

Aanbiedingsbrief

Geachte heer Huijben, beste Mark,

Voor u ligt het resultaat van de kwalitatieve analyse van de jaarstukken 2020 van de door u aangedragen uitvoeringsorganisaties. De rapportage is in samenwerking met ICTU tot stand gekomen.

Stichting ICTU heeft aangegeven behoefte te hebben aan het verkrijgen van inzichten in de kwaliteit van de jaarstukken van de uitvoeringsorganisaties. Het normenkader dat ontwikkeld en gebruikt is, om de jaarstukken aan te toetsen, is met ICTU afgestemd.

In deze rapportage worden de uitkomsten van de kwalitatieve analyse van de publiekelijk beschikbare jaarstukken van 2020 per thema gerapporteerd.

Wij willen u bedanken voor het geschonken vertrouwen en de prettige samenwerking met u en uw team.

Met vriendelijke groet,

Patrick Jussen

Inhoudsopgave

Management samenvatting

1. Methode

- Achtergrond en onderzoeksvragen
- Onderzoeksaanpak

2. Resultaten

- ZBO's
- Agentschappen & Diensten
- Overige

3. Good practices

4. Samenvatting per thema

Bijlagen

- Overzicht uitvoeringsorganisaties en bijbehorende verslagen
- Thema's toetsingskader

Management samenvatting (1/2)

De uitgevoerde analyses hebben geleid tot inzichten in de kwaliteit van de jaarstukken. Deze inzichten zijn per thema samengevat in hoofdstuk 4 en bieden een basis voor de onderstaande aanbevelingen en conclusies.

Grote variatie en diversiteit in de verslaggeving

Door het verschil in karakter en status van de verschillende jaarverantwoordingen is een groot verschil waargenomen in de kwaliteit van de verstrekte informatie. Sommige organisaties blinken uit in de informatievoorziening op thema's die wij wenselijk achten in een goed jaarverslag, echter is dat niet de meerderheid.

Organisaties waarbij de informatie onderdeel vormt van het jaarverslag van het moederdepartement, zoals bij agentschappen, scoren aanzienlijk lager dan de overige organisaties. Deze jaarstukken geven individueel gezien een beperkt beeld van belangrijke elementen. Dit geldt eveneens voor organisaties die alleen een publieksjaarverslag publiceren en geen wettelijke jaarstukken.

Zelfstandig bestuursorganen (ZBO) scoren over het algemeen hoger dan de overige organisaties. Voor ZBO's gelden kaders en spelregels waaraan de verslaggeving moet voldoen en wordt getoetst. Dit blijkt een goede houvast te zijn voor beter scorende jaarverslagen. Het ligt daarom voor de hand om een voorstel te doen om ook voor Ministeries, departementen en agentschappen een vergelijkbaar kader mee te geven. Daarmee wordt een uniforme normering bereikt, een toetsingskader voor de organisatie zelf en hun auditor.

Transparante overheid

ZBO's scoren over het algemeen beter in onze analyse; toch zien we hier ook duidelijke kwaliteitsverschillen. Dat zit voor het merendeel in kwalitatieve aspecten zoals leesbaarheid (structuur, integraal verhaal) en toegankelijkheid van informatie (grafisch, visueel) en enige vorm van creativiteit. Vanuit het perspectief van een transparante overheid mag men als burger verwachten dat de 'overheden' intrinsiek gemotiveerd zijn om verantwoording af te leggen en niet alleen beschrijven wat goed is gegaan. Maar ook zich kwetsbaar durven op te stellen, als voorgenomen doelen en effecten van beleid nog niet zijn behaald.

Verantwoording Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De jaarstukken die wij hebben geanalyseerd bevatten weinig tot geen informatie over het thema Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het kan zijn dat organisaties in een separaat document over hun MVO doelstellingen rapporteren. Een belangrijk aspect van MVO is de transparantie over de inspanning en resultaten in relatie tot de doelstellingen. De Global Reporting Initiative (GRI) is een internationale standaardrichtlijn voor MVO-verslaggeving, die ook door diverse organisaties in het publieke domein wordt toegepast.

Management samenvatting (2/2)

De uitgevoerde analyses hebben geleid tot inzichten in de kwaliteit van de jaarstukken. Deze inzichten zijn per thema samengevat in hoofdstuk 4 en bieden een basis voor de onderstaande aanbevelingen en conclusie.

Internationaal gezien is het bekend dat Nederland geen koploper is bij de toepassing en implementatie van IPSAS (International Public Sector Accounting Standards), waarbij uniformiteit en vergelijkbaarheid wordt nagestreefd; en waarbij natuurlijk het stelsel van baten en lasten wordt toegepast. Onze suggestie is om extra energie te steken in een kwaliteitsslag van de jaarverslaggeving, of dat nu door middel van kaderstelling moet worden afgedwongen, of vanuit een *good governance* gedachte.

Impuls geven aan intrinsieke motivatie

Een mooie stap zou kunnen zijn om vanuit de analyse, elke organisatie te voorzien van feedback. Vanuit de goede bedoeling om van elkaar te leren en *good practices* te delen.

Bijvoorbeeld een kort verslag met een aantal tips en tops, algemeen beeld en een reflectiegesprek met een aantal collega's die nauw betrokken zijn geweest bij het uitvoeren van de analyses en het opstellen van deze rapportage.



1 | Methode

- Achtergrond en onderzoeksvragen
- Onderzoeksaanpak

Achtergrond en onderzoeksvragen

Achtergrond

Stichting ICTU voert het programma 'Staat van de Uitvoering' uit. In het kader van dit programma is aan Deloitte gevraagd om een kwalitatieve analyse uit te voeren op jaardocumenten van jaar 2020 van verschillende uitvoeringsorganisaties. Het eindproduct betreft een rapportage met daarin de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen. Deze rapportage kan als basis dienen voor de publicatie van de 'Staat van de Uitvoering', waarmee de Kamer jaarlijks geïnformeerd wordt over de kwaliteit van de uitvoering, goede en betekenisvolle praktijken en problemen/dilemma's die breed spelen en die de waan van de dag overstijgen. De publicatie moet bijdragen aan de statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering (spoor 5 van de WAU: Werk aan de Uitvoering).

