

# Het Jaarverslagenonderzoek 2019

## 25<sup>e</sup> editie:

Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de  
FD Henri Sijthoff-Prijs

- \* *Duurzame thema's stuwen transparantie:*
- \* *Jaarverslagen zijn in 2019 11% transparanter dan in 2018, 21% transparanter dan in 2017;*
- \* *Duurzaamheid staat in toenemende mate in het hart van bedrijfsstrategie*
- \* *Weer meer letters per jaarverslag, terwijl infographics op hun retour zijn*



Reproductie met vriendelijke toestemming van van9tot5.com

dr.mr. H.P.T. Coebergh MBA  
Lector PR & Social Media, Hogeschool Leiden

Oktober 2019

*"If you can't understand a company's financial statement in two minutes it means that management doesn't want you to and that they are probably hiding something"*

*Warren Buffet*

## Inhoudsopgave

	Pagina
<b>Belangrijkste kengetallen</b>	4
<b>Woord vooraf</b>	6
<b>1 Transparantie: kans of bedreiging?</b>	7
<b>2 Verantwoording</b>	10
<b>3 Methode</b>	11
3.1 Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel	11
3.2 Het communiceren van strategie	12
3.3 Beoordelingscriteria	13
<b>4 Resultaten</b>	15
4.1 Beoordelingen 2019	15
4.2 Top 10 in de afgelopen 10 jaar	19
4.3 Bijzonderheden in 2019	20
• Duurzaamheid	20
• Innovatie en ondernemerschap	24
• Strategie en positionering	28
• Diversiteit en cultuur	33
• Klanten	38
• HRM	40
• Benchmarking en resultaten	41
• Leiderschap en communicatie	43
4.4 Mooie open deuren	52
<b>Bijlage: Toelichting op het communiceren van strategie</b>	52
<b>Bronnen</b>	55

## Belangrijkste kengetallen

- Onderzocht: 75 jaarverslagen (25 AEX, 25 AMX, 25 Ascx) van alle in oktober 2019 aan de AEX, AMX en Ascx genoteerde ondernemingen.
- Van Sligro, TKH, Heijmans, Binck, Nedap, Ordina en Vastned zijn Nederlandstalige verslagen geanalyseerd, van de overige 68 de Engelstalige verslagen.
- Totaal aantal pagina's van de 75 jaarverslagen: 15.333, dat zijn gemiddeld 204 pagina's per jaarverslag (vorig jaar was het gemiddeld 197, een stijging van 3,5%).
- Overall rapportcijfers:
  - 2019: 3,9 (AEX 4,6, AMX 3,8, Ascx 3,3), 11% transparanter dan 2018
  - 2018: 3,5 (AEX 4,3, AMX 3,6, Ascx 2,5)
  - 2017: 3,2 (AEX 4,1, AMX 3,2, Ascx 2,4)
  - 2016: 3,1
  - 2015: 3,3
  - 2014: 3,5
- Top 3:
  - 2019: Arcadis 7,5, TKH 7,2, ASML 7,1
  - 2018: Arcadis 7,7, ABN Amro 7,3, DSM 7,0
  - 2017: ABN Amro 7,6, ING 7,5, DSM 7,4
  - 2016: Randstad 7,4, ABN Amro 6,9, Sligro 6,6
  - 2015: TKH 8,2, Ten Cate 8,1, Van Lanschot 7,7
- De nieuwkomers sluiten, zoals gewoonlijk, achteraan in het peloton: betaalbedrijf Adyen (2,4 op #61), duurzame energiebedrijf Alfen (1,9 op #68), houtbedrijf Accsys (1,1 op #73). Ook nieuw, maar eigenlijk terug van weggeweest, is ICT (4,0 op #34, maar dat is al sinds 1997 genoteerd aan de Euronext) – mogelijk nog allemaal wennen aan de spotlights.
- Overall aandacht per thema in alle jaarverslagen in 2019 (versus 2018 en 2017):

	2019	2018	2017
Strategie & positionering:	60%	53%	57%
Duurzaamheid:	50%	45%	44%
Klanten:	43%	39%	36%
Innovatie & ondernemerschap:	41%	34%	32%
Diversiteit & cultuur:	35%	28%	24%
HRM:	34%	33%	32%
Benchmarking:	29%	22%	21%
Leiderschap & communicatie:	22%	32%	15%

- De SDG's (Sustainable Development Goals, van de Verenigde Naties) zijn in de jaarverslagen over 2018 voor 50 van de 75 beursgenoteerde ondernemingen (66,7%) de norm in CSR/MVO, of zelfs de hele bedrijfsstrategie. In 2018 gold dat voor 58,2%, in 2017 voor 20,0%.

- In de loop der jaren blijkt dat ondernemingen op de thema's waar deze rapportage op analyseert de volgende middelen / instrumenten / communicatievormen hanteren om hun positie in het betreffende thema te verduidelijken:

Thema	Dominante communicatievorm
MVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijdrage aan internationale standaard (m.n. de SDG's)</li> <li>Prijzenkast (het noemen van keurmerken, zoals DJSI World, FTSE4Good, MSCI ACWI ESG Leaders Index, SRI Index, Vigeo ESG indices, Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Global, EcoVadis, OEKOM, Sustainalytics, CDP, Corporate Knights)</li> <li>Associate engagement (betrokkenheid van ketenpartners)</li> <li>Carbon footprint (bv. CO2 per FTE)</li> <li>Materialiteitsmatrix (46,7% gebruikt deze)</li> </ul>
Innovatie & ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concept: open innovatie,</li> <li>Middel: innovation center / lab</li> </ul>
Strategie & positionering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business model in de vorm: input – throughput – output (doorgaans in infographic)</li> <li>SWOT (al jaren op de terugweg, nog maar 12% gebruikt deze, waarvan het merendeel in de Ascx)</li> </ul>
Diversiteit & cultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variërende omschrijvingen, al dan niet focussend op gender, gekoppeld aan huidige en streefpercentages</li> <li>Pogingen tot (ideale) cultuurbeschrijving</li> </ul>
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS (Net Promoter Score)</li> <li>Reputatiemetingen</li> <li>Brand value en brand awareness</li> </ul>
HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkersbetrokkenheid (engagement)</li> <li>Verloop (attrition / voluntary turnover rate)</li> <li>eNPS (employee Net Promoter Score)</li> <li>Sustainable employability: % of employees with a new job &lt; 1 year after leaving</li> </ul>
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koersverloop en remuneratie (salaris) versus peer group</li> <li>Omzet, winst, ROS, ROI, ROE, EPS,</li> <li>Analistenratings (oa Moody's, Standard &amp; Poor's)</li> </ul>
Leiderschap & communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholderbetrokkenheid en –dialoog</li> <li>SpeakUp!</li> <li>Training</li> </ul>

## Woord vooraf

"I hope you enjoy reading this Integrated Annual Report." schrijft CEO Maximo Ibarra in het voorwoord van het jaarverslag van KPN over 2018 dat verscheen op 25 februari 2019. Vier maanden later vertrok Ibarra bij KPN. Zou hij zelf plezier hebben beleefd aan het (mee)schrijven of lezen van zijn jaarverslag? Wie beleeft er eigenlijk enjoyment aan het lezen van een Integrated Annual Report? Ik denk niet dat het veel mensen zijn, en ik kan me ook moeilijk voorstellen dat jaarverslagen voor dat doel geschreven zijn. Sinds 2003 lees ik alle jaarverslagen van alle beursgenoteerde bedrijven in Nederland, dus ik heb enig beeld wat jaarverslagen zoal te bieden hebben. En dat kan best veel zijn, omdat sommige bedrijven proberen in hun jaarverslag duidelijk te maken wat ze allemaal in huis hebben en voor elkaar krijgen. Maar een jaarverslag gaat vooral over verantwoording. Uiterst belangrijk en interessant, maar er zijn kortere wegen naar enjoyment.

Interessant zijn veel jaarverslagen beslist, al blijft het wonderlijk hoeveel woorden bedrijven nodig hebben om hun punt te maken. De 75 grootste beursgenoteerde bedrijven in Nederland publiceerden gezamenlijk in hun jaarverslagen over 2018 15.333 pagina's, dat zijn er gemiddeld 204 per jaarverslag. Vorig jaar was het gemiddeld 197, een stijging van 3,5%. Met de groei van het aantal letters neemt overigens de beeldvorming af: infographics en andere plaatjes zijn op hun retour, vooral in de AEX.

Opvallend dit jaar is hoe duurzame thema's de transparantie stuwen: jaarverslagen in 2019 zijn 11% transparanter dan in 2018 en 21% transparanter dan in 2017. Duurzaamheid gaat over meer dan CO2; het gaat over people, planet en profit. De SDG's, die vorig jaar doorbraken als standaard in de jaarverslagen van in Nederland genoteerde bedrijven, prikkelen veel organisaties om verantwoording af te leggen over onderwerpen waarover ze eerder niet of nauwelijks communiceerden. Het bedrijfsleven geeft duidelijk gehoor aan de grootschalige behoefte aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Steeds meer bedrijven benoemen duurzaamheid zelfs tot kern van hun strategie. Het is aan de lezer om te bepalen wat daarvan greenwashing is, en hoe erg dat is.

Dit jaarverslagonderzoek is de 25e in een reeks die professor Sicco Santema in 1994 met zijn adviesbureau Scenter is gestart. In 2012 mocht ik, mede namens Hogeschool Leiden, het stokje overnemen. Tegelijk dient het jaarverslagonderzoek sinds 2012 ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff Prijs, sinds 1953 de prijs voor in Nederland genoteerde ondernemingen met de beste financiële verslaggeving. De idee is dat de FD Sijthoff Prijs baat heeft bij de beproefde en gekwantificeerde analyse zoals die in aanleg door Scenter is ontwikkeld. Er zijn meer mogelijke belanghebbenden:

- Organisaties kunnen leren van hun beoordeling en die van andere organisaties;
- Docenten en studenten hebben met deze rapportage materiaal om verbeteruggesties voor communicatiemanagement te ontwikkelen;
- Analisten, journalisten, beleggers en andere kritische lezers van bedrijfsinformatie hebben een aanvullend ijkpunt voor hun beoordeling.

Conclusies uit eerdere edities blijven onverminderd van kracht, waarbij de essentie is dat de meeste bedrijven veel vertellen maar weinig zeggen. Het gemiddelde rapportcijfer is dan ook wederom een zware onvoldoende: dit jaar is het een 3,9 – al zijn de bedrijven gemiddeld 11% transparanter dan vorig jaar, toen het gemiddelde rapportcijfer een 3,5 was.

Leiden, 29 oktober 2019

Piet Hein Coebergh  
[www.hsleiden.nl/pr-en-social-media](http://www.hsleiden.nl/pr-en-social-media)

## 1 Transparantie: kans of bedreiging?

Hoe open moet een organisatie zijn? Onderzoek naar deze vraag, beschreven als "Grenzen aan transparantie" (Coebergh & Cohen, 2009) wijst uit dat ervaringsdeskundigen (in Nederland) uit onder andere politiek, wetenschap, journalistiek, overheid en bedrijfsleven zeer verschillend denken over de ontwikkeling en betekenis van transparantie.

De roep om transparantie schrijdt evenwel voort, of mensen het nu waarderen of niet. Voor het beursgenoteerde bedrijfsleven, onderwerp (of lijdend voorwerp) van deze rapportage, betekent dat een alsmaar toenemende druk om verantwoording af te leggen. Die druk raakt inmiddels ook de top van het bedrijfsleven, en die top heeft daar de grootste moeite mee. Zo beschreef Teri van der Heijden in 2017 in NRC Handelsblad onder de kop "De topbestuurder wil wel zichtbaar zijn, maar durft niet" al hoezeer de boardroom schuilt voor de media: "Topmannen en -vrouwen willen graag vertrouwd worden door het publiek. Maar wie je niet kent, kun je ook moeilijk vertrouwen. Angst voor reputatieschade maakt bestuurders huiverig voor publieke optredens. „Als je niets doet, kan het ook niet fout gaan."

Het heeft iets paradoxaals dat bestuurders met een miljoenensalaris en de verantwoordelijkheid voor duizenden personeelsleden het zo eng lijken te vinden om met journalisten in gesprek te gaan. Daarin kan het bedrijfsleven nog veel leren van de politiek, waar bestuurders nog wel eens smalend over spreken. Premier Rutte riep topbestuurders half oktober 2019 op in gesprek te gaan met de media en daarmee de samenleving: "Wordt zichtbaarder. Neem vaker de tijd om zaken uit te leggen aan publiek en politiek. Ga bij Pauw zitten of De Wereld Draait Door, desnoods bij Hart van Nederland, waar je het ook kwijt wilt, maar ga praten." Aldus Rutte aan de toplieden van de grote Nederlandse beursgenoteerde bedrijven, daags nadat zestien 'supercommissarissen' van het AEX-beraad hem bezocht hadden in het Catshuis. Sindsdien bleef het stil, al gaven een aantal topmannen (van Aalberts, ABN AMRO, Aegon, NN Group, Heineken, Ahold Delhaize, ING en ASML, overigens allemaal zeer communicatieve bedrijven) desgevraagd in de Volkskrant toe dat Rutte een punt had ("Topbestuurders moeten zich vaker mengen in het maatschappelijk debat. Hoe bereid zijn ze daartoe, vroegene we ze", Volkskrant, 15 december 2018).

Voor de goede orde: volledige transparantie bestaat niet; je kan nooit alles tegelijk weten en communiceren. Dit is ook niet wenselijk: transparantie gaat immers over de essentie van een zaak, niet over alle beschikbare informatie. Omgekeerd is ook volledig afwezige transparantie onhaalbaar – geen communicatie is immers ook een vorm van communicatie. Voor- en tegenstanders van transparantie zoeken het optimum ergens tussen deze twee uitersten, al is er weinig consensus over waar het optimum ligt.

De verschillende percepties hierover zijn vaak terug te voeren tot het thema vertrouwen. In het huisblad "Effect" schreef VEB-voorzitter Paul Koster in oktober 2015 onder de titel "Transparantie is cruciaal voor de belegger" dan ook: "Vertrouwen is het startpunt van beleggen en investeren." Koster vindt het onbegrijpelijk dat Europese en Nederlandse regelgeving in 2015 de verplichting tot kwartaalrapportage voor beursgenoteerde ondernemingen heeft afgeschaft. Ook Eumedion, de club van grote beleggers, vraagt elk jaar het beursgenoteerde bedrijfsleven gericht om meer transparantie, zoals in 2016 over de risico's van klimaatverandering voor hun verdienmodel en strategie. Daar tegenover staat iemand als Peter Wakkie, oud-bestuurder van Ahold en commissaris bij Kluwer en TomTom, die juist in gevallen van crisis openlijk aanbeveelt niks te zeggen. NRC Handelsblad tekende onder zijn woorden "Fraude ontdekt? Zeg niks en zorg voor cash" (19 december 2015), naar aanleiding van de sjoemelsoftwarecrisis bij Volkswagen zijn volgende lessen op: "Houd je mond. Neem de tijd. Beken geen schuld. Houd je advocaten eronder. Zorg voor genoeg cash."

De Duitse literatuurwetenschapper Manfred Schneider belicht in "Transparenztraum" (2013) dat de transparantiedroom zo oud is als de mensheid. Zo vond Momos, de Griekse god van hoon en kritiek, het bezwaarlijk dat er geen luikje in de borst van de mens zit om in ons hart te kijken. Neoplatinist Plotinus droomde in de derde eeuw van het wegvallen van alle grenzen en dubbelzinnigheden uit de communicatie. Wetenschapsfilosoof Descartes wilde alle hoeken van het brein verlichten.

En al net zo lang wordt transparantie gevreesd. Mensen verstoppen zich sinds mensenheugenis voor het alziend oog van hun god(en). De Franse koning Charles VI (1368-1422) dacht dat hij van glas was en droeg kleding met baleinen om zijn transparante lichaam te beschermen en verhullen.

George Orwell beschreef het alziende monster Big Brother, Dave Eggers het alziende internetbedrijf The Circle en Julian Assange wil met wikileaks bij voorkeur elke machthebber blootstellen. Bioloog Midas Dekkers wijst op onze oorsprong als holbewoner (Volkskrant Magazine, 24 september 2017): "Tegenwoordig moet alles licht en transparant zijn van al die architecten, cultuurfilosofen en stadsinrichters. Elk huis dat gebouwd wordt heeft nog meer glas, vanuit de overtuiging dat mensen gelukkig worden van licht en transparantie. Die mensen zijn duidelijk geen biologen, want die weten dat de mens eigenlijk een holbewoner is. Mij verbaast het daarom ook niks dat mensen zo ongelukkig zijn. Mensen voelen zich het lekkerst als ze met z'n allen in een gezellig hol zitten, met getemperd licht. We hadden de lamp nog niet uitgevonden of we vonden de schemerlamp uit."

Over wat "goede" of "transparante" verslaggeving is, bestaan grote verschillen van mening tussen belanghebbenden als accountants, analisten, toezichthouders, bestuurders, aandeelhouders, wetenschappers, politici en journalisten (Coebergh, 2011). Wereldwijd. Slechts een van de mondiale dilemma's in verslaggeving betreft het kiezen tussen een rule-based versus een principle-based benadering (De Bos et al, 2008). Ofwel: hoe gedetailleerd moet verslaggeving zijn? De Nederlandse Corporate governance code heeft in dit kader als doel om een "deugdelijk en transparant stelsel van checks en balances binnen de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen" te bewerkstelligen. Hoewel transparantie dus een van de doelen is, stelt de Code weinig specifieke transparantie-eisen. Daarnaast is ook de Nederlandse wet- en regelgeving terughoudend op dit punt (zie onder andere artikel 2:391 van het Burgerlijk Wetboek). De Raad voor de Jaarverslaggeving stelt uitgebreidere richtlijnen, maar die zijn niet afdwingbaar.

Transparantie, onder andere in jaarverslaggeving, wordt van ondernemingen in Nederland dus wel verwacht, maar niet vereist (Coebergh, 2017). Dit past bij de West- Europese terughoudendheid om wat wel de Angelsaksische afrekenencultuur wordt genoemd over te nemen: er is een voorkeur voor overleg en consensus vanuit een principle- based benadering boven een rule-based systeem. Deze eeuw heeft al een grote hoeveelheid nieuwe wet- en regelgeving geleverd die voor bestuurders en toezichthouders van ondernemingen verstrekkende gevolgen heeft, zoals de Internationale Financiële Rapportage Standaarden (IFRS), de Sarbanes-Oxley-Act in de VS, Turnbull in het Verenigd Koninkrijk en de code-Tabaksblad in Nederland. Hierin is bijvoorbeeld voorgeschreven dat bestuurders verantwoording dienen af te leggen over het gevoerde (risico)beleid. Door de invoering van IFRS voor beursgenoteerde ondernemingen is de voorgeschreven transparantie fors toegenomen. Kenmerkend voor IFRS is een hogere mate van uniformiteit in de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling, het zichtbaar maken van 'verborgen' positieve en negatieve waarden en zeer uitgebreide toelichting-informatie. IFRS is zo complex dat bedrijven doorgaans een reeks specialisten nodig hebben om tot een goede invulling te komen.

Wetenschappelijk onderzoek heeft herhaaldelijk aangetoond dat ondernemingen baat hebben bij (financieel) transparante verslaggeving (overzichten zijn te vinden bij o.a. Leuz & Verrecchia, 2000; Healy & Palepu, 2001; Coebergh, 2011). Stakeholder theorie en agency theorie verklaren de empirisch vaak bewezen stelling dat (financieel terugkijkende) transparante ondernemingen makkelijker geld kunnen lenen op de kapitaalmarkt en dus kredietwaardiger zijn (gemeten als "cost of capital"), makkelijker hun aandeel verhandelen (gemeten als liquiditeit van het aandeel) en een stabielere beurskoers hebben (gemeten als volatiliteit van het aandeel).

Onderzoek naar het effect van transparantie in het communiceren van bedrijfsstrategie leert dat transparante ondernemingen behalve een betere liquiditeit van het aandeel ook een betere bedrijfsreputatie genieten (Coebergh, 2011). Over de kosten van transparantie bestaat veel onzekerheid. Ondanks deze veronderstelde voordelen zijn bedrijven niet allemaal even transparant. De directe kosten (het samenstellen en verspreiden van informatie) lijken verwaarloosbaar, dus wat houdt ze tegen? De wetenschap gist naar de redenen. Een verklaring is dat de toekomst zo onvoorspelbaar is dat het onzinnig is om specifieke keuzes te maken. De meest gehoorde verklaring is dat ondernemingen liever hun kaarten aan de borst houden en concurrenten (of toezichthouders, vakbonden, belangenorganisatie en andere stakeholders) niet onnodig wijs maken. Deze zorg is mooi verwoord in de klare taal die jaarlijks in het jaarverslag van Sligro te vinden is: "Wij vinden het nu nog te vroeg om de concrete invulling van die vragen al breed te delen, want die is nog niet op alle terreinen volledig uitgewerkt. Bovendien willen we de concurrentie niet sneller wijs maken dan nodig is" (Sligro, jaarverslag 2013).



