

**[www.GoedeDoelenMonitor.nl](http://www.GoedeDoelenMonitor.nl)**

## **Performance Prediction Scan (PPS)**

Succesfactoren voor maatschappelijke prestatie

Auteurs:

**Kellie Liket**, PhD studente  
ECSP, Erasmus Universiteit Rotterdam

**Karen Maas**, Assistent Professor  
ECSP, Erasmus Universiteit Rotterdam

**Milou Klasen**, Junior Onderzoeker  
ECSP, Erasmus Universiteit Rotterdam

## Dankwoord

De auteurs willen op de eerste plaats *alle goede doelen organisaties* bedanken die aan dit onderzoek meegewerkt hebben. De inzichten die zij gaven waren de cruciale aanvullingen om de leringen uit de literatuur te vertalen naar de praktijk. Ook het CIGD, *Viola Lindeboom en haar team*, speelde een onmisbare begeleidende rol in dit onderzoek en het opstellen van dit rapport. Tevens zijn wij dank verschuldigd aan het gehele team van het *Erasmus Centre for Strategic Philanthropy* (ECSP): *Manuela Ettekoven, Charles Erkelens, Ellen Oberink, Jos Hooft en Amara Goeree en de rest*, dank voor jullie inzichten en ondersteuning.

## Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Maatschappelijk presteren: wat houdt dat in?
  - 2.1. *Maatschappelijke Impact*
3. Manieren om te meten
  - 3.1. *Performance Prediction Scan*
4. Criteria voor maatschappelijke prestatie
  - I. Transparantie
    - a. *Bereikbaarheid*
    - b. *Verslaggeving*
    - c. *Publicatie online*
  - II. Organisatie
    - a. *Richting*
    - b. *Strategie*
    - c. *Bestuur*
  - III. Activiteit
    - a. *Aanpak*
    - b. *Ownership*
    - c. *Evaluatie*

Appendix: Vragenlijst Maatschappelijke Prestatie

## 1. Inleiding

### Wat?

*Een methodiek om maatschappelijke prestatie inzichtelijk te maken*

Na grondig onderzoek naar het landschap van keurmerken, *frameworks* en impact-methodieken zijn wij tot de conclusie gekomen dat er behoefte is aan een concrete, grootschalige methodiek om maatschappelijke prestatie van goede doelen organisaties (GDO's) inzichtelijk te maken. Deze methodiek is een antwoord op de vraag naar meer transparantie die voortkomt uit zowel de charitatieve sector als de donateurs. Het maakt de prestaties van de sector inzichtelijk voor de donateur zodat zij haar keuzes op kwalitatief hoge informatie kan baseren. Tevens geeft het GDO's de mogelijkheid zich aan elkaar te meten waardoor zij van elkaar kunnen leren. Tot slot wordt er een behoefte aan informatie vervuld, doordat deze methodiek op een simpele wijze criteria op een rij zet die bijdragen aan een hoge maatschappelijke prestatie, waar GDO's kosteloos toegang tot hebben. Dit stimuleert vooruitgang en leren in de sector. Een sector die, door vergrotende competitie voor fondsen, steeds meer gesloten is.

### Waarom?

- *Transparantie*
- *Informatie*
- *Kosteloos overzicht van succesfactoren*
- *Vooruitgang en leren in de sector*

Dit adviesrapport is bedoeld voor alle personen die geïnteresseerd zijn in het verhogen van de maatschappelijke prestatie van GDO's. In de eerste plaats zijn daarmee de bestuursleden, directieleden en andere werknemers van GDO's de doelgroep. In dit rapport trachten wij op een toegankelijke wijze onze methodiek voor het bepalen van maatschappelijke prestatie uiteen te zetten door inzichten te bieden in de criteria die onderdeel zijn van deze methodiek. Verder worden de adviezen verduidelijkt door gebruik te maken van eenvoudige voorbeelden.

### Voor wie?

*GDO's en alle personen die geïnteresseerd zijn in het verhogen van maatschappelijke impact*

Het rapport bestaat uit verschillende onderdelen. Eerst gaat het in op maatschappelijke prestatie; wat is het precies en waarom is het zo belangrijk. Vervolgens worden kort de verschillende manieren van maatschappelijke prestatiemeting uitgelegd en wordt de Performance Prediction Scan (PPS) geïntroduceerd. Het grootste gedeelte van het rapport beslaat het uiteenzetten van de criteria in de PPS. Er wordt duidelijk uitgelegd wat de factoren zijn die bijdragen aan een hoge maatschappelijke prestatie van GDO's.

### **Maatschappelijke Impact**

*Alle bedoelde en onbedoelde, positieve en negatieve effecten, van een ondernomen activiteit of gehele organisatie op de maatschappij*

### **Maatschappelijke Prestatie**

*Het op een effectieve wijze behalen van de gestelde doelen (inclusief alle aspecten van maatschappelijk impact)*

## 2. Maatschappelijk presteren: wat houdt dat in?

De prestatie van GDO's is altijd een *maatschappelijke* prestatie. De effecten van de activiteiten van GDO's beslaan, in meerdere of mindere mate, de gehele maatschappij. Wanneer een GDO bijvoorbeeld onderzoek doet naar genezing van een vorm van kanker, zijn bevindingen die deze kankervorm succesvol bestrijden naast waardevol voor de directe begunstigen, kankerpatiënten, ook waardevol voor de gehele maatschappij door bijvoorbeeld verlaagde lasten in de zorgsector.

In de Performance Prediction Scan (PPS) spreken wij over maatschappelijke *prestatie* omdat het geen maatschappelijke impact is dat de methodiek meet. Doordat de PPS voorspellend is, kunnen we op basis van de opgestelde criteria louter bepalen welke GDO's *waarschijnlijk* een hogere maatschappelijke impact behalen.

**Maatschappelijke prestatie wordt hier gezien als het op een effectieve wijze behalen van de gestelde doelen**, inclusief aspecten van maatschappelijke impact; zoals *alle* effecten op *alle* geraakten en de waarde zo groot mogelijk laten zijn door bijvoorbeeld lange termijn doelstellingen te stellen en samen te werken met andere organisaties. De PPS begeeft zich niet op het terrein van normatief verschillende waarden koppelen aan doelstellingen van GDO's.

### **Performance Prediction Scan**

De waarschijnlijkheid (ex-ante) van een hoge maatschappelijke prestatie

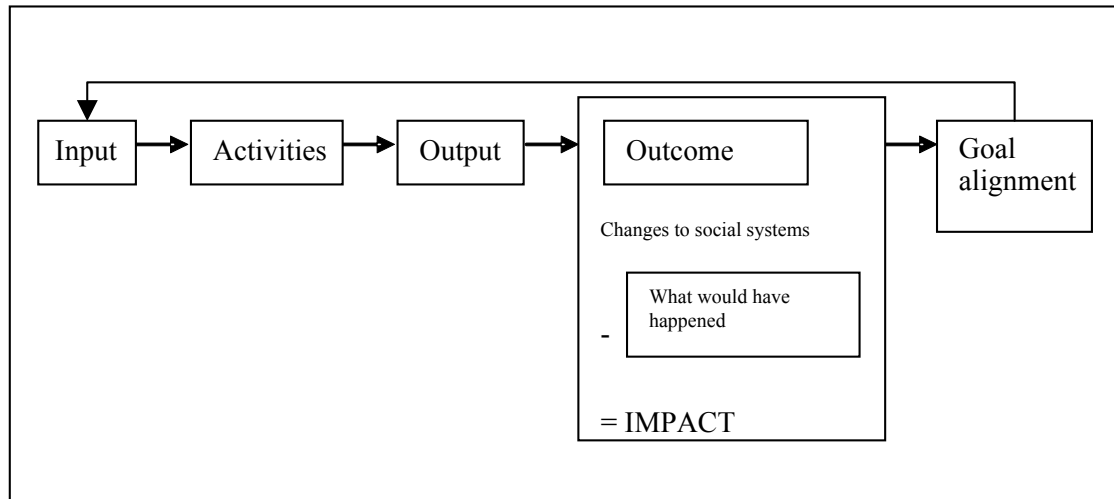
We willen echter niet de indruk wekken dat deze methodiek daadwerkelijk maatschappelijke prestatie *meet*, vandaar dat de term 'scan' in de titel staat. Het gaat hier om een organisatiescan, die de kans op een hoge maatschappelijke prestatie op verschillende onderdelen van de GDO weergeeft. **De PPS maakt het mogelijk de kans op hoge maatschappelijke prestaties van verschillende GDO's te vergelijken.**

### 2.1. Maatschappelijke Impact

Impact wordt vaak gezien als het behalen van de gestelde doelen van een GDO. Het betreft dan louter de bedoelde positieve effecten op de doelgroep. Echter, in dit onderzoek wordt onder impact expliciet *maatschappelijke* impact verstaan. Het maatschappelijke aspect gaat in op alle effecten, positief en negatief, bedoeld en onbedoeld op de gehele maatschappij die resulteren uit de activiteiten die de GDO onderneemt. Een GDO die scholen bouwt in een Afrikaans land en die tijdens de bouw bossen kapt, heeft naast de positieve maatschappelijke impact (scholen voor kinderen in het land) ook een negatieve maatschappelijke impact (verdwijnen van bossen in het land). Bij het in kaart brengen van maatschappelijke impact is dus niet enkel het behalen van de zelfgestelde doelen belangrijk, maar ook de effecten die de ondernomen activiteiten van de GDO's hebben op alle andere geraakten. **De som van deze effecten is de**

**maatschappelijke impact van de GDO.** In dit rapport worden succesfactoren besproken die deze maatschappelijke impact doen verhogen.

Andere veelgebruikte termen rondom maatschappelijke impact zijn *effecten*, *output* en *outcome*. De 'waarden-keten' van Clark et al. (2004) maakt de verschillen tussen deze termen duidelijk (zie figuur 1).