Het doel van deze rapportage kan als volgt worden samengevat:

- Inzicht bieden in de kwaliteit van de jaarstukken van de uitvoeringsorganisaties;
- Inzicht bieden in de verschillen tussen de kwaliteit van de jaarstukken van uitvoeringsorganisaties;
- Aanbevelingen om de kwaliteit van de jaarstukken van uitvoeringsorganisaties te verbeteren.

Opdrachtformulering

- Ontwikkeling normenkader en toetsing van 38 uitvoeringsorganisaties;
- Kwalitatieve analyse op aangeleverde jaardocumenten;
- Rapportage van opvallende verschillen tussen groepen (ZBO's, agentschappen / diensten en overige instellingen) en organisaties op hoofdlijnen;
- Algemene uitspraak over de groep van agentschappen;
- Conclusies en aanbevelingen.

Onderzoeksaanpak

Het toetsingskader is een afgeleide van de Kordes Trofee

Methodiek

- In totaal zijn de jaarstukken van 2020 van 38 uitvoeringsorganisaties beoordeeld. Deze uitvoeringsorganisaties zijn onderverdeeld in: 13 ZBO's, 17 agentschappen, 2 diensten en 6 organisaties die gecategoriseerd worden onder de groep overige. Bijlage 1 geeft een totaaloverzicht van de beoordeelde organisaties en bijhorende jaarverslagen.
- De methode die wordt gebruikt om de jaarstukken te toetsen is een afgeleide van het toetsingskader wat door Deloitte gebruikt in het kader van de Kordes Trofee. In overleg met ICTU zijn enkele toetsingscriteria toegevoegd.
- Het toetsingskader bestaat uit 8 thema's: doelstelling en visie, risicobeheersing, leesbaarheid, bedrijfsvoering, maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociaal jaarverslag, financiële rekening en COVID-19.
- Deloitte heeft een lijst met onderzoeksobjecten van ICTU ontvangen. Dit betreft zowel wettelijke jaarstukken, publieksjaarverslagen en jaarverslagen op departementaal niveau. Deloitte is niet van deze lijst afgeweken.
- Alle aangeboden stukken van uitvoeringsorganisaties zijn aan de hand van het toetsingskader beoordeeld. Vervolgens zijn per thema de organisaties binnen een categorie met elkaar vergeleken. Hierbij is gelet op good practices, afwijkingen en trends binnen een categorie.
- Met ICTU is afgesproken om geen uitvoeringsorganisaties bij naam te noemen, met uitzondering van het noemen van enkele best practises. Daarom is er besloten om de 2 diensten bij de agentschappen op te nemen, om zo directe herleidbaarheid naar de specifieke organisaties te voorkomen. Dit mede ook omdat de wijze van verslaggeving voor diensten en agentschappen sterke overeenkomsten vertoont.



2 | Resultaten

- ZBO's
- Agentschappen & Diensten
- Overige



Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van de ZBO's, agentschappen & diensten en overige uitvoeringsorganisaties weergegeven.

De volgende thema's komen aan bod:

1. Doelstelling en visie
2. Risicobeheersing
3. Bedrijfsvoering
4. Financiële rekening
5. Leesbaarheid
6. Maatschappelijk verantwoord ondernemen
7. Sociaal jaarverslag
8. COVID-19

Disclaimer: Er is nadrukkelijk afgesproken dat er géén ranglijst wordt gepubliceerd van de onderzochte objecten. Daarnaast is er afgesproken dat er geen expliciete namen van de uitvoeringsorganisaties worden benoemd.

Resultaten

Algemene constatering

Onze kwalitatieve analyse is beperkt tot het door ICTU aan ons aangeleverde overzicht van jaarverantwoordingen. Er zijn duidelijke verschillen tussen instellingen te constateren in het soort jaarverantwoordingen dat we hebben beoordeeld. Grosso modo is dit als volgt samen te vatten:

- Wettelijke jaarstukken;
- Publieksjaarverslag;
- Zowel wettelijke jaarstukken als een publieksversie;
- Alleen verantwoording middels jaarverslag ministerie (agentschappen en diensten);
- Zowel verantwoording middels jaarverslag ministerie als publieksjaarverslag.

Verder is in enkele gevallen sprake van andersoortige specifieke verantwoordingen zoals een outcome-rapportage, duurzaamheidsverslagen etc. Daar waar in jaarstukken verwezen is naar dergelijke rapportages, en deze ook online beschikbaar zijn, zijn deze meegenomen in onze kwalitatieve analyse.

Doordat niet alle instellingen dezelfde rapportagestructuur kennen, zijn er grote verschillen te constateren in de uitkomsten van ons onderzoek. Indien bijvoorbeeld sprake is van wettelijke jaarstukken, wordt een organisatie op grond van de verslaggevingsregels gedwongen om op bepaalde onderdelen informatie te verschaffen. Indien geen sprake is van wettelijke jaarstukken, is een organisatie

vrij om te bepalen welke informatie wordt verstrekt. Organisaties die wettelijke jaarstukken opstellen, scoren in het algemeen hoger in onze kwalitatieve beoordeling dan organisaties die geen wettelijke jaarstukken opstellen.

ZBO's

In onze kwalitatieve analyse zijn 13 ZBO's betrokken. Twee ZBO's hebben voor zover wij hebben kunnen vaststellen geen wettelijke jaarstukken opgesteld. Dit omdat deze twee ZBO's niet beschikken over een eigen rechtspersoonlijkheid maar onderdeel uitmaken van de Staat der Nederlanden (bron: [Zelfstandige bestuursorganen \(zbo's\) | Rijksoverheid | Rijksoverheid.nl](#)). Uit de wettelijke jaarstukken van ZBO's wordt in de waarderingsgrondslagen verwezen naar verschillende soorten grondslagen, zoals Kaderwet SUWI, Kaderwet ZBO, separate regelingen met ministeries etc.