Een andere verklaring is dat veel bedrijven misschien helemaal geen idee hebben waar ze naar toe moeten. De meeste bedrijven lijken een balans te zoeken tussen de voor- en nadelen van transparantie door:

1. de juridisch vereiste informatie te leveren,
2. de bedrijfsgevoelige informatie achter te houden (denk aan het geheime recept van Coca Cola of het concept van de iPhone voordat die wereldkundig werd gemaakt) en
3. de toegevoegde waarde van het bedrijf voor de samenleving (met name de aandeelhouderswaarde) te promoten.

In landen met een lage culturele context zoals Nederland, waar het dus meer gaat om de directe expressie dan om de samenhang met de omgeving, is transparantie – internationaal vergeleken – een geaccepteerde norm. Toch wijst onderzoek uit dat ondernemingen ook hier niet scheutig zijn met strategische informatie. Maar weinig bedrijven durven concrete informatie te geven over wat ze wilden en willen bereiken. Ook zijn bedrijven zeer preuts over hun mogelijke zwaktes en ogenschijnlijk naïef in het beschrijven van risico's. Eerder onderzoek wees dat al uit (Santema & Van de Rijt, 2001; Vergoossen & De Bos, 2005) en dit jaarverslagenonderzoek bevestigt dit beeld.

Onderzoek naar communicatie over strategie door de 70 grootste in Nederland genoteerde ondernemingen over de periode 2003-2008 liet zien dat vijf factoren van significante invloed zijn op de mate waarin beursgenoteerde ondernemingen open zijn over hun strategie (Coebergh, 2011):

1. **De branche:** zo zijn bijvoorbeeld ondernemingen in de bouwsector in Nederland doorgaans minder transparant dan in de financiële sector - al zegt dat niets over de inhoud van de strategie.
2. **Winstgevendheid**- die drukt de openheid: hoe beter het gaat, hoe geslotener het bedrijf.
3. **Noteringen** aan meerdere beurzen maken bedrijven transparanter.
4. Hoe groter de **marktkapitalisatie**, hoe opener het bedrijf is over de strategie. Promotie naar de AEX betekent dus investeren in corporate communicatie en investor relations.
5. **Hoe langer het bedrijf genoteerd is**, hoe transparanter het bedrijf is over de toekomst. Geen significante relatie is gevonden voor de omzet van het bedrijf, de mate waarin een bedrijf beleend is (leverage) en de verhandelbaarheid (free float) van beursgenoteerde ondernemingen.

Samengevat: Transparantie draagt aantoonbaar bij aan succes, maar biedt geen garantie. Er zijn transparante bedrijven die slecht presteren – de strategie of de uitvoering daarvan hoeft immers niet goed te zijn – en er zijn gesloten bedrijven die goed presteren. Transparantie is dus geen panacee, wel een teken van kracht en zelfvertrouwen. Omgekeerd roepen gesloten bedrijven veel vragen en zelfs wantrouwen op; onbekend maakt onbemind. Zo roepen sommige jaarverslagen de vraag op wat het achterliggende bedrijf aan de beurs doet, terwijl andere jaarverslagen juist inspireren door het ondernemerschap en enthousiasme dat ze uitstralen.

## 2 Verantwoording

In 2019 heeft Piet Hein Coebergh, Lector PR & Social Media aan Hogeschool Leiden sinds 2012, voor het achtste achtereenvolgende jaar het Jaarverslagenonderzoek uitgevoerd. Het doel is om empirisch onderbouwd inzicht te krijgen in de mate waarin (beursgenoteerde) ondernemingen in Nederland communiceren over hun strategie. De analyse levert een bijdrage aan het debat over de toegevoegde waarde van transparantie voor het bedrijfsleven en belanghebbenden. De onderzoeksreeks is ontwikkeld in 1993 door prof. mr. dr. ir. Sicco Santema vanuit Scenter consultants. Scenter heeft dit jaarverslagenonderzoek sinds 1994 zeventien achtereenvolgende jaren uitgevoerd en publiek gepresenteerd. Met ingang van 2012 heeft Piet Hein Coebergh dit onderzoek van Scenter overgenomen. Eerder mocht Coebergh al de database van Scenter benutten voor onderzoek naar de relatie tussen openheid en economisch succes. Dit resulteerde in een onderzoek naar de oorzaken en gevolgen van het communiceren van strategie in jaarverslagen, MVO-verslagen, websites en persberichten van de 70 grootste beursgenoteerde bedrijven in Nederland over de periode 2003-2008. Uitkomst was dat bedrijven die meer communiceren over hun strategie een significant betere liquiditeit van hun aandeel hebben plus een significant betere corporate reputatie dan bedrijven die minder over hun strategie communiceren (Coebergh, 2011).

Er is in Nederland in de loop der jaren een aantal nationale (jaarlijkse) onderzoeken ontwikkeld naar gepubliceerde beleidsverantwoording van organisaties. De oudste jaarlijkse analyse van ondernemingsverslaggeving is de FD Henri Sijthoff Prijs. Sinds 1954 reikt een jury deze prijs uit na beoordeling van de verslaggeving van nagenoeg alle in Nederland genoteerde ondernemingen. Met ingang van 2012 vormt de jaarverslagenanalyse zoals die door Scenter is ontwikkeld ook een beoordelingsbron voor de jury van de Sijthoff Prijs. Daarmee wint de prijs aan gekwantificeerde en wetenschappelijke onderbouwing.

Naast de Sijthoff Prijs, sinds 2012 versterkt met de Hogeschool Leiden-jaarverslagenanalyse, bestaat in Nederland verder alleen nog de (tweejaarlijkse) Transparantiebenchmark (gesponsord door het ministerie van Economische Zaken), voor verantwoording van MVO-beleid (sinds 2003). De Hogeschool Leiden-methodologie en de Transparantiebenchmark zijn niet gebaseerd op de mening en expertise van juryleden (zoals de Henri Sijthoff prijs) maar op basis van een gedetailleerde en geobjectiveerde (en gepubliceerde) set beoordelingscriteria, zodat de analyse eenvoudig replicerbaar is. Meer hierover op [fd.nl/events/henri-sijthoff-prijs](http://fd.nl/events/henri-sijthoff-prijs).

Deze editie zijn alle jaarverslagen beoordeeld van ondernemingen die in oktober 2019 genoteerd waren aan de AEX, AMX en Ascx en een jaarverslag over 2018 hebben gepubliceerd. Er is geen onderscheid gemaakt tussen jaarverslagen in de Nederlandse of Engelse taal. Separaat gepubliceerde MVO (CSR)-rapportages zijn niet beoordeeld, om drie redenen:

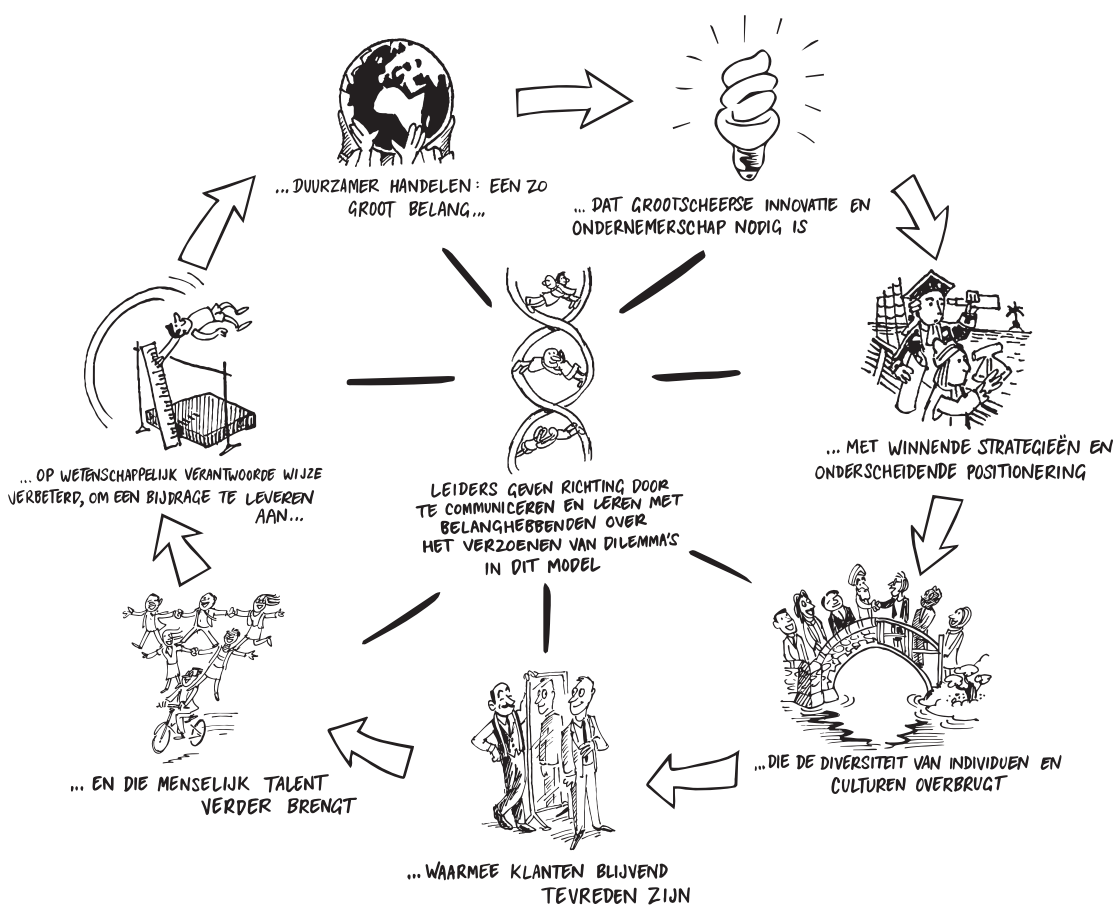
- Dit jaarverslagenonderzoek focust op het communiceren van integrale strategie, niet op ondergeschikte of nevenschikte verslaggeving van strategie.
- Nagenoeg alle jaarverslagen bevatten tegenwoordig een uitgebreide MVO/CSR-paragraaf die de essentie van het duurzaamheidsbeleid presenteert.
- Integrated reporting (de combinatie van algemeen en maatschappelijk jaarverslag) is inmiddels de standaard bij genoteerde bedrijven.

### 3 Methode

#### 3.1 Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel

Een populaire benadering in jaarverslaggeving is, vooral in accountantskringen: "integrated reporting" (of varianten daarop, zoals "True Value reporting"). Dat wil zoveel zeggen als: ruime openheid over alles wat relevant is voor de bedrijfsvoering. Voor degelijker (en droger) omschrijvingen, zie o.a. [en.wikipedia.org/wiki/Integrated\\_reporting](https://en.wikipedia.org/wiki/Integrated_reporting) en [integratedreporting.org/](https://integratedreporting.org/). Nou zijn accountants doorgaans sterk in tellen, maar minder in vertellen. Omdat een jaarverslag nu eenmaal naast bewijskracht ook gaat om overtuigingskracht, met een vleugje verleiding, volgt hieronder een benadering voor ondernemingen die hun oplossingen voor de uitdagingen van de bestuurskamer willen delen met belanghebbenden. Deze benadering begint met het volgtijdelijk kwaliteitsmodel: een model dat de belangrijkste vragen in elke bestuurskamer integreert:

Figuur 1: Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel (Trompenaars & Coebergh, 2014)



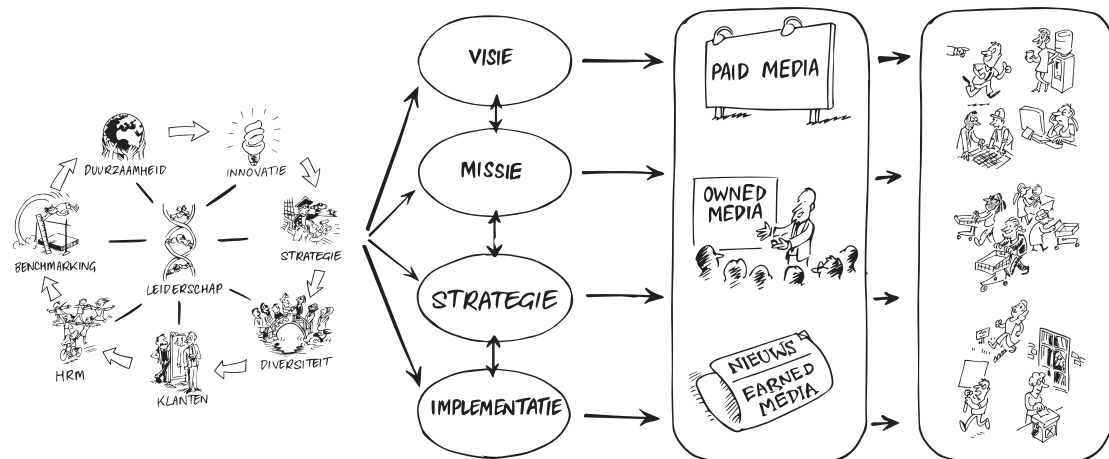
Bovenstaand model is ontwikkeld door een team docenten van Hogeschool Leiden met adviesbureau Trompenaars-Hampden Turner (Trompenaars & Coebergh, 2014), hetgeen modelmatig bovenstaande samenvatting opleverde.

Dit jaarverslagenonderzoek gaat ervan uit dat organisaties belang hebben bij het communiceren van de strategie om met bovenstaande uitdagingen om te gaan. De komende paragraaf behandelt hoe dat kan werken.

### 3.2 Het communiceren van strategie

Ondernemingen helpen zichzelf en hun belanghebbenden door te communiceren over hun strategie (Coebergh 2011, 2015). Dit vergt samenwerking tussen de leiding van de organisatie, verantwoordelijk voor strategisch management, en communicatieprofessionals, verantwoordelijk voor communicatiemanagement. De samenhang is hieronder verbeeld:

Figuur 2: Het communiceren van strategie (Coebergh, 2015)



De linkerhelft van bovenstaand model betreft strategisch management: keuzes maken (of beter: *reconciling*, verzoening) inzake de belangrijkste dilemma's waar elke organisatie voor staat. En vervolgens een vertaling maken naar een concrete visie, missie, strategie en implementatie (zie voor toelichting de bijlage). Met gemaakte keuzes zorgt een communicatieprofessional door communicatiemanagement dat de (essentie van de) visie, missie, strategie en implementatie via een gepaste mix van paid, owned en earned media bij de juiste doelgroepen terecht komt. In plaats van "missie" raakt sinds enkele jaren het (buzz)woord "purpose" in zwang.

Het benoemen van een visie en missie voor een strategie raakt steeds meer ingeburgerd in de (Nederlandse) jaarverslaggeving. Wat een visie of missie is wordt evenwel nogal verschillend geïnterpreteerd. Sommige ondernemingen benoemen in hun visie vooral hun eigen ambitie, waardoor hun visie moeilijk van de ambitie en/of missie te onderscheiden is. Logischer lijkt het om de visie te laten slaan op de (veranderende) omgeving, en de missie op de gewenste positie van de organisatie in die omgeving. De strategie betreft het plan om de missie te realiseren. Slechts enkele bedrijven delen daarbij de dilemma's die ze confronteren.

Meer over het communiceren van strategie is te lezen in de bijlage.

### 3.3 Beoordelingscriteria

Elk jaarverslag is beoordeeld op de 8 criteria van het hiervoor benoemde volgtijdelijk kwaliteitsmodel:

1. Duurzaamheid,
2. Innovatie & ondernemerschap,
3. Strategie & positionering,
4. Diversiteit & cultuur,
5. Klanten,
6. HRM,
7. Benchmarking,
8. Leiderschap & communicatie.

Uitgebreide toelichting op deze dimensies is te vinden in de handboeken "100+ management models" (Trompenaars & Coebergh, 2014) en "De communicatieprofessional" (Coebergh, 2015). Een introductie is te vinden op:

<https://www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/index>

Op elk van deze 8 dimensies is van elk jaarverslag beoordeeld wat de organisatie zegt over:

1. **De context** (wat gebeurt er om ons heen en wat betekent dat voor ons?)
  - 1.1. Beschrijving van relevante ontwikkelingen
  - 1.2. Visie (gedachte, kijk, analyse) hoe we deze ontwikkelingen moeten begrijpen
  - 1.3. Kwalitatieve verwachtingen: hoe gaat het verder (gevat in woorden)?
  - 1.4. Kwantitatieve verwachtingen: hoe gaat het verder (gevat in getallen)?
2. **Ist** (waar staan we nu?)
  - 2.1. Korte beschrijving van de huidige situatie in deze dimensie
  - 2.2. Conceptueel model (eenvoudig te hanteren theorie) om de huidige situatie te begrijpen
  - 2.3. Kwalitatieve plaatsbepaling: wat gaat er wel of niet goed (in woorden)
  - 2.4. Kwantitatieve plaatsbepaling: meting (in getallen)
3. **Soll** (waar willen we zijn?)
  - 3.1. Missie (gewenste positie in deze dimensie)
  - 3.2. Dilemma's (die we verwachten op weg naar de gewenste positie)
  - 3.3. Uitdagingen (om te buigen zwaktes, in te zetten sterktes, te vermijden bedreigingen, te grijpen kansen)
  - 3.4. Doelen (die – gekwantificeerd – de missie operationaliseren, hanteerbaar en meetbaar maken)
4. **Strategie** (hoe bereiken we de gewenste situatie?)
  - 4.1. Beschrijving van de route van Ist naar Soll
  - 4.2. Conceptueel model voor de route (eenvoudig te hanteren theorie) om de beoogde route te begrijpen
  - 4.3. Actieplannen (afgelopen dan wel komend)
  - 4.4. Evaluatie voortgang (gerealiseerd dan wel geplande evaluatie)

Voor elk van bovenstaande 16 criteria is 1 punt te vergeven. Maal 8 dimensies maakt maximaal 128 punten per jaarverslag. Het totaal wordt gedeeld door 128 en vermenigvuldigd met 10 zodat elk jaarverslag een rapportcijfer van minimaal 0 en maximaal 10 punten krijgt.

De invulschema's zien er daarmee voor elk jaarverslag (vóór invulling) als volgt uit:

Duurzaamheid		Innovatie Ondernemerschap	
Context	0 Beschrijving van MVO in de omgeving	0 Beschrijving van innovatie in de omgeving	
Omgevingsanalyse; wat is relevant?	0 Visie op duurzaamheid 0 Kwalitatieve verwachtingen van duurzaamheid 0 Kwantitatieve verwachtingen van duurzaamheid	0 Visie op innovatie en ondernemerschap 0 Kwalitatieve verwachtingen van innovatie 0 Kwantitatieve verwachtingen van innovatie	
Ist	0 Weergave van duurzaamheid van de organisatie (materialiteitsmatrix)	0 Weergave van innovatie en ondernemerschap in de organisatie	
Waar staan we nu?	0 Conceptueel model van de duurzaamheid van de organisatie 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	0 Conceptueel model van innovatie en ondernemerschap in de organisatie 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	
Soll	0 Missie (qua duurzaamheid)	0 Missie (qua innovatie en ondernemerschap)	
Hoe moet het zijn?	0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	
Strategie	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll	
Hoe bereiken we het doel?	0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	
Strategie Positionering		Diversiteit Cultuur	
Context	0 Beschrijving van relevante marktontwikkelingen	0 Beschrijving van diversiteit en cultuur in de relevante omgeving	
Omgevingsanalyse; wat is relevant?	0 Visie op onderscheidend vermogen 0 Kwalitatieve verwachtingen van de markt 0 Kwantitatieve verwachtingen van de markt	0 Visie op diversiteit en cultuur 0 Kwalitatieve verwachtingen van diversiteit en cultuur 0 Kwantitatieve verwachtingen van diversiteit en cultuur	
Ist	0 Weergave van de bedrijfsstrategie en -positionering	0 Weergave van de diversiteit en cultuur van de organisatie	
Waar staan we nu?	0 Conceptueel model van de strategie en positionering 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	0 Conceptueel model van diversiteit en cultuur in de organisatie 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	
Soll	0 Missie (qua bedrijfsstrategie en -positionering)	0 Missie (qua diversiteit en cultuur)	
Hoe moet het zijn?	0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	
Strategie	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll	
Hoe bereiken we het doel?	0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	
Klanten		HRM	
Context	0 Beschrijving van relevant consumentengedrag	0 Beschrijving van de arbeidsmarkt	
Omgevingsanalyse; wat is relevant?	0 Visie op relevant consumentengedrag 0 Kwalitatieve verwachtingen van (potentiële) klanten 0 Kwantitatieve verwachtingen van (potentiële) klanten	0 Visie op HRM 0 Kwalitatieve verwachtingen van de arbeidsmarkt 0 Kwantitatieve verwachtingen van de arbeidsmarkt	
Ist	0 Weergave van de klantenportfolio van de organisatie	0 Weergave van het HRM in de organisatie	
Waar staan we nu?	0 Conceptueel model van klantbenadering 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	0 Conceptueel model van het HRM 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	
Soll	0 Missie (tav klanten)	0 Missie (tav HRM)	
Hoe moet het zijn?	0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	
Strategie	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll	
Hoe bereiken we het doel?	0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	
Benchmarking		Leiderschap Communicatie	
Context	0 Beschrijving van best-in-class in de markt (bv de beurs)	0 Relevante ontwikkelingen in leiderschap en communicatie	
Omgevingsanalyse; wat is relevant?	0 Visie op best-in-class 0 Kwalitatieve verwachtingen van best-in-class 0 Kwantitatieve verwachtingen van best-in-class	0 Visie op leiderschap en communicatie 0 Kwalitatieve verwachtingen van leiderschap en communicatie 0 Kwantitatieve verwachtingen van leiderschap en communicatie	
Ist	0 Weergave van hoe de organisatie zich verhoudt tot best-in-class	0 Weergave van leiderschap en communicatie in de organisatie	
Waar staan we nu?	0 Conceptueel model voor benchmarking van de organisatie 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	0 Conceptueel model van leiderschap en communicatie in de organisatie 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	
Soll	0 Missie (qua best-in-class)	0 Missie (tav leiderschap en communicatie)	
Hoe moet het zijn?	0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	
Strategie	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll	
Hoe bereiken we het doel?	0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	

## 4 Resultaten

### 4.1 Beoordelingen 2019

In het hiervoor beschreven beoordelingssysteem communiceren de beste (jaarverslagen van) organisaties zowel breed als diep. Dus over alle dimensies (duurzaamheid, innovatie, strategie, diversiteit, klanten, HRM, benchmarking, leiderschap) en in alle facetten (context, ist, soll, strategie).

