

# Het Jaarverslagenonderzoek 2017 23<sup>e</sup> editie: Duurzaamheid groeit door in aandacht

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



Reproductie met vriendelijke toestemming van van9tot5.com

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

Oktober 2017

## Inhoudsopgave

	Pagina
<b>Belangrijkste kengetallen</b>	3
<b>Woord vooraf</b>	5
<b>1 Transparantie: kans of bedreiging?</b>	6
<b>2 Verantwoording</b>	8
<b>3 Methode</b>	10
3.1 Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel	10
3.2 Het communiceren van strategie	11
3.3 Beoordelingscriteria	12
<b>4 Resultaten</b>	14
4.1 Beoordelingen 2017	14
4.2 Top 10 in de afgelopen 10 jaar	18
4.3 Bijzonderheden in 2017	19
4.4 Mooie open deuren	35
<b>Bijlage:</b> Toelichting op het communiceren van strategie	37
<b>Bronnen</b>	40

## Belangrijkste kengetallen

- Onderzocht: 75 jaarverslagen (25 AEX, 25 AMX, 25 Ascx). Van Sligro, TKH, Vastned en Accell zijn Nederlandstalige verslagen geanalyseerd, van de overige 71 de Engelstalige verslagen.
- Totaal aantal pagina's van de 75 jaarverslagen: 14.604, met gemiddeld 195 pagina's per jaarverslag (AEX 238, AMX 191, Ascx 155).
- Overall rapportcijfers:
  - 2017: 3,2 (AEX 4,1, AMX 3,2, Ascx 2,4)
  - 2016: 3,1
  - 2015: 3,3
  - 2014: 3,5
- Hoogste rapportcijfers:
  - 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
- Overall aandacht per thema in alle jaarverslagen in 2017:
  - Strategie & positionering: 57%
  - Duurzaamheid: 44%
  - Klanten: 36%
  - Innovatie & ondernemerschap: 32%
  - HRM: 32%
  - Diversiteit & cultuur: 24%
  - Benchmarking: 21%
  - Leiderschap & communicatie: 15%
- Meest genoemde standaarden in duurzaamheid:
  - SDG (UN) 20,0% (15 ondernemingen)
  - GRI4 17,3% (13 ondernemingen)
  - Dow Jones SI 9,3% (7 ondernemingen)
  - OECD 6,7% (5 ondernemingen)
  - Cradle-to-cradle 5,3% (4 ondernemingen)
  - Transparantiebenchmark 2,7% (2 ondernemingen)
  - Geen standaard genoemd 56,0% (42 ondernemingen)

## Woord vooraf

Dit jaarverslagonderzoek is de 23e 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:

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

Zoals aangekondigd in het 21<sup>e</sup> jaarverslagenonderzoek (2015) is de onderzoeksmethode met ingang van 2016 ingrijpend gewijzigd. De focus op het communiceren van strategie is verbreed met de prangende thema's die in elke bestuurskamer spelen, zoals door Hogeschool Leiden en bureau Trompenaars-Hampden Turner in 2014 samengevat in het volgtijdelijk kwaliteitsmodel (zie paragraaf 3.1). Jaarverslagen worden middels deze analyse niet alleen beoordeeld op het communiceren van strategie maar ook op communicatie over duurzaamheid, innovatie & ondernemerschap, cultuur & diversiteit, klantbenadering, HRM, benchmarking, leiderschap & communicatie. Dit jaar is met name aan het thema duurzaamheid extra aandacht besteed in de analyse, aangezien het na de organisatiestrategie zelf van genoemde acht thema's de meeste aandacht krijgt in de jaarverslaggeving. Dit past in de trend dat elk jaar meer ondernemingen hun duurzaamheidsverslag integreren met hun algemene jaarverslag.

Dit bredere strategisch kader past bij de ontwikkeling die organisaties doormaken in hun rapportages. De ervaring na 23 edities jaarverslaganalyse leert dat er per jaar niet zo enorm veel verschillen zijn te bespeuren. 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 3,2.

De nieuwe beoordelingscriteria bevestigen dat de meeste organisaties er inmiddels behoorlijk in slagen om hun bedrijfsstrategie te communiceren. Minstens zo open zijn de meeste ondernemingen over hun duurzaamheidsbeleid. Het meest gesloten, dan wel onwetend, zijn bedrijven over hun omgeving. Meetbaar weinig informatie is te vinden over hoe beoordeelde ondernemingen hun context interpreteren en hoe zij hun prestaties daar aan afmeten. Een uitgelezen kans voor leiderschap en communicatie van ondernemingen, hetgeen niet toevallig het thema is waar ondernemingen het meest zwijgzaam over zijn.