**Figuur 1. Impact Value Chain (Clark et al., 2004)**

***Input*** = Middelen

***Output*** = Activiteiten

***Outcome*** = Bedoelde positieve effecten op doelgroep

***Impact*** = Som van alle bedoelde en onbedoelde positieve en negatieve effecten op alle geraakten

Waar *input* de gebruikte middelen betreft, zoals geld en vrijwilligerswerk, betreft *output* de ondernomen activiteiten, zoals gebouwde scholen of gevaccineerde kinderen. *Outcome* gaat een stap verder, hier wordt gekeken naar de bedoelde positieve effecten op de doelgroep. Het is bij *impact* dat het perspectief wordt verlegd naar de maatschappij en dat alle effecten op alle geraakten in kaart gebracht worden. Dit wordt het eerlijkst gemeten ten opzichte van een *counterfactual*, ofwel benchmark, zodat men zeker is dat de gemeten veranderingen daadwerkelijk veroorzaakt zijn door de ondernomen activiteit van de GDO. De term *effecten* wordt vaak op verschillende wijze gebruikt, om zowel naar output, outcome als impact te verwijzen. Met effecten wordt in dit rapport louter impact bedoeld.

### 3. Manieren om te meten

Het inzichtelijk maken van prestaties is voor GDO's net zo belangrijk als voor commerciële organisaties. Alleen wanneer een GDO inzicht heeft in de waarde die zij creëert voor de maatschappij kan zij op een gefundeerde manier strategische keuzes maken. Tevens is deze informatie waardevol voor de werknemers van de GDO. Wanneer inspanningen worden geleverd is het belangrijk voor de personen die hier aan bijdragen te weten wat daarvan terechtkomt. Ook helpt inzicht in de maatschappelijke prestatie met het rapporteren naar de donateurs.

*Het inzichtelijk maken van prestaties is voor GDO's net zo belangrijk als voor commerciële organisaties.*

*Het is lastiger voor GDO's om prestaties in kaart te brengen doordat zij, in tegenstelling tot commerciële organisaties, geen winst hebben als duidelijke pijler om succes te meten en strategische keuzes op te baseren.*

Het is echter lastiger om de prestaties van GDO's in kaart te brengen, doordat zij geen pijler hebben net als commerciële organisaties. Met winst als pijler kunnen commerciële organisaties de effecten van alle ondernomen activiteiten exact in kaart brengen en met elkaar vergelijken. Vervolgens kunnen zij bijvoorbeeld de keuze om de productie van een bepaald product te verhogen baseren op de verkoop van dit product, wat in feite de effecten zijn. Doordat GDO's geen winsttoogmerk hebben en doordat de waarde die zij creëren door iedereen anders kan worden ervaren, zijn de effecten van de ondernomen activiteiten moeilijk te meten. Dit bemoeilijkt tevens het keuzeprocess op strategisch niveau, het motiveren en aansturen van werknemers en vrijwilligers en het rapporteren naar donateurs. **De afwezigheid van een duidelijke meetlat van succes van GDO's bemoeilijkt het voor hen om het goed dat ze doen, beter te doen.**

Vooral vanuit de GDO's gericht op ontwikkelingshulp zijn er tal aan initiatieven die pogen maatschappelijke prestaties in kaart te brengen. Deze methodieken en instrumenten, bijvoorbeeld het bekende 'logic model', bestuderen de prestaties van organisatie op activiteiten (ofwel programma) niveau. Dat kan zowel het meten van output, outcome als impact betreffen. Het logic model brengt zelfs al deze niveaus in kaart. Deze methoden geven waardevolle informatie voor GDO's, maar kosten vaak veel tijd en geld. Het is voor kleine GDO's in de meeste gevallen niet mogelijk om met deze systemen te werken, zowel door de kosten als door de administratieve lasten die deze met zich meebrengen. Uit onderzoek blijkt dat meer professionele GDO's deze methodieken vaak voor legitimiteitsdoeleinden gebruiken.

*Vele methoden geven waardevolle informatie voor GDO's, maar kosten vaak veel tijd en geld, vooral voor kleinere GDO's.*

*Het is nog niet mogelijk om maatschappelijke prestatie op een waardevolle manier op organisatieniveau te meten.*

Een volgend niveau betreft metingen van maatschappelijke prestaties op organisatieniveau. Het is nog niet mogelijk om maatschappelijke prestatie op een waardevolle manier op organisatieniveau te meten. Mede doordat men niet weet hoe de kwalitatieve resultaten van de maatschappelijke prestatie die iedere activiteit creëert bij elkaar geteld kunnen worden. Sommige methodieken pogen dit probleem te overbruggen door monetaire waarden toe te kennen aan de maatschappelijke prestaties. Deze ingenieuze oplossing kan eventueel leiden tot vergelijkbare resultaten, maar zij kent zeker ook haar tekortkomingen. Bijvoorbeeld doordat de

waarden toegekend worden door de GDO's zelf, die op deze wijze kunnen sturen naar een succesverhaal. Hierdoor leren zij zelf minder en krijgen donateurs een vertekend beeld.

Een overzicht van alle methodieken met informatie over de verhouding ertussen, is terug te vinden in het rapport 'Goed Doen, Beter Gedaan: Inzicht in de ontwikkeling van de Performance Prediction Scan'. Dit rapport is te downloaden van de ECSP ([www.ecsp.nl](http://www.ecsp.nl)) of CIGD ([www.cigd.nl](http://www.cigd.nl)) website. Omdat de ontwikkeling van de PPS uitvoerig uiteengezet wordt in bovenstaand rapport, wordt onderstaand de PPS hierna slechts kort toegelicht.

### 3.1. Performance Prediction Scan

De PPS is gebaseerd op criteria die succesvol bevonden zijn in zowel de praktijk als de wetenschap in het verhogen van maatschappelijke prestatie. Het voldoen aan een criterium draagt bij aan een verhoogde maatschappelijke prestatie van de GDO. Deze relatie is vaak een positieve correlatie en geen statistisch bewezen causaal verband, aangezien het dusver onmogelijk was om maatschappelijke prestatie in grote getale in kaart te brengen en te testen. Het voldoen aan alle criteria heeft ook niet per definitie een hoge maatschappelijke prestatie als gevolg. Velerlei factoren kunnen bijdragen aan het verhogen of verlagen van de maatschappelijke prestatie van een GDO. Doordat deze methodiek criteria bevat voor een grote diversiteit aan goede doelen, kan zij niet uitputtend zijn.

*De PPS is gebaseerd op criteria die succesvol bevonden zijn in zowel de praktijk als de wetenschap in het verhogen van maatschappelijke prestatie*

Ieder criterium kan als volgt geïnterpreteerd worden:

**Het voldoen aan criterium X → verhoogde KANS op maatschappelijke prestatie**



#### 4. Criteria voor maatschappelijke prestatie

Een succesfactor is een variabel die van kritisch belang is voor de realisatie van de strategie. De criteria in de PPS kunnen gezien worden als succesfactoren voor de verwezenlijking van de strategie van GDO's. **De PPS steunt op drie pijlers: *Transparantie, Organisatie en Activiteit***. Onder de pijlers worden verschillende thema's geschaard die leidend zijn voor de criteria (tabel 1). Wanneer een organisatie aan de criteria onderliggend aan een thema voldoet, is de kans dat zij een hoge maatschappelijke prestatie heeft groter. Het voldoen van alle criteria op alle thema's geeft de GDO een maximale kans op een hoge maatschappelijke prestatie. In bijlage 1 worden de uitgeschreven vragen, de criteria, bij iedere thema gepresenteerd.

Pijlers	Thema	Vragen
<i>Transparantie</i>	Bereikbaarheid	<i>Media: post, mail, telefoon Website Klachtenprocedure</i>
	Verslaggeving	<i>Opvraagbaar beleidsplan Opvraagbaar jaarverslag Informatief jaarverslag</i>
	Publicatie online	<i>Beleidsplan op website Jaarverslag op website Identiteit min .3 bestuursleden op website</i>
<i>Organisatie</i>	Richting	<i>Specifieke statutaire doelstelling Voortvloeiende activiteiten uit doelstelling Lange termijn beleidsplan SMART doelstellingen</i>
	Strategie	<i>Aanwezigheid andere organisaties beïnvloedt doelstelling Samenwerken andere organisaties Overwegen alternatieve activiteiten Invloed resultaten risicoanalyse op strategie Doelgroep was/wordt betrokken bij opzet strategie</i>
	Bestuur	<i>Toezicht houden gescheiden van besturen Samenstelling bestuur Onafhankelijk bestuur</i>
<i>Activiteit</i>	Aanpak	<i>Activiteit gebaseerd op bewijs praktijk/wetenschap Doelgroep betrokken bij opzet activiteit</i>
	Ownership	<i>Doelgroep betrokken bij opzet activiteit Doelgroep betrokken bij voortgang activiteit</i>
	Evaluatie	<i>Doelgroep betrokken bij evaluatie activiteit Terugkoppeling (eind)evaluatie naar strategie Evaluatie (in)directe positieve en negatieve effecten op de omgeving</i>

Tabel 1. Pijlers en thema's

Op de volgende pagina's worden de drie pijlers, de thema's en de bijbehorende vragen uit de vragenlijst stuk voor stuk behandeld.

## ***I. Transparantie***

**Transparantie is een belangrijk mechanisme voor een GDO waarmee zij stakeholders (donateurs, doelgroep, andere GDO's etc.) de kans geeft om haar te controleren op het behalen van de gestelde doelen.** Dit controlemechanisme kan alleen werken wanneer een GDO transparant is over haar organisatie. Dit betreft niet alleen het rapporteren over behaalde resultaten, maar ook bereikbaar zijn voor vragen of klachten en informatieverschaffing. Uit onderzoek blijkt dat transparantie de maatschappelijke prestatie van GDO's vergroot. Er is als het ware nog een stok achter de deur om een succesvolle maatschappelijke prestatie te garanderen. Hier moet niet gedacht worden aan het bewust niet voldoen aan beloften of het behalen van doelen door GDO's. Het controlemechanisme van transparantie stelt de GDO open voor feedback, informatie en kritiek die cruciaal is voor het aanpassen van de activiteiten en de strategie van de GDO. Zowel de donateur als de doelgroep kan op deze wijze informatie verkrijgen over het doen en laten van de GDO. Beiden kunnen vervolgens contact opnemen met de GDO om toe te voegen aan het efficiënt en effectief behalen van de gestelde doelen.