De jaarverslagen van in Nederland in oktober 2019 aan AEX, AMX en Ascx genoteerde bedrijven over 2018 zijn als volgt te waarderen, met rapportcijfers op een schaal van 0 (slecht) tot en met 10 (uitmuntend) in de niet-financiële communicatie over hun onderneming:

Tabel 1: Transparantiecijfers AEX/AMX/Ascx 2019

AEX		AMX		Ascx		
1	ASML	7,1	Arcadis	7,5	Heijmans	5,9
2	Randstad	7,0	TKH	7,2	KAS Bank	5,8
3	DSM	6,7	PostNL	5,4	Forfarmers	5,3
4	NN	6,6	ASMI	4,9	Kendrion	5,2
5	ING	6,5	Fugro	4,5	Sligro	5,1
6	ABN AMRO	6,3	TomTom	4,4	Wessanen	4,7
7	KPN	6,0	BAM	4,4	Binck	4,5
8	Aegon	5,7	AF KLM	4,3	Nedap	4,3
9	Vopak	5,6	Grandvision	4,2	Ordina	4,1
10	ASR	5,5	SBM	4,0	ICT	4,0
11	RELX	4,8	Altice	3,9	NSI	3,7
12	Aalberts	4,6	Boskalis	3,8	Van Lanschot	3,7
13	Unibail-Rodamco	4,5	Flow Traders	3,7	VolkerWessels	3,6
14	Philips	4,5	Intertrust	3,5	Accell	3,3
15	Ahold Delhaize	4,4	Signify	3,4	NIBC	3,1
16	Akzo Nobel	4,0	Wereldhave	3,4	VastNed	2,9
17	Takeaway	3,9	Besi	3,3	Lucas Bols	2,2
18	Unilever	3,5	Basic-Fit	3,2	Acomo	2,1
19	Galapagos	3,4	Corbion	3,1	B&S	2,0
20	IMCD	3,3	Eurocommercial	3,0	Brunel	2,0
21	Shell	3,2	WDP	2,7	Alfen	1,9
22	Wolters Kluwer	2,5	Aperam	2,6	SIF	1,6
23	Adyen	2,4	OCI	2,3	Accsys	1,1
24	Heineken	2,3	Fagron	1,6	Pharming	1,0
25	Arcelor Mittal	1,9	AMG	1,4	Kladis Pharma	0,5
Gemiddeld:		4,6		3,8		3,3

Waarneembaar is voor de jaarverslagen in 2019 in vergelijking met 2018 (zie jaarverslagenonderzoek 2018):

1. Het gemiddelde is weliswaar met bijna 11% gestegen maar nog steeds laag: 3,9 gemiddeld over alle geanalyseerde 75 bedrijven. Aangezien het economisch tij nog steeds meezit en bedrijven dan doorgaans wat uitgebreider en enthousiaster communiceren is de stijging van het gemiddelde over de afgelopen jaren verklaarbaar.
2. Gemiddeld geldt nog steeds: hoe groter (de marktkapitalisatie), hoe transparanter. Maar er zijn genoeg uitzonderingen: zo is de #1 van de AMX (Arcadis) de meest transparante van alle geanalyseerde bedrijven. En de #1 in de Ascx (Heijmans) zou de #8 in de AEX zijn.

De overall-lijst ziet er als volgt uit:

Tabel 2: Transparantiecijfers top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2019

<i>Plek</i>	<i>Onderneming</i>	<i>Cijfer</i>	<i>Plek</i>	<i>Onderneming</i>	<i>Cijfer</i>
1	Arcadis	7,5	39	Boskalis	3,8
2	TKH	7,2	40	NSI	3,7
3	ASML	7,1	41	Van Lanschot	3,7
4	Randstad	7,0	42	Flow Traders	3,7
5	DSM	6,7	43	VolkerWessels	3,6
6	NN	6,6	44	Intertrust	3,5
7	ING	6,5	45	Unilever	3,5
8	ABN AMRO	6,3	46	Signify	3,4
9	KPN	6,0	47	Wereldhave	3,4
10	Heijmans	5,9	48	Galapagos	3,4
11	KAS Bank	5,8	49	Accell	3,3
12	Aegon	5,7	50	Besi	3,3
13	Vopak	5,6	51	IMCD	3,3
14	ASR	5,5	52	Basic-Fit	3,2
15	PostNL	5,4	53	Shell	3,2
16	Forfarmers	5,3	54	NIBC	3,1
17	Kendrion	5,2	55	Corbion	3,1
18	Sligro	5,1	56	Eurocommercial	3,0
19	ASMI	4,9	57	VastNed	2,9
20	RELX	4,8	58	WDP	2,7
21	Wessanen	4,7	59	Aperam	2,6
22	Aalberts	4,6	60	Wolters Kluwer	2,5
23	Binck	4,5	61	Adyen	2,4
24	Fugro	4,5	62	OCI	2,3
25	Unibail-Rodamco	4,5	63	Heineken	2,3
26	Philips	4,5	64	Lucas Bols	2,2
27	TomTom	4,4	65	Acomo	2,1
28	BAM	4,4	66	B&S	2,0
29	Ahold Delhaize	4,4	67	Brunel	2,0
30	Nedap	4,3	68	Alfen	1,9
31	AF KLM	4,3	69	Arcelor Mittal	1,9
32	Grandvision	4,2	70	SIF	1,6
33	Ordina	4,1	71	Fagron	1,6
34	ICT	4,0	72	AMG	1,4
35	SBM	4,0	73	Accsys	1,1
36	Akzo Nobel	4,0	74	Pharming	1,0
37	Altice	3,9	75	Kladis Pharma	0,5
38	Takeaway	3,9			



Analyse van waar de beoordeelde ondernemingen wel en niet over communiceren geeft het volgende beeld:

Tabel 3: Transparantiecijfers per thema volgtijdelijk kwaliteitsmodel voor de top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2019

		MVO	Innovatie	Strategie	Diversiteit	Klanten	HRM	Benchmarking	Leiderschap	Totaal
Context	Beschrijving	29%	29%	73%	7%	75%	7%	20%	3%	30%
	Visie	45%	44%	55%	37%	55%	48%	49%	17%	44%
	Kwalitatief	56%	51%	71%	11%	57%	16%	43%	12%	40%
	Kwantitatief	9%	7%	12%	5%	13%	4%	23%	0%	9%
Ist	Beschrijving	85%	87%	99%	91%	87%	89%	71%	71%	85%
	Concept	23%	13%	52%	3%	15%	12%	0%	11%	16%
	Kwalitatief	84%	69%	88%	73%	72%	60%	39%	39%	66%
	Kwantitatief	52%	20%	43%	53%	16%	19%	43%	1%	31%
Soll	Missie	80%	69%	93%	60%	68%	63%	44%	35%	64%
	Dilemma's	9%	1%	4%	3%	7%	4%	1%	7%	5%
	Uitdagingen	13%	23%	43%	7%	21%	12%	9%	4%	17%
	Doelen	76%	56%	72%	44%	48%	51%	33%	25%	51%
Strategie	Beschrijving	81%	65%	85%	65%	61%	61%	44%	43%	63%
	Concept	12%	3%	9%	1%	7%	7%	0%	5%	6%
	Actieplannen	81%	68%	91%	65%	52%	61%	33%	51%	63%
	Evaluatie	69%	52%	72%	40%	32%	37%	16%	21%	43%
Totaal per element:		50%	41%	60%	35%	43%	34%	29%	22%	39%

Bovenstaande percentages zijn als volgt te lezen: Het eerste getal (29%, linksboven) geeft aan dat er van de 75 beoordeelde ondernemingen er 22 waren die een punt kregen voor hun beschrijving van de MVO-context (zie eerder beschreven criteria in paragraaf 3.3), dat is dus 29%.

Het volgende valt op:

- Het meest open zijn bedrijven over waar ze nu staan (gemiddeld 85% geeft een weergave van het "Ist") en welke route ze bewandelen. Nagenoeg alle bedrijven hebben wel iets te zeggen over wat de strategie van de onderneming is.
- Minder precies is men in de bestemming van de reis, zoals de missie en bijbehorende doelen (in de categorie "Soll"). Slechts 5% heeft iets te zeggen over de dilemma's, en 17% over de uitdagingen die ze tegenkomen op weg naar verbetering. Let wel: dilemma's en uitdagingen zijn geen risico's. Bedrijven noemen vaak diverse risico's en logische verdedigingsmechanismen maar die zijn doorgaans zeer algemeen geformuleerd, zoals dat je valutarisico's moet afdekken en veiligheid moet bewaken. Deze risicoparagrafen betreffen zelden de pijnlijke keuzes die aan dilemma's verbonden zijn.
- Ook laag scoort het gebruik van conceptuele modellen om de huidige situatie te begrijpen dan wel om de weg naar verbetering te gidsen. Diverse ondernemingen bouwen hun eigen conceptuele model om te verklaren wat de situatie is dan wel om te voorspellen hoe het verder gaat. Maar de meeste ondernemingen vinden het kennelijk niet waardevol om hun strategie in het jaarverslag te verankeren met een al dan niet geteste theorie.
- Bedrijven zijn vooral duidelijk over de dimensie strategie (bedrijven scoren hier gemiddeld 60% van het maximaal te behalen aantal punten) en over duurzaamheid (bedrijven scoren hier gemiddeld 50% van het maximaal te behalen aantal punten). Daarna meldt men vooral zaken over klanten (43%), diversiteit en cultuur (35%, sterk gestegen van 28%), innovatie & ondernemerschap (41%), leiderschap en communicatie (39%) en het wat achterblijvende HRM (34%) en de vergelijking met concurrenten: benchmarking (22%).

- Zo laag als de meeste onderzochte ondernemingen scoren in het communiceren van strategie (volgens de criteria van dit onderzoek), zoveel pagina's blijken er nodig om verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid, waarbij de hieronder gerangschikte aantallen pagina's het totale jaarverslag betreffen, dus inclusief de financiële paragraaf die vaak meer dan de helft van het jaarverslag betreft. Totaal aantal pagina's van de 75 jaarverslagen: 15.333, dat zijn gemiddeld 204 pagina's per jaarverslag (vorig jaar was het gemiddeld 197, een stijging van 3,5%).

Tabel 4: Pagina's per jaarverslag van de top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2019

Unibail-Rodamco	464	ASMI	188
Aegon	448	Wolters Kluwer	188
ING	440	Galapagos	185
NIBC	362	RELX	184
AF KLM	352	Signify	182
ASR	326	ICT	176
Altice	309	IMCD	176
Shell	298	Corbion	175
NN	291	Heineken	173
WDP	288	Unilever	173
Arcadis	274	KAS Bank	171
ABN AMRO	270	Boskalis	168
SBM	260	Nedap	168
Arcelor Mittal	256	Wessanen	163
Forfarmers	256	Intertrust	162
KPN	252	Sligro	162
DSM	249	Besi	148
Heijmans	244	Lucas Bols	148
Ahold Delhaize	241	Basic-Fit	146
Vopak	238	Aalberts	141
Van Lanschot	235	Alfen	140
Ordina	234	Eurocommercial	140
Accell	232	Fagron	140
BAM	232	Acomo	132
ASML	226	NSI	130
Binck	224	VastNed	130
Randstad	222	B&S	128
Philips	220	Flow Traders	126
Wereldhave	220	TomTom	121
PostNL	217	AMG	118
Grandvision	215	SIF	116
Aperam	210	Brunel	115
VolkerWessels	202	Kladis Pharma	106
Fugro	200	OCI	100
TKH	200	Pharming	85
Takeaway	197	Accsys	73
Akzo Nobel	190	Adyen	73
Kendrion	189		

## 4.2 Top 10 in de afgelopen 10 jaar

Om de betekenis van de jaarlijkse becijfering en ranglijstjes van dit jaarverslagonderzoek in perspectief te plaatsen staat hieronder welke bedrijven de afgelopen 10 jaar het meest transparante jaarverslag volgens de methode Scenter/Hogeschool Leiden hadden:

*Tabel 5: Jaarlijkse Top 10 in het communiceren van strategie in jaarverslaggeving 2010-2019 van de grootste genoteerde ondernemingen in Nederland*

#	2010 (over 2009)	2011 (over 2010)	2012 (over 2011)	2013 (over 2012)	2014 (over 2013)	2015 (over 2014)	2016 (over 2015)	2017 (over 2016)	2018 (over 2017)	2019 (over 2018)
1	SNS Reaal	Mediq	Akzo Nobel	Ten Cate	Ten Cate	TKH	Randstad	ABN AMRO	Arcadis	Arcadis
2	Mediq	SNS Reaal	Ten Cate	Arcadis	Fugro	Ten Cate	ABN AMRO	ING	ABN AMRO	TKH
3	Imtech	Ballast Nedam	Imtech	Binck Bank	Van Lanschot	Van Lanschot	Sligro	DSM	DSM	ASML
4	Binck Bank	Imtech	Arcadis	DSM	Nutreco	KPN	Akzo Nobel	Randstad	Randstad	Randstad
5	Unit4 Agresso	Arcadis	SNS Reaal	Akzo Nobel	Binck Bank	Reesink	DSM	KPN	NN Group	DSM
6	Arcadis	DSM	Mediq	Ballast Nedam	TKH	ING	KPN	NN Group	ASML	NN Group
7	Nutreco	Unit4 Agresso	DSM	Mediq	DSM	Ballast Nedam	ASML	Unilever	ING	ING
8	Wessanen	Vopak	Binck Bank	Nutreco	Ballast Nedam	DSM	PostNL	Sligro	TKH	ABN AMRO
9	Ballast Nedam	Delta Lloyd	Delta Lloyd	TKH	ING	Binck Bank	Philips	Accell	PostNL	KPN
10	ING	ING	Ballast Nedam	ING	USG People	Akzo Nobel	Accell	TKH	ASR	Heijmans

Let wel:

1. de jaarverslagonderzoeken vanaf 2012 namen alle beursgenoteerde bedrijven in beschouwing; de edities daarvoor niet altijd.
2. Met ingang van 2016 (over boekjaar 2015) is de beoordelingssystematiek uitgebreid van de focus op bedrijfsstrategie naar aanpalende dimensies (zie paragraaf 3.3 voor details).
3. Bij gelijke beoordeling geldt: kleinere fondsen presteren dan beter, omdat ze minder druk hebben om transparant te zijn (Coebergh. 2011).

Wat opvalt in het bezien van de meest transparante genoteerde ondernemingen in Nederland zoals hierboven weergegeven:

- Veel van de hierboven genoemde sterk communicerende bedrijven zijn inmiddels ten onder gegaan (SNS Reaal, Imtech, Fortis), in zwaar weer gekomen (BAM, Fugro, Akzo Nobel en Arcadis – waarvan Arcadis zich sterk heeft herpakt) of via de zijdeur verdwenen (Ballast Nedam, Mediq, Unit4Agresso en DeltaLloyd). Dit bevestigt de idee dat het transparant communiceren van strategie geen garantie voor succes is. Of zelfs maar een goede indruk geven van onderliggende zorgen, zoals ING en ABN AMRO niet in hun verslaggeving recordboetes voor witwassen zagen aankomen.
- Een aantal ondernemingen is in bovenstaand overzicht al 10 jaar consistent en bovengemiddeld transparant terwijl ze in hun industrie redelijk tot goed presteren, in alfabetische volgorde: ABN AMRO, ASML, DSM, ING, TKH, Randstad. Dit bevestigt de idee dat transparantie geen belemmering voor succes hoeft te zijn, veeleer een teken van kracht en zelfvertrouwen.

### 4.3 Bijzonderheden in 2019



#### Opmerkelijk in communicatie over duurzaamheid:

Duurzaam handelen en duurzaam beleggen is hot, zoals klimaatverandering. Zo neemt een aantal beursgenoteerde bedrijven zelfs in de risicoparagraaf op wat het voor ze betekent als de aarde meer dan 2 graden Celsius opwarmt.

Elke beursgenoteerde onderneming in Nederland zegt duurzaam te handelen, waarbij sommige ondernemingen stellen dat duurzaamheid zelf de essentie van hun bestaan is. Hoe kan een buitenstaander (of zelfs een binnenstaander) controleren of die duurzaamheidsclaim te rechtvaardigen is? Het korte antwoord is: niet. Of nauwelijks (de Gruyter, 2019). Zoals op velerlei plaatsen wetenschappers, politici en burgers twisten over het belang en de meetbaarheid van duurzaamheid, zo worstelen ook bedrijven en hun belanghebbenden met het meten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het goede nieuws is dat het bedrijfsleven nu met de Sustainable Development Goals een breed geaccepteerde en aansprekende reeks standaarden heeft om aan bij te dragen. Arbitrair blijft de keuze van een onderneming aan welke van de 17 SDG's het wil bijdragen en hoe dat gebeurt. Hoeveel CO<sub>2</sub>-uitstoot vindt u acceptabel van een bedrijf?

Shell, een onderneming waarvan de meningen inzake duurzaamheid nogal uiteen lopen, erkent dat de mening van derden over het bedrijf, inclusief de duurzaamheid daarvan, er fundamenteel toe doet voor de eigen duurzaamheid:

“We are making good progress in shaping Shell into one of the best investment options for shareholders globally, while positioning it to thrive in the transition to a lower-carbon world. This progress is described in Ben’s CEO review. Our ongoing work to provide more and cleaner energy should increase recognition of the positive contributions that Shell can make to society over the decades ahead. But our success in achieving these goals will depend largely on whether society trusts us. Investors invest in companies they trust, governments allow trusted companies to operate and consumers buy things from people they trust. Trusted companies are also likely to attract and retain the brightest minds, helping to ensure the lasting vitality of the business.”

Voedselbedrijf Sligro, al jaren kampioen in klare jaarverslagtaal, stelt als volgt dat duurzaam handelen geen apart verhaal is maar integraal onderdeel van de bedrijfsvoering:

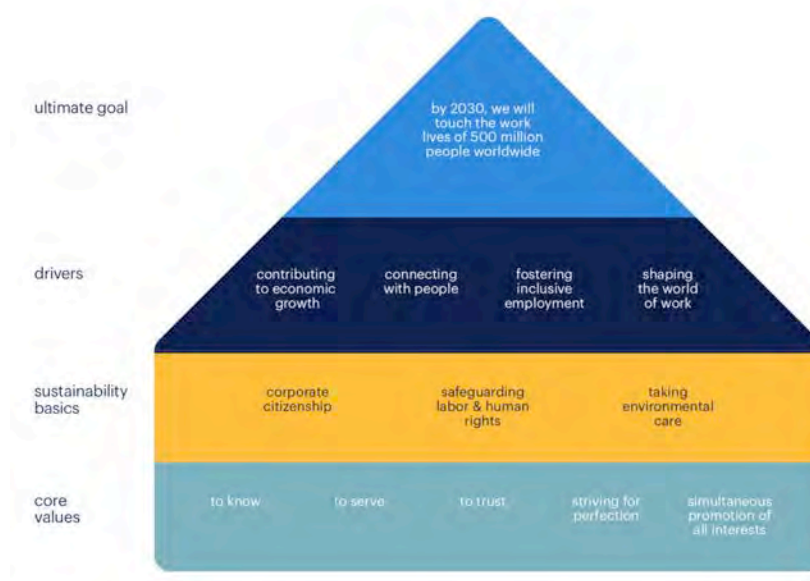
“Onze geïntegreerde werkwijze is ook te zien in dit jaarverslag. Weliswaar leggen wij nog steeds onze verantwoording af in een specifiek MVO-hoofdstuk, maar steeds meer onderwerpen worden (ook) op een andere plaats in dit verslag beschreven omdat zij volledig onderdeel zijn geworden van de bedrijfsvoering of van onze formules en kunnen daar dus niet los van worden gezien.”

