële informatie steeds belangrijker. De nieuwe Directive van de Europese Commissie, de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), verplicht alle grote bedrijven vanaf 2023 tot het verantwoorden van bepaalde milieu- en sociale aspecten, en over deze duurzaamheidsinformatie dient ook externe assurance te worden gevraagd.

Voor veel bedrijven brengt dit veel vragen met zich mee. Om goede verantwoording af te kunnen leggen, dient te worden vastgesteld wat duurzaamheid voor het bedrijf betekent, in zowel kansen als risico's; wat de doelstellingen van het bedrijf zijn op dit vlak; en hoe de realisatie hiervan gemeten moet worden.

In de toenemende samenwerking van commerciële organisaties met goede doelen in het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen, zullen de verwachtingen inzake de verantwoording over milieu- en sociale aspecten voor een goedbedoelenorganisatie eveneens toenemen. Jaarlijkse contributies

zullen vaak nog gegeven worden vanuit vertrouwen. Vele nieuwe en grote financierders willen echter wel degelijk inzicht verkrijgen in wat de inspanning concreet oplevert, ofwel welke positieve verandering de inspanning teweeg heeft gebracht. Om deze financieringsbronnen aan te boren, moet de organisatie verantwoording af kunnen leggen over de impact die zij heeft bereikt, in een taal die door de financierder wordt begrepen. De financierder moet tevens overtuigd zijn van de betrouwbaarheid van de verantwoorde impact. Ofwel: in plaats van genoeg te nemen met een verantwoording op basis van 'tell me', wordt een verantwoording verwacht op het niveau van 'prove me'. Met bevoegen ondernemers die een bijdrage willen leveren aan het adresseren van maatschappelijke problemen, zijn deze financierders uit een meer commerciële omgeving voor veel goedbedoelenorganisaties interessante partners geworden.

Dit document geeft in het kort de richtlijnen inzake doelverantwoording weer, en een algemene indruk die we hebben verkregen over de toepassing van deze regelgeving in de verslagen van grote goedbedoelenorganisaties. Tot slot geven we, ook met een blik op de good practices bij commerciële organisaties, een handreiking voor de verantwoording van doelrealisatie.



# Richtlijnen verantwoording doelrealisatie

Commerciële ondernemingen geven vorm aan maatschappelijke verantwoordingen in bestuursverslagen, duurzaamheidsverslagen en geïntegreerde rapportages, op basis van verschillende raamwerken en richtlijnen. De ervaring van deze ondernemingen en good practices kunnen voor veel goededoelenorganisaties een interessante inspiratiebron zijn. Derhalve refereren we aan de Transparantiebenchmark, op basis waarvan in november 2021 voor de twaalfde keer de Kristalprijs is uitgereikt. De Kristal is de prijs voor de meest transparante verslaggeving, die is geïnitieerd door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) in samenwerking met de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). In onderstaande tabel is het normenkader van de benchmark samengevat weergegeven.

Inhoudsgericht normenkader	
<b>Organisatie &amp; keten</b>	Profiel, bedrijfsmodel, omgevingsanalyse, risico's en kansen
<b>Strategie, management &amp; governance</b>	Strategie, waardecreatie, materiële thema's (en selectie), ketenbeheer, governance (incl. remuneratie)
<b>Doelgerichtheid &amp; resultaten</b>	Beleid, managementaanpak (incl. risicobeheer thema) en activiteiten, resultaten (kwantitatief en kwalitatief)

Kwaliteitsgericht normenkader	
<b>Communicatie</b>	Verslaggevingscriteria, samenhang, duidelijkheid, beknoptheid, context
<b>Getrouwheid</b>	Betrouwbaarheid (externe assurance), volledigheid, juistheid, balans, reikwijdte/afbakening
<b>Responsiviteit</b>	Stakeholderbetrokkenheid, relevantie/materialiteit, vergelijkbaarheid, informatie heeft strategische waarde en bevestigende waarde

Voor goede doelen zijn eisen gesteld aan de verslaggeving van doelrealisatie door de Erkenningsregeling van het CBF.

De Erkenningsregeling, die in januari 2022 haar vijfde verjaardag viert, is opgesteld met het doel om de doelrealisatie van goededoelenorganisaties en het publieksvertrouwen te bevorderen. Hiertoe dienen de erkende organisaties op basis van specifieke normen verantwoording af te leggen over hun doelrealisatie. Deze normen uit de Erkenningsregeling zijn overgenomen door de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) als verplicht te adresseren onderwerpen in het bestuursverslag. Dit verslag is immers een belangrijk verantwoordingsdocument van goededoelenorganisaties.