Onder deze pijler van transparantie, wat letterlijk staat voor openheid, worden drie thema's geschaard:

*(1) Bereikbaarheid*

*(2) Verslaggeving*

*(3) Publicatie online*

## **I.a. Transparantie: Bereikbaarheid**

Wanneer een GDO haar transparantie vergroot, waarbij openheid wordt geboden in de organisatie en vragen en klachten behandeld worden, neemt de kans op een verbetering in maatschappelijke prestatie toe.

### **T-B1 'Is uw organisatie op werkdagen bereikbaar per: post, email en telefoon?'**

Het goed en op meerdere manieren (post, email en telefoon) bereikbaar zijn van een GDO, zorgt ervoor dat de GDO gecontacteerd kan worden met vragen en onduidelijkheden. Dit geeft een GDO de mogelijkheid om deze vragen te beantwoorden en onduidelijkheden op te lossen. In het geval van donateurs kan dit bijvoorbeeld leiden tot duidelijkere communicatie die zeer waarschijnlijk ook een positief effect heeft op de fondsenwerving en loyaliteit van de donateurs. Zijn het andere GDO's die gebruik maken van deze bereikbaarheid, dan kan het samenwerkingsverbanden vergroten, wat sterk gerelateerd is aan het verhogen van de maatschappelijke prestatie van de GDO. Tevens kan de bereikbaarheid van de GDO de leden van de doelgroep ten goede komen doordat zij bijvoorbeeld vragen kunnen stellen.

#### **Media: post, email, telefoon**

Een fondsenwervende organisatie heeft verantwoordelijkheid naar alle belanghebbenden. Deze moeten de mogelijkheid hebben haar gemakkelijk te contacteren.

### **T-B2 'Is in uw organisatie een procedure aanwezig voor het in behandeling nemen van klachten, vragen of opmerkingen?'**

Een klachten-, vragen- of opmerkingenprocedure zorgt ervoor dat alle klachten serieus genomen worden door een GDO. Hierdoor is er een garantie dat de GDO problemen oplost en deze niet terug blijven komen. Ook schept het duidelijkheid voor de werknemers die geconfronteerd worden met deze vragen, klachten of opmerkingen. Tevens kan deze informatie belangrijk zijn voor de wijze waarop de GDO haar doelen tracht te behalen. Een klacht vanuit de doelgroep kan bijvoorbeeld licht schijnen op een zwak punt van de gekozen aanpak of ideeën geven voor een nog betere wijze om het probleem op te lossen.

#### **Klachtenprocedure**

Een klachtenprocedure garandeert een goede wijze van het omgaan met klachten, opmerkingen en vragen binnen de GDO.

### **T-B3 'Heeft uw GDO een website?'**

Het internet is een belangrijk publiek goed dat voor een GDO een belangrijke rol speelt voor haar transparantie. Een website geeft een duidelijk overzicht van alle contactinformatie, maar ook verslaggeving kan ideaal via het web plaatsvinden. De lage kosten die verbonden zijn aan het gebruik van het internet, zowel voor de GDO als de stakeholders, en het verheffen van geografische barrières, maken dit medium cruciaal voor de transparantie van de GDO.

### **Website**

Een website waarborgt transparantie naar stakeholders door het open publiceren van informatie en als medium voor verslaggeving.

## **I.b. Transparantie: Verslaggeving**

Het volgende criterium, verslaggeving, draagt eveneens bij aan een vergrote kans op transparantie; wanneer een GDO openheid geeft in haar functioneren, is de kans groter dat zij daadwerkelijk doet wat zij beoogt te doen. Verslaggeving draait om alle externe en interne verslaggeving, maar in dit onderzoek wordt er vooral gekeken naar externe verslaggeving, zoals een beleidsplan en een jaarverslag. Een jaarverslag geeft inzicht in de activiteiten van de GDO per jaar. Zo kan iedere stakeholder frequent de meest nuttige informatie inzien.

Het jaarverslag moet minimaal bevatten:

- a.) Resultaten ten opzichte van vooraf gestelde doelen
- b.) Financiële jaarrekening
- c.) Begroting voor het volgende jaar

Het beleidsplan, een meerjaren toekomstplan voor het uit te voeren beleid van de GDO, is een ander voorbeeld van organisatieverslaggeving. Beide rapporten zorgen niet alleen voor inzicht voor externe stakeholders, maar ook de GDO zelf heeft belang bij een toekomstvisie, invulling van de budgetten en daarmee strategiebepaling voor het nieuwe jaar. Verslaggeving leidt tot controleerbare informatie, welke weer leidt tot duidelijkheid en openheid en daarmee tot een grote kans op een verhoogde maatschappelijke prestatie.

### **T-V1 'Heeft uw organisatie een opvraagbaar beleidsplan?'**

Een beleidsplan is cruciaal voor de strategie van een GDO en daarmee bestaat de kans dat zij een hoge maatschappelijke prestatie heeft. Echter, de opvraagbaarheid van het beleidsplan is verslaggeving die relevant is voor de transparantie van de GDO. De donateurs willen bijvoorbeeld graag zien hoe de GDO van plan is het geld te besteden.

#### **Opvraagbaar beleidsplan**

Een beleidsplan geeft inzicht in de toekomstplannen van de GDO. Het beschikbaar stellen van dit verslag staat de stakeholders toe de GDO verantwoordelijk te houden voor het vervullen van deze plannen.

### **T-V2 'Heeft uw organisatie een opvraagbaar jaarverslag?'**

Specifiek de opvraagbaarheid van een jaarverslag voegt waarde toe aan de transparantie van een GDO. Het geeft de stakeholders de mogelijkheid om de GDO verantwoordelijk te houden voor haar gestelde doelen. Tevens vergroot het de kennis van de stakeholders in het reilen en zeilen van de GDO.

### **Opvraagbaar jaarverslag**

Een jaarverslag geeft een overzicht van de gebeurtenissen in het afgelopen jaar, inclusief een financiële verantwoording. Het beschikbaar stellen van dit verslag staat de stakeholders toe de GDO verantwoordelijk te houden voor haar daden in het verleden.

### **T-V3 'Welke informatie bevat het jaarverslag?'**

Een jaarverslag dient zo volledig mogelijk te zijn en moet minimaal bevatten;

- a.) Resultaten ten opzichte van vooraf gestelde doelen
- b.) Financiële jaarrekening
- c.) Begroting voor het volgende jaar

Voorafgaand aan het jaar is bepaald welke richting een GDO gaat nemen toen haar strategie werd uitgestippeld. Na afloop van het jaar dient zo goed en precies mogelijk weergegeven te worden hoe de doelstelling aangepakt is, of deze gehaald is en wat er moet gebeuren voor het volgende jaar. Dit bevordert het leren in de GDO en de transparantie naar de stakeholders.

### **Informatief jaarverslag**

Een informatief jaarverslag bevat ten minste de volgende informatie: resultaten ten opzichte van vooraf gestelde doelen, een financiële jaarrekening en een begroting voor het volgende jaar.

## **I.c. Transparantie: Publicatie online**

Het laatste criterium onderliggend aan deze pijler gaat over een specifieke uiting van verslaggeving, namelijk het online publiceren van informatie. Zowel voor de grotere als voor de kleinere GDO's is het van belang openheid te bieden in de activiteiten en de uitvoering hiervan in verslagen. Het online zetten van deze rapporten zorgt ervoor dat veel stakeholders de informatie gemakkelijk en vaak kosteloos kunnen opzoeken. Documenten online publiceren heeft als groot voordeel dat heel veel stakeholders bereikt kunnen worden, op elk tijdstip van de dag, waar ter wereld en zonder ingewikkelde procedures.

### **T-P1 'Heeft uw organisatie een op de website gepubliceerd beleidsplan?'**

Het beleidsplan geeft inzicht in de toekomstplannen van een GDO. Wanneer deze toekomstplannen openbaar worden gemaakt en op een website worden gepubliceerd, kunnen stakeholders direct zien wat en hoe de GDO hun doelstelling en activiteiten het aankomende jaar gaat aanpakken.

#### **Beleidsplan op website**

Het online publiceren van het beleidsplan biedt stakeholders op een toegankelijke wijze inzicht in de plannen voor de aankomende jaren.

### **T-P2 'Heeft uw organisatie een op de website gepubliceerd jaarverslag?'**

Het jaarverslag geeft inzicht in de aanpak en activiteiten van een GDO over het afgelopen jaar. Het online publiceren van het jaarverslag verzekert dat stakeholders toegang hebben tot de informatie.

#### **Jaarverslag op website**

Het online publiceren van het jaarverslag biedt stakeholders op een toegankelijke wijze inzicht in de plannen voor de aankomende jaren.

### **T-P3 'Is de identiteit van uw bestuursleden te vinden op uw website?'**

Als fondsenwervende instelling geeft een GDO de gelden uit die zijn toevertrouwd door donateurs. Om de onafhankelijkheid en het onbezoldigd zijn van de bestuursleden van de GDO zeker te stellen, hebben deze donateurs recht kennis te nemen van de identiteit van de bestuursleden. Een online publicatie maakt het gemakkelijker voor donateurs en andere stakeholders zoals (potentiële) vrijwilligers, om informatie op te zoeken over de bestuursleden.

### **Identiteit bestuursleden online**

Het online openbaren van de identiteit van de bestuursleden van de GDO geeft belanghebbenden de mogelijkheid om zeker te stellen dat deze zowel onafhankelijk als onbezoldigd zijn.