Bedrijven suggereren in toenemende mate dat ze zich realiseren impact te hebben op hun omgeving, positief en minder positief. Bijna de helft (35) van de top-75 beursgenoteerde ondernemingen gebruikt in 2019 een materialiteitsmatrix om aan te geven welke issues / topics de onderneming respectievelijk belanghebbenden in welke mate gezamenlijk raken.

Ter illustratie hierna de materialiteitsmatrix van Nationale Nederlanden:



Sommige bedrijven gaan nog verder door aan te geven, blijmoedig dan wel megalomaan, hoeveel wereldburgers ze raken met hun onderneming. Deze benadering illustreert in ieder geval, voor zover niet al bekend, dat het gedrag van bedrijven veel meer verschil maakt dan op de winst & verliesrekening staat. Zo claimt Philips in 2018 de levens van 1,54 miljard te hebben geraakt en Unilever komt op maar liefst 2,5 miljard (op hoeveel zou Shell komen?). Randstad laat hieronder zien te streven naar het raken van 500 miljoen mensen in 2030:



Andere bedrijven zijn wat aardser in hun benadering van duurzaamheid, dat ook te vertalen is als doen wat goed is, want dat is goed voor de handel, aldus RELX:

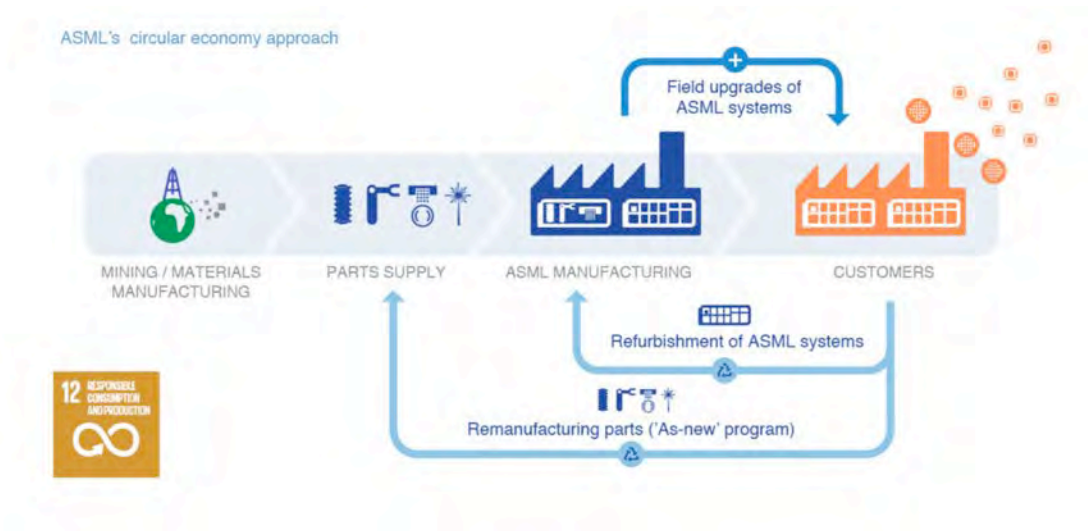
“We define corporate responsibility (CR) as the way we do business, working to increase our positive impact and reduce any negative impact. It ensures good management of risks and opportunities, helps us attract and retain the best people and strengthens our corporate reputation.”

Unibail-Rodamco komt met een fraaie en vernieuwende materialiteitsmatrix, waarin ook kansen en risico's (=bedreigingen), dus een soort SWOT, is verwerkt, met meteen de oplossingsrichtingen (te interpreteren als sterktes of uitdagingen) erbij, compleet met verwijzing naar gedetailleerde paragrafen:

Themes	Opportunities	Risks	Summary of associated policies & actions plans	Associated main performance indicators	Further information
Responsible Supply chain	Onboard stakeholders along the Group's value chain in its CSR strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contracting with service providers, suppliers or sub-contractors not complying with regulations and standards of their profession (e.g. fundamental human and labour rights) or having a negative CSR image/performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global Group purchasing conditions and standard contracts including environmental and social terms, such as complying with ILO conventions and local labour laws (Continental Europe);</li> <li>Procedure for screening of business partners (Continental Europe);</li> <li>Supplier assessments for main service contracts (maintenance, safety, mechanical transportation, cleaning and waste management): management, quality of service, and respect of environmental terms (Continental Europe);</li> <li>Collection of CSR information for contractors referenced in the purchasing database (Continental Europe);</li> <li>Whistleblowing procedure made accessible to all contractors;</li> <li>For development projects, the compliance of providers to professional standards is ensured through the tender process, the contract documents, and the monitoring of compliance by the operations supervisor. Non-compliance is sanctioned according to severity through formal notice, penalties or change of provider.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Share of supplier contracts (operations) assessed on compliance with environmental rules, modes of management, and quality of service.</li> </ul>	2.3.1,2 Supply chain management
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Controversies linked with the activity of one or several tenants affecting the asset image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement to diversify the retailer mix (new Group CSR Strategy), commitment to promote national and local retailers;</li> <li>Supporting entrepreneurship and local concepts; Organization of the grand Prix des Jeunes Créateurs de Commerce;</li> <li>Participation in retail industry roundtables and conferences; Engagement in Better Retailer's Club;</li> <li>Signing voluntary and contractual agreements on sustainability issues with tenants; Organizing sustainability meetings with tenants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amount spent in the "Grand Prix des Jeunes Créateurs de Commerce";</li> <li>Number of voluntary agreements on LED signed with retailers;</li> <li>Share of Green Lease V2 signed among new leases and active leases.</li> </ul>	2.3.2.3 Engaging with tenants and visitors 2.3.3.2 An attractive, distinctive offering 2.2.3.3 Green leases and tenant commitments
Human Capital	Engage employees in the Group's strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non-engagement of employees and employee turnover rate increase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yearly 360° review of each employee (Group &amp; country levels) in Continental Europe;</li> <li>Development of internal mobility &amp; career paths (Talent management programs, women@UR), Designed Career Paths by functions;</li> <li>Engagement survey with action plan on the main improvements identified. Communicating follow-up every 6 months to all employees, including development of work life balance initiatives;</li> <li>Structured and comprehensive benefits policy (stock-options and performance shares, company saving plan, health plans) in line with market practice;</li> <li>More trainings on soft skills (management, feedback, empowerment), ongoing development of URW Academy (training department): new learning management system (LMS), new training contents performed by internal and external experts, URW fundamentals training for all newcomers;</li> <li>More focus on international talent (culture, corporate centre, international mobility) to increase retention among international teams;</li> <li>Systematic exit interview to identify causes of departure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turnover rate;</li> <li>Participation rate to the employee engagement survey (UR Experience Survey);</li> <li>Share of employees that were promoted (on average);</li> <li>Employee engagement rate in the Group volunteering programme UR Involved!</li> </ul>	2.4.1.1 Talent management and engagement 2.4.3 Inspire our people 2.4.3.1 Employee commitments and CSR 2.4.1.2 Training and career development 2.4.3.2 Wellbeing 2.4.1.3 Compensation and benefits

Dit is slechts een deel van hun materialiteitsmatrix die maar liefst 8 pagina's beslaat over 9 "themes": Business Ethics; Health & Safety, Security And Well-Being Of People In Our Properties; "Green"/Sustainable Value of assets and of the company; Responsible Supply Chain; Human Capital; Local Acceptability; Environmental Pollution; Energy and Greenhouse Gases; Governance.

ASML doet een poging de circulariteit van hun productieproces weer te geven in onderstaande infographic, bijdragend aan SDG 12. Het ziet er mooi uit, maar de bewijskracht laat nog wel te wensen over, ook in met de bijbehorende tekst in het jaarverslag (pagina 20 jaarverslag ASML 2018, voor de liefhebber):



Zie verder ook:

- [www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-1-sustainability](http://www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-1-sustainability)
- [www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/shells-shared-purpose-adformatie.pdf](http://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/shells-shared-purpose-adformatie.pdf)
- [www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/com1017\\_duurzaam\\_communiceren.pdf](http://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/com1017_duurzaam_communiceren.pdf)
- [www.reputationinstitute.com/csr-reptrak](http://www.reputationinstitute.com/csr-reptrak)
- [www.csrhub.com](http://www.csrhub.com)
- [www.sdg-tracker.org](http://www.sdg-tracker.org)
- [www.vsnu.nl/sdg-dashboard.html](http://www.vsnu.nl/sdg-dashboard.html)
- [sdgresources.relx.com](http://sdgresources.relx.com)
- [www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren](http://www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren)
- [www.transparantiebenchmark.nl](http://www.transparantiebenchmark.nl)
- [www.corporateknights.com/reports/global-100/](http://www.corporateknights.com/reports/global-100/)
- [www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl)
- [www.vbdo.nl](http://www.vbdo.nl)



Opmerkelijk in communicatie over innovatie & ondernemerschap

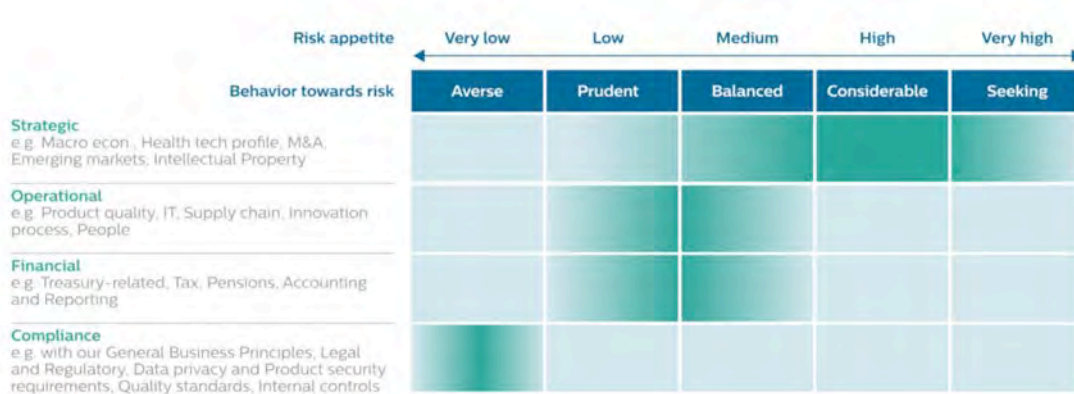
Ondernemingen communiceren graag dat ze investeren in innovatie en ondernemerschap, maar slechts weinig bedrijven slagen erin deze bij uitstek lastig te plannen thematiek concreet te maken.

Ondernemen is risico nemen, maar de 'risk appetite' die vrijwel alle beursgenoteerde bedrijven (zeggen te) volgen is een tamelijk platgetreden pad: (zeer) voorzichtig met regels, geld en operations; mild enthousiast met 'strategische' keuzes. Het is wellicht ook teveel gevraagd om iets anders te communiceren, al blijft daarmee de vraag hoe betekenisvol de risicoparagraaf is in een jaarverslag.

Hieronder als voorbeeld hoe DSM risico zegt te nemen:



Zoek de verschillen met Philips:



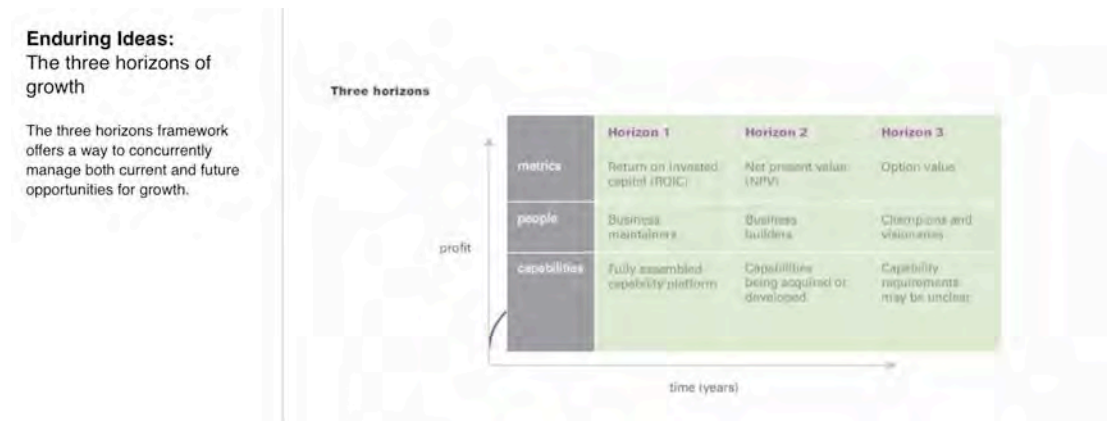
Voor alle acht thema's van het volgtijdelijk kwaliteitsmodel dat als basis dient voor de beoordeling van de jaarverslagen geldt dat bedrijven slechts mondjesmaat gebruik maken van, of verwijzen naar, conceptuele modellen; theorie die, als het even kan wetenschappelijk getest, de gewenste toekomst helpt realiseren, zoals een medicijn of een ander krachtmiddel. KAS Bank is in het thema innovatie & ondernemerschap een



uitzondering met de verwijzing naar het drie-horizon-model van adviesbureau McKinsey, dat onderscheid maakt tussen innovatie op korte, middellange en lange termijn:

“For accelerating change and innovation, KAS Bank uses the three-horizon-model of McKinsey and then implemented this in our own organization. The initiatives in Horizon 1 are based on bottom line growth, the daily improvements and some regulatory must-do’s, of which the activities are mainly defensive. In KAS Lab we are focusing on Horizon 2 and 3 opportunities, which are explorative and more offensive, if not disruptive.”

Voor wie meer wil weten over dit model - hieronder een visualisatie (en de url aan het eind van deze paragraaf):



Ondernemerschap en innovatie hebben iets magisch en kunstzinnigs. Meer dan strategie en positionering betreft het de creatie van nog niet bestaande of zelfs maar bedachte producten en diensten in de hoop dat ze maakbaar zijn en geld gaan opleveren. Hoe krijg je dat als onderneming voor elkaar? Een motor voor innovatie kan de veranderende omgeving zijn die inspireert of dwingt tot vernieuwing. Zo ziet Forfarmers de noodzaak om duurzaam de ondernemen als aanjager voor innovatie, vertaald in diverse duurzame innovatieprojecten:

**Balancing the sustainability themes in innovative concepts**

		Environment	People	Welfare
<b>Apollo</b> (broilers)	Producing meat efficiently with reduced carbon footprint and lower land use	High	Medium	Low
<b>Organic</b> (broilers)	Organic Broiler Production	Medium	High	High
<b>Gildehoen</b> (broilers)	Slow Growing Concept in collaboration with retailers in the Netherlands	Low	High	Medium
<b>ULTRA</b> (swine finisher)	Better feed efficiency and growth, without increasing phosphate and nitrate excretion, better gut health, lower aggression, reduced mortality, simpler feed programmes for easier management	High	High	High
<b>NOVA</b> (swine sow)	Improved technical performance, lower GHG emissions. Better sow productivity, reduced preweaning	Medium	Low	High
<b>Feed2Milk</b> (Dairy)	Efficient milk production with healthy (longevity) cows	High	Low	Medium
<b>Translac</b> (Dairy)	Optimally managing the transition period (drying off - calving) of dairy cows	Medium	Low	High

Maar er zijn meer bronnen voor innovatie. Zo benoemt Nedap – heel verstandig – communicatie als bron voor innovatie:

“Bij Nedap zijn dit jaar voor het eerst Spark Sessions georganiseerd voor medewerkers uit het hele bedrijf. Bij de Spark Sessions draait het allemaal om het vinden, identificeren, kwalificeren en delen van problemen. Echte problemen die mensen hinderen bij het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden en in de weg zitten om succesvol hun taken uit te voeren. Een goed probleem kan het startpunt zijn van een innovatieve oplossing door onze brede technologieportfolio op een andere manier in te zetten. Een vonk van inspiratie die kan uitgroeien tot een geheel nieuwe bedrijfsactiviteit. En daarmee de verdere groei van Nedap mogelijk maakt.”

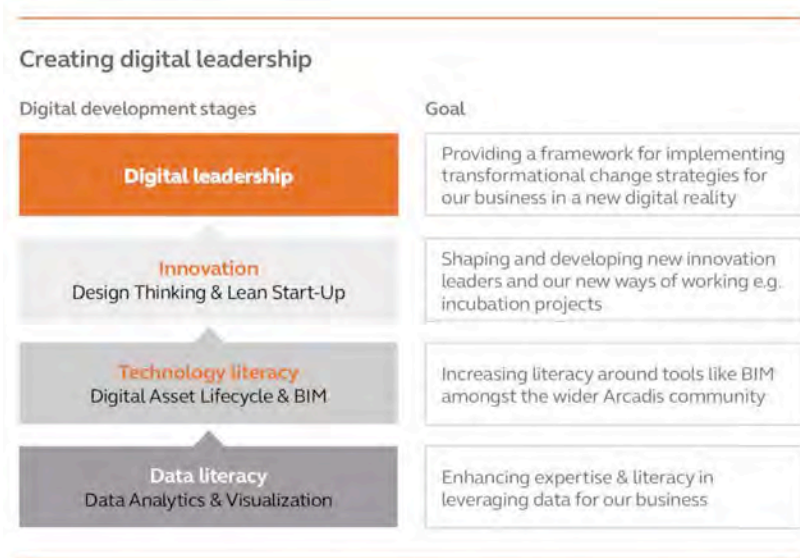
Een andere bron voor innovatie is tijd, vrijgemaakt voor onderzoek en onderwijs, ofwel Research & Development. ASMI brengt budget voor Research & Development, trainingsuren, competenties van medewerkers en omzet als volgt met elkaar in verband:

#### Products and technology KPIs

KPI	2016	2017	2018
R&D expenses (in million EUR)	1,105.8	1,259.7	1,575.9
Technical Competence maturity score <sup>1</sup>	3.4	3.7	3.8
Function Ownership maturity score <sup>1</sup>	3.6	4.0	4.1
Number of technical training hours per FTE	15.9	18.2	31.4
Sales of lithography systems (in units) <sup>2,3</sup>	154	197	224

1. Measured on a scale from 0 to 5, with 5 being the top score.
2. Lithography systems do not include metrology and inspection systems. See Management Board Report - Financial Performance - Operating results - Total net sales and gross profit.
3. As of January 1, 2018, ASML has adopted the new Revenue Recognition Standard (ASC 606) and Lease Standard (ASC 842). The comparative numbers have been adjusted to reflect this change in accounting policy.

Ook Arcadis koppelt (de ontwikkeling van) kennis en kunde (in hun geval “literacy” in data respectievelijk technologie) aan het vermogen innovatief te zijn om daarmee het gewenste (digitale) leiderschap te realiseren:



Elke onderwijsinstelling kan deze benadering alleen maar toejuichen.

Tot slot de aanpak van Philips, dat altijd sterk is geweest in 'idea' (minder in 'to market') en al decennia werkt met een respectabele 'Innovation & strategy function' in het bedrijf, tegenwoordig gericht open innovatie, de dominante stroming in innovatiemanagement:

"The Innovation & Strategy function facilitates innovation from 'idea' to 'market' (I2M) as co-creator and strategic partner for the Philips businesses, markets and partners. It does so through cooperation between research, design, marketing, strategy and businesses in interdisciplinary teams along the innovation chain, from exploration and advanced development to first-of-a-kind proposition development. In addition, it opens up new value spaces beyond the direct scope of current businesses through internal and external venturing, manages the company-funded R&D portfolio, and creates synergies for cross-segment initiatives and integrated solutions. Innovation & Strategy actively participates in Open Innovation through relationships with academic, clinical, industrial partners and start-ups, as well as via public- private partnerships. It does so in order to improve innovation speed, effectiveness and efficiency; to capture and generate new ideas, and to leverage third-party capabilities. This may include sharing the related financial exposure and benefits."

Zie verder ook:

- [www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-2-innovation-and-entrepreneurship](http://www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-2-innovation-and-entrepreneurship)
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>



### Opmerkelijk in communicatie over strategie & positionering

Strategie & positionering is van de acht thema's in het volgtijdelijk kwaliteitsmodel (dat de basis vormt voor de beoordeling van de jaarverslagen) het thema waarover bedrijven het meest communiceren. Niet vreemd, want het is de essentie van (het eerste, vooruitblikkende deel van) een jaarverslag, in combinatie met het (tweede, financiële) terugblikkende deel.