Agentschappen

Agentschappen stellen geen wettelijke jaarrekening op. De jaarcijfers van agentschappen maken als deelverantwoording onderdeel uit van het jaarverslag van de betreffende ministeries. Voor Agentschappen hebben wij alleen de betreffende deelverantwoordingen beoordeeld. Wij hebben dus niet een kwalitatieve analyse uitgevoerd op de totale jaarverslagen van de betreffende ministeries.

Zelfstandig bestuursorganen (ZBO) (1/2)

Er zijn 13 ZBO's geanalyseerd. Daarvan hadden 7 zowel een publieksjaarverslag als een wettelijk jaarverslag. Binnen de verschillende thema's zijn er veel verschillen tussen de ZBO's. Dit wordt mede veroorzaakt doordat twee ZBO's geen wettelijke jaarstukken hebben terwijl andere ZBO's een wettelijk jaarverslag en een publieksjaarverslag publiceren.

Thema 1: Doelstelling & Visie

1. De visie/missie van de ZBO's is meestal voldoende omschreven. Bij 2 organisaties was dit echter niet het geval.
2. Bij alle organisaties zijn de doelstellingen helder geformuleerd. Echter bij 4 organisaties bleken de visie/missie en de doelstellingen geen logisch verlengde van elkaar te zijn.
3. Acties/beleid op achterblijvende resultaten wordt bij 9 van de 13 ZBO's niet of te beperkt beschreven.
4. De relatie met andere partijen wordt bij 10 organisaties voldoende beschreven. Voor de overige organisaties is het onduidelijk of er verbonden partijen zijn en/ of in hoeverre samenwerkingen kritisch/van belang zijn voor de eigen organisatie.

Thema 2: Risicobeheersing

1. Bij 10 ZBO's is voldoende informatie opgenomen over het risicomanagementsysteem. Bij 3 ZBO's is dit beperkter uitgewerkt.
2. Opvallend is dat de toelichting van de financieringsstructuur van de organisatie, inclusief eventuele risico's, en een forecast van toekomstige cashflows zeer gedetailleerd is beschreven of juist volledig ontbreekt.

Thema 3: Bedrijfsvoering

1. Bij de meeste ZBO's wordt de bedrijfsvoering (redelijk) uitgebreid behandeld. Enkele organisaties hebben niets of zeer beperkte informatie over de bedrijfsvoering opgenomen en scoren dus relatief laag op het onderdeel bedrijfsvoering.
2. De governance-aspecten zijn, op 2 organisaties na, zeer goed beschreven.
3. Er is veel aandacht besteed aan IT-risico's en beheersmaatregelen omtrent continuïteit van de automatiseringsomgeving en informatiebeveiliging. Echter, bij 2 organisaties komt dit helemaal niet aan bod en bij 2 andere organisaties wordt het beperkt toegelicht.

Thema 4: Financiële rekening

1. Bij 2 organisaties worden de financiële cijfers niet onderbouwd met tekstuele uitleg. De overige organisaties doen dit in een zekere mate van detail, met een prettig te lezen tekstuele toelichting op de cijfers.
2. Alle organisaties vergelijken de financiële cijfers met tenminste één voorgaand verslagperiode en/of begroting.
3. Verschillen tussen de begroting en realisatie worden over het algemeen toegelicht. In enkele gevallen kan dit uitgebreider.

Zelfstandig bestuursorganen (ZBO) (2/2)

Er zijn 13 ZBO's geanalyseerd. Daarvan hadden 7 zowel een publieksjaarverslag als een wettelijk jaarverslag. Binnen de verschillende thema's zijn er veel verschillen tussen de ZBO's. Dit wordt mede veroorzaakt doordat twee ZBO's geen wettelijke jaarstukken hebben terwijl andere ZBO's een wettelijk jaarverslag en een publieksjaarverslag publiceren.

Thema 5: Leesbaarheid

1. De jaarstukken zijn over het algemeen goed leesbaar en visueel ondersteund met figuren, tabellen, grafieken en/of afbeeldingen.
2. In alle jaarstukken, op één organisatie na, is de organisatiestructuur (de samenstelling van bestuur, de directie en de verschillende bestuursorganen en hun verantwoordelijkheden) duidelijk weergegeven.

Thema 6: MVO

1. Bij vrijwel geen ZBO is er relevante informatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen opgenomen.

Thema 7: Sociaal jaarverslag

1. Bij 11 van de 13 ZBO's blijkt dat onderzoek gedaan wordt naar klanttevredenheid en wordt hierover gerapporteerd. Deze cijfers worden vaak afgezet tegen voorgaande jaren en/of een interne norm. Bij de 2 ZBO's waarbij er geen klanttevredenheidscijfers zijn, is dit gezien de dienstverlening verklaarbaar.
2. Voor alle ZBO's is er een klachtenregeling opgesteld en wordt daarnaar verwezen in de jaarstukken.
3. Er wordt veelal niet direct naar een klokkenluidersregeling verwezen, maar in plaats daarvan geven de meeste ZBO's aan dat er een integriteitsbeleid, vertrouwenspersoon en/of een meldprocedure is bij ongeregelheden.

Thema 8: COVID-19

1. Over het algemeen hebben de meeste ZBO's een goede uiteenzetting met betrekking tot de impact van COVID-19 op de dagelijkse gang van zaken opgenomen. Veelal werd dit duidelijk uit de inleiding van de jaarstukken, waarin vaak een terugblik op het jaar werd opgenomen.
2. Bij meer dan de helft van de ZBO's is de impact van COVID-19 op de missie en strategie van de organisatie in meer of mindere mate van detail beschreven.
3. Er zijn 2 organisaties die niets hebben opgenomen over de financiële impact van COVID-19 op het resultaat. De overige ZBO's hebben hier in een beperkte mate tot op gedetailleerd niveau bij stil gestaan.