Leiden, 24 oktober 2017

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.

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 afrekencultuur 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 verstrekende gevolgen heeft, zoals de Internationale Financiële Rapportage Standaarden (IFRS), de Sarbanes-Oxley-Act in de VS, Turnbull in het Verenigd Koninkrijk en de code-Tabaksblat 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.

#### *Voor- en nadelen van transparante verslaggeving*

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.

#### *Transparantie van beursgenoteerde ondernemingen in Nederland*

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. Het lijkt daarmee geen toeval dat vier van de meest transparante ondernemingen van de afgelopen jaren - Ten Cate, Reesink, Ballast Nedam en Nutreco – voor een mooie prijs werden opgekocht door particulier grootkapitaal. Dat geeft te denken over andere (sub)toppers die de laatste jaren structureel hoog scoren in hun communicatie (zoals TKH, Accell, Brunel). Organisaties die structureel laag scoren in dit jaarverslagenonderzoek kwamen in 2016 in de problemen, zoals retailer Macintosh (failliet) en Value8 (veel kritiek van aandeelhouders over gebrekkige informatie). En de sterk afnemende zeggingskracht van Delta Lloyd in hun jaarverslaggeving past bij hun inmiddels uitgespeelde positie als zelfstandige onderneming; deze activiteiten zijn vanaf volgend jaar te lezen in de jaarverslaggeving van Nationale Nederlanden dat in hun verslag blaakt van het zelfvertrouwen.

## 2 Verantwoording

In 2017 heeft Piet Hein Coebergh, Lector PR & Social Media aan Hogeschool Leiden sinds 2012, voor het zesde 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.

Sinds de Sijthoff Prijs, vanaf 2012 versterkt met de Hogeschool Leiden-jaarverslaganalyse, zijn verder de volgende rankings ontstaan:

- De Transparantiebenchmark (EZ), voor verantwoording van MVO-beleid (sinds 2003)

Ter ziele zijn:

- De Transparantprijs (PwC), voor verslaggeving van charitatieve instellingen (2004-2017)
- De F.G. Kordes-Trofee (Deloitte), voor Jaarverslaggeving in de publieke sector (1995-2014)
- Het Glazen Huis, voor de meest transparante woningcorporatie (2006-2011)
- De Prix de Mazars, die de informatiewaarde van verslaggeving door genoteerde ondernemingen beoordeelde (2008-2011).

Alle genoemde onderzoeken analyseren jaarverslagen, met dien verstande dat de Sijthoff Prijs en de Transparantiebenchmark (en voorheen ook de Prix de Mazars) ook websites analyseren. De Sijthoff Prijs analyseert bovendien ook (een selectie van de) persberichten van de onderneming. De Transparantiebenchmark kijkt alleen naar MVO-jaarverslagen dan wel de MVO-paragraaf, niet naar algemene jaarverslagen.

Van genoemde rankings zijn alleen de Hogeschool Leiden-methodologie en de Transparantiebenchmark niet gebaseerd op de mening en expertise van juryleden of geënquêteerden 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 2017 genoteerd waren aan de AEX, AMX en Ascx en een jaarverslag over 2016 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:



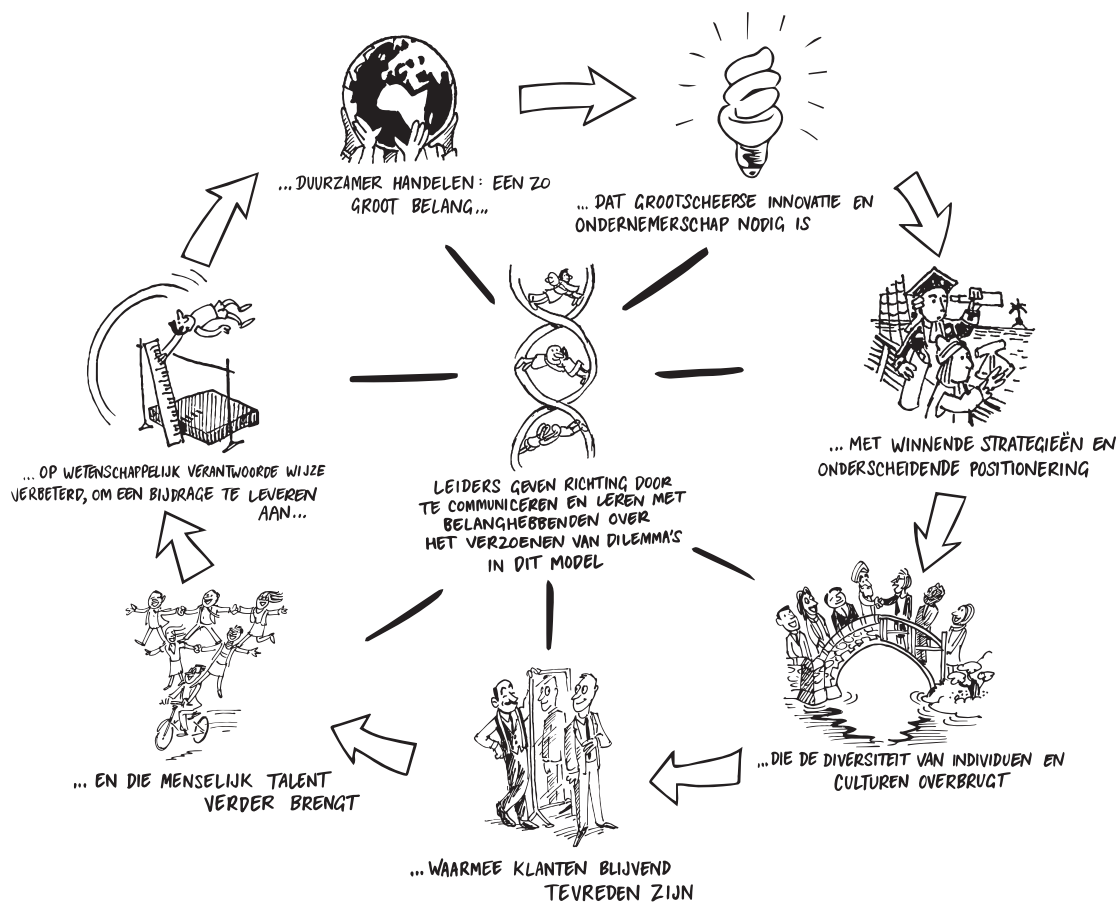
- Dit jaarverslagenonderzoek focust op het communiceren van integrale strategie, niet op ondergeschikte of nevenschikte verslaggeving van strategie.
- Nagenoeg alle jaarverslagen bevatten tegenwoordig een uitgebreide MVO/CSR-paragraaf die de essentie van het duurzaamheidsbeleid presenteert.
- De trend zet door dat bedrijven hun duurzaamheidsverslag integreren met hun algemene verslag, onder de noemer integrated reporting. Een aantal prominente ondernemingen staat zich er in 2017 expliciet op voor dat zij met integrated reporting de nieuwe standaard volgen, te weten ABN Amro, ASML, DSM, Heineken, ING, NN en KPN. Men kan zich daarom afvragen of separate duurzaamheidsverslaggeving nog wel toekomst heeft.

### 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)



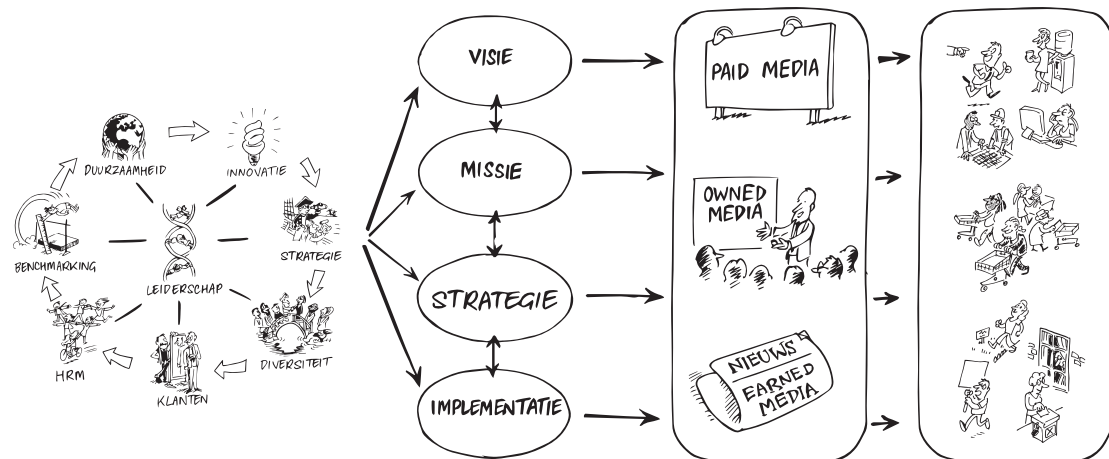
Bovenstaand model is ontwikkeld door een team docenten van Hogeschool Leiden met adviesbureau Trompenaars-Hampden Turner (Trompenaars & Coebergh, 2014), hetgeen modelmatig de bovenstaande samenvatting opleverde (Coebergh, 2015).