Zoals elke beursgenoteerde onderneming zegt duurzaam te zijn, zo bevestigt ook elke onderneming dat de uitvoering van de strategie op koers ligt en tot tevredenheid stemt, "al zijn we er nog niet". De meeste gearriveerde ondernemingen (met wat meer jaren beurservaring en bovengemiddelde marktkapitalisatie) gebruiken een eenvoudig te begrijpen "business model" om te duiden hoe ze "waarde creëren". Dit model is samen te vatten als Input-Process/Transformation-Output (samengevat IPO of ITO). Deze enigszins mechanische, Porteriaanse benadering suggereert dat met benoemde ingrediënten (input) en verwerking (process / transformation) door het bedrijf er gewenste resultaten (output / outcomes) mogelijk zijn.

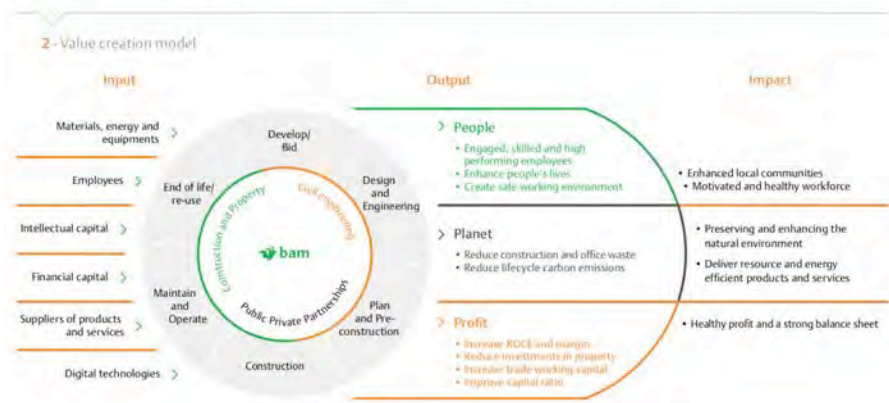
DSM benut dit model expliciet om bronnen en resultaten met een duurzaam karakter te benoemen, namelijk gecategoriseerd naar People, Planet, Profit (de triple bottom line, TBL of 3BL, het duurzaamheidsconcept dat John Elkington populariseerde in 1997):



En hier hoe bijvoorbeeld BAM het model toepast:

### What we do and how we create value

Figure 2 is based on the International Integrated Reporting Council's Integrated Reporting <IR> framework and gives an overview of how BAM creates value. BAM uses valuable resources in its primary process and through its activities the Group creates output that generate value for stakeholders and society. The cycle of integrated thinking and reporting supports financial and sustainability results. BAM discloses a combination of quantitative and qualitative information to describe how value is created.



TKH, al jaren een voorbeeld in jaarverslaggeving, integreert "People/Planet/Profit" en SDG's (ofwel duurzaamheid/Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, MVO) als volgt met "Positioning" (waar bij TKH ook innovatie en klanten onder vallen), met een reeks meetbare KPI's en concrete doelstellingen:

RESULTATEN MVO 2018						
	THEMA INCL. MATRIX-NR.	KPI'S	DOELSTELLING	2018	T.O.V. DOEL	2017
PEOPLE	Duurzame inzetbaarheid (8)	% medewerkers met performancegesprek.	Tenminste 90% van personeelsbestand.	81,2%	🟡	83,4%
	Opleidingen & trainingen (8)	Aantal uren besteed aan opleidingen en trainingen per FTE.	Tenminste 16 uur/jaar per FTE.	24 uur	🟢	22 uur
	Gezondheid & veiligheid (9)	Aantal bedrijfsongevallen met tenminste 1 dag verzuim tot gevolg.	Jaarlijkse afname aantal ongevallen met tenminste 10%.	-7,6%	🟢	-33,3%
		Totaal ziekteverzuim afgezet tegen aantal FTE.	< 4,0%.	3,47%	🟢	3,38%
	Goed werkwijze (8,9,9,10)	Medewerkerstemmenonderzoek.	Tenminste conform benchmark (7,04).	7,2	🟢	7,2
PLANET	Integriteit / Algemene organisatieprincipes (15)	Aantal medewerkers dat de TKH-gedragscodex heeft ondertekend.	100%.	96,1%	🟡	97,7%
	Diversiteit in personeelsbestand (10)	Aantal overtreedingen van de gedragscodex.	0 overtreedingen.	0	🟢	0
	CO <sub>2</sub> -en energiereductie (12)	Aantal medewerkers met beperking en/of afstand tot arbeidsmarkt.	Tenminste handhaven huidige aantal medewerkers.	109	🟢	105
		Energieverbruik afgezet in kWh/tonaat.	5% reductie in 2020 ten opzichte van referentiejaar 2015.*	2017: -3,0% 2018: -3,0%	n.v.t.	2016: -3,3% 2015: +0,8%
		Carbon footprint (CO <sub>2</sub> -uitstoot).	2,5% reductie in 2020 ten opzichte van referentiejaar 2015.*	2017: +4,4% 2018: -2,9%	n.v.t.	2016: -2,8% 2015: +0,9%
PROFIT		Wagenpark CO <sub>2</sub> -norm, uitgedrukt in gram/km.	Gemiddelde CO <sub>2</sub> -norm lease-auto's in 2020: <95 gram/km.*	90,1 gram/km	🟢	93,6 gram/km
		Totaal afzet meest relevante grondstoffen, afgezet tegen totale materiaalconsumptie.**	Mixmaal 5% van jaarlijkse materiaalconsumptie meest relevante grondstoffen.**	-4,9% **	🟢	-5,0%
		Recycling-% meest relevante grondstoffen.	Tenminste 50%.*	79,0%	🟢	71,4%
	Financiële doelstellingen (1)	Netto-renterendende schuld/EBITDA (kleit leverage ratio).	< 2,0.	1,5	🟢	0,9
		Return On Sales (ROS).	12-13% middellange termijn.	11,3%	🟡	10,1%
POSITIONING		Return On Capital Employed (ROCE).	21-23% middellange termijn.	21,3%	🟢	19,7%
		Solvabiliteit.	> 35%.	42,4%	🟢	47,0%
	Innovatie & technologieën (2)	Portefolio in een vroeg stadium van de productlevenscyclus.	Tenminste 15% omzet uit innovaties die 2 voorafgaande jaren zijn geïntroduceerd.	20,8%	🟢	22,2%
	Klanttevredenheid (10)	Klanttevredenheidsonderzoek.	Gemiddelde score (boven benchmark (7,8)).	7,9	🟢	7,9
	Integriteit / Algemene organisatieprincipes (15)	% totaal aantal productgerelateerde klachten dat binnen 5 werkdagen wordt afgehandeld.	> 60%.	80%	🟢	80%
Maatschappelijk verantwoord inkopen (7)		Aantal ontvangen klachten dat gereisd is aan milie- en omgevingszaken.	0 klachten.	3	🟡	4
		Percentage onderkende code of supply door strategische leveranciers (inkoopvolume vanaf € 1 miljoen).	100%.	84%	🟡	80%
		% assessments afgenomen bij strategische leveranciers.	Binnen 2 jaar na ondertekening code of supply.	82%	🟢	78%
Goede Doelen (11)		Betrag aan sponsoring, afgezet als % van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten.	0,2% - 1,0% van de nettowinst voor eenmalige baten en lasten.	-0,4%	🟡	0,4%

\* Reikwijdte: TKH-locatie met ondersteuning ten aanzien van aard activiteiten.  
 \*\* Exclusief "learning curve"-effecten.

Naast bovenstaande traditionele IPO-benadering is er een kleinere stroom die focust op, dan wel volstaat met, een meer principle-based aanpak, gebruikmakend van begrippen

als: missie, visie, kernwaarden, en het in opkomst zijnde 'purpose'. Lastig blijft met deze begrippen dat ze nogal eens door elkaar worden gebruikt. En Takeaway maakt het de lezer al helemaal niet makkelijk door onder het kopje "Our strategy" hieronder (alleen) te spreken over "our mission" – dat is toch niet hetzelfde, of wel?

## Our strategy

At Takeaway.com, our mission is to satisfy consumers by using the power of technology to bring a wide variety of food options to their fingertips with a fast, easy and secure ordering process, thereby causing them to return and drive incremental orders for our restaurant partners.

En als de missie dan het charmante "to satisfy customers" is, waarom dan verderop in het jaarverslag een wat prozaïsche missie te suggereren, namelijk "connecting as many people as we can to as many restaurants as possible"?

At Takeaway.com, we are focused on connecting as many people as we can to as many restaurants as possible. While our technology platform is the key enabler, marketing is focused on making the actual connections. In 2018, we connected more consumers to more restaurants than ever before. Partly by expanding into new countries, but also by accelerating growth in existing countries. Key drivers of our marketing success are: Brand power, consumer focus, and scalability.

De (financieel zeer succesvolle) nieuwkomer Adyen maalt vooralsnog niet om ingewikkelde stroomschema's, SDG's, materialiteitsmatrix, SWOT, business modellen of welke andere conventie dan ook in de Nederlandse jaarverslaggeving. Adyen heeft (met andere nieuwkomer Accsys) het minste aantal pagina's jaarverslag (73) en heeft genoeg aan de volgende formule:



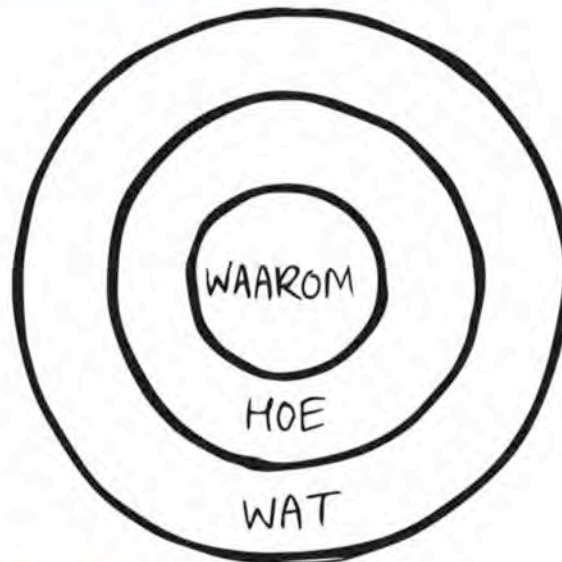
**The Adyen Formula**

- We build to **benefit all merchants** (not just one)
- We **don't hide behind email**, instead we pick up the phone
- We make **good choices** to build an ethical business and drive sustainable growth for our merchants
- We **talk straight** without being rude
- We **launch fast** and iterate
- We include **different people** to sharpen our ideas
- Winning is more important than ego**; we work as a team - across cultures and time zones
- We **create our own path** and won't be slowed down by "stewards"

In het zoeken naar eenvoudige en toch krachtige modellen om de kern van een bedrijf te vatten heeft verhalenverteller Simon Sinek vanaf 2009 veel succes geboekt met zijn verhaal dat overtuigende leiders en organisaties altijd benoemen *waarom* ze doen wat ze doen. Dan pas communiceren ze *hoe* ze dat doen en vervolgens *wat* dat oplevert (zie ook: startwithwhy.com). Met wetenschap heeft het weinig te maken maar het is beslist een populair en aansprekend model dat makkelijk communiceert en aanzet tot nadenken over

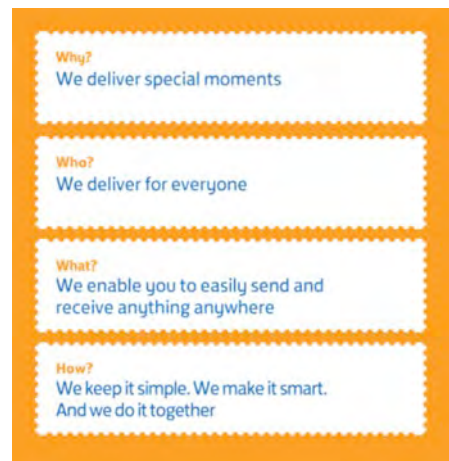
wat een bedrijf bijzonder en aantrekkelijk maakt, Sineks trits waarom-hoe-wat biedt een handige kapstok voor het communiceren van een corporate story (bedrijfsverhaal). Sinek vat deze trits samen in wat hij de Gouden Cirkel noemt:

FIGUUR 23.2 De Gouden Cirkel van Sinek



Bron: Sinek (2009) en startwithwhy.com

PostNL maakt hiervan why / who / what / how:



En Randstad integreert Sinek, in de opmerkelijke volgorde why / what / how in het IPO-format:

## input our key assets

### human

Randstad attracts bright, agile, adaptable and human-focused people, with a transformational and change orientation. In addition, we constantly develop our employees' skills and competencies so they can deal with and respond to rapidly changing circumstances.

### intellectual

Our knowledge and experience, thought leadership and superior brands help us to attract and retain the best people and ensure that our clients and candidates can count on the highest quality service and concepts.

### technological

We allocate resources to local pilots and we scale up proven innovations quickly around the world. We acquire external knowledge and expertise through acquisitions, partnerships and minority stakes in startups and scale-ups.

### external relationships

Randstad proactively interacts with local and talent communities, schools and universities, as well as with industry and employer bodies and other influential organizations. As a thought leader in our industry, we contribute to a clear, fair and workable regulatory environment in our global markets.

### financial

We aim to have a balanced mix of debt and equity investments (including institutional investors) and a sound financial position.

## trends and growth drivers

- globalization
- technology
- demographics
- variety of work forms
- governance of work

## why



## what



## how



## output value created

- € 23,812 million revenue
- 249,000 clients

- 2,547,000 candidates placed in 2018
- 262,500 permanent placements
- 306,000 candidates trained

- 77 engagement score
- 48% women in senior leadership positions
- 29,200 employees trained

- 4% organic revenue growth
- € 1,108 million EBITA
- € 627 million free cash flow

- 26% of candidates working < 25 years
- 12% of candidates working > 50 years
- included in Dow Jones Sustainability Index

## outcome value shared

### clients

We help our clients to find the best talent with the most relevant skills for their business. Our technological expertise, combined with our human touch, enables us to focus on our clients' business needs by providing tailor-made solutions and the best personal advice.

### candidates

We help candidates in finding jobs and developing their skills so they can have a meaningful career. Our data-driven insights enable us to quickly identify smart career opportunities and make the perfect match. Candidates are personally guided to short- and long-term career success.

### employees

We are an attractive employer for our employees by offering continuous development and career opportunities. Data-driven insights help our employees to focus on what really matters in their job: serving clients and candidates even better.

### investors

Our strategy and ambitions ensure long-term economic value creation for our investors. We aim to optimize shareholder returns over time.

### society

Having a meaningful job impacts people's lives. Through our core business, sustainability activities, and our dialogue with governmental authorities and other relevant bodies and institutions, we help shape the world of work, maximizing future employment and sustainable economic growth.

Zie verder ook:

- [www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-3-strategy-and-positioning](http://www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-3-strategy-and-positioning)
- [en.wikipedia.org/wiki/IPO\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/IPO_model)
- [en.wikipedia.org/wiki/Start\\_With\\_Why](https://en.wikipedia.org/wiki/Start_With_Why)





### Opmerkelijk in communicatie over diversiteit & cultuur

Allereerst de terminologie: in de huidige jaarverslaggeving neemt de term inclusiviteit steeds vaker de plaats in van diversiteit als bedrijfsdoelstelling. Wellicht voor de zekerheid en herkenbaarheid gebruiken de meeste bedrijven evengoed diversiteit & inclusiviteit in een adem. Zoals met meer van dit soort grote woorden blijken het containerbegrippen. Zo krijgt KLM/AirFrance het voor elkaar om te claimen "inclusief" te zijn omdat ze... lokaal inkopen:

"Air France - KLM contributes to inclusive and sustainable economic growth in France, the Netherlands and the areas where it operates. By working together with local partners, the Group creates new opportunities and supports projects that contribute to future generations and local communities with added social and economic value. With its supply chain and through €12 billion spent on procurement, Air France - KLM stimulates indirect employment and economic activity."

De meeste bedrijven (91%) hebben wel wat te melden over wat diversiteit (& inclusiviteit) & cultuur in hun organisatie voorstelt. Wellicht omdat vanuit de Nederlandse politiek, en de SDG's (SDG 5: gender equality) de druk stijgt om in ieder geval iets over het onderwerp te zeggen, rapporteren bedrijven uiteenlopende zaken over diversiteit. Bedrijven waar het niet zo wil vlotten met het aandeel vrouwen in senior posities benadrukken vaak dat er diverse vormen van diversiteit zijn.

Toch kunnen bedrijven waar de mannen geen vrouwen kunnen vinden zich toch afvragen welke beeldvorming handige pr is. Zo valt gender equality, en überhaupt diversiteit, ogenschijnlijk niet mee bij BAM:



Maar natuurlijk doet BAM zijn/haar uiterste best en geloven ze sterk in diversiteit:  
 "BAM believes that a company with diverse teams at all levels and disciplines is made stronger by the different perspectives that such diversity brings. This is reflected in BAM's vision and values employment and development processes. BAM supports local and national initiatives that want to create opportunities for all groups, particularly those who may not have considered civil engineering as an accessible career choice. BAM considers there to be significant business benefits from integrating equality, diversity and inclusion in day-to-day business practice".  
 and are determined to eliminate discrimination and disadvantage within the workplace.

Natuurlijk kan een bedrijf moeilijk vrouwen aannemen die niet geschikt zijn, of onvindbaar. Het aanbod doet er toe; hier heeft Nedap een punt:

“Als technologisch bedrijf zijn we voor wat betreft de verhouding man-vrouw in ons personeel, en in veel leidinggevende rollen in het bijzonder, mede afhankelijk van het aantal vrouwen dat een technische studie afrondt.”

Ook Forfarmers komt hieronder nogal uniform over:



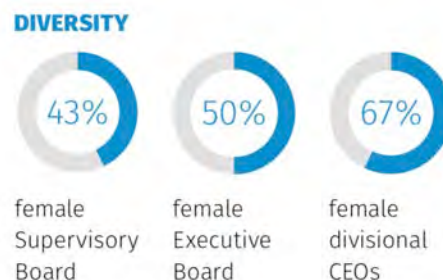
Terwijl Forfarmers echt zegt anders te zijn en te willen:

“ForFarmers considers it important to hire employees based on the right skills, regardless of their gender, age, race or religion. This is part and parcel of the culture of the organisation. ForFarmers operates in a world where traditionally the vast majority of employees are male.”

Forfarmers benut hier het helaas-te-weinig-vrouwen-in-de-branche-argument. Toch aardig te bedenken dat de minister voor landbouw een vrouw is.

Is beter zoeken naar vrouwelijk talent echt zo moeilijk? Teken aan de wand is dat de Amerikaanse zakenbank Goldman Sachs, een van de financieel meest succesvolle bedrijven ter wereld, in maart 2019 bekend maakte ernaar te streven om voortaan bij het werven van nieuw personeel evenveel vrouwen als mannen aan te nemen. Het concern heeft zich nu tevens ten doel gesteld om nieuw personeel in de Verenigde Staten voor 11% uit Afro-Amerikanen en voor 14% uit Hispanics te laten bestaan. Het gaat specifiek om beginnende analisten en bankiers. De bank onderzoekt nog of ook de lhbt-gemeenschap, mensen met een beperking en veteranen beter vertegenwoordigd kunnen worden onder het personeel. De zucht naar meer diversiteit gaat ook gepaard met een lossere (kleding)cultuur: een stropdas is sinds 2019 niet meer nodig bij Goldman.

Sommige beursgenoteerde bedrijven lukt het evenwel prima om vrouwen op directieposten te krijgen (en winst te maken):



En wat kenmerkt dit goed presterende bedrijf? Het wordt geleid door een vrouw, sinds 2003 alweer. En voor haar komst waren zoveel vrouwen in toposities geen gebruik in deze, destijds tamelijk traditionele uitgeverij, Wolters Kluwer.