Agentschappen en diensten (1/2)

De jaarstukken van 17 agentschappen en 2 diensten zijn beoordeeld. Alle jaarrekeningen binnen deze groep zijn een onderdeel van de jaarrekening van het moederdepartement. Bij 10 agentschappen en/of diensten was er ook een publieksjaarverslag of ministerieel jaarverslag. Deze organisaties hebben aanzienlijk beter gescoord dan de overige organisaties binnen deze categorie.

Thema 1: Doelstelling & Visie

1. Minder dan de helft van de agentschappen en diensten heeft de visie/missie en doelstellingen duidelijk en concreet geformuleerd. Wanneer dit wel het geval is, is dit voornamelijk terug te vinden in het publieks-/eigen jaarverslag.
2. Alle agentschappen en diensten hebben (doelmatigheids)indicatoren opgenomen in de departementale jaarrekening, waarvan de realisatie over verschillende jaren naast elkaar getoond wordt.
3. Er wordt in veel gevallen geen verschillenanalyse opgenomen bij afwijkingen tussen norm en realisatie en er wordt zeer beperkt stil gestaan bij het presenteren van acties/beleid gericht op achterblijvende resultaten op enkele organisaties na.

Thema 2: Risicobeheersing

1. Er is zeer beperkt tot niets met betrekking tot risicobeheersing opgenomen in de jaarstukken. Enkele organisaties hebben beschreven in hoeverre de maximale stand van het eigen vermogen is bereikt of in hoeverre het financieel overschot wel/niet teruggeboekt dient te worden naar het moederdepartement.
2. Er is één organisatie waarbij een zorgvuldige voorspelling van de toekomstige cashflows is opgenomen in de jaarstukken.
3. Er is één organisatie die het risicomangement systeem goed beschreven heeft en een relatie gelegd tussen de weerstands-capaciteit en de financiële risico's die die organisatie loopt.

Thema 3: Bedrijfsvoering

1. De bedrijfsvoering wordt zeer beperkt behandeld in de jaarstukken. Er wordt geen verband gelegd tussen bedrijfsvoering en de doelstellingen en visie/missie van de organisatie. Ook ontbreekt er een cijfermatige onderbouwing van diverse aspecten van de bedrijfsvoering. In een enkel geval is er wel een toelichting m.b.t. het aantal medewerkers opgenomen.
2. Op het gebied van IT risico's en de beheersmaatregelen omtrent continuïteit van de automatiseringsomgeving en informatiebeveiliging hebben 3 organisaties hier uitgebreid aandacht aan besteed in de geanalyseerde stukken.

Thema 4: Financiële rekening

1. Alle organisaties hebben de financiële cijfers afgezet tegen voorgaande jaren en/of begroting en er is een duidelijke verschillenanalyse aanwezig.
2. Het volledige verhaal achter de cijfers is niet inzichtelijk, omdat in een beperkte mate de financiële positie en resultaten worden belicht en toegelicht. Dit is het gevolg van de zeer beperkte onderbouwende tekst in de departementale jaarrekeningen. De belangrijkste verschillen tussen begroting en realisatie worden in enkele gevallen wel toegelicht.

Agentschappen en diensten (2/2)

De jaarstukken van 17 agentschappen en 2 diensten zijn beoordeeld. Alle jaarrekeningen binnen deze groep zijn een onderdeel van de jaarrekening van het moederdepartement. Bij 10 agentschappen en/of diensten was er ook een publieksjaarverslag of ministerieel jaarverslag. Deze organisaties hebben aanzienlijk beter gescoord dan de overige organisaties binnen deze categorie.

Thema 5: Leesbaarheid

1. Er is een groot verschil in de informatieverstrekking tussen de organisaties binnen het thema “Leesbaarheid”. Organisaties scoren hoog op dit thema of juist laag. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de aan-/afwezigheid van de volgende aspecten:
 - een adequate weergave van de hoofdactiviteit;
 - het verband hiervan met de doelstellingen;
 - inzicht in de organisatiestructuur;
 - beschrijving externe relaties en
 - de aan-/afwezigheid van een management samenvatting.

Thema 6: MVO

1. Slechts één organisatie heeft informatie opgenomen over het thema “MVO”.
2. In het publieksjaarverslag van de betreffende organisatie wordt er verwezen naar het duurzaamheidsverslag van het ministerie, waarin duurzaamheid sterk is uitgewerkt.

Thema 7: Sociaal jaarverslag

1. Er is zeer weinig tot niets opgenomen over elementen die passen binnen het thema sociaal jaarverslag.
2. Bij 7 organisaties is er informatie verstrekt inzake klanttevredenheid. Deze informatie wordt vaak afgezet tegen een norm en/of een voorgaand verslagperiode.
3. Er wordt niet gesproken over of een klokkenluidersregeling of een equivalent daarvan van toepassing is en of hier gebruik van wordt gemaakt in de geanalyseerde jaarstukken.

Thema 8: COVID-19

1. Er is in beperkte mate bij een klein deel van de organisatie stil gestaan bij de impact van COVID-19 op de bedrijfsvoering en missie/visie van de organisaties.
2. De financiële impact van COVID-19 is terug te zien in de vorm van een effect op het resultaat of het eigen vermogen. Hier wordt niet gedetailleerd op ingegaan.

Overige (1/2)

De overige 6 organisaties zijn samengenomen in de categorie “overige”. Binnen deze groep zijn grote verschillen zichtbaar; de hoogst en laagst scorende organisaties vallen binnen deze categorie.