## ***II. Organisatie***

Op organisatieniveau zijn er meerdere systemen en processen die de kans op een hogere maatschappelijke prestatie voor een GDO sterk doet vergroten. De wijze waarop de GDO georganiseerd is en de wijze waarop zij haar strategie formuleert beïnvloeden beiden haar capaciteit om haar doelen te behalen.

De volgende drie thema's zijn opgenomen onder deze pijler:

*(1) Richting*

*(2) Strategie*

*(3) Bestuur*

## **II.a. Organisatie: Richting**

Het hebben van een duidelijke richting zorgt ervoor dat een GDO helderheid heeft en dat zij kan sturen op het behalen van de gestelde doelen. Dit begint met het hebben van een statutaire doelstelling die deze richting specifiek verwoordt. Verder moeten de activiteiten voortvloeien uit deze doelstelling en allen duidelijk bijdragen aan het behalen ervan. Het is ook belangrijk voor de GDO om te plannen op een langere termijn om zeker te stellen dat de GDO geen barrières in de toekomst over het hoofd ziet die het huidige werk teniet kunnen doen. Een duidelijke richting hebben is cruciaal voor het behalen van een hoge maatschappelijke prestatie.

### **O-R1 'Wat staat er specifiek vermeld in uw statutaire doelstelling?'**

De doelstelling is de leidraad voor alle activiteiten die een GDO onderneemt. Het is wat de GDO bestaansrecht geeft en haar identiteit vormt. Als deze specifiek wordt geformuleerd, schept dit duidelijkheid bij alle stakeholders, zowel de interne werknemers als vrijwilligers en donateurs. Het is voor de GDO gemakkelijk om richting te verliezen wanneer de stakeholders allemaal andere zaken van de organisatie verlangen. De donateurs willen tastbare resultaten en behoeven prachtige marketingstrategieën, de werknemers behoeven een salaris en de vrijwilligers willen alle vrijheid. De doelstelling is de leidraad voor de GDO. Deze zorgvuldig formuleren verzekert meer richting voor de organisatie.

#### **Statutaire doelstelling**

De doelstelling van de GDO is de leidraad voor alle stakeholders van de GDO, zowel intern als extern, wanneer zij specifiek formuleert waarom de GDO bestaat en wat zij beoogt te doen. Dit vergroot de focus in de organisatie en geeft haar richting.

De volgende informatie moet daar minimaal een onderdeel van uitmaken:

- a. De primaire doelgroep
- b. De hoofdactiviteiten
- c. De verandering die de GDO beoogt teweeg te brengen

Een voorbeeld van een specifieke doelstelling die richting geeft is:

*"Het helpen van asielzoekers tussen de 0-18 jaar in Nederland om te integreren in de maatschappij door hen op een speelse wijze in interactieve lessen met andere Nederlandse kinderen te leren over Nederland en haar cultuur."*

**O-R2 'In hoeverre vloeien de hoofdactiviteiten direct voort uit de statutaire doelstelling?'**

De kans dat een GDO haar doelstelling behaalt, neemt toe wanneer de hoofdactiviteiten direct voortvloeien uit deze missie. Ten eerste vanwege de duidelijke link tussen het middel dat men gebruikt om het doel te behalen en het doel zelf. Voor de GDO helpt het de richting te bepalen die juist cruciaal is voor haar succes. Ook al kan de GDO natuurlijkerwijs groeien of meerdere activiteiten omarmen, blijkt het beter te zijn dit niet te doen of de doelstelling te heroverwegen en eventueel aan te passen. Dit garandeert duidelijkheid voor alle partijen.

**Verband doelstelling & activiteiten**

De hoofdactiviteiten zijn de 'middelen' om het gestelde doel te behalen. Deze moeten perfect op elkaar aansluiten om duidelijkheid en richting voor de organisatie en haar stakeholders te garanderen.

**O-R3 'Heeft uw organisatie een 3 jarig beleidsplan?'**

Een lange termijn visie helpt een GDO om uw doel op een effectieve wijze te behalen en vergroot daarmee haar maatschappelijke prestatie. Het in acht nemen van de lange termijn stelt zeker dat de activiteiten die gekozen worden om de doelen te behalen duurzaam zijn. Dit betreft zowel de middelen die ingezet worden om de activiteiten te plannen, de strategie om fondsen te werven, als het opstellen van plannen voor het personeel en vrijwilligers die deze activiteiten realiseren. Het dwingt de GDO ook om na te denken over de beste wijze waarop de doelen behaald kunnen worden.

**Lange termijn beleidsplan**

Een duurzaam, effectief en efficiënt beleid wordt beter gevoerd door het opstellen van een lange termijn beleidsplan, dat minimaal de toekomstplannen en strategie voor 3 jaren vooruit bevat.

**O-R4 'Zijn de doelstellingen in uw beleidsplan SMART?'**

Naast het stellen van meerjarige doelen op basis van een specifieke doelstelling is de wijze waarop de doelen gesteld worden ook belangrijk voor een GDO. De SMART methode helpt u om op een goede wijze doelen te stellen die aan alle voorwaarden voor succesvolle doelen voldoen:

- **Specifiek:** de doelen zijn eenduidig en gedetailleerd

- **Meetbaar:** er wordt duidelijk gesteld onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm de doelen worden bereikt
- **Attainable (haalbaar):** de doelen zijn realistisch
- **Relevant:** de doelen zijn waardevol voor de doelgroep en relateren direct aan de statutaire doelstelling
- **Tijdgebonden:** het wordt duidelijk gespecificeerd wanneer (in tijd) de doelen bereikt worden

## **SMART doelstellingen**

Door doelen op een **Specifieke, Meetbare, Attainable (haalbare), Relevante en Tijdgebonden** manier te formuleren krijgt de strategie meer richting en vergroot de kans dat de GDO de doelen behaalt.

## **II.b. Organisatie: Strategie**

De strategie van een GDO is de wijze waarop zij haar gestelde doelen tracht te behalen. De eerste stap betreft het bepalen van de relevantie van de statutaire doelstelling. Deze is afhankelijk van de aanwezigheid van andere organisaties die zich op vergelijkende doelstellingen richten. Wanneer deze relevant is gebleken start het proces waarin de activiteiten geselecteerd worden. Er bestaan meerdere 'beslissingsmodellen' om de GDO te begeleiden in dit proces.

Belangrijke elementen zijn:

- 1.) *Het duidelijk stellen van het specifieke doel: de beoogde maatschappelijke verandering voor een specifieke doelgroep*
- 2.) *Onderzoek naar de organisaties (andere GDO's, overheden enzovoort) die zich reeds richten op dit doel*
- 3.) *Onderzoek naar de wijze waarop de GDO het beste de beoogde verandering kan bewerkstellen (ook wel 'Theory of Change'):*
  - a. *Het gebruik van informatie over de effectiviteit van de mogelijke activiteiten uit de praktijk en wetenschap*
  - b. *Het consulteren van de doelgroep en/of experts die inzicht hebben in de relatieve kosten en baten van de verschillende oplossingen*
  - c. *Een onderzoek naar risico's die het slagen van de verschillende activiteiten kunnen doen bedreigen/bevorderen*
- 4.) *Het selecteren van de activiteit(en) op basis van een vergelijkende analyse*
- 5.) *Het opstellen van SMART doelen die de (sub)doelen van de activiteit vaststellen*
- 6.) *Het vaststellen van de wijze waarop de effecten van de verschillende stappen worden gemeten - het definiëren van succes*
- 7.) *Het evalueren van de activiteit*
- 8.) *Indien de behaalde resultaten niet succesvol zijn, worden de problemen opgelegd door weer vooraan de strategiecirkel te starten*

Het is belangrijk om duidelijk te maken dat ondanks het gebruik van termen zoals 'onderzoek naar de organisaties...' en 'evalueren van de activiteit' het doorlopen van alle elementen van een dusdanig beslissingsmodel geen buitengewoon complex of kostbaar proces hoeft te zijn. Het doel van het doorlopen van een dusdanig model is juist het besparen van kosten. Doordat de strategie op deze wijze een rigoureuze fundering heeft, verkleint de kans op onverwachte en onvoorziene gebeurtenissen in de toekomst die het welslagen van de activiteiten en daarmee het behalen van de beoogde doelen bedreigen. Zelfs voor nieuwe en kleine GDO's is dit beslissingsmodel uiterst relevant voor het verhogen van de kans dat de GDO een grote maatschappelijke impact zal hebben. Het is aan de start als ware een 'business plan', dat de visie van de organisatie uitstippelt en de strategie op een gefundeerde wijze hieraan koppelt.

**O-S1** ‘In hoeverre werd de keuze van uw organisatie om zich te richten op de doelstelling beïnvloed door de aanwezigheid/afwezigheid van andere organisaties met een gelijksoortige doelstelling?’

### **Invloed aanwezigheid andere organisaties op doelstelling**

Bij het formuleren van de doelstelling kijkt de GDO door middel van een contextanalyse naar andere organisaties met dezelfde of een soortgelijke doelstelling en past zij haar doelstelling hier zondig op aan. Dit garandeert dat de doelstelling zowel relevant als noodzakelijk is en organisaties elkaar niet tegenwerken.

**O-S2** ‘Werkt uw organisatie bij samen met andere organisaties (bijv. de overheid of andere non-profit of for-profit organisaties)?’

Samenwerken is onnoemlijk belangrijk om maatschappelijke problemen op te lossen. Dit zowel om te voorkomen dat men dubbel werk doet, of elkaar zelfs tegenwerkt. Eigenlijk zou het logisch zijn als een GDO bij het ontstaan onderzoek doet naar het bestaan van andere organisaties die zich op dezelfde doelstelling richten. Dit stelt de relevantie van haar oprichting veilig en maakt het mogelijk, indien relevant, samenwerking met andere organisaties aan te gaan. Het is bijna onmogelijk dat geen enkele andere organisatie zich richt op de doelstelling van de GDO. Bijna altijd is er wel een andere GDO, project of overheidsorgaan die zich met uw doelgroep of activiteit bezig houdt. Het detecteren van deze organisaties geeft de GDO kans om te leren en ervaringen uit te wisselen en om haar eigen rol in deze omgeving te bepalen.