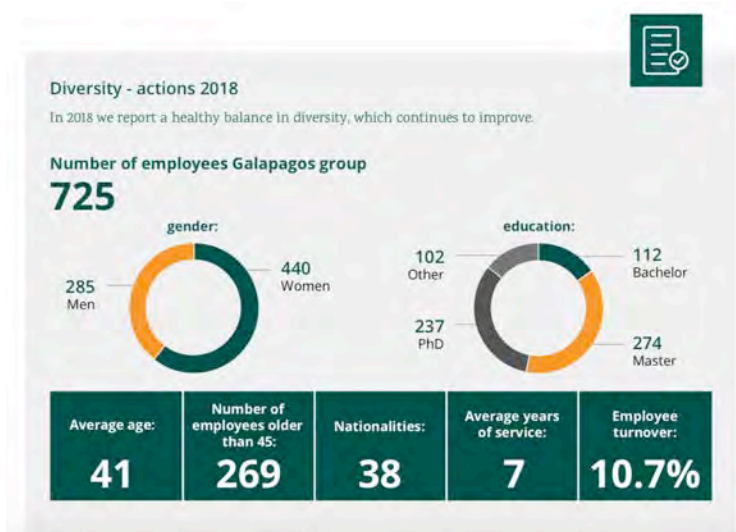
Waarschijnlijk verloopt ook inzake gendergelijkheid de weg naar verbetering stap voor stap. En dan helpt het de organisatie, intern en extern, die stappen meetbaar te benoemen. Zoals Ahold Delhaize dat hieronder doet met diverse KPI's voor diversiteit, ook nog eens mooi gekoppeld met SDG's:

<b>Diversity of workforce</b>	Associate perception on diversity is measured through an annual associate engagement survey and annual targets are set to drive progress. Our brands are committed to creating an inclusive workplace, and diversity and inclusion are integrated into associates' value propositions through hiring practices, innovative training and leadership development programs.  <b>KPIs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Index of inclusive workplace questions in the associate engagement survey</li> <li>• Percentage of female and male associates</li> <li>• Percentage of females on the Executive Committee and Supervisory Board</li> <li>• Percentage of associates by generation</li> </ul>	<b>5.5</b> Achieve equal opportunities <b>8.5</b> Achieve decent work for all <b>10.2</b> Promote inclusion <b>10.3</b> Ensure equal opportunity and reduce inequalities of outcome
-------------------------------	---	--

Ook bij bedrijven die zeker niet bekend staan om hun softe benadering, zoals RELX, wordt Diversity & Inclusion (D&I) business as usual, onderdeel van een moderne, duurzame bedrijfsvoering met aandacht voor medewerkers, diversiteit en cultuur:

2018 OBJECTIVES	Achievement
Conduct a Global Employee Opinion Survey including questions on culture, ethics and wellbeing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survey conducted globally; 90% response rate, highest to date</li> <li>• CEO review of results; cascaded to business leaders – action plans in development</li> </ul>
Update D&I Strategy including the launch of D&I progress indicators	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D&amp;I Strategy approved by senior leadership; nine priority actions</li> <li>• D&amp;I governance updates</li> <li>• First global Diversity Awareness Month</li> </ul>
External partnership to raise awareness of mental health across RELX	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement with Shaw Mind Foundation; webinar made available to all employees</li> <li>• Research support for Foundation's mental health and the SDGs project</li> </ul>
<b>2019 OBJECTIVES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progress UN Equal Pay International Coalition commitments</li> <li>• Establish a dashboard for D&amp;I metrics</li> <li>• Develop mental health metrics and response plans</li> </ul>	
<b>OUR 2030 VISION</b>	
Continued high-performing and satisfied workforce through talent development, D&I and wellbeing; scale support for external human capital initiatives	

Uiteraard is de man-vrouw-verhouding niet de enige vorm van diversiteit. Zo registreert Galapagos het aantal medewerkers dat ouder is dan 45, zonder toe te lichten of deze groep nou juist hulpbehoevend of bevoorrecht is, of allebei:



Cultuur gaat in het volgtijdelijk kwaliteitsmodel, de basis van de beoordelingscriteria in dit rapport, hand in hand met diversiteit. Beide gaan over hoe individuen en groepen binnen een organisatie zich onderscheiden en tot elkaar verhouden. Qua cultuur bestaan er verschillen tussen bedrijven (karakter, opleiding, gender, leeftijd, achtergrond, etc.), tussen bedrijven en bedrijfsonderdelen (bedrijfsculturen) en tussen landen (Nederlanders doen anders zaken dan Fransen, etc). Nagenoeg alle beursgenoteerde bedrijven onderkennen dat hun cultuur een wezenlijk onderdeel is van hun succes. Zo heeft Aegon een intern programma dat het de bedrijfscultuur en -waarden op vier onderdelen wil aanscherpen:

## Culture and values

To implement our strategy successfully, we need the right corporate culture. We want to build a flexible organization – one that has the customer at the center of its decision-making

In 2016, Aegon introduced Future Fit. This program sets out four themes. For each theme, we have defined specific behaviors:

Theme	Acting as one	Customer centricity	Agility	Accountability
Behaviors	<ul style="list-style-type: none"> <li>Building on each other's skills and knowledge</li> <li>Realizing we are stronger together</li> <li>No more working in silos</li> <li>Collaborating across boundaries and businesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Putting the customer at the heart of Company decision-making</li> <li>Strong focus on people and outcomes</li> <li>Combining digital with the human touch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accepting the idea of constant change</li> <li>Willing to learn, experiment and, on occasions, fail</li> <li>Seeking feedback from others</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Owning both the problem and the solution</li> <li>Valuing new initiatives</li> <li>Recognizing and rewarding success</li> <li>Being honest about mistakes</li> </ul>

Aegon onderscheidt zich daarnaast, met een enkel ander bedrijf, door in het jaarverslag ook de gender pay te registreren.

Qua bedrijfswaarden hier ook dit jaar een eervolle vermelding voor Ahold Delhaize dat nog steeds de enig(st)e beursgenoteerde organisatie in Nederland is met humor als officiële kernwaarde.

De meeste bedrijven gebruiken niet zoveel tekst over hun cultuur, waarbij sommigen niet na kunnen laten foto's te laten zien van blijde medewerkers in een groep. Zo oogt het bij Besi best gezellig, suggereert onderstaande foto die om niet geheel duidelijke redenen in de risicoparagraaf staat:



*Team building day Besi Singapore*

Zie verder ook:

- [www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-4-diversity-of-culture](http://www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-4-diversity-of-culture)
- [www.tias.edu/en/dossiers/dossiers/female-board-index](http://www.tias.edu/en/dossiers/dossiers/female-board-index)
- [www.hsleiden.nl/diversiteit](http://www.hsleiden.nl/diversiteit)
- [www.topvrouwen.nl/over-topvrouwen](http://www.topvrouwen.nl/over-topvrouwen)
- <https://home.kpmg/nl/nl/home/services/advisory/risk-and-regulatory/internal-audit-en-governance-risk-en-compliance-solutions/soft-controls-audit.html>



### Opmerkelijk in communicatie met en over klanten

Het is vaak moeilijk kiezen voor bedrijven wie of wat het allerbelangrijkst voor ze is: de aandeelhouder, de medewerker, de klant of de planeet? Of alles en iedereen tegelijk? Waarschijnlijk soms de een, soms de ander, en dat maakt besturen een "uitdaging". Dat een bedrijf zonder klanten niet (makkelijk) leeft begrijpt menigen wel, dus het ligt voor de hand dat bedrijven een idee hebben, en kunnen geven, voor welke klanten ze werken dan wel willen werken. Toch zijn er nauwelijks bedrijven die meer dan een paar woorden wijden aan wie de klanten zijn en wat ze willen. En vooral wat ze precies van de onderneming in kwestie willen. Slechts een paar bedrijven onderscheiden zich door iets anders te communiceren dan de meeste bedrijven. Een derde van de top-75 (evenveel als in 2018) beursgenoteerde bedrijven hanteert een Net Promoter Score, een internationaal breed geaccepteerde manier om klanttevredenheid en -loyaliteit te meten.

Aegon valt op door een reeks gedurfde KPI's en benchmarks om hun succes bij klanten te meten:

#### Non-financial performance

Aegon has six global non-financial indicators; these indicators are tied directly to specific aspects of our strategy; they

also help us address material topics and measure progress toward our objectives as both an employer and a provider of financial services.

Metric	2018	2017	% change	Aspect of strategy supported by indicator
Benchmarked Net Promoter Score (% of Aegon businesses ranked in top half against peers) <sup>1</sup>	41%	45%	(4 pp)	Customer centricity
Number of customers	28.5 million	28.1 million	1.3%	Growth/customer centricity
Number of new customers	3.8 million	NM	NA	Growth/customer centricity
Number of customers with two or more products (% of total number of customers)	5.2 million (18%)	NM	NA	Lifecycle approach
Number of digitally connected customers (% of total number of customers)	7.7 million (27%)	7.0 million (25%)	9.9%	Digitization/customer centricity
Employee engagement score	65	65	Unchanged	Customer centricity ('winning outside starts inside')

<sup>1</sup> NPS figures cover Aegon businesses in the US, the Netherlands and UK. Results are weighted by number of customers. See also note to chart on page 31.

NA – not available

NM – not measured

pp – percentage points

For more information on these indicators, please refer to pages 30 (Customers) and 32 (Employees).

ASML laat zien – helaas zonder kwantificering - hoezeer communicatie met de klant helpt om de aansluiting te borgen tussen wat het bedrijf doet en de klant wil:

Customer dialogue 2018



ASR monitort de relatie tussen hun (betaalde en niet betaalde) zichtbaarheid in de media en het (niet overmatig) consumentenvertrouwen in het bedrijf:



Gelukkig voor ASR biedt de Reprtrak (van het Reputation Institute) een gunstiger beeld, dus het is maar in welke spiegel je wil kijken:

"In particular among the general public and intermediaries, 2018 showed a strong improvement of the score compared to previous measurements. The score among the general public rose to 66.4 (+5 compared to 2016) and among advisors to 74.9 (+5.1 compared to 2016). An increase is also seen among SMEs (+1.7 compared to 2016) and arrives at a score of 67.7. Thus a.s.r.'s reputation moves between 'Average' and 'Strong'."

Tot slot presenteert Nationale Nederlanden (zonder bronvermelding) een interessante variant op het Reprtrak-model dat het vertrouwen van klanten moet helpen onderhouden en versterken:



Het model lijkt gebaseerd op het Soft Controls Model van KPMG accountants, gemaakt om bedrijfscultuur (volgens KPMG "vaak de sleutel voor succes") te meten. Nou lekt het bij de loodgieter: KPMG heeft als commerciële organisatie niet bepaald een smetteloze reputatie (google maar eens de woorden "KPMG" en "schandaal"), dus misschien heeft NN Group daarom geen zin de bron te vermelden. Het model is volgens KPMG wel mooi "omarmd door DNB als toezichthouder op de financiële sector", en KPMG wordt (volgens KPMG) "al meer dan 20 jaar gezien als marktleider op het gebied van soft controls" (bron: url hieronder), dus het model is beslist het bestuderen waard.

Zie verder ook:

- [www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-5-customers](http://www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-5-customers)
- <https://home.kpmg/nl/nl/home/services/advisory/risk-and-regulatory/internal-audit-en-governance/risk-en-compliance-solutions/soft-controls-audit.html>
- [https://nl.wikipedia.org/wiki/Net\\_promoter\\_score](https://nl.wikipedia.org/wiki/Net_promoter_score)



### Opmerkelijk in communicatie over HRM

Opmerkelijk in de jaarverslagcommunicatie over HRM is dat hierin weinig gebeurt. De aandacht voor medewerkers groeit juist wel in "innovatie & ondernemerschap" en "diversiteit & cultuur". Dat zijn, al is het misschien een zaak voor fijnproevers, toch echt andere thema's dan Human Resource Management.

En er zou best wat te melden moeten zijn want HRM is geen eenvoudig vak, zo merkt Binck bijvoorbeeld op in hun verslag inzake wat tegenwoordig onboarding heet. Het is zowat pijn lijden:

"Any time BinckBank takes on a new hire, we take great pains to ensure that the employee fits into the organisation, embraces our culture, and understands our people."

Van alle beursgenoteerde ondernemingen communiceert Randstad, voor wie HRM core business is, hierover als gebruikelijk het meest onderscheidend.

Dit is HRM volgens Randstad:



Zo is Randstad onder meer toonaangevend in employee engagement door niet 1x maar liefst 4x per jaar een onderzoek te doen naar de betrokkenheid van medewerkers, ook nog eens gebenchmarkt met concurrenten:

"By continuously engaging our people, we encourage innovation, accountability, retention, and business outperformance. To measure and monitor engagement, in 2018, we introduced the global online Randstad in Touch platform, which replaces the annual Great People Survey. The new platform consists of an engagement-related questionnaire, which people complete at least four times a year. Results are shown in a real-time dashboard. Individual countries can add open questions related to the local situation, and employees can share comments or have conversations with colleagues anonymously. A planning tool enables us to identify areas where there is room for improvement, so we can take appropriate action and champion positive change.

The Randstad in Touch tool is now also used to measure our overall engagement score in comparison with that of similar companies. In 2018, Randstad's engagement score was 7.72, which is slightly above the benchmark. The participation rate in the survey was 83%, which is also a relatively high score."

Zie ook:

- [www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-6-hrm](http://www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-6-hrm)





### Opmerkelijk in communicatie over benchmarking & resultaten

Benchmarking gaat over het vergelijken van prestaties met jezelf in de tijd – iets wat bedrijven gewoon zijn te doen in hun jaarverslaggeving, vaak op een manier dat op enigerlei wijze de grafieken gunstig ogen – en over het vergelijken van je prestaties met soortgenoten. Dat laatste gebeurt in jaarverslagen nog slechts mondjesmaat. De meest gebruikelijke vormen zijn te vinden in de remuneratieparagraaf en in de beschouwing van de ontwikkeling van het aandeel.

In de remuneratieparagraaf wordt het salaris van de directie in toenemende mate vergeleken met (soms opmerkelijk veel grotere) bedrijven die naar de mening van de Raad van Commissarissen (die erover gaan) vergelijkbaar zijn qua uitdaging. De koers van het aandeel van het afgelopen jaar wordt vaak grafisch vergeleken met die van een "beursmandje", het gemiddelde van alle bedrijven in een bepaalde categorie, zoals de AEX.

Slechts weinig bedrijven willen zich in perspectief plaatsen met hun (beste) concurrenten, terwijl van veel directe belanghebbenden – denk aan beleggers en analisten – verwacht mag worden dat die aan materiaal voor die vergelijking sterke behoefte hebben.

Een uitzondering is ASML, dat er in de risicoparagraaf iets over wil zeggen:

"We compete primarily with Canon and Nikon in respect of systems. Both Canon and Nikon have substantial financial resources and broad patent portfolios. Each continues to offer products that compete directly with most of our products, which may impact our sales or cause a loss of market acceptance for our lithography systems."

Ook RELX is niet bang concurrenten te noemen (voor hun dochter LexisNexis):

"Principal competitors for LexisNexis in US legal markets are Westlaw (Thomson Reuters), CCH (Wolters Kluwer) and Bloomberg. In news and business information key competitors are Bloomberg and Factiva (News Corporation). Significant international competitors include Thomson Reuters, Wolters Kluwer and Factiva."

Arcadis toont geen gebrek aan zelfvertrouwen in het aangeven wie best-in-class is, al ontbreekt nader bewijs:

"Our in-depth sector knowledge and ability to share knowledge globally enable us to provide best-in-class sustainable solutions to our clients, wherever they are located."

Maar Arcadis gaat ook verder dan de meeste bedrijven door man en paard te noemen qua concurrentie:



Aegon durft hun Net Promoter Score te vergelijken met die van hun “peers” (soortgenoten / concurrenten), alleen blijft de lezer zitten met het raadsel wie die peers zijn...



Heijmans, dat na diepe dalen de laatste jaren duidelijk aan zelfvertrouwen heeft gewonnen (in ieder geval qua jaarverslaggeving), durft in de harde vergelijking van de ontwikkeling van hun aandeel zich met directe concurrenten te meten, naast de bekende mandjes AEX, AMX en AscX:



Zie verder ook:

- [www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-7-results-and-benchmarking](http://www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-7-results-and-benchmarking)
- [www.nevir.nl](http://www.nevir.nl)



### Opmerkelijk in communicatie over leiderschap en communicatie

Over leiderschap en communicatie vertellen bedrijven traditioneel het minst in hun jaarverslag. Het is ook niet eenvoudig leiderschap te omschrijven. En communicatie is pas sinds enkele jaren een discipline die de boardroom wat meer interesseert – het kan immers (veel) waardering opleveren en kosten, vooral in het digitale universum.

Nedap illustreert dat leiderschap vele invullingen kent. Nedap geeft een tamelijk Hollandse, zelfredzame invulling, waarmee het in ieder geval duidelijke taal spreekt: “Nedap kent een geheel eigen perspectief op leiderschap. Bij Nedap is leiderschap een inclusief recht voor iedereen. Dat betekent ook dat van iedereen leiderschap wordt verwacht. Of het nou gaat om nieuwe ontwikkelingen, marketing of verkooptrajecten, iedereen kan bij Nedap het initiatief nemen. Om dit mogelijk te maken kent Nedap een platte organisatie met weinig formaliteiten. De directie en marktgroepeliders geven richting aan de verschillende initiatieven door het formuleren en voortdurend uitdragen van heldere strategische uitgangspunten.”

De benadering van Nedap leidt tot charmante resultaten in leiderschap(-door-iedereen) en communicatie:

“De hele ontwikkeling van het nieuwe logo, inclusief een compleet nieuwe huisstijl, is uitgevoerd door onze eigen mensen. Dit traject onderstreept dat Nedap naast technische kennis ook op het gebied van vormgeving en communicatie een grote stap voorwaarts heeft gezet.”

Leiderschap gaat (onder meer) over richting geven, ook op leiders-in-woording. Een toenemend aantal bedrijven wijdt enkele woorden aan de manier waarop ze dat doen, zoals Heineken:

“ACCELERATE is Heineken’s new global leadership development programme, rolled out across all regions. It is designed to equip high-potential leaders with the skills and insights they need to shape and drive the future of our business in a fast changing, complex and increasingly competitive world.”

En hier een mooi voorbeeld van “leading by example”, in combinatie met “giving back”:

“In 2018, I was in the fortunate position to be able to coach seven Randstad employees in their volunteering work in India for Voluntary Service Overseas (VSO), helping people with disabilities. It was fantastic to see what these enthusiastic colleagues managed to achieve with very limited means.  
Jacques van den Broek, CEO Randstad”

Arcadis hanteert een 70:20:10 benadering om medewerkers te (laten) leren hoe het moet en kan:

“Our employees are curious people and we encourage a culture of continuous learning through a 70:20:10 approach:

- 70% learning through experiences, like guided on-the-job assignments
- 20% through other people, like peer learning opportunities and mentoring
- 10% more formal learning through classroom training and digital learning.”

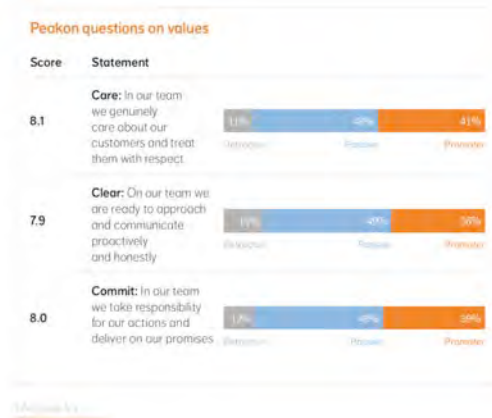
Randstad investeert als volgt in het (meetbaar!) realiseren van ethisch leiderschap:

“In 2018, 16,900 employees (both new and existing) received business principles training, either online or in a classroom setting. This is 41% of the total number of employees. Our business principles training covers human rights relevant to our business activities, such as data protection and non-discrimination, intimidation

and harassment. To set a minimum standard, we developed a compliance induction training program format, both in PowerPoint and as an e-learning tool. In addition, we developed a set of six cartoons that support training and communication on our business principles and corporate policies. These cartoons are available in 16 languages.

Understanding of our business principles is measured through our Randstad in Touch engagement survey. The results of this part of the survey can be found in the table 'Understanding of business principles'."