RJ 650 'Fondsenwervende organisaties' stelt dat de verslaggeving over doelrealisatie vier specifieke aspecten dient te raken (zie voor de volledige tekst uit RJ 650.407 de paragraaf *Handreiking voor verantwoording doelrealisatie*):

- de gewenste resultaten;
- wijze van monitoren en evalueren van resultaten;
- de selectie van de programma's;
- de belangrijkste bereikte en niet-bereikte resultaten in het licht van het beleid.

Deze aspecten zijn ontleend aan en gedetailleerd beschreven in de normen in de Erkenningsregeling. Door het adresseren van deze vier aspecten ontstaat er een logisch verhaal dat inzicht geeft in waarom gekozen is voor bepaalde programma's en hoe de resultaten, en de daarvoor benodigde resources, zich verhouden tot het gestelde doel.



# Reflectie op verslaggeving goede doelen

Het normenkader voor goededoelenorganisaties zoals verwoord in de RJ 650 (en waaraan de verantwoording moet voldoen) is in lijn met de criteria die in de Transparantiebenchmark zijn opgenomen in de categorie 'doelgerichtheid & resultaten'. In de verslagen van goededoelenorganisaties vertaalt zich dit naar een sterke focus op de **inhoud** van de programma's en de output. Een voorbeeld hiervan is: "Onze organisatie heeft een miljoen gratis maaltijden verstrekt." Hoewel op zich een goede daad, roept deze bewering ook vragen op. Had de organisatie zich dit ook ten doel gesteld, of was zij voornemens geweest om (met dezelfde resources) veel meer gratis maaltijden te verstrekken? En waarom heeft de organisatie ervoor gekozen gratis maaltijden te verstrekken; was de nood niet op een andere, effectievere wijze te adresseren?

Aandacht voor **kwantitatieve normen**, zoals opgenomen in het kwaliteitsgerichte normenkader van de Transparantiebenchmark (zie ook <https://www.transparantiebenchmark.nl/>), waarborgt dat de beschrijving van de doelrealisatie geen lange uiteenzetting wordt van programma's en mooie resultaten die als los zand uit de koker van een goed doel komen en weinig bewijs bieden om het publieksvertrouwen te versterken.

De aandachtspunten die wij hebben voor de verantwoording van doelrealisatie door goede doelen, zijn dan ook vrijwel alle gerelateerd aan de criteria uit het kwaliteitsgerichte normenkader:



**Samenhang**  
(communicatie)



**Betrouwbare impact versus output**  
(getrouwheid)



**Kritische reflectie**  
(doelgerichtheid & resultaten/responsiviteit)



**Keuze en context programma's**  
(samenhang)



**Framework doelstellingen**  
(doelgerichtheid & resultaten/responsiviteit)



## Samenhang

De omvang van de verantwoording over doelrealisatie in de jaarverslagen varieert sterk (tussen de circa 3.500 en 27.500 woorden). Naast het feit dat het een kunst is om de verantwoording beknopt te houden, is het aan te bevelen dat de organisatie de onderlinge verbanden ook expliciet duidelijk maakt aan de hand van een overzicht/tabel.

Gezien het belang van het inzicht geven in het gehele proces om tot een logisch verhaal over de waardecreatie te komen en onze bevindingen hierin (zie ook de volgende aandachtspunten) is hiervoor op pagina 6 een 'checklist' opgenomen.



## Betrouwbare impact versus output

"Welke impact hebben we?" Deze vraag probeert menig goed doel bondig te beantwoorden met een overzicht van enkele kerngetallen. Echter, 'output' is het directe resultaat van activiteiten in cijfers, terwijl 'impact' de (langetermijn) verandering van de output in de maatschappij tot uitdrukking brengt. Het verschil is voor de nieuwe, kritische generatie gevers zeker van belang. Het is dan ook van belang om zorgvuldig met de term en verantwoording van 'impact' om te gaan in het verslag en deze niet te vermengen met output.

In het algemeen vindt de verantwoording van de doelrealisatie (nog) plaats in de vorm van het beschrijven van de activiteiten of het benoemen van de output. Een enkele keer wordt ook gerealiseerde impact geclaimd (zoals bijvoorbeeld het veranderen van het gedrag van meer dan 100.000 burgers). Zodra over impact wordt gesproken, dient wel toegelicht te worden hoe de impact is gerealiseerd en vastgesteld. Het gevaar bestaat namelijk dat de verantwoording over impact averechts werkt en de geloofwaardigheid van het verslag ondermijnt. Hierbij dient de organisatie te laten zien dat het een 'Theory of Change' / impactmap heeft ontwikkeld: het resultaat van een activiteit en de bijdrage daarvan aan de positieve of negatieve impact op mens en milieu, indien die niet direct gemeten kan worden.