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 bijlage 5). 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.

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, zoals in 2017 ING, en hun afsplitsing Nationale Nederlanden dat wel krachtig doen.

Meer over het communiceren van strategie is te lezen in bijlage 5.

### 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:

[hlsleiden.nl/management-en-bedrijf/management-models/100-management-models](https://hlsleiden.nl/management-en-bedrijf/management-models/100-management-models)

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 (voor 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 2017

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). Omdat de nieuwe beoordelingsmethode breder kijkt dan de edities van 1994 tot en met 2015 scoren sommige ondernemingen een stuk lager dan in het voorgaande beoordelingssysteem omdat ze zich beperken tot de communicatie van hun strategie.

De jaarverslagen van in Nederland in oktober 2017 aan AEX, AMX en Ascx genoteerde bedrijven over 2016 zijn als volgt te waarderen in de niet-financiële communicatie over hun onderneming:

Tabel 1: Transparantiecijfers AEX/AMX/Ascx 2017

	AEX		AMX		Ascx	
1	ABN AMRO	7,6	Sligro	5,6	Accell	5,2
2	ING	7,5	TKH Group	5,0	ForFarmers	3,8
3	DSM	7,4	TomTom	4,6	Binckbank	3,5
4	Randstad	7,3	PostNL	4,5	Wessanen	3,5
5	KPN	7,2	Arcadis	4,5	Ordina	3,3
6	NN Group	6,8	ASMI	4,4	Nieuwe Steen	3,3
7	Unilever	6,5	Fugro	4,2	Stern Groep	3,3
8	ASML	5,0	Besi	3,8	Acomo	3,2
9	Vopak	4,8	BAM	3,6	Brunel	3,1
10	Unibail-Rodamco	4,5	Grandvision	3,6	Kendrion	3,0
11	SBM	4,5	Wereldhave	3,6	Heijmans	2,8
12	RELX Group	4,2	IMCD	3,5	Van Lanschot	2,5
13	Philips	3,1	ASR	3,5	Beter Bed	2,4
14	Shell	3,0	Refresco Gerber	3,4	Basic Fit	2,3
15	Arcelor Mittal	3,0	Intertrust	3,4	Kas Bank	2,3
16	Aalberts	2,8	Corbion	3,0	TMG	2,3
17	Boskalis	2,6	Air France-KLM	2,8	Takeaway.com	1,9
18	Heineken	2,3	Delta Lloyd	2,7	ICT	1,7
19	Akzo Nobel	2,3	Flow Traders	2,6	Lucas Bols	1,6
20	Gemalto	2,1	VastNed	2,5	AMG	1,4
21	Wolters Kluwer	1,9	Aperam	1,7	Sif Holding	1,2
22	Ahold Delhaize	1,8	Eurocom Prop	1,6	Nedap	1,1
23	Aegon	1,3	WDP	1,6	Probiodrug	1,0
24	Altice	1,2	OCI	0,6	Hunter Douglas	0,9
25	Galapagos	1,2	Philips Lighting	0,5	Fagron	0,4
	Gemiddeld:	4,1	Gemiddeld:	3,2	Gemiddeld:	2,4

Duidelijk waarneembaar is voor de jaarverslagen in 2017 over 2016:

- Het gemiddelde is nog steeds laag: 3,2 gemiddeld over alle 75 bedrijven. Ter vergelijking:
  - In 2016 over 2015: gemiddeld 3,1 (over de 72 bedrijven die in oktober 2016 genoteerd waren in de AEX, AMX of Ascx en gepubliceerd hadden over 2015, hoogste cijfer: Randstad met een 7,4)
  - in 2015 over 2014: gemiddeld 3,3 (over de best communicerende top 100 van alle 130 genoteerde ondernemingen, hoogste cijfer: TKH met een 8,2),
  - in 2014 over 2013: gemiddeld 3,5, over de best communicerende top 100 van alle 130 genoteerde ondernemingen, hoogste cijfer: Ten Cate met een 9,4).

Aangezien het economisch tij nog steeds meezit en bedrijven dan doorgaans wat uitgebreider en enthousiaster communiceren zou een lichte stijging van het gemiddelde waarschijnlijker zijn over de afgelopen 2 jaar. De (lichte) daling van het gemiddelde (en met name de cijfers van de voorhoede) na 2015 is te verklaren door het aanscherpen van de beoordelingseisen in 2016.