Thema 1: Doelstelling & Visie

1. De kernactiviteiten worden uitgebreid besproken. Echter, ontbreekt het bij 2 organisaties aan een duidelijke beschrijving van de missie/visie van de organisatie. Bij 2 andere organisaties is deze beperkt omschreven.
2. Aanvullend op het bovenstaande punt ontbreekt het bij die organisaties aan doelstellingen die in een logische verlengde van de visie/missie zijn.
3. Opvallend is dat er slechts één organisatie is waarbij de gepresenteerde financiële en/of niet-financiële indicatoren een verband houden met de gestelde doelstellingen en visie/missie.
4. De helft van de organisaties presenteert geen acties/beleid op achterblijvende resultaten.

Thema 2: Risicobeheersing

1. De helft van de organisaties heeft geen informatie opgenomen met betrekking tot dit thema. De overige organisaties hebben (enkele) risico's benoemd met eventuele maatregelen. Echter, blijft dit bij een oppervlakkige weergave van risico's en het beheersingssysteem.
2. Er is één organisatie die de financieringsstructuur van de organisatie goed heeft uitgewerkt.

Thema 3: Bedrijfsvoering

1. Binnen dit thema zijn er grote verschillen waargenomen m.b.t. de beschrijving van de bedrijfsvoering. Eén organisatie geeft enkel een beperkte beschrijving van enkele aspecten inzake de eigen organisatie en geen (volledige) weergave van de bedrijfsvoering. De overige organisaties beschrijven de bedrijfsvoering uitgebreider.
2. De aspecten van de bedrijfsvoering zijn door 4 organisaties benoemd, onderbouwd en in verband gebracht met de geformuleerde doelstellingen en visie/missie. Deze analyse kan wel om meer verdiepend worden uitgewerkt.
3. De wijze waarop er verantwoording wordt afgelegd over governance aspecten is zeer verschillend en varieert van de analyse van de werkgeversrol en toezichhoudende taken tot passages over integriteit.

Thema 4: Financiële rekening

1. Bij 3 organisaties worden de financiële cijfers niet vergeleken met vorige verslagperiode(n) en/of de begroting en wordt er geen verklaring gegeven voor verschillen tussen begroting en realisatie.
2. Eén organisatie geeft een goed inzicht in de financiële positie en het resultaat. De overige organisaties hebben dit summier weergegeven.

Overige (2/2)

De overige 6 organisaties zijn samengenomen in de categorie “overige”. Binnen deze groep zijn grote verschillen zichtbaar; de hoogst en laagst scorende organisaties vallen binnen deze categorie.

Thema 5: Leesbaarheid

1. De hoofdactiviteiten van de organisaties zijn adequaat uitgewerkt bij alle organisaties. Het ontbreekt bij 2 organisaties aan een duidelijk verband tussen hoofdactiviteiten en doelstellingen.
2. Bij 4 van de 6 organisaties wordt voldoende aandacht besteed aan externe relaties.
3. De organisatie structuur, samenstelling van bestuur/directie is beperkt weergegeven bij alle organisaties en kan aanzienlijk verbeterd worden.
4. De teksten van de jaarstukken zijn goed en prettig geschreven, echter wordt er bij sommige jaarstukken beperkt gebruik gemaakt van visuele ondersteuning in de tekst.

Thema 6: MVO

1. Slechts één organisatie heeft informatie opgenomen over het thema ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’.
2. Eén organisatie heeft de visie/visie en doelstellingen van de organisatie ten opzichte van MVO op grote hoofdlijnen toegelicht. Daarbij wordt de managementbenadering van MVO zeer globaal uitgewerkt, evenals de relevante indicatoren in relatie tot MVO.

Thema 7: Sociaal jaarverslag

1. Eén organisatie heeft relevante informatie opgenomen over dit thema.
2. Bij 4 organisaties wordt er voldoende informatie gegeven over een klachtenregeling en in hoeverre hiervan gebruik gemaakt wordt. Bij enkele organisaties wordt het percentage afgehandelde klachten en onderwerp van klachten benoemd.
3. Er is één organisatie waarbij een klanttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd. Bij de overige organisaties lijkt een klanttevredenheidsonderzoek niet aan te sluiten bij de dienstverlening.

Thema 8: COVID-19

1. De COVID-19 pandemie wordt in elk jaarverslag genoemd, maar bij 2 organisaties wordt adequaat beschreven wat de impact hiervan was op de missie en strategie. Bij de overige organisaties wordt dit niet of te beperkt beschreven.
2. De impact van COVID-19 op de bedrijfsvoering is door de helft van de organisaties adequaat beschreven en door de overige beperkt beschreven, terwijl COVID-19 wel een impact heeft gehad op de bedrijfsvoering.
3. De impact van COVID-19 op het resultaat, vermogen en weerstandsvermogen wordt bij één organisatie beschreven en beperkt zich tot het resultaat.

3 | Good practices

Good practices

Per thema is er een organisatie uitgelicht waarbij het betreffende thema hoog scoorde in vergelijking met andere organisaties. De onderdelen waarop de organisatie goed heeft gescoord zijn hieronder opgenomen en kunnen als voorbeeld dienen voor andere organisaties waar een verbetering op het betreffende thema wenselijk is.

Thema 1: Doelstelling & Visie

Sociale Verzekeringsbank (SVB)

- Missie, visie en kerntaken zijn duidelijk toegelicht.
- Doelstellingen zijn uitvoerig behandeld; ontwikkelingen en obstakels worden toegelicht.
- Prestaties zijn afgezet tegen de interne streefwaarde.
- Acties/beleid is opgenomen voor achterblijvende resultaten.