In veel verslagen is de informatie over de resultaatmeting nog beperkt, met (samengevat) de beschrijving dat de organisatie de uitkomsten van de programma's monitort en evalueert zodat de organisatie indien nodig tijdig kan bijsturen.

Een enkele keer wordt ingegaan op het proces van dataverzameling ter monitoring van de programma's. Naast het benoemen van de wijze waarop de data is verzameld, zijn er nog andere criteria die gebruikt kunnen worden voor het toelichten van de betrouwbaarheid van de metingen. Voorbeelden hiervan zijn opgenomen in bijgevoegde 'checklist'.

Gezien de resources die nodig zijn voor het vaststellen van de impact, is het aannemelijk dat een organisatie niet de impact van (al) haar programma's heeft kunnen vaststellen. Om de verantwoording zuiver te houden, is het goed specifiek aan te geven voor welke programma's de impact is gemeten en aangevuld met een onderbouwing van de keuze hierin.



### Kritische reflectie

In lijn met de observatie dat slechts een beperkt aantal organisaties rapporteert over de gerealiseerde impact, wordt er (ook) niet gerapporteerd over de negatieve impact ('side effects') van de programma's. Opvallend is echter hoe weinig organisaties inzicht geven in hetgeen ze wel als doel hadden gesteld, maar niet hebben kunnen realiseren. In sommige verslagen is dit een logisch gevolg van het ontbreken van een duidelijke koppeling tussen de gestelde doelen, de uitgevoerde programma's en de resultaten. Of de gestelde doelen zijn wel weergegeven zoals opgenomen in het meerjarenbeleidsplan, maar omdat dit niet gespecificeerd is naar een jaarplan, is het onduidelijk hoe de gerealiseerde jaardoelen zich verhouden tot de ambitie in het meerjarenbeleidsplan.

Goede doelen opereren vaak in uitdagende situaties, waarbij door (externe) omstandigheden de uitvoering van een programma nogal eens kan afwijken van het oorspronkelijke plan. Het presenteren van alleen positieve resultaten geeft dan ook niet de indruk van een objectieve weergave van de doelrealisatie en versterkt derhalve de geloofwaardigheid van het verslag niet. Het benoemen van interventies die niet hebben geleid tot het geplande resultaat, geeft de organisatie de mogelijkheid om te tonen hoe het beleid en de activiteiten worden geëvalueerd op effectiviteit en, indien nodig, worden gewijzigd en aangepast (voortschrijdend inzicht). Handreikingen voor de wijze waarop kritische reflectie tot uitdrukking kan worden gebracht zijn opgenomen op pagina xx.



### Keuze en context programma's

Waarom een interventie in Cambodja, en niet in Sierra Leone? Waarom bescherming van de Sumatraanse neushoorn en niet de Rolowayaap in Ghana? Waarom gratis voedsel en geen 'zakgeld' zodat de doelgroep dit zelf zo

effectief mogelijk kan inzetten? Hoe verhoudt het programma zich tot de activiteiten van andere organisaties in het kwetsbare gebied?

Organisaties maken vanuit hun missie, ervaring, kennis en onderzoek keuzes voor de selectie van de belangrijkste (groepen) belanghebbenden en specifieke interventies. Er is inmiddels ook veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de impact van verschillende interventies. De keuze van de interventies wordt echter vaak niet in de jaarverslagen toegelicht.

Referentie naar specifiek (wetenschappelijk) onderzoek kan meer begrip en waardering creëren voor het werk van de organisatie en versterkt de boodschap dat met de programma's resultaten worden geboekt die ook leiden tot een daadwerkelijke verbetering op de lange termijn.



### Framework doelstellingen

Rondom de vraagstukken van duurzaamheid en verslaggeving is de laatste jaren een groot aantal raamwerken en richtlijnen ontwikkeld, zoals de Sustainable Development Goals (SDG's) en de OESO-richtlijnen voor internationale organisaties en recent, zoals genoemd, de CSRD. Het concreet koppelen van de eigen organisatiedoelstellingen aan doelstellingen die breed worden gedragen, bijvoorbeeld specifieke sub targets van de SDG's, kan het werk van de organisatie in een ander licht zetten – in het licht van de specifieke aandacht van een mogelijke partner/financierder.

### Handreiking voor verantwoording doelrealisatie

Voor de verantwoording van de doelrealisatie in het jaarverslag zijn de richtlijnen zoals opgenomen in de RJ 650 verplicht. Op basis van verschillende bronnen, met name de Erkenningsregeling en de Transparantiebenchmark, hebben we een (niet uitputtende) checklist samengesteld die een handreiking biedt voor de nadere invulling van de RJ 650 en hiermee voor een samenhangende, betrouwbare verslaglegging van de doelrealisatie.