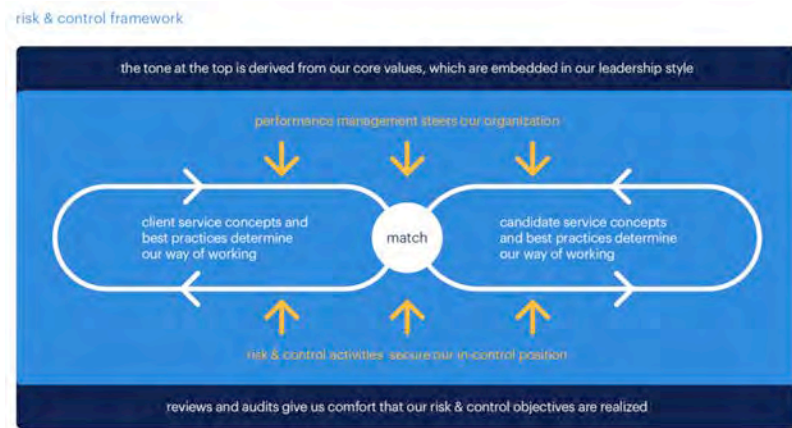
Nationale Nederlanden rapporteert als volgt hoe medewerkers waarden als respect, proactiviteit, eerlijkheid en verantwoordelijkheid internaliseren:



Shell is communicatief zeer karig met opsmuk maar is wel uitbundig in het delen van informatie over de (top)prestaties van de top, daarmee een standaard zettend hoe ze leiderschap beoordelen, in hun geval in een van de grootste bedrijven ter wereld:

Pay for performance		
The following table summarises performance against the individual objectives for the CEO and CFO		
KEY GOALS	BEN VAN BEURDEN	JESSICA UHL
<b>Deliver a world-class investment case</b>	<p><b>Performance multiplier = 1.0</b></p> <p>Under the CEO's leadership, Shell continues to transform, with a clear purpose and well-defined strategic intents that balance societal progress with performance, to deliver higher returns. A strong financial performance was delivered: CFO was \$53 billion, FCF was \$39 billion, an all-cash dividend was paid, gearing was reduced to 20.3%, and the share buyback programme was started. The \$30 billion divestment programme was also completed and investments have been made in a disciplined manner.</p> <p>In terms of broader company performance, REMCO recognised the strategic clarity the CEO has provided around the purpose and direction of Shell. This CEO set out Shell's 2020 ambition following the BG acquisition, and the 2018 numbers across all strategic themes show that the strategy is delivering. Shell delivered on commitments to shareholders and is on track to achieve its 2020 targets.</p>	<p><b>Performance multiplier = 1.0</b></p> <p>The CFO demonstrated strong cost and capital discipline leadership. This was enabled by a consistent focus on the strategic management of Shell's Financial Framework during the year, which has been a key contribution to the health and success of Shell in 2018. Key milestones included: reduced gearing, the cancellation of the scrip dividend and start of the share buyback programme, sustained investment discipline, reduced costs and a strengthened balance sheet with AA-equivalent credit metrics.</p> <p>In terms of broader company performance, REMCO recognised the strategic insight the CFO has provided in terms of effective capital allocation, portfolio and investment decisions that further Shell's world-class investment case.</p>
<b>Thrive in the energy transition</b>	<p>The CEO led the operationalisation of Shell's NCF ambition through driving internal plans and targets, integrating business and world-class investment decisions with thriving in the energy transition, and by preparing the organisation for changing investor and customer preferences as the transition unfolds.</p> <p>The CEO continues to lead the way in the energy transition debate externally, for example, through the first joint statement with institutional shareholders, encouraging other companies to adopt the NCF methodology, and shaping the debate on energy transition with recognised scenario outlooks (Sky).</p>	<p>The CFO further matured the internal management systems relating to carbon dioxide (CO<sub>2</sub>) in portfolio, planning and resource allocation decisions.</p> <p>The CFO led the publication of the Shell Energy Transition Report, which is aligned with the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) recommendations and sets out how Shell plans to be resilient to expected changes in the energy system and how its strategy helps it to thrive as the world transitions to lower-carbon energy.</p>
<b>Strengthen licence to operate</b>	<p>In terms of HSSE leadership, performance was mixed, which shows further improvement is required. The 2018 personal injury rate slightly worsened, following the lowest ever injury rate on record in 2017, however the long-term trend still shows improvement with an injury rate reduction of some 50% compared to 2008. There was notable improvement in 2018 in operational process safety with a reduction in the number of both Tier 1 and Tier 2 events.</p> <p>The CEO has also shown leadership and transparency in terms of Shell as a responsible company with a role to play in society.</p>	<p>The CFO maintained a strong financial disclosure, reporting and control framework.</p> <p>In terms of tax transparency, the CFO played a key role in Shell's endorsement of the responsible tax principles set out by the non-profit organisation, The B Team.</p>

Op het snijvlak van leiderschap en communicatie toont Randstad zich bewust van het belang van “the tone at the top” als reflectie van kernwaarden en leiderschapsstijl:



NIBC bevestigt in hun jaarverslag dat communicatie belangrijk is voor organisaties, zeker als ze beursgenoteerd zijn:

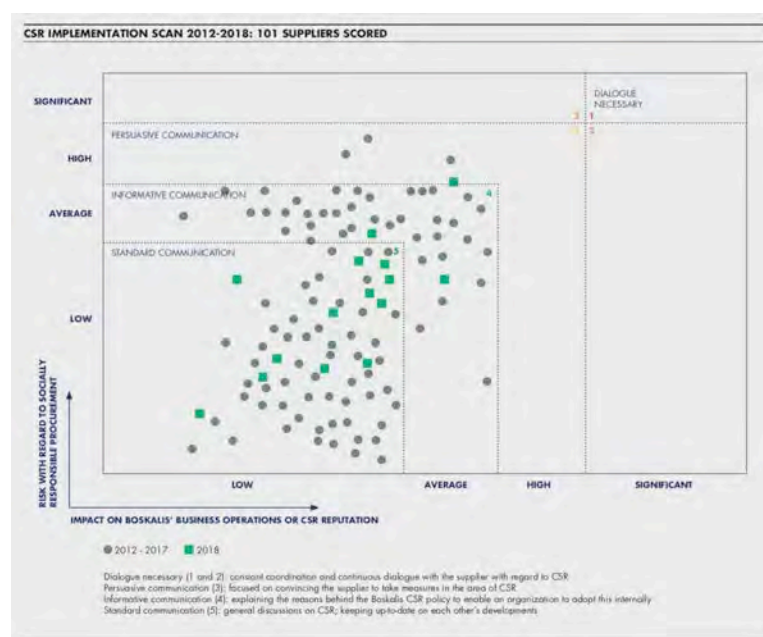
“The listing has raised our public profile and influenced the way we communicate with all relevant stakeholders. NIBC will continue to issue financial information twice a year (full and half year results). Following these publications, we arrange meetings with the press, investor update calls and meetings.”

Aalberts gelooft zelfs in het “more than ever” communiceren over Aalberts, met stakeholders en “future talents”.

“We will communicate our Aalberts story more than ever, having so much to tell and share, showing stakeholders and future talents who we are, our potential, responsibility and vision.”

Maar, beste lezer, even als test: kunt u vertellen wat voor een bedrijf Aalberts eigenlijk is?

Boskalis ziet communicatie als het bepalende instrument om gewenst (duurzaam) gedrag bij leveranciers te realiseren, onderscheid makend in standaard, informatieve en persuasieve communicatie, voordat een “noodzakelijke dialoog” nodig is:



Leiding geven en richting communiceren is, volgens de meeste handboeken communicatie, niet alleen zenden maar ook ontvangen. Een respectabel aantal van 13 beursgenoteerde bedrijven (17,3% van de top-75) zegt te werken met "SpeakUp!", een (digitale) vorm van interne communicatie waarmee medewerkers zich kunnen uitlaten over de bedrijfsvoering. Hieronder toont Akzo Nobel wat ze daarvan registreren:

### SpeakUp! reports

	2016	2017	2018
Total reports registered	324	261	238
Reports received through SpeakUp!	187	129	104
Safety	23	23	6
Integrity	64	53	50
Sustainability	100	53	48
SpeakUp! Paints and Coatings/Specialty Chemicals <sup>1</sup>	162/25	104/25	104
SpeakUp! reports Category 1 <sup>2</sup> /Category 2	13/174	14/115	21/83
SpeakUp! reports (partially) substantiated/unsubstantiated/referred <sup>3</sup>	38/84/16	17/80/2	14/42/5
Total number of dismissals resulting from SpeakUp! reports	16	4	5

<sup>1</sup> Corporate matters are included in Paints and Coatings.

<sup>2</sup> Matters with a financial impact >€0.5 million, or involving senior management, or relating to competition law, anti-bribery or export control.

<sup>3</sup> Referred means: allegation not related to a Code of Conduct violation; investigation referred to another department.

Ook dit is een mooi voorbeeld van openstaan voor feedback:

"We welcome any feedback from our stakeholders.  
Please contact us for feedback or any questions you might have at:  
[investor.relations@wereldhave.com](mailto:investor.relations@wereldhave.com) and/or [sustainability@wereldhave.com](mailto:sustainability@wereldhave.com)"

Forfarmers laat zien dat een communicatiefout in een klein hoekje kan zitten en zomaar in het jaarverslag kan komen:

"In Germany, a pre-sales contract, which was agreed with a customer, was not communicated timely to Purchasing, amongst others because of a short holiday of some of the key employees involved. Driven by a strong increase in raw material prices, a limited loss was incurred. As a result, all members of the sales teams that are authorized to close pre-sales contracts with customers, as well as the Procurement teams, Finance and Business Unit Directors, were again trained in the pre-sales procedures and processes."

En Fagron vervult de droom van menig communicatieprofessional: een plek in de boardroom!

### Composition of the Executive Committee

Composition during the financial year 2018

Name and position	Term of the position
Rafael Padilla – Chief Executive Officer	4 years
Karin de Jong – Chief Financial Officer	4 years
Constantijn van Rietschoten – Chief Communications Officer	4 years

DSM, breed gelauwerd kampioen in publieke relaties, praktiseert het pr-mantra “be good and tell it” door te koppelen wat ze verbeteren (improve), hoe ze het mogelijk maken (enable) en hoe ze het goede nieuws uitdragen (advocate) – want hoe kan je steun verwachten als niemand snapt wat je doet? Of in hun woorden: “we can not do this alone”.

Improve	Enable	Advocate
<p><b>Nutrition &amp; Health</b></p> <p><b>Reducing occupational safety incidents and promoting health and well-being in our own workforce</b></p> <p><b>Occupational Safety:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Safety Frequency Recordable Index &lt;0.25 by 2021</li> </ul> <p><b>Employee well-being programs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vitality</li> <li>- Skin care protection</li> <li>- Vitamin supplementation</li> </ul> <p><b>Climate &amp; Energy</b></p> <p><b>By 2030, our goal is to reduce our own carbon footprint by:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30% absolute reduction in GHG emissions (scope 1 and 2)</li> <li>- Reducing scope 3 GHG emissions (in our value chain), starting off with suppliers</li> <li>- Purchasing 75% of our electricity from renewable resources</li> <li>- Extending the breadth and depth of our internal carbon pricing of €50/ton CO<sub>2</sub> equivalent</li> </ul> <p><b>Resources &amp; Circularity</b></p> <p><b>Unlocking more value from the limited resources that are available by:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Executing our Responsible Care Plan addressing waste, water and emissions</li> <li>- Embedding circular and bio-based thinking into sourcing, operations, innovation and portfolio</li> </ul>	<p><b>Nutrition &amp; Health</b></p> <p><b>Enabling healthy living and diets for all:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Replacing salt and sugar</li> <li>- Addressing nutrient deficiency among at-risk populations (Africa Improved Foods, World Food Programme, Nutrition Improvement)</li> <li>- Fortifying processed foods</li> <li>- Sustainable animal proteins</li> <li>- Plant-based proteins</li> <li>- Advancing biomedical materials</li> <li>- Preventing injuries from cuts, stabs and ballistic threats</li> <li>- Skin care</li> </ul> <p><b>Climate &amp; Energy</b></p> <p><b>Enabling the low-carbon economy through solutions that help customers cut emissions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limiting the use of fossil fuels (biofuels, solar)</li> <li>- Enabling the future of mobility (weight reduction in cars, biofuels)</li> <li>- Improving digital infrastructure and mobile devices</li> <li>- Reducing enteric methane emissions from cattle (Project Clean Cow)</li> </ul> <p><b>Resources &amp; Circularity</b></p> <p><b>Enabling the transition toward a circular &amp; bio-based economy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduction of landfill (Niaga®)</li> <li>- Increased use of bio-based ingredients</li> <li>- Replacing solvent-based coatings with waterborne and powder coatings</li> <li>- Solutions to reduce food loss and waste (Pack-Age®, enzymes)</li> <li>- Eliminating waste from prototyping (3D printing)</li> <li>- Protecting life in the ocean (Veramaris®, aquaculture feed)</li> <li>- Akulon® RePurposed</li> <li>- Balencius™</li> </ul>	<p><b>Nutrition &amp; Health</b></p> <p><b>Advocating healthy diets within planetary boundaries</b></p> <p><b>Active in partnerships to fight malnutrition:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- World Food Programme</li> <li>- Global Alliance for Improved Nutrition</li> <li>- World Vision</li> <li>- Scaling Up Nutrition</li> <li>- UNICEF</li> <li>- Vitamin Angels</li> </ul> <p><b>Active in partnerships to address sustainable and healthy nutrition:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Food Reform for Sustainability and Health (FRaSH), part of World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</li> <li>- European Institute of Innovation and Technology (EIT) Food</li> <li>- World Economic Forum (WEF)</li> <li>- Sustainable Food Initiative</li> </ul> <p><b>Climate &amp; Energy</b></p> <p><b>Advocating climate action and building the movement for a low-carbon economy</b></p> <p><b>Leading roles/engagement in:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- World Bank Carbon Pricing Leadership Coalition</li> <li>- WEF CEO Climate Leaders</li> <li>- WBCSD Climate &amp; Energy</li> <li>- Taskforce on Climate-related Financial Disclosures</li> <li>- Renewable Energy 100 (RE100)</li> <li>- United Nations Global Compact</li> </ul> <p><b>Resources &amp; Circularity</b></p> <p><b>Advocating the transition from a linear to a circular and bio-based economy</b></p> <p><b>Leading roles/engagement in:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- WEF Platform for Accelerating the Circular Economy (PACE)</li> <li>- WBCSD Factor10</li> <li>- Circle Economy, Circular Economy 100 (CE100)</li> <li>- Ellen MacArthur Foundation</li> </ul>

### We cannot do this alone

Working with and for our stakeholders, we will create a stronger legacy and a brighter future for generations to come. We are already recognized as a company making a positive contribution to a changing world. We have achieved this

thanks to our employees and shareholders, who are committed to creating a better planet for all. By closely collaborating with our customers, we create partnerships and connections that help us solve the biggest global challenges and at the same time help generate a fairer and more prosperous society for all.

Steeds meer bedrijven geven gedetailleerd toelichting op hoe ze met hun belanghebbenden (stakeholders) communiceren. Daarmee geven sommigen een mooi voorbeeld voor studenten (en docenten en professionals) hoe een communicatieplan er op een pagina uit kan zien, zoals Vopak hieronder:

**Stakeholder expectations and interests**  
The following table summarizes the expectations and interests of our stakeholders and the topics that they regard as key topics. It should be noted that this reflects the overall outcome per stakeholder group. The expectations, interests and key topics may, therefore, vary for each individual stakeholder.

Stakeholder group	Expectations	Key topics	How we engage them
Customers	Increasingly put sustainability high on their agenda and require Vopak, as an important link in their supply chain, to at least sign its sustainability policy with them.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business ethics and integrity</li> <li>Process safety</li> <li>Occupational health and safety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Face-to-face meetings</li> <li>Call, email, conferences</li> <li>Net Promoter Score (NPS) survey to measure customer satisfaction</li> <li>Internal &amp; external audits</li> </ul>
Business partners	Looking for long-term relationships to realize growth based on mutual trust and value creation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Application of best practices</li> <li>Process safety</li> <li>Customer acceptance and continuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Face-to-face meetings</li> <li>Call, email, conferences</li> <li>Internal &amp; external audits</li> </ul>
Authorities	Issue stricter regulations and increase inspections for the industry as a whole.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business ethics and integrity</li> <li>Process safety</li> <li>VOC emissions, Soil and groundwater pollution, and Water pollution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Face-to-face meetings</li> <li>Written contacts</li> <li>Information on our website</li> <li>Open houses &amp; site visits</li> <li>Participation in public hearings &amp; conferences</li> </ul>
Financial and capital markets	Increasingly take a long-term appreciative view of companies that aim for sustainable profitability.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial performance</li> <li>(Cyber) security threats</li> <li>Process safety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentations, webcasts, roadshows with analysts and investors at least every quarter</li> <li>Individual meetings</li> <li>Capital Markets Day</li> <li>General Meeting of Shareholders</li> </ul>
Neighbors and local communities	Increasingly require Vopak to engage with them to address issues such as branch and courts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>VOC emissions, Soil and groundwater pollution, and Water pollution</li> <li>Business ethics and integrity</li> <li>Process safety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Face-to-face meetings</li> <li>Written contacts</li> <li>Information on our website</li> <li>Open houses &amp; site visits</li> <li>Participation in public hearings &amp; conferences</li> <li>Vopak VVeConnect projects</li> </ul>
NGOs	NGOs expect Vopak to be a responsible, transparent, cooperative and trustworthy partner.	<ul style="list-style-type: none"> <li>VOC emissions, Soil and groundwater pollution, and Water pollution</li> <li>Business ethics and integrity</li> <li>Process safety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Face-to-face meetings</li> <li>Written contacts</li> <li>Information on our website</li> <li>Open houses &amp; site visits</li> <li>Participation in public hearings &amp; conferences</li> </ul>
Employees	Value a company that cares, seeks to develop their talents and offers training programs to develop the full potential of every individual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business ethics and integrity</li> <li>Financial performance</li> <li>(Cyber) security threats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daily work relationships</li> <li>Training and human resources cycle (reference is made to People Leadership)</li> <li>Biannual employee engagement survey</li> </ul>
Senior management	Determines the overall long-term strategy on our 'License to Operate' and our expansion plans.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business ethics and integrity</li> <li>Process safety</li> <li>(Cyber) security threats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ongoing internal dialogues</li> <li>LEAD program</li> </ul>
Supplier	Suppliers of assets value long-term relationships. Suppliers of services (e.g. contractors) expect a safe and healthy workplace and fair treatment.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Occupational health and safety</li> <li>Process safety</li> <li>Business ethics and integrity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Face-to-face meetings</li> <li>Contracts</li> <li>Site visits</li> <li>Suppliers visits</li> </ul>

Our response to the key topics and concerns of our stakeholders is embedded in the notes to the topics, reference is made to the Sustainability performance section.

En hier de stakeholderdialoog bij TKH:

	RELEVANTIE VOOR TKH	RELEVANTIE VOOR DE STAKEHOLDER / BELANGRIJKSTE VERWACHTINGEN	COMMUNICATIEMIDDELEN	KEY TOPICS IN 2018	ONDERSTEUNEND AAN DE STRATEGIE
MEDEWERKERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vin cruciaal belang voor het succes van TKH</li> <li>Afzakers zien de onderneming</li> <li>Belangrijke maatschappelijk kapitaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goed werkgeverschap</li> <li>Ontwikkelingsmogelijkheden in een goed pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden</li> <li>Een veilig en gezonde werkomgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interne intranet</li> <li>Personenmagazine</li> <li>Medewerkerstemmeronderzoek</li> <li>Werkoverleg</li> <li>Conferenties en seminars</li> <li>Webinars</li> <li>Reclamecampagnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversiteit</li> <li>Duurzame voorbeeld</li> <li>Veiligheid &amp; gezondheid</li> <li>SDG's</li> <li>IT &amp; Security / Privacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Committed diversiteit personeelsbestand</li> <li>Lerende organisatie</li> <li>Verspreid het innovatieve vermogen</li> <li>Leiderschap &amp; ondernemerschap</li> <li>Bewaastanding IT security</li> </ul>
AANDEELHOUDERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investering via aandelenbelang in TKH waarmee onze kapitaalmarkt wordt versterkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goed rendement op de investering met een goed dividendbeleid en langzaam groeiende waardecreatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Financiële berichtgeving, jaarverslag</li> <li>Aank</li> <li>Beleggersdagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG</li> <li>SDG's</li> <li>Diversiteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lange termijn aandelenhouderschap</li> </ul>
KLANTEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nemen producten en diensten af</li> <li>Via samenwerking een duurzaam product- en dienstenaanbod ontwikkelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanbieden innovatieve en hoogwaardige technologieën en totaaloplossingen</li> <li>Goede ROI voor de klant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Eisenstudies, symposia en vakbeurzen</li> <li>Karrierediversiteitsonderzoek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kernactiviteiten</li> <li>Duurzaam productportfolio</li> <li>SDG's</li> <li>Karrierediversiteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technologieontwikkelingen</li> <li>Doopeisenstudies</li> </ul>
LEVERANCIERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levering van diensten en producten ten behoeve van onze bedrijfsvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficiënt en goed zakendoen, tegen een marktconforme vergoeding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zakelijke contacten</li> <li>Onderhandelingen</li> <li>Code of supply &amp; vice-versa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ketenrelaties</li> <li>Duurzaam productportfolio</li> <li>SDG's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technologieontwikkelingen</li> <li>Sustainable procurement</li> </ul>
ANALISTEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aan de hand van analyse en onderzoek, profielen en ratings opstellen, waarmee de belegger een goede keuze kan maken voor de investeringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficiënt en transparante communicatie over ontwikkelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Financiële berichtgeving, jaarverslag</li> <li>IT-bezoekend</li> <li>Capital Markets Day</li> <li>Reportages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiële ratios</li> <li>Sectorontwikkelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lange termijn waardecreatie - transparantie</li> </ul>
SAANKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiële bescherming aan de hand waarvan TKH onder meer haar groeiambities kan verwezenlijken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kredietwaardige onderneming die op een juiste wijze het risico t.o.v. niet rendement afweegt en compliant is met contractuele afspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Financiële berichtgeving, jaarverslag</li> <li>Haltbaarheid gesprekken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiële ratios</li> <li>Risico-analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duurzaam fundingbeleid</li> </ul>
OVERHEIDINSTANTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optreden als intake, facilitator van (nieuwe) praktijken en aanpak van duurzame oplossingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken economische samenleving in de regio ten aanzien van werkgelegenheid en werkgelegenheid</li> <li>Ketenrelaties met een belangrijke bijdrage aan duurzaamheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Netwerk- en themabezoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duurzaam ontwikkelingen in de regio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische investeringsbeslissingen</li> </ul>
ONDERWIJS- EN KENNISSTELLINGEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduceren van nieuwe talenten om daarmee o.a. scherpere aanpak te kunnen vinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het bieden van een uitdagende werkomgeving met name ontwikkelingsmogelijkheden</li> <li>Verstabilen van (stapelaars) oplossen van verkenning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Beurzen en seminars</li> <li>Social media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevante (vak)onderwijs onderwijs</li> <li>Profiling TKH als innovatieve werkgever</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duurzaam personeelsbestand</li> <li>Lerende organisatie</li> </ul>
MAATSCHAPPELIJKE EN BRANCHE-ORGANISATIES (WAARONDER NGO'S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschikken over een uitgebreid netwerk en kennis van de positie in de sector</li> <li>Expertise van specifieke actoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerken over en oplossen van samenlevingsproblemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Berichtgeving en rapportages</li> <li>Jaarverslag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDG's</li> <li>Kennissamenwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duurzaam ondernemen</li> <li>Verspreid maatschappelijk initiatieven</li> </ul>