### **Samenwerking met andere organisaties**

Samenwerken met andere organisaties bevordert het leren en uitwisselen van ervaringen en voorkomt dat organisaties met elkaar concurreren of elkaar tegenwerken.

**O-S2** ‘Naast uw huidige activiteiten, zijn er andere activiteiten die u zou kunnen ondernemen om uw doelstelling te bereiken?’

Het overwegen van andere activiteiten maakt dat een GDO kritisch blijft kijken of de middelen die zij inzet om haar doel te gebruiken wel de juiste zijn. Dit is een essentieel onderdeel van het beslissingmodel voor een gefundeerde strategie. In sommige gevallen onderneemt de GDO een innovatieve activiteit waarvan zij niet zeker weet of deze succesvol zou zijn. Maar meestal zijn er andere organisaties die hetzelfde doel nastreven met een andere activiteit of er zijn studies gedaan

naar de effectiviteit van de verschillende activiteiten. In alle gevallen is het belangrijk om alle opties op een rij te zetten en deze zorgvuldig te overwegen. Ook moet dit proces meermaals worden herhaald om zeker te stellen dat de strategie op alle aanwezige informatie is gebaseerd. Heel soms kan het voorkomen, bijvoorbeeld wanneer de statutaire doelstelling zeer specifiek is, dat er geen andere activiteiten zijn die de GDO helpen om haar doel te behalen. In dit geval is het extra belangrijk om goed naar uw doelgroep te kijken; het kan zo zijn dat zij verlangt naar andere zaken dan de activiteit van uw keuze.

### **Alternatieve activiteiten worden overwogen**

Het selecteren van de activiteit als middel om de statutaire doelstelling te behalen is het meest gebaat bij een vergelijkende analyse van de verschillende activiteiten, met het oog op de toegevoegde waarde die deze hebben voor uw doelgroep.

### **O-S3 'Heeft uw organisatie factoren onderzocht (bijvoorbeeld door middel van een risicoanalyse) die het behalen van de doelstelling kunnen beïnvloeden?'**

Met een risicoanalyse bekijkt een GDO welke factoren het behalen van de doelstellingen kunnen beïnvloeden. Deze betreffen zowel de activiteiten die de GDO wel en niet direct integreert in haar strategie. Een overzicht van deze risico's geeft cruciale informatie voor het selecteren van de activiteiten. Een risicofactor is een gebeurtenis die het welslagen van de effecten die een activiteit op een doel heeft kan bedreigen, zoals de kosten voor het onderhoud dat een geslagen waterput behoeft of de motivatie van leraren en de aanwezigheid van lesmaterialen. Vaak wordt er rekening gehouden bij het formuleren van een strategie met de factoren die het welslagen op de kortere termijn kunnen bedreigen. Echter, de meeste GDO's streven een doelstelling na die een duurzame verandering in de maatschappij betreft en waarvan vooral het lange termijn succes belangrijk is. Het is dus belangrijk dat de GDO ook expliciet naar de factoren kijkt die het behalen van haar doelstelling op de langere termijn kunnen bedreigen. Een dussdanige risicoanalyse kan ook leiden tot de ontdekking van factoren die het behalen van de doelstelling juist bevorderen. Ook dit is belangrijk in het selectieproces van de activiteiten.

### **Resultaten risicoanalyse hebben invloed op strategie**

Het bestuderen van de factoren die het welslagen van de doelstelling op de korte en lange termijn kunnen bedreigen of bevorderen, geeft cruciale informatie voor de selectie van effectieve activiteiten en voorkomt zoveel mogelijk dat de GDO te kampen krijgt met onverwachte problemen die het behalen van de doelstelling kunnen bedreigen.

**O-S4 'Betrekt uw organisatie haar primaire doelgroep of hun directe omgeving bij de organisatiestrategie?'**

Een GDO heeft natuurlijk zicht op de problemen en behoeften van de doelgroep die zij tracht te ondersteunen. Het kan zo zijn dat een GDO zich laat leiden door haar eigen ideeën betreffende de problemen en behoeften van de doelgroep, bijvoorbeeld wanneer de oprichting van de GDO zich centreerde om een activiteit (bijv. scholen bouwen). Het is uiterst belangrijk dat de GDO de begunstigden van de doelgroep consulteert bij het formuleren van haar organisatiestrategie. Het kan zelfs zo zijn dat de doelgroep aangeeft behoefte te hebben aan andere zaken dan waar de doelstelling zich op richt. Deze moet in dit geval heroverwogen worden. Zelfs wanneer de activiteit van de GDO wetenschappelijk onderzoek of lobbyen is, blijft contact bij de strategievorming met de doelgroep cruciaal.

Dit hoeft geen uitvoerig onderzoek te zijn waarin de doelgroep in groten getale bevraagd wordt. Het kan bijvoorbeeld een adviesraad zijn met leden van de doelgroep of de aanwezigheid van een lid van de doelgroep in het bestuur van de GDO.

**Doelgroep was/wordt betrokken bij opzet strategie**

Iedere GDO, ongeacht de doelstelling en activiteit, moet de doelgroep consulteren bij het vormen van de organisatiestrategie om zeker te stellen dat haar doelstelling en activiteiten relevant zijn in de ogen van haar doelgroep.



## **II.c. Organisatie: Bestuur**

**O-B1** 'Is binnen uw organisatie de functie 'toezicht houden' duidelijk gescheiden van het 'besturen?'

Het is voor een GDO van groot belang dat het bestuur bestuurt en het uitvoerend management de dagelijkse taken uitvoert. Dit stelt zeker dat het bestuur zich bezig houdt met de lange termijn visie van de GDO en dat zij tevens het uitvoerende management de vrijheid laat om het opereren van de organisatie in zijn geheel op zich te nemen.

Scheiden van toezicht houden en besturen kan in de vorm van een bestuur (of toezichthoudend orgaan) dat als toezichthouder dienst doet en een uitvoerend orgaan in de vorm van het management of de directie van de GDO.

### **'Toezicht houden' gescheiden van 'besturen'**

De onafhankelijke status van de leden en de voorzitter van het bestuur stelt de GDO in staat beter te opereren doordat er toezicht gehouden wordt en beslissingen worden gemaakt vanuit een onafhankelijke entiteit die enkel vanuit de doelgroep denkt.

**O-B2** 'Voldoet het bestuur/toezichthoudend orgaan aan de volgende eisen':

- a. Minimaal 3 onbezoldigde leden
- b. Tenminste  $\frac{2}{3}$  onafhankelijke leden
- c. Onafhankelijke voorzitter

De onafhankelijkheid van het bestuur van een GDO en de onbezoldigdheid van haar leden garandeert dat zij als hoogste doel het behalen van haar missie nastreeft. Het voorkomt dat GDO's opgezet worden uit andere overwegingen, zoals belastingvoordeel.

### **Onafhankelijk bestuur**

Om onafhankelijkheid van het bestuur te garanderen dienen de leden onbezoldigd te zijn en dus geen financiering te ontvangen voor hun diensten. Evenwel dient het bestuur uit meerdere, minimaal 3, leden te bestaan waarvan minimaal  $\frac{2}{3}$  onafhankelijke bestuursleden zijn. De voorzitter dient altijd onafhankelijk te zijn.

### **III. Activiteit**

De derde pijler omvat thema's die de activiteiten die een GDO uitvoert betreffen. Met deze activiteiten worden projecten en programma's bedoeld die de GDO onderneemt om haar doelstellingen te behalen. Wanneer de GDO haar activiteiten zorgvuldig en weloverwogen selecteert, waarbij continu de doelstelling van de organisatie wordt nagestreefd, neemt de kans op een hoge maatschappelijke prestatie toe. De thema's onderliggend aan deze pijler zijn drievoudig: aanpak, ownership en evaluatie.

In de PPS zijn de activiteiten die GDO's ondernemen ingedeeld in 5 categorieën:

#### **1. Directe fysieke & psychosociale verbetering**

*Diensten of voorzieningen **direct** gericht op het verbeteren van het fysieke en/of psychosociale welzijn van de doelgroep. Indirect gebeurt dit bijvoorbeeld middels onderzoek (zie hieronder categorie 2: Onderzoek) of via het trainen van artsen (zie hieronder categorie 3: Deskundigheidsbevordering).*

#### **2. Onderzoek**

*Activiteiten gericht op het ontwikkelen of uitbreiden van kennis met behulp van (wetenschappelijk) onderzoek.*

#### **3. Deskundigheidsbevordering**

*Activiteiten gericht op het vergroten van de kennis en kunde (capaciteit) van individuen of organisaties.*

#### **4. Bewustwording & gedragsverandering**

*Activiteiten gericht op het veranderen van gedrag van de doelgroep.*

#### **5. Beleidsverandering**

*Activiteiten gericht op het bevorderen of juist voorkomen van veranderingen op beleidsniveau.*

## Participatie

Bij de opzetten, monitoren en de (eind)evaluatie van de activiteiten van een GDO dienen verschillende groepen betrokken te worden zodat de GDO kan leren van deze stakeholders. Het belang van deze ‘participatieve’ manier van werken wordt uitvoerig omschreven in het rapport ‘*Goed Doen, Beter Gedaan: Inzicht in de ontwikkeling van de Maatschappelijke Prestatie Scan*’. Deze is te vinden op de website van het ECSP ([www.ecsp.nl](http://www.ecsp.nl)) of de website van het CIGD ([www.cigd.nl](http://www.cigd.nl)). Het actief betrekken van stakeholders zoals de (omgeving van de) doelgroep, experts met kennis van de problematiek van de doelgroep, ontvangers van de dienst (wanneer dat niet de doelgroep zelf is) en experts op andere relevante vlakken vergroot de kans dat de activiteit naar verwachting bijdraagt aan het behalen van de doelstelling.