Om het verslag beknopt en overzichtelijk te houden, is het mogelijk voor de uitwerking van bepaalde onderwerpen te verwijzen naar een specifiek onderdeel van de website van de organisatie.

# Checklist verantwoording doelrealisatie

De **dikgedrukte blauwe tekst** geeft de verantwoordingsverplichtingen weer vanuit de RJ 650. In blauw zijn handreikingen toegevoegd vanuit de Erkenningsregeling, en in zwart vanuit de Transparantiebenchmark.

De organisatie geeft inzicht in het volgende:

## **De gewenste resultaten en de beoogde verbetering van de situatie van de doelgroep dan wel van het maatschappelijke doel**

- De strategische prioriteiten en/of het model van waardecreatie vormen de leidraad in de structuur van het verslag.
- Beschrijving van het proces van waardecreatie wordt expliciet in verband gebracht met andere onderdelen van de verslaggeving (ten minste vijf onderdelen):
  - Beschrijving van de visie (purpose)
  - Strategie
  - Omgevingsanalyse
  - Risico's en kansen
  - Doelstellingen
  - Resultaten van indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde (KPI's)
- De organisatie maakt de onderlinge verbanden expliciet duidelijk aan de hand van een beknopt overzicht / beknopte tabel voor ten minste vijf van bovenstaande onderdelen.
- De organisatie heeft haar resultaten gekoppeld aan de SDG's waardoor het voor belanghebbenden eenvoudiger is om vast te stellen aan welke SDG-doelstellingen een bijdrage wordt geleverd en de vergelijkbaarheid van de resultaten vergroot wordt.

## **De wijze van monitoren en evalueren van het behalen van resultaten en het realiseren van verbetering**

- De organisatie licht tevens toe of de hierbij gehanteerde aannames kloppen. De organisatie besteedt hierbij aandacht aan zowel positieve als negatieve neveneffecten.
- Het maatschappelijke verslaggevingsbeleid wordt toegelicht aan de hand van:
  - gehanteerde definities;
  - methoden van meten, schatten en berekenen bij alle indicatoren gerelateerd aan materiële onderwerpen;
  - het proces van dataverzameling.
- De organisatie beschrijft in haar verslaggeving welke interne processen zij heeft ingericht ter waarborging van de kwaliteit van maatschappelijke informatie, waaronder interne verificatieprocessen.
- Er is een verklaring opgenomen die een beperkte/redelijke mate van zekerheid geeft over (een deel van) de gepresenteerde informatie in de maatschappelijke verslaggeving.

## **De selectie van de programma's en/of projecten**

- In de verslaggeving wordt beschreven hoe (potentiële) belanghebbenden zijn geïdentificeerd en welke overwegingen hebben geleid tot de selectie van de belangrijkste (groepen) belanghebbenden.
- De organisatie geeft aan:
  - Beoogde verbetering: hoe zij beschikbare kennis over de beoogde verbetering van haar programma's en projecten op de doelgroep / het beoogde doel onderzoekt en meeweegt in haar keuzes.
  - Contextanalyse: hoe zij zich verhoudt tot de programma's en/of projecten van andere organisaties die geografisch of inhoudelijk op hetzelfde terrein actief zijn en hoe zij streeft naar afstemming of samenwerking om een zo optimaal mogelijke situatie voor de doelgroep of het maatschappelijke doel te realiseren.
  - Logica: hoe zij verwacht dat met haar programma's en/of projecten de beoogde verbetering en de gewenste resultaten zullen worden behaald en welke aannames zij daarbij hanteert.

## **De belangrijkste bereikte resultaten en niet-bereikte resultaten in het boekjaar in het licht van het (meerjaren)beleid**

- De behaalde resultaten van alle materiële onderwerpen worden toegelicht in relatie tot eerder gestelde doelstellingen.
- Bij verantwoording over de impact wordt ingegaan op zowel de positieve als de negatieve impact op de maatschappij (externe impact) van de materiële thema's.
- De organisatie durft zich kwetsbaar op te stellen door inzicht te geven in de belangrijkste dilemma's waar de organisatie voor heeft gestaan. Daarbij wordt duidelijk aangegeven welke uiteindelijke keuze is gemaakt in het kader van het betreffende dilemma.
- Er wordt een algemene beschrijving gegeven van de aspecten die in het afgelopen jaar goed zijn gegaan en welke zaken verbeterd dienen te worden.
- De organisatie licht de aspecten die dienen te worden verbeterd nader toe.



# Contact



**Hubert Visser**

Partner Audit  
visser.hubert@kpmg.nl  
+31 70 382 216



**Liesbeth Kanu**

Senior Manager Audit  
kanu.liesbeth@kpmg.nl  
+31 20 656 7706

© 2022 KPMG Accountants N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit.  
Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.