Thema 2: Risicobeheersing

Staatsbosbeheer (SBB)

- Risicobeheerssysteem middels Three Lines of Defense-systeem goed beschreven.
- Onderkende risico's, verdeeld in strategische, operationele, financiële en compliance/governance risico's goed beschreven.
- Onderkende risico's zijn gekwantificeerd en weergegeven in kengetallen.
- Aan de belangrijkste onderkende risico's zijn beheersmaatregelen gekoppeld.
- Beschreven is welke risico's zich in het verslagjaar daadwerkelijk hebben voorgedaan.
- Een statement van de directeur is opgenomen over de werking van het risicobeheerssysteem.

Thema 3: Bedrijfsvoering

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

- Apart hoofdstuk waarin bedrijfsvoering wordt behandeld, ondersteund door grafieken en tabellen.
- Er wordt een verband gelegd tussen de aspecten van bedrijfsvoering en de organisatie doelstellingen.
- Er is een inhoudelijk verslag van de Raad van Advies opgenomen.
- IT risico's en beheersmaatregelen worden behandeld op verschillende plekken in het verslag
- Een *'in control statement'* is afgegeven door het management.

Thema 4: Financiële rekening

Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR)

- Financiële cijfers worden afgezet tegen het afgelopen jaar en tegen de begroting. De absolute afwijking en procentuele afwijking van de opbrengsten is toegelicht.
- Per balanspost is naast een financiële specificatie ook een tekstuele toelichting opgenomen.
- Exploitatieposten zijn uitgebreid gespecificeerd en toegelicht. Veel inzicht wordt gegeven over belangrijke ontwikkelingen en de impact daarvan op de betreffende exploitatieposten.

Good practices

Per thema is er een organisatie uitgelicht waarbij het betreffende thema hoog scoorde in vergelijking met andere organisaties. De onderdelen waarop de organisatie goed heeft gescoord zijn hieronder opgenomen en kunnen als voorbeeld dienen voor andere organisaties waar een verbetering op het betreffende thema wenselijk is.

Thema 5: Leesbaarheid

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)

- De hoofdactiviteiten van de organisatie zijn adequaat uitgewerkt in het verslag en houden verband met de doelstellingen.
- Op een prettige manier wordt gebruik gemaakt van visuele ondersteuning (zoals: grafieken en tabellen), waardoor de tekst gemakkelijker te doorgronden is.
- Het verslag is in duidelijke taal geschreven, waarbij onnodig complexe zinnen zijn voorkomen.

Thema 6: MVO

Vanuit de beoordeelde jaarverantwoordingen hebben wij geen good practice.

De internationale standaardrichtlijn voor MVO-verslaggeving is die van het Global Reporting Initiative (GRI).

Thema 7: Sociaal jaarverslag

Politie

- In het jaarverslag is zeer veel informatie opgenomen inzake personeel, zoals: de CAO, groei formatie, Centrale Ondernemingsraad en diversiteit.
- Er is een aparte passage waarin aandacht wordt besteed aan veiligheid, integriteit en klachten, Waarbij een overzicht van de soorten en het aantal klachten en integriteitsschendingen wordt weergegeven in een tabel.

Thema 8: COVID-19

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

- Op verschillende plaatsen in het verslag staat beschreven wat de impact van Covid-19 is geweest op de organisatie en op de bedrijfsvoering.
- De financiële impact van Covid-19 is toegelicht en daar waar men het verwacht is impact van Covid-19 betrokken in de analyse.

4 | Samenvatting per thema

Samenvatting per thema

De uitgevoerde analyses hebben geleid tot inzichten in de kwaliteit van de jaarstukken. Deze inzichten zijn per thema samengevat en bieden een basis voor de aanbevelingen en conclusie.

Thema 1: Doelstelling & Visie

In de onderzochte stukken zijn niet altijd de concrete doelstellingen en visie/missie van de organisaties opgenomen. Als deze wel zijn opgenomen liggen deze niet altijd in een, voor de lezer, logisch verlengde van elkaar. De agentschappen en diensten hebben op dit thema het minst goed gescoord. Voor burgers die in mindere mate bekend zijn met de organisaties is het aan de hand van de onderzochte documenten niet altijd duidelijk wat de doelstellingen en missie/visie van de organisatie is. Hierdoor is het voor een lezer ook minder gemakkelijk te doorgronden of de doelstellingen wel/niet gehaald zijn en of de strategie wordt nageleefd.

Alle organisaties zetten de gerealiseerde financiële en niet-financiële cijfers af tegen eerdere verslaggevingsperiodes. Bij ongeveer de helft van de organisaties zijn acties of beleid gepresenteerd op de achterblijvende resultaten. Echter, dit is op een beperkt detail niveau uitgewerkt, ook bij resultaten waarbij een diepgaandere uitwerking verwacht wordt.

Thema 2: Risicobeheersing

Het thema risicobeheersing is over het algemeen beperkt uitgewerkt om de burger te informeren over het risicomanagementsysteem van de organisatie. Logischerwijs kunnen organisaties niet al hun risico's en beheersmaatregelen opnemen in openbare stukken, echter achten wij het mogelijk om het risicomanagementsysteem meer gedetailleerd te beschrijven om de burger meer inzicht te geven in hoe (hun) data, geld en overige informatie beveiligd wordt.

Thema 3: Bedrijfsvoering

Binnen het thema bedrijfsvoering zijn grote verschillen tussen organisaties waargenomen. De ZBO's hebben over het algemeen hun bedrijfsvoering in een redelijke mate van detail beschreven en geven de lezer hiermee een goed beeld over verbonden partijen, governance aspecten en IT risico's en beheersmaatregelen omtrent de continuïteit van de automatiseringsomgeving en informatiebeveiliging. Andere organisaties scoren laag op dit thema, wat mede veroorzaakt wordt door het ontbreken van duidelijke doelstellingen en een missie/visie (thema 1), waardoor aspecten van de bedrijfsvoering niet in verband gelegd kunnen worden met de bedrijfsdoelstellingen en missie/visie. Wanneer de doelstellingen en visie/missie adequaat zijn beschreven is het gemakkelijker om de aspecten van de bedrijfsvoering hieraan te koppelen en daarmee extra inzichten te bieden aan de lezer.