Het hangt af van de specifieke activiteit van de GDO of het mogelijk is om de verschillende stakeholders allemaal te betrekken. Dit wordt veroorzaakt door het tekort aan kennis van een bepaalde stakeholdergroep over de problematiek. **De (directe omgeving van de) doelgroep bezit de meeste kennis over de beoogde en behaalde effecten van een activiteit.** Indien mogelijk moeten zij altijd bevestigd worden in de opzet, het monitoren en de (eind)evaluatie van de activiteit. Dit voorkomt dat de GDO veranderingen beoogt die niet overeenkomen met de behoeften van de doelgroep of niet gesteund worden door de doelgroep, waardoor er een gebrek aan ‘ownership’ is. **Wanneer het niet mogelijk is de (directe omgeving van de) doelgroep te bevragen, is het waardevol om de ontvangers van de dienst (wanneer dat niet de doelgroep zelf is) of experts met kennis van de problematiek van de doelgroep te bevragen.** Zij staan dicht bij de doelgroep en hebben zicht op haar behoeften en de potentie tot ‘ownership’ van de verandering. **Wanneer deze groepen ook geen kennis hebben om inzichten te verschaffen voor de opzet, het monitoren en/of de (eind)evaluatie van de activiteit, kunnen algemene experts op andere relevante vlakken de GDO bijstaan.** Bijvoorbeeld wanneer een GDO een lobby opzet voor de mensenrechten van gevangenen in een Aziatisch land, zijn experts met kennis van de nationale en internationale wetten relevant.

Er zit een duidelijke rangorde (zie tabel 2) in het bevragen van de verschillen stakeholdergroepen.

	<i>Directe fysieke &amp; psychosociale verbetering</i>	<i>Kennis-ontwikkeling</i>	<i>Deskundigheidsbevordering</i>	<i>Bewustwording &amp; gedragsverandering</i>	<i>Beleidsverandering</i>
<b>Participatie opzet A-A2</b>	Doelgroep	Experts	Ontvangers	Experts	Experts
<b>Participatie monitoren A-O2</b>	Doelgroep	Experts	Ontvangers	Experts	Ontvangers
<b>Participatie (eind) evaluatie A-E1</b>	Doelgroep	Experts	Ontvangers	Doelgroep	Ontvangers

Tabel 2. Betrekken groepen

### **III.a. Activiteit: Aanpak**

#### **A-A1 'Baseert uw organisatie het ontwerp van de activiteit op bewijs vanuit de praktijk of de wetenschap?'**

Als een GDO een idee heeft voor een activiteit - bijvoorbeeld het organiseren van tripjes voor lichamelijk gehandicapten met als doel het welzijn van deze doelgroep bevorderen - is het verstandig eerst te zoeken naar bewijs, voordat gestart wordt met het project. Uit een dergelijke zoektocht naar bewijs zou kunnen komen dat lichamelijk gehandicapten het bijvoorbeeld niet prettig vinden om naar pretparken te gaan, omdat zij dan geconfronteerd worden met hun beperking wat hun welzijn juist zou verlagen. Dit bewijs kan in meerdere of mindere maten formeel zijn. In sommige gevallen is er veel onderzoek gedaan naar de effecten van een activiteit (educatie bijvoorbeeld). In andere gevallen, zoals bij een activiteit die ondernomen wordt voor een hele specifieke doelgroep zoals patiënten met CFS, is dit niet het geval. Dan kan de GDO bijvoorbeeld lering trekken uit de ervaringen van gelijksoortige GDO's.

#### **Activiteiten gebaseerd op bewijs praktijk/wetenschap**

Het ontwerpen van de activiteit op basis van reeds bestaande succesvolle voorbeelden verhoogt de kans dat de activiteit daadwerkelijk bijdraagt aan het voldoen van de missie.

#### **A-A2 'Worden de personen uit de volgende groepen betrokken bij de opzet/continue verbetering van de activiteit?'**

Door (op structurele wijze) de doelgroep of andere relevante groepen te betrekken kan een GDO de negatieve effecten minimaliseren of voorkomen en de positieve effecten maximaliseren. Het betrekken van deze stakeholders helpt de behoeften en prioriteiten in kaart te brengen van de doelgroep zodat de inspanningen van de GDO overeenkomen met de behoefte van de doelgroep. In tabel 2 staat overzichtelijk weergegeven bij welke activiteitscategorie welke groep betrokken dient te worden.

Het onderscheid hierin komt voort uit de kenniswaardigheid van de doelgroep bij een bepaalde activiteit. Bij een activiteit onder de categorie 'psychosociale & fysieke verbetering' dient de doelgroep betrokken te worden bij de opzet. Het belang hiervan wordt duidelijk wanneer men kijkt naar een GDO die zich inzet voor de gezondheid van gehandicapte kinderen in een ontwikkelingsland. Wanneer er zonder de doelgroep te betrekken rolstoelen worden gestuurd naar het land, kan na een tijdje blijken dat de rolstoelen niet worden gebruikt omdat er veel onverharde wegen zijn. Het betrekken van de doelgroep zorgt dus voor

informatie over de mogelijkheden voor de GDO om naar verwachting de doelen te behalen. Dit verhoogt de kans op een hoge maatschappelijke prestatie.

Dit ligt anders bij een activiteit onder de categorie 'kennisontwikkeling'. Een GDO die bijvoorbeeld investeert in preventief kankeronderzoek, heeft weinig aan de doelgroep bij de opzet van de activiteit gezien de doelgroep niet kenniswaardig is om bepaalde keuzes te maken. De doelgroep weet bijvoorbeeld niet hoe lang bepaalde onderzoeken duren en hoe ze het beste aangepakt kunnen worden.

### **Doelgroep betrokken bij opzet activiteit**

Participatie van de doelgroep in de opzet van de activiteit stelt zeker dat de activiteit overeen komt met de behoeften van de doelgroep.

1. (directe omgeving van) Begunstigden uit de doelgroep
2. Ontvangers van de activiteit (wanneer deze niet bij de doelgroep horen)
3. Experts met zicht op de problematiek van de doelgroep

### **III.b. Activiteit: Ownership**

#### **A-01: 'Worden de personen uit de volgende groepen betrokken bij de opzet/continue verbetering van de activiteit?'**

Naast zeker stellen dat de ondernomen activiteit relevant is heeft het betrekken van stakeholders bij de opzet/continue verbetering van de activiteit van een GDO heeft ook een verhoogde maatschappelijke prestatie als gevolg. Dit komt doordat zij *ownership* creëert bij de stakeholders. In tabel 2 staat weergegeven bij welke activiteitscategorie welke groep betrokken dient te worden. In internationale ontwikkelingshulp zijn de voorbeelden van activiteiten die een korte periode na de initiatie al verloren gingen talrijk, zoals verlaten scholen door een tekort aan leraren of ongebruikte *manuals* in rurale ziekenhuizen doordat zij in de verkeerde taal geschreven zijn. Deze scenario's worden voorkomen wanneer de GDO haar stakeholders betrekt in de opzet van de activiteit, of in haar continue verbetering, waardoor de stakeholders als het ware *ownership* krijgen over de activiteit. Deze Engelse term die veel in de wetenschappelijke literatuur wordt gebruikt duidt op het worden van eigenaar van de activiteit. Hierdoor voelt men zich betrokken en verantwoordelijk voor het welslagen van de activiteit. In tabel 2 staat weergegeven bij welke activiteitscategorie welke groep betrokken dient te worden.

#### **Doelgroep betrokken bij opzet activiteit**

Participatie van de doelgroep in de opzet van de activiteit vergroot de *ownership* die de doelgroep ervaart, wat draagvlak garandeert en zo bijdraagt aan het slagen van de activiteit en daardoor het behalen van de missie.

1. (directe omgeving van) Begunstigden uit de doelgroep
2. Ontvangers van de activiteit (wanneer deze niet bij de doelgroep horen)
3. Experts met zicht op de problematiek van de doelgroep

**A-02 'Worden de personen uit de volgende groepen betrokken bij het monitoren van de activiteit?'**

Door (op structurele wijze) stakeholders te betrekken kan een GDO garanderen dat ook de uitvoering van de activiteit op een wijze gebeurt die zeker stelt dat de activiteit aan de behoefte van de doelgroep voldoet. In tabel 2 staat weergegeven bij welke activiteitscategorie welke groep betrokken dient te worden.

**Doelgroep betrokken bij voortgang activiteit**

Participatie van de doelgroep tijdens het monitoren van de activiteit vergroot de kans dat de activiteit op een wijze wordt uitgevoerd die overeen komt met de behoefte van de doelgroep. Tevens vergroot dit de ownership van de doelgroep, wat bijdraagt aan het slagen van de activiteit en daardoor het behalen van de missie.

1. (directe omgeving van) Begunstigden uit de doelgroep
2. Ontvangers van de activiteit (wanneer deze niet bij de doelgroep horen)
3. Experts met zicht op de problematiek van de doelgroep

### **III.c. Activiteit: Evaluatie**

#### **A-E1: 'Worden de personen uit de volgende groepen betrokken bij de (eind)evaluatie verbetering van de activiteit?'**

Aangezien goede doelen organisaties zich expliciet inzetten voor het welzijn van een specifieke doelgroep, is haar impact slechts te evalueren vanuit het perspectief van deze doelgroep. De waarde van maatschappelijke impact is, bijvoorbeeld in vergelijking met geld, niet vaststaand. Het is afhankelijk van de waarde die ieder individu eraan geeft, iets wat in de wetenschap ook wel 'sociaal constructivisme' genoemd wordt. Door deze eigenschap van maatschappelijk impact is het niet mogelijk voor een goed doel om haar maatschappelijk impact binnen de muren van de organisatie te bepalen. Zij zal haar doelgroep moeten betrekken in de evaluatie om tot een meting van de daadwerkelijke maatschappelijke impact te komen.