## En de stakeholderdialogo bij ICT:

Stakeholders	Relevance to ICT	Main expectations	Intended result of dialogue	How we engage
<b>Employees</b>	Employees are vital to how we create value and are essential for our intellectual capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Good employer</li> <li>• Good terms of employment</li> <li>• Challenging projects and development opportunities</li> <li>• Pleasant workspace</li> <li>• Training programmes to increase knowledge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurial culture</li> <li>• Company pride</li> <li>• Satisfied employees</li> <li>• Increased employee engagement</li> <li>• Talent recruitment and retention</li> <li>• Ongoing talent development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Day-to-day contact</li> <li>• Employee satisfaction surveys</li> <li>• Town hall meetings</li> <li>• Initiatives including council of 20 and Dragon's Den.</li> </ul>
<b>Students</b>	As the quest for talent continues, it is crucial to engage with potential candidates	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Challenging, high-quality internships and graduate assessments</li> <li>• Good supervision and mentoring by ICT professionals</li> <li>• Potential career opportunities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attract new talents</li> <li>• Increase attractiveness of tech profession</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information days</li> <li>• Internships</li> <li>• Hackathons, datathons and other events</li> </ul>
<b>Customers</b>	Customers who buy our solutions and services allow us to be a partner in their critical business processes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality</li> <li>• Commitment and proactiveness</li> <li>• Innovative solutions that meet their demands</li> <li>• Sustainable solutions that add value to their business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer loyalty</li> <li>• Customer satisfaction</li> <li>• ICT established as a trusted partner</li> <li>• Ability to translate customer needs into the right solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Day-to-day contact</li> <li>• Customer satisfaction surveys</li> <li>• Routine feedback procedures</li> <li>• Participation in trade shows</li> <li>• Workshops and training</li> </ul>
<b>Business partners</b>	Partnerships play a key role in our innovative capabilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Long-term relationship</li> <li>• Trust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Long-lasting partnerships</li> <li>• Synergies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Day-to-day contact</li> <li>• Workshops and training</li> <li>• Co-creation</li> </ul>
<b>Suppliers</b>	Procurement of products and services for our operations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Long-term relationship</li> <li>• Fair price</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supplier loyalty</li> <li>• Innovative and sustainable goods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Day-to-day contact</li> <li>• Technical visits and meetings</li> </ul>
<b>Investors, analysts and credit institutions</b>	Ensure the financial capital needed to do business and execute our strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Return on investment</li> <li>• Long-term value creation</li> <li>• Transparent disclosure</li> <li>• Good corporate governance</li> <li>• Financial prudence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Build trust</li> <li>• Manage expectations</li> <li>• Fair cost of capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Website and annual reports</li> <li>• AGM</li> <li>• Roadshows / Capital Markets Day</li> <li>• Results announcements and meetings</li> <li>• Regular market feedback surveys</li> </ul>
<b>Universities</b>	Knowledge sharing and talent pool	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge</li> <li>• Good educational capabilities</li> <li>• The right internships/ assignments for students</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge sharing, tapping into fundamental research</li> <li>• Attract new talent</li> <li>• Promote tech profession</li> <li>• Promote diversity within technical studies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Website</li> <li>• Career Information Days</li> <li>• Seminars, hackathons and other events</li> </ul>
<b>Regulatory and industry bodies</b>	ICT is subject to certain laws and legislation. Industry and regulatory bodies can act as initiator, facilitator and accelerator for new sustainable solutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliance with regulations</li> <li>• Adherence to standards</li> <li>• Act as a responsible company</li> <li>• Good corporate governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Be compliant with laws and regulations</li> <li>• Continuous dialogue and being consulted in relevant new regulations and other matters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual reports and website</li> <li>• Reporting and surveys</li> <li>• Audits</li> <li>• Specific meetings</li> </ul>

Verrassend weinig bedrijven benoemen social media als communicatiemogelijkheid, Heijmans wel:

“Op de Heijmans website kunnen klanten, stakeholders en geïnteresseerden informatie vinden over Heijmans. Deze informatie loopt uiteen van projectupdates, de kijk van Heijmans op relevante maatschappelijke thema's tot de financiële kalender en persberichten. Daarnaast is Heijmans actief op YouTube, Twitter, Facebook, Instagram en LinkedIn, waarmee we in direct contact staan met onze volgers op deze kanalen.”

Zie ook:

- [www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-8-leadership-and-communication](http://www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-8-leadership-and-communication)

#### 4.4 Mooie open deuren

Ook in 2018 wisten diverse ondernemingen weer platitudes te produceren die de vraag oproepen of dit echt het beste is wat de onderneming kan opleveren. Hieronder staat een kleine bloemlezing van mooie open deuren in de geanalyseerde jaarverslagen. Probeer zelf eens te raden welke bedrijven zich onderscheiden met de volgende teksten (de goede antwoorden staan op de volgende pagina):

1. Our ambition is to offer products and services that are relevant to our customers. That is why we are developing our distribution channels, and are teaming up with new business partners.
2. We work alongside our customers to create and manage solutions driven by a deep understanding of their needs, addressing the rapid changes in their environment.
3. Sustainability is at the heart of what we do – and we work to demonstrate it every day across our entire value chain.
4. As part of our mission, we are committed to growth and the achievement of a market leading position in each country we operate in, thereby creating value for all our stakeholders and foremost, our customers. We are pursuing a strategy to further expand our global presence and develop and deploy our leading-edge global capabilities.
5. We believe that without a sense of purpose, we won't be able to achieve our full potential. Therefore, in 2018, we launched a clear purpose which is: to enable global businesses to grow sustainably. Our purpose helps us to shape our strategies, culture and ability to transform.
6. The Company's human resources strategy is designed to create a motivating working environment that will set the conditions for employees to contribute at their best. Specific policies have been developed covering international mobility, career development, training, compensation and managing talent.
7. Our aim is to create sustainable value for our stakeholders and society at large.
8. De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde.
9. We aim to create long-term value for our stakeholders by pursuing sustainable and profitable growth.
10. Onze missie: het creëren van een gezonde samenleving. Onze strategie: Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen
11. De resultaten laten zien dat wij goed op koers liggen in het uitvoeren van onze strategie. Wij kijken altijd naar de ontwikkelingen op de langere termijn. Omzetontwikkelingen kunnen per jaar fluctueren.
12. Soms is politieke besluitvorming overigens nauwelijks te voorspellen.

De ogenschijnlijk inwisselbare teksten op de vorige pagina behoren achtereenvolgens toe aan:

1. NN
2. Kluwer
3. Corbion
4. Grandvision
5. Intertrust
6. SBM
7. Signify
8. TKH
9. B&S Group
10. Heijmans
11. Nedap
12. Sligro

## BIJLAGE: Toelichting op het communiceren van strategie

### 23.4 Communiceer je strategie!

Hoe open kan, wil en moet een organisatie zijn in de omgang met medewerkers, consumenten en burgers? Daarover heeft dit boek eerder al het volgende vastgesteld:

- Paragraaf 2.2 beschrijft het dilemma *open versus gesloten*, waarbij organisaties stelselmatig het optimum zoeken tussen de voor- en nadelen van transparantie. Hierbij geldt dat organisaties in de loop der tijd wel steeds transparanter worden.
- Paragraaf 6.2 beschrijft hoe een organisatie strategie kan communiceren.
- Paragrafen 15.2 en 15.3 laten zien dat grote organisaties in Nederland, ondanks dwingende regelgeving en ondanks aantoonbare voordelen van transparantie, terughoudend zijn in het communiceren van hun strategie.

Deze paragraaf bepleit dat organisaties betrokkenheid door dialoog bevorderen door het communiceren van hun strategie. Strategisch management wordt in literatuur en praktijk nog maar weinig gekoppeld aan communicatiemanagement. Zoveel aandacht als er wordt besteed aan het zoeken en bepalen van strategische alternatieven, zo weinig wordt hier met de stakeholders inhoudelijk over gecommuniceerd, ondanks een sterke interne en externe behoefte daaraan. De maatschappelijk toegenomen behoefte aan transparantie dwingt organisaties echter om de koers effectief te communiceren. Wanneer organisaties transparant zijn over hun identiteit en ambitie vergroten ze de kans op dialoog en daarmee op betrokkenheid. In verschillende hoofdstukken van dit boek is reeds de relatie tussen communicatie en beïnvloeding van kennis, houding en gedrag benoemd. Een korte samenvatting:

- 1 Externe waardering voor communicatie van strategie is als volgt meetbaar:
  - a Tabel 4.2 *Duurzame ranglijsten* benoemt ranglijsten met diverse soorten van waardering over communicatie over duurzaamheid.
  - b Paragraaf 8.3 benoemt diverse reputatierankings waarin transparantie meetelt, zoals de rankings van Fortune, Reputation Institute, de MT500 en de Edelman Trust Barometer.
- 2 Interne waardering voor communicatie van strategie is meetbaar door onder meer de frequente onderzoeksrapportages van onder andere Aon-Hewitt, Mercer, Towers Watson, Gallup, IBM Kenexa en BlessingWhite in deze (zie ook paragraaf 9.2).
- 3 Paragraaf 10.2 geeft diverse meetinstrumenten om de effecten van communicatie vast te stellen in paid, owned en earned media. Voorbeelden zijn het PII-model (Preparation, Implementation, Impact) van Cutlip en de Social Media ROI Piramide van Owyang.

Het communiceren van strategie is in een viertal stappen als een doorlopend en effectief proces vorm te geven. De vier stappen zijn het definiëren van de:

- 1 Visie, die de vraag beantwoordt: 'Hoe verandert de wereld?'
- 2 Missie, die de vraag beantwoordt: 'Wat is ons doel in die wereld?'
- 3 Strategie, die de vraag beantwoordt: 'Hoe bereiken we dit doel?'
- 4 Implementatie, die de 'wie, wat, waar, wanneer, waarom, hoe?'-vragen over de strategie beantwoordt.

Bovenstaande vier strategische keuzes maakt een organisatie op basis van de uitdagingen zoals deel 2 die in dit boek heeft omschreven (duurzaamheid, innovatie, strategie, diversiteit, klanten, HRM, benchmarking en leiderschap). Met name hoofdstuk 6 (strategie & positionering) biedt modellen in diverse soorten (Patroon, Positie, Perspectief en Plooi) om deze keuzes richting te geven. Communicatiemanagement vertaalt deze keuzes via gepaste media voor verschillende stakeholders. Mogelijkheden hiervoor staan beschreven in deel 2 (met name de hoofdstukken die beginnen met 'betekenis voor de communicatieprofessional'), deel 3 (disciplines in communicatie) en deel 4 (dialoog met stakeholders).

Voor het definiëren van de visie, missie, strategie en implementatie dienen de volgende kaders:

- 1 De **visie** geeft een beeld van de toekomst en de positie van de organisatie daarin. dit is het wenkend perspectief dat stakeholders inspireert. Hierbij helpt een outside-in benadering van de organisatie, zoals beschreven in hoofdstuk 3 en het begin van hoofdstuk 7, concreet gemaakt aan de hand van bijvoorbeeld:
  - a *DESTEP*: een beschrijving van relevante Demografische, Economische, Sociale, Technische, Ecologische en Politieke ontwikkelingen (zie ook: [en.wikipedia.org/wiki/PEST\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis)).
  - b Een krachtenveldanalyse (zie ook hoofdstuk 26).
  - c Outside-in strategieën zoals van Ansoff, Porter, Kim & Mauborgne (zoals beschreven in paragraaf 6.1).
- 2 De **missie** beschrijft het doel van de organisatie: dat wat de organisatie oplevert voor stakeholders. Hierbij past eerder een inside-out benadering zoals het analyseren en ontwikkelen van kerncompetenties (zoals beschreven in paragraaf 6.1). Meer dan bij visie geldt hier: hoe concreter, hoe beter (zie ook: [fastcompany.com/1404951/how-write-mission-statement-doesnt-suck-video](http://fastcompany.com/1404951/how-write-mission-statement-doesnt-suck-video)). Dit is immers het commitment waarvan de voortgang te meten is en waar stakeholders de organisatie op willen afrekenen (onder andere met modellen zoals beschreven in paragraaf 10.1). Juist door een concrete missie kan een organisatie zich onderscheiden. Toch blijven de meeste organisaties hangen in wollige, onbetekende teksten. Op het internet zijn diverse *Mission statement generators* te vinden die aantonen hoe makkelijk het is om een indrukwekkend klinkende en tegelijk betekenisloze missie te beschrijven (zie [laughing-buddha.net/toys/mission](http://laughing-buddha.net/toys/mission) en [cmorse.org/missiongen](http://cmorse.org/missiongen)). Vergelijkbaar met de beschrijving van een visie en missie zijn:
  - a De pay-off of slogan: een korte tekst, vaak maar een regel, die de essentie van een organisatie, persoon, product of dienst weergeeft - doorgaans voor reclamationdoeleinden (zie ook de voorbeelden in kader 23.1 met Sineks Gouden cirkel).
  - b Een statement of credo (zie bijvoorbeeld het credo van Johnson & Johnson in paragraaf 7.4): een korte tekst die als een soort getuigenis of belijdenis dient voor de organisatie.
  - c Een *Brand Positioning Statement* (BPS), dat beschrijft wie de klant is, welke behoefte de organisatie vervult, op welke manier de organisatie dat doet en waarom dat onderscheidend is.

Een *visie*, *missie*, *slogan* of *credo* zijn taakstellend voor de strategie: ze zijn als piketpaaltjes waarbinnen de plannen worden ingevuld. Dit geldt niet voor een BPS: dat is de uitkomst van de strategie die dient als samenvatting. De overeenkomst tussen een BPS en een visie, missie, slogan of credo is dat ze functioneren als richtsnoer, als ijkpunt, als baken. Volgens Jack Welch (2005), volgens Fortune magazine de beste manager van de 20<sup>e</sup> eeuw, is het niet zo belangrijk hoe de visie, missie, of vergelijkbare statements precies beschreven staan, zolang ze maar vertellen hoe de organisatie gaat winnen wat ze wil winnen.

- 3 De **strategie** is de manier waarop de organisatie de visie en missie wil realiseren. Denk hierbij aan keuzes met betrekking tot:
- a De generieke strategie, zoals focus op proces, product of klant (Verweire, 2014, zie ook paragraaf 6.1).
  - b De doelgroep, bij voorkeur door een goed begrip van hun waarden (zie paragraaf 8.1). Het helpt om grote doelgroepen een gezicht te geven door ze te modelleren als een *persona* ofwel ijkpersoon (zie ook: en.wikipedia.org/wiki/Persona\_(user\_experience)).
  - c Het product of de dienst. Hier helpen modellen zoals beschreven in hoofdstuk 5 (over innovatie en ondernemerschap). Bij voorkeur is het product of de dienst herkenbaar gekoppeld aan de waarden van de doelgroep conform de betekenis ladder van Gutman (zie ook figuur 8.5 in paragraaf 8.1).
  - d De waardepropositie (ook bekend als *value proposition*), dat beschrijft waarom het product, de dienst, de persoon of de organisatie waardevol zijn voor de doelgroep. De meeste organisaties communiceren een waardepropositie via een merk (een *brand*). Verschillende auteurs hebben hiervoor methodes ontwikkeld (Aaker, 2013; Kapferer, 2012; Keller, 2011).
  - e De middelen waarmee de organisatie het bovenstaande wil realiseren. Bruikbaar zijn Osterwalders business model canvas (2008, zie ook: strategyzer.com/canvas) en Porters Waardeketen of *value chain* (zie paragraaf 10.1 en isc.hbs.edu/strategy).
- 4 De **implementatie**: de daadwerkelijke realisatie van de strategie. Dit onderdeel is wellicht het meest onderschat en door CEO's wereldwijd de laatste jaren als topprioriteit gezien: de executie of implementatie van strategie (zie ook conference-board.org/ceo-challenge). Volgens Verweire (2014) gaat de implementatie van strategie vaak mis door te veel focus op het *wat* (de grootste zijn, groei, et cetera) en het *waarom*. Tegelijk besteden organisaties te weinig aandacht aan de invulling en monitoring van het *hoe*, *wie* en *wanneer*. Het probleem is vergelijkbaar met de goede voornemens die zoveel mensen hebben om met nieuwjaar meer te sporten en meer af te vallen. Het doel is dan helder, de strategie ook wel, maar de implementatie laat het veelal afweten. Middelen om de implementatie van strategie vorm te geven staan beschreven in paragraaf 10.1, met name over de Balanced Scorecard (zie ook: en.wikipedia.org/wiki/Balanced\_scorecard).

Bron: paragraaf 23.4 uit "De communicatieprofessional – Een inleiding tot theorie en praktijk van het beroepenveld" (Coebergh, 2015).

Zie ook:

<https://view.publitas.com/noordhoff-hoger-onderwijs/communicatieprofessional/page/1>

## Bronnen

- Coebergh, P.H., Cohen E (2009) Grenzen aan transparantie, FD / Business Contact, Amsterdam.
- Coebergh, P.H. (2011) Voluntary disclosure of corporate strategy: determinants and outcomes, Social Science Research Network.
- Coebergh, P.H. (2015) De communicatieprofessional – Een inleiding tot theorie en praktijk van het beroepenveld, Noordhoff, Groningen.
- Coebergh, P.H. (2017) De transparantie van Nederlandse ondernemingen, Economisch Statistische Berichten, Jaargang 102 (4752) 10 augustus, pag. 372-373
- Bos, de, A., Coebergh P.H., Olden H. Van (2008) Regels voor de toekomst. Kansen voor een duurzaam ondernemend Nederland, Scriptum, Schiedam.
- Healy, P., Palepu, K. G. (2001) Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital market: A review of the empirical disclosure literature, Journal of Accounting and Economics, 31: 405-440.
- Gruyter, de, R. (2019) Zes vragen over duurzaam beleggen, NRC Handelsblad, 4 oktober 2019
- Hibbitt, C. (2004) External environmental disclosure and reporting by large European companies. An economic, social and political analysis of managerial behaviour, Amsterdam, Limpert Instituut.
- Koster, P. (2015) "Transparantie is cruciaal voor de belegger", Effect, oktober 2015.
- Leuz, C., Verrechia, R.E. (2000) The economic consequences of increased disclosure, Journal of Accounting Research, 38: 91-136.
- Ruler, van, B, Elving, W., Coebergh, P.H. (2017) Duurzaam ondernemen - En hoe (slim of dom) bedrijven daarover communiceren, Communicatie Magazine, Adfagroep, oktober 2017
- Santema, S.C., Rijt, J. van de (2000) Marketingplanning, de kunst van het kiezen; Samsom, Deventer.
- Santema, S.C. Rijt, J. van de (2001) Strategy disclosure in Dutch annual reports, European Management Journal, 19: 101-108.
- Schneider, M. (2013) Transparenztraum. Literatur, Medien und das Unmögliche, Matthes und Seitz, Berlin.
- Trompenaars, F., Coebergh, P.H., Croes, M., Hennevanger, P., Van Oijen, J., Hampden-Turner, C. (2014) 100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools, Oxford, Infinite Ideas / New York, McGrawHill
- Vergoossen, R.G.A., Bos, A. de (2005) Externe Financiële verslaggeving, jaarrekeningbeleid in beweging, Deventer, Kluwer.
- De jaarverslagonderzoeken over 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 en 2018 zijn te downloaden via <https://www.hsleiden.nl/pr-en-social-media/publicaties>
- Actuele analyses en achtergronden over bovengenoemde fondsen zijn te vinden op beurswebsites als [beurs.nl](http://beurs.nl), [belegger.nl](http://belegger.nl), [beursgorilla.nl](http://beursgorilla.nl), [beleggersnetwerk.eu](http://beleggersnetwerk.eu), [iex.nl](http://iex.nl), [beursonline.nl](http://beursonline.nl) en [www.veb.net](http://www.veb.net) .