Niet alle organisaties leggen een vorm van verantwoording af over governance-aspecten. Wanneer dit wel het geval is, is de wijze waarop zeer verschillend. Het varieert tussen een analyse van de werkgeversrol, toezichthoudende taken en passages over integriteit.

Samenvatting per thema

De uitgevoerde analyses hebben geleid tot inzichten in de kwaliteit van de jaarstukken. Deze inzichten zijn per thema samengevat en bieden een basis voor de aanbevelingen en conclusie.

Thema 4: Financiële rekening

Bij alle organisaties, op 3 na, worden de financiële resultaten afgezet tegen één of meerdere voorgaande verslagperiodes. Bij de meerderheid van de ZBO's zijn de financiële cijfers tekstueel toegelicht en wordt er een verklaring gegeven voor de belangrijkste afwijkingen tussen begroting en realisatie. Bij de categorieën agentschappen & diensten en overige is er geen of een zeer summiere tekstuele toelichting opgenomen. Hierdoor krijgt de lezer weinig inzicht in afwijkingen tussen begrote en werkelijke resultaten.

Thema 5: Leesbaarheid

Een jaarverslag van een uitvoeringsorganisatie moet in principe toegankelijk en prettig leesbaar zijn. Zoals eerder beschreven is voor enkele uitvoeringsorganisaties (agentschappen/diensten) die onderdeel uitmaken van een departement alleen de deelverantwoording als onderdeel van de jaarverslag van het betreffende ministerie beschikbaar. Dit beperkt zich slechts tot financiële cijfers en bevat weinig tot geen informatie over risicobeheersing, bedrijfsvoering, MVO en/of onderdelen van het sociaal jaarverslag, waardoor het verhaal achter de cijfers ontbreekt. Deze jaarstukken zijn voor een burger lastiger te doorgronden. Voor alle overige organisaties geldt dat de jaarstukken prettig te lezen zijn. Bij enkele organisaties bevatten de jaarstukken veel tekst en weinig visuele ondersteuning. Het gebruik van passende figuren, tabellen en afbeeldingen is aan te bevelen om de informatie beter aan een lezer over te dragen.

Thema 6: Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bij 10 uitvoeringsorganisaties is er een korte passage over maatschappelijk verantwoord ondernemen opgenomen. Bij een aantal agentschappen wordt verwezen naar het duurzaamheidsverslag van het ministerie, waarin duurzaamheid sterk is uitgewerkt. Geconcludeerd kan worden dat er nog weinig aandacht wordt besteed aan het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen in de jaarverantwoordingen die wij hebben onderzocht.

Samenvatting per thema

De uitgevoerde analyses hebben geleid tot inzichten in de kwaliteit van de jaarstukken. Deze inzichten zijn per thema samengevat en bieden een basis voor de aanbevelingen en conclusie.

Thema 7: Sociaal jaarverslag

Bij een aantal uitvoeringsorganisaties wordt gepubliceerd over uitgevoerde onderzoeken naar klanttevredenheid en worden de cijfers meestal afgezet tegen voorgaande jaren en/of interne normen. Indien informatie over klanttevredenheid ontbreekt, is dit in enkele gevallen verklaarbaar gezien de dienstverlening. Ook wordt bij de meeste organisaties informatie opgenomen over de klachtenregeling en in hoeverre hier gebruik gemaakt wordt. Bij enkele organisaties wordt ook het percentage afgehandelde klachten en onderwerpen benoemd. Niet altijd is informatie opgenomen over het van toepassing zijnde arbeidsrecht. Ook wordt er veelal niet direct naar een klokkenluidersregeling verwezen, maar in plaats daarvan geven de meeste ZBO's aan dat er een integriteitsbeleid, vertrouwenspersoon en/of een meldprocedure is bij ongeregelheden.

Thema 8: COVID-19

Opvallend genoeg wordt er weinig ingegaan op de impact van COVID-19 op de strategie, bedrijfsvoering en financiële resultaten. Desalniettemin start bijna elk publieksjaarverslag met een passage over COVID-19, maar wordt inhoudelijk op de impact op de eerder genoemde aspecten, te beperkt ingegaan. Enkel de impact op het resultaat wordt bij sommige jaarverslagen benoemd. De COVID-19 pandemie heeft op iedere burger en bedrijf invloed gehad en is daarom ook belangrijk om te beschrijven hoe dit invloed heeft gehad op de doelstellingen, bedrijfsvoering, resultaten en vermogen van een organisatie. Wanneer externe factoren grote mate van invloed uitoefenen op de economie/ geopolitieke situatie/de organisatie, is het wenselijk om uitgebreider de invloed hiervan op de bedrijfsvoering en mogelijk veranderende risico's op te beschrijven.

Bijlagen

- Overzicht uitvoeringsorganisaties en bijbehorende verslagen
- Thema's toetsingskader

Bijlage 1 (1/3)

Overzicht van de uitvoeringsorganisaties en bijhorende verslagen

ZBO's

1. Autoriteit Consument en Markt (ACM)
 - Jaarverslag ACM 2020
2. Centraal Administratie Kantoor (CAK)
 - Jaarbericht 2020
3. Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR)
 - Jaarverslag 2020 (wettelijk)
4. Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA)
 - Jaarverslag COA 2020
 - Financiële Verantwoording 2020
5. Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)
 - Jaarverslag 2020
6. Kadaster
 - Jaarverslag 2020
7. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)
 - Jaarverslag 2020
8. Huurcommissie
 - Jaarverslag 2020
9. Kamer van Koophandel (KvK)
 - Jaarverslag 2020
 - Visuele jaaroverzicht 2020
10. Dienst Wegverkeer (RDW)
 - Wettelijk jaarverslag 2020
 - Verkort jaarverslag 2020
11. Sociale Verzekeringsbank (SVB)
 - Jaarverslag SVB 2020
12. Staatsbosbeheer (SBB)
 - Jaarverslag 2020
 - Publieksverslag 2020
13. Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)
 - UWV jaarverslag 2020