#### **Doelgroep betrokken bij evaluatie activiteit**

Doordat de maatschappelijke impact per definitie alleen kan worden gewaardeerd door de doelgroep zelf, is het cruciaal dat haar ervaring van de sociale verandering centraal staat in de evaluatie van de activiteit.

1. (directe omgeving van) Begunstigden uit de doelgroep
2. Ontvangers van de activiteit (wanneer deze niet bij de doelgroep horen)
3. Experts met zicht op de problematiek van de doelgroep

#### **A-E2 'Koppelt uw organisatie de informatie die voortkomt uit deze (eind)evaluatie terug naar de strategie (ofwel: wordt er bepaald of deze activiteit wel de juiste activiteit is om de doelstelling van uw organisatie te behalen)?'**

Wanneer de informatie uit een participatieve (eind)evaluatie door een GDO gebruikt wordt bij het maken van een strategische beslissing geeft het een verhoogde kans op een hoge maatschappelijke prestatie van de GDO. Het garandeert dat de strategische beslissingen genomen worden op basis van informatie die de behoefte van de doelgroep betreft. Uit onderzoek blijkt dat GDO's relatief vaak stakeholders betrekken in (eind)evaluaties van de activiteiten. Echter laat ditzelfde onderzoek meestal zien dat GDO's deze informatie vaak niet terugkoppelen aan de strategie van de GDO. Hierdoor verliest de GDO de kans om te leren van de informatie en om deze te gebruiken om op een effectievere wijze haar doel(en) te behalen.



## Terugkoppeling (eind)evaluatie naar strategie

Wanneer de participatief verzamelde informatie uit de (eind)evaluatie terug wordt gekoppeld naar de strategie van de GDO geeft het een verhoogde kans op een hoge maatschappelijke prestatie.

### A-E3 'Worden de volgende neveneffecten van de activiteit geëvalueerd?'

Positieve effecten op andere personen dan de doelgroep

Negatieve effecten op de doelgroep

Negatieve effecten op andere personen dan de doelgroep

Positieve effecten op natuur/milieu

Negatieve effecten op natuur/milieu

De impact die een GDO heeft op de maatschappij reikt verder dan haar bedoelde positieve effecten. Dit betreft louter de waarde die zij creëert voor haar doelgroep. Alhoewel het bedoelde positieve effect de primaire focus van de GDO is, is het tevens relevant voor de GDO om al haar effecten te evalueren. Dit betreft zowel de bedoelde als onbedoelde, negatieve en positieve impact op de doelgroep, andere personen dan de doelgroep en de natuur/het milieu.

Een beroemd voorbeeld is de Amerikaanse GDO 'the Klu Klux Klan'. Alhoewel zij uitermate succesvol is in het behalen van haar positieve bedoelde effect op haar doelgroep, doet zij een enorme afbreuk aan bestaande waarden in de maatschappij. Bij het meten van de maatschappelijke impact van de Klu Klux Klan is het daarom van belang dat ook naar de negatieve effecten van haar activiteiten wordt gekeken. Dit geldt voor alle GDO's, aangezien iedere activiteit die een GDO onderneemt effect heeft op de maatschappij. In sommige gevallen kunnen de negatieve effecten op het milieu of de natuur bijvoorbeeld alleen te maken hebben met de keuzes die gemaakt worden in de uitvoering van de activiteit, zoals het gebruik van gerecycled papier.

In de evaluatie van de maatschappelijke impact van de activiteit(en) van de GDO geven de in kaart gebrachte effecten op de maatschappij de GDO de mogelijkheid om strategische keuzes te maken. Dit stelt zeker dat de bedoelde positieve waarde die de GDO voor de doelgroep creëert niet ten koste gaat van de afbreuk aan bestaande maatschappelijke waarde.

### Geëvalueerde neveneffecten

Om haar maatschappelijke impact in kaart te brengen moet de GDO kijken naar zowel haar bedoelde positieve effecten op de doelgroep als al haar neveneffecten: positieve effecten op andere personen dan de doelgroep, negatieve effecten op de doelgroep en op andere personen dan de doelgroep. Idealiter worden de effecten op natuur en milieu in kaart gebracht.

**Bijlage**  
**Onderzoek**

**Methodiekontwikkeling**  
**Maatschappelijke Prestatie Scan**

***Versie 3: Juni 2010***

Deze vragenlijst is onderdeel van het onderzoek dat ECSP, onderdeel van Erasmus Universiteit Rotterdam, in samenwerking met CIGD uitvoert.

De vragenlijst bestaat uit 3 delen:

- **Transparantievragen**
- **Organisatievragen**
- **Activiteitenvragen**

## Algemeen

Naam organisatie:

Wat is uw organisatiegrootte (som der baten=totale inkomsten)?

Als u moet kiezen, welke onderstaande optie is de grootste drijfveer van uw organisatie?

*Vink één antwoord aan.*

- Doelgroep (voor *wie*) (bijv. kansarmen, onderdrukten, minder bedeelden, zieke kinderen)
- Activiteit/aanpak (*hoe*) (bijv. educatie, zorgeloos moment van afleiding, wetenschappelijk onderzoek)
- Missie (*wat* wil je veranderen) (bijv. armoede, eenzaamheid, onrechtvaardigheid)

## Transparantie Vragen

### Transparantie: Bereikbaarheid

**T-B1.** Is uw organisatie bereikbaar per:

*Vink aan wat van toepassing is. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Post
- Email
- Telefoon
- Geen van bovenstaande

**T-B2.** Is in uw organisatie een procedure aanwezig voor het in behandeling nemen van klachten, vragen of opmerkingen?

- Ja
- Nee

**T-B3.** Heeft uw organisatie een website met een eigen internetadres?

- Ja → Verder naar T-B3a
- Nee → Verder naar T-V1

**T-B3a.** Vermeld hier de link naar uw website:

### Transparantie: Verslaggeving

**T-V1.** Heeft uw organisatie een opvraagbaar beleidsplan\*?

- Ja
- Nee

\* Dit is een meerjaren toekomstplan voor het uit te voeren beleid, wat ook onderdeel kan zijn, als toekomstparagraaf, van uw jaarverslag.

**T-V2.** Heeft uw organisatie een opvraagbaar jaarverslag\* van het meest recente boekjaar?

- Ja
- Nee

\* Dit is een rapportage over de resultaten van het meest recente boekjaar.

**T-V3.** Bevat het jaarverslag de volgende informatie:

*Vink aan wat van toepassing is. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Resultaten ten opzichte van vooraf gestelde doelen
- Financiële jaarrekening
- Begroting voor het volgend jaar
- Geen van bovenstaande

### **Transparantie: Publicatie Online**

**T-P1.** Heeft uw organisatie een op de website gepubliceerd beleidsplan\*?

Ja → Verder naar T-P1a

Nee → Verder naar T-P2

\* Dit is een meerjaren toekomstplan voor het uit te voeren beleid, wat ook onderdeel kan zijn, als toekomstparagraaf, van uw jaarverslag.

**T-P1a.** Vermeld hier de link naar uw beleidsplan:

**T-P2.** Heeft uw organisatie een op de website gepubliceerd jaarverslag\*?

Ja → Verder naar T-P2a

Nee → Verder naar T-P3

\* Dit is een rapportage over de resultaten van het meest recente boekjaar.

**T-P2a.** Vermeld hier de link naar uw jaarverslag:

**T-P3.** Is de identiteit van minimaal 3 bestuursleden of leden van het toezichthoudend orgaan van uw organisatie op uw website te vinden?

*Vink één antwoord aan.*

Ja → Verder naar T-P3a

Nee → Verder naar Organisatie Vragen

Niet van toepassing, mijn organisatie heeft geen bestuur en toezichthoudend orgaan → Verder naar Organisatie Vragen

**T-P3a.** Vermeld hier de link naar deze informatie:

## Organisatie

### **Organisatie: Richting**

**O-R1.** Staat in de statutaire doelstelling van uw organisatie specifiek omschreven:

*Vink aan wat van toepassing is. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Wie uw primaire doelgroep(en) is/zijn
- Wat uw hoofdactiviteiten\* zijn
- Welke verandering u beoogt teweeg te brengen
- Geen van bovenstaande

\* Onder hoofdactiviteiten vallen alle projecten en programma's waarmee uw organisatie haar doelstelling poogt te behalen. Hieronder vallen dus geen ondersteunende werkzaamheden, zoals fondsenwerving.

**O-R2.** In hoeverre vloeien de hoofdactiviteiten van uw organisatie direct voort uit uw statutaire doelstelling?

*Vink één antwoord aan.*

- Helemaal niet
- Nauwelijks
- Enigszins
- Volledig

**O-R3.** Uw organisatie heeft een beleidsplan\* voor:

*Vink één antwoord aan.*

- Niet van toepassing, mijn organisatie heeft geen beleidsplan\*
- < 1 jaar
- 1 jaar
- 2 jaar
- 3 jaar
- > 3 jaar

\* Dit is een meerjaren toekomstplan voor het uit te voeren beleid, wat ook onderdeel kan zijn, als toekomstparagraaf, van uw jaarverslag.

**O-R4.** Zijn de doelstellingen in uw beleidsplan\*:

*Vink aan wat van toepassing is. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Specifiek: de doelstellingen zijn eenduidig
- Meetbaar: onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm wordt het doel bereikt
- Attainable (haalbaar): de doelstellingen zijn haalbaar
- Relevant: de doelstellingen zijn waardevol voor de doelgroep
- Tijdgebonden: wanneer (in de tijd) het doel bereikt is
- Geen van bovenstaande

\* Dit is een meerjaren toekomstplan voor het uit te voeren beleid, wat ook onderdeel kan zijn, als toekomstparagraaf, van uw jaarverslag.

### **Organisatie: Strategie**

**O-S1.** In hoeverre werd de keuze van uw organisatie om zich te richten op de doelstelling beïnvloed door de aanwezigheid/afwezigheid van andere organisaties met een gelijksoortige doelstelling?

*Vink één antwoord aan.*

Helemaal niet

Nauwelijks

Enigszins

Volledig

**O-S2.** Werkt uw organisatie bij deze activiteit samen met andere organisaties (bijv. de overheid of andere non-profit of for-profit organisaties)?

Ja

Nee

**O-S2a.** Geef een voorbeeld van een samenwerking of geef aan waarom uw organisatie niet samen werkt met andere organisaties..

**O-S3.** Overweegt uw organisatie regelmatig alternatieve activiteiten (indien er middelen voor zijn etc.) om uw doelstelling te bereiken?

Ja

Nee

**O-S4.** In hoeverre beïnvloeden resultaten uit een risicoanalyse de organisatiestrategie\*?

*Vink één antwoord aan.*

Helemaal niet

Nauwelijks

Enigszins

Volledig

Niet van toepassing (geen risicoanalyse uitgevoerd)

\* Het plan van handelen van uw organisatie waarin naar voren komt welke activiteiten zijn gekozen teneinde uw doelstelling te behalen.

**O-S5.** Betreft uw organisatie haar primaire doelgroep of hun directe omgeving bij de organisatiestrategie?

Ja

Nee

\* Het plan van handelen van uw organisatie waarin naar voren komt welke activiteiten zijn gekozen teneinde uw doelstelling te behalen.

**O-S5a.** Omschrijf hier hoe dit gebeurt of licht toe waarom dit niet gebeurt.

### **Organisatie: Bestuur**

**O-B1.** Is binnen uw organisatie de functie 'toezicht houden' (vaststellen of goedkeuren van plannen, en het kritisch volgen van de organisatie en haar resultaten) duidelijk gescheiden van het 'uitvoeren' (besturen)?  
*Vink één antwoord aan.*

- Helemaal niet
- Nauwelijks
- Enigszins
- Volledig

**O-B2.** Voldoet het bestuur<sup>1</sup> (indien uw organisatie een toezichhoudend orgaan heeft: het toezichhoudend orgaan<sup>2</sup>) van uw organisatie aan de volgende eisen:

*Vink aan wat van toepassing is. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Minimaal 3 stemmende onbezoldigde leden
- Ten minste 2/3 onafhankelijke leden<sup>3</sup>
- De voorzitter is onafhankelijk
- Geen van bovenstaande

1. Het bestuur bepaalt het beleid, de financiële richtlijnen en heeft de eindverantwoordelijkheid voor de dagelijkse leiding. Het bestuur dient zo te zijn samengesteld dat een onafhankelijke en integere taakvervulling van het bestuur en zijn individuele leden gewaarborgd is.

2. Het toezichhoudend orgaan houdt toezicht op het bestuur.

3. Onafhankelijk houdt in:

- a. de leden zijn geen bestuurder, oprichter, aandeelhouder, toezichhouder of werknemer van een entiteit waarmee de organisatie op geld waardeerbare rechtshandelingen verricht
- b. De leden krijgen geen bezoldiging voor hun bestuursactiviteiten
- c. Tussen de leden mogen geen nauwe familie- of vergelijkbare relaties bestaan



## Activiteiten

### De hoofdactiviteit(en) van uw organisatie

*Onder hoofdactiviteiten vallen al uw projecten en programma's waarmee uw organisatie haar doelstelling probeert te behalen. Hieronder vallen dus geen ondersteunende werkzaamheden, zoals fondsenwerving. Indien u het moeilijk vindt om uw activiteit in te delen onder een van de geformuleerde categorieën, kies dan de categorie die het beste aansluit op uw situatie.*

Alleen de vragen die zich richten op uw hoofdactiviteit(en) dient u in te vullen. U kunt hieronder reeds zien welke pagina's u kunt overslaan.

#### Directe fysieke & psychosociale verbetering

Diensten of voorzieningen *direct* gericht op het verbeteren van het fysieke en/of psychosociale welzijn van de doelgroep. *Indirect* gebeurt dit bijvoorbeeld middels onderzoek (zie hieronder optie 2: Kennisontwikkeling) of via het trainen van artsen (zie hieronder optie 3: Deskundigheidsbevordering & Capaciteitsvergroting).

Een aantal **voorbeelden** van de activiteiten: rolstoel, aangepaste woningen voor gehandicapten, noodhulp (voedsel, water, sanitaire voorzieningen, wederopbouw), verschillende wijzen van afleiding bieden zoals vakanties, medische hulp, lotgenotencontact, psychologische begeleiding, opvangcentrum

#### Onderzoek

Activiteiten gericht op het ontwikkelen of uitbreiden van kennis met behulp van (wetenschappelijk) onderzoek.

Een aantal **voorbeelden** van de activiteiten: onderzoek gericht op preventie van een ziekte/beperking of probleem, onderzoek gericht op genezen van een ziekte/beperking of probleem, onderzoek gericht op het draaglijk maken van een ziekte/beperking of probleem.

#### Deskundigheidsbevordering

Activiteiten gericht op het vergroten van de kennis en kunde (capaciteit) van individuen of organisaties.

Een aantal **voorbeelden** van de activiteiten: managementtraining voor bestuur ziekenhuizen, opstellen van protocollen voor behandeling patiënten, coachen en trainen van medisch personeel, bijeenkomst patiëntenvereniging met doel capaciteitsvergroting van deze verenigingen

#### Bewustwording & Gedragsverandering

Activiteiten gericht op het veranderen van gedrag van de doelgroep.

Een aantal **voorbeelden** van de activiteiten: voorlichtingbrochure ter voorkoming van hart- en vaatziekten (gericht op gezond eten + beweging), bijeenkomst voor ouders over hoe om te gaan met kinderen met nierziekten, website over verscheidende vormen van kanker voor kinderen met kanker

#### Beleidsverandering

Activiteiten gericht op het bevorderen of juist voorkomen van veranderingen op beleidsniveau.

Een aantal **voorbeelden** van de activiteiten: lobbyactiviteiten voor verbetering van de positie van lichamelijk gehandicapten in Nederland, acties voor de verbetering van het zorgstelsel in Oost-Europese landen, publiciteitscampagne voor de afschaffing van kinderarbeid in India.

Richt uw organisatie zich op directe fysieke & psychosociale verbetering? (**voorbeeld**)

Ja

Nee

**Vragen Directe fysieke & psychosociale verbetering (voorbeeld)**

Wanneer veel activiteiten van uw organisatie onder deze categorie vallen, neem dan één activiteit (project/programma) in gedachte. Indien deze activiteit wordt uitgevoerd door een partnerorganisatie welke eveneens de activiteit opzet (en evalueert) beantwoord dan of de partnerorganisatie aan deze criteria voldoet.

De begunstigden zijn de doelgroep, dit is de groep waar uw organisatie voor bestaat en waarvoor uw organisatie verbeteringen poogt te verwezenlijken. Dit hoeft niet persé de ontvanger te zijn van de hulp. Bijvoorbeeld: begunstigden = kinderen, ontvangers = leraren/schooldirecteur.

**Activiteit: Aanpak**

**A-A1.** In hoeverre baseert uw organisatie het ontwerp van de activiteit op bewijs vanuit de praktijk of de wetenschap?

- Helemaal niet
- Nauwelijks
- Enigszins
- Volledig

**A-A2&O1.** Wie worden betrokken bij de opzet/continue verbetering van de activiteit?  
*Vink aan wat van toepassing is. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Begunstigde(n) uit de doelgroep of hun directe omgeving
- Ontvangers (wanneer deze niet tot de primaire doelgroep behoren)<sup>1</sup>
- Expert(s) met inzicht in de problematiek van de doelgroep
- Geen van bovenstaande

1. Bijv. ouders, wanneer uw primaire doelgroep 'kinderen met kanker' is en uw activiteit zich richt op de ouders van deze kinderen.

**Activiteit: Ownership**

**A-O2.** Wie worden betrokken bij het monitoren (voortgang in de gaten houden) van de activiteit?  
*Vink aan wat van toepassing is. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Begunstigde(n) uit de doelgroep of hun directe omgeving
- Ontvangers (wanneer deze niet tot de primaire doelgroep behoort)<sup>1</sup>
- Expert(s) met inzicht in de problematiek van de doelgroep
- Geen van bovenstaande

1. Bijv. ouders, wanneer uw primaire doelgroep 'kinderen met kanker' is en uw activiteit zich richt op de ouders van deze kinderen.

**Activiteit: Evaluatie**

**A-E1.** Wie worden betrokken bij de (eind)evaluatie van de activiteit?  
*Vink aan wat van toepassing is. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Begunstigde(n) uit de doelgroep of hun directe omgeving
- Ontvangers (wanneer deze niet tot de primaire doelgroep behoort)<sup>1</sup>
- Expert(s) met inzicht in de problematiek van de doelgroep
- Geen van bovenstaande

1. Bijv. ouders, wanneer uw primaire doelgroep 'kinderen met kanker' is en uw activiteit zich richt op de ouders van deze kinderen.

**A-E2.** Koppelt uw organisatie de informatie die voortkomt uit deze (eind)evaluatie terug naar de strategie (ofwel: wordt er bepaald of deze activiteit wel de juiste activiteit is om uw doelstelling te behalen)?

- Ja
- Nee

**A-E2a.** Indien er een terugkoppeling plaatsvindt, geef aan hoe dit gebeurt. Zo niet, geef aan waarom dit niet gebeurt.

**A-E3.** Welke van de volgende neveneffecten van de activiteit worden geëvalueerd?  
*Vink aan wat van toepassing is. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.*

- Positieve effecten op andere personen dan de doelgroep
- Negatieve effecten op de doelgroep
- Negatieve effecten op andere personen dan de doelgroep
- Positieve effecten op natuur/milieu
- Negatieve effecten op natuur/milieu
- Geen van bovenstaande