Agentschappen

14. Agentschap Telecom
 - Jaarbericht Agentschap Telecom 2020
 - Jaarverslag 2020 XIII Economische Zaken en Klimaat
15. Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB)
 - Jaarverslag 2020 VI Justitie en Veiligheid
16. CIBG
 - Jaarverslag 2020 XVI Volksgezondheid, Welzijn en Sport
17. Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI)
 - 2020, een uitzonderlijk jaar
 - Jaarverslag 2020 XII Infrastructuur en Waterstaat

Bijlage 1 (2/3)

Overzicht van de uitvoeringsorganisaties en bijhorende verslagen

Agentschappen (vervolg)

18. Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)
 - Jaarverslag 2020
 - Jaarverslag 2020 XII Infrastructuur, en Waterstaat
19. Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)
 - Jaarbericht 2020
 - DUO kerncijfers 2020
 - Jaarverslag 2020 VIII Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
20. Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)
 - 2020: een weerbarstig jaar
 - Jaarverslag 2020 VI Justitie en Veiligheid
21. Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT)
 - Jaarverslag 2020
 - Jaarverslag 2020 XII Infrastructuur, en Waterstaat
22. Justis
 - Jaarverslag 2020 VI Justitie en Veiligheid
23. Logius
 - Logius Jaarverslag 2020
 - Jaarverantwoording agentschap Logius
24. Nationaal Archief
 - Jaarverslag 2020 VIII Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
25. Nederlands forensisch instituut (NFI)
 - Jaarverslag 2020 VI Justitie en Veiligheid
26. Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)
 - Verantwoordingsrapportage 2020
 - Jaarverslag en jaarplan NVWA 2020
27. Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (RVIG)
 - Jaarverslag 2020 VII Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
28. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)
 - Jaarverslag 2020 XIII Economische Zaken en Klimaat
29. Rijksdienst voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)
 - Jaarverslag 2020 XVI Volksgezondheid, Welzijn en Sport
30. Rijkswaterstaat
 - Rijkswaterstaat Jaarbericht 2020
 - Jaarverslag 2020 XII Infrastructuur en Waterstaat

Bijlage 1 (3/3)

Overzicht van de uitvoeringsorganisaties en bijhorende verslagen

Diensten

31. Belastingdienst
 - Jaarverslag 2020 IX Financiën en Nationale Schuld
 - Voortgangsrapportage Belastingdienst, Toeslagen en Douane 2020
32. Koninklijke Marechaussee
 - Jaarverslag 2020 X Defensie

Overige

33. Politie
 - Jaarverantwoording politie 2020
34. Openbaar ministerie (OM)
 - OM Jaarbericht 2020
35. Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Inspectie SZW)
 - Jaarverslag 2020 Inspectie SZW
36. Inspectie voor het Onderwijs
 - Jaarverslag 2020
37. Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)
 - Jaarverslag 2020 in vogelvlucht
38. Inspectie Justitie en veiligheid
 - Jaarbericht 2020

Bijlage 2 (1/2)

Thema's toetsingskader

Doelstelling en visie	Risicobeheersing	Bedrijfsvoering	Leesbaarheid
Omschrijving visie en missie	Beschrijving risicomanagementsysteem	Aandacht aan bedrijfsvoering	Omschrijving hoofdactiviteiten en verband met doelstellingen
Omschrijving doelstellingen	Relatie weerstandscapaciteit en risico's	Verband bedrijfsvoering met doelstellingen en visie	Aandacht voor externe relaties
Realisatie doelstellingen	Beschrijving financieringsstructuur en risico's	Cijfermatige onderbouwingen aspecten van bedrijfsvoering	Is de doelgroep duidelijk
Het leggen van een verband met de omgeving	Forecast toekomstige resultaten / cashflows	Afleggen verantwoording over governance-aspecten	Managementsamenvatting
Impact mogelijke veranderingen op organisatie en doelstellingen		(control op) Verbonden partijen	Logische structuur en inhoudsopgave
Relevante (niet-)financiële indicatoren worden gerelateerd aan de gestelde doelstellingen/visie		IT risico's, continuïteit automatiseringsomgeving en informatiebeveiliging	Gebruik grafieken en tabellen
Uitkomsten indicatoren worden gepresenteerd met voorgaande jaren		In-control statement	Duidelijke en begrijpelijke taal
Een verschillenanalyse tussen norm en indicator			Weergave structuur organisatie en samenstelling bestuursorganen
Acties/beleid gericht op het verbeteren van achtergebleven resultaten			Verantwoordingsinformatie op de website te vinden
Een verbinding tussen inspanningen en resultaten maatschappelijke effecten			Dynamisch aanbieden verantwoordingsinformatie

Bijlage 2 (2/2)

Thema's toetsingskader

Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Sociaal jaarverslag	Financiële rekening	Covid-19
Visie en missie MVO	Arbeidsverhouding	Toelichting ontwikkeling financiële positie en financiële resultaten (het verhaal achter de cijfers)	Impact Covid-19 op missie en strategie
Dialogoog belanghebbenden en analyse materiële MVO ontwikkelingen	Arbeidsrecht	Vergelijking voorgaande periode	Impact op bedrijfsvoering
Managementbenadering MVO en inzicht realisatie MVO-doelstellingen	Klokkenluidersregeling	Vergelijking met begroting	Financiële impact Covid-19 op resultaat, vermogen en weerstandsvermogen
Overige relevante informatie (MVO-risico's, veranderingen, procedures etc.)	Klachtenregeling	Duidelijke verklaring verschillen	
Proces interne beheersing MVO-risico's	Klanttevredenheid		



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s more than 345,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of DTTL, its global network of member firms or their related entities is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte organization shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.