- Gemiddeld geldt nog steeds: hoe groter (de marktkapitalisatie), hoe transparanter. Maar er zijn genoeg uitzonderingen: zo zou de #1 van de AMX (wederom Sligro) de #8 in de AEX zijn. En de #1 in de Ascx (wederom Accell) zou eveneens de #8 in de AEX zijn.

De overall-lijst ziet er als volgt uit:

Tabel 2: Transparantiecijfers top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2017

Plek	Onderneming	Cijfer	Plek	Onderneming	Cijfer
1	ABN AMRO	7,6	39	Corbion	3,0
2	ING	7,5	40	Arcelor Mittal	3,0
3	DSM	7,4	41	Shell	3,0
4	Randstad	7,3	42	Heijmans	2,8
5	KPN	7,2	43	Aalberts	2,8
6	NN Group	6,8	44	Air France-KLM	2,8
7	Unilever	6,5	45	Delta Lloyd	2,7
8	Sligro	5,6	46	Boskalis	2,6
9	Accell	5,2	47	Flow Traders	2,6
10	TKH	5,0	48	Van Lanschot	2,5
11	ASML	5,0	49	VastNed	2,5
12	Vopak	4,8	50	Beter Bed	2,4
13	TomTom	4,6	51	Basic Fit	2,3
14	Arcadis	4,5	52	Kas Bank	2,3
15	Unibail-Rodamco	4,5	53	Telegraaf	2,3
16	SBM	4,5	54	Heineken	2,3
17	PostNL	4,5	55	Akzo Nobel	2,3
18	ASMI	4,4	56	Gemalto	2,1
19	Fugro	4,2	57	Takeaway.com	1,9
20	RELX	4,2	58	Wolters Kluwer	1,9
21	Besi	3,8	59	Ahold Delhaize	1,8
22	ForFarmers	3,8	60	Aperam	1,7
23	BAM	3,6	61	ICT	1,7
24	Grandvision	3,6	62	Eurocom Prop	1,6
25	Wereldhave	3,6	63	Lucas Bols	1,6
26	ASR	3,5	64	WDP	1,6
27	Binckbank	3,5	65	AMG	1,4
28	IMCD	3,5	66	Aegon	1,3
29	Wessanen	3,5	67	Altice	1,2
30	Intertrust	3,4	68	Galapagos	1,2
31	Refresco Gerber	3,4	69	Sif Holding	1,2
32	Nieuwe Steen	3,3	70	Nedap	1,1
33	Ordina	3,3	71	Probiodrug	1,0
34	Stern Groep	3,3	72	Hunter Douglas	0,9
35	Acomo	3,2	73	OCI	0,6
36	Brunel	3,1	74	Philips Lighting	0,5
37	Philips	3,1	75	Fagron	0,4
38	Kendrion	3,0			

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

Tabel 3: *Transparantiecijfers per thema volgens kwaliteitsmodel voor de top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2017*

		MVO	Innovatie	Strategie	Diversiteit	Klanten	HRM	Benchmarking	Leiderschap	Totaal
Context	Beschrijving	16%	21%	69%	8%	53%	7%	15%	4%	24%
	Visie	45%	36%	51%	27%	48%	36%	36%	11%	36%
	Kwalitatief	41%	36%	53%	9%	51%	15%	27%	9%	30%
	Kwantitatief	9%	3%	16%	4%	11%	4%	24%	0%	9%
Ist	Beschrijving	80%	79%	99%	69%	76%	80%	52%	51%	73%
	Concept	27%	17%	27%	0%	13%	11%	8%	8%	14%
	Kwalitatief	81%	56%	93%	43%	56%	59%	29%	29%	56%
	Kwantitatief	41%	15%	51%	16%	16%	23%	24%	1%	23%
Soll	Missie	56%	44%	84%	28%	49%	49%	28%	21%	45%
	Dilemma's	12%	4%	8%	5%	5%	1%	0%	4%	5%
	Uitdagingen	8%	5%	23%	3%	15%	5%	4%	4%	8%
	Doelen	60%	36%	61%	32%	39%	44%	25%	20%	40%
Strategie	Beschrijving	68%	52%	89%	51%	53%	60%	27%	25%	53%
	Concept	17%	11%	16%	3%	7%	7%	7%	8%	9%
	Actieplannen	77%	52%	89%	49%	48%	59%	25%	29%	54%
	Evaluatie	64%	40%	79%	32%	37%	48%	12%	12%	41%
Totaal per element:		44%	32%	57%	24%	36%	32%	21%	15%	32%

Bovenstaande percentages zijn als volgt te lezen: Het eerste getal geeft aan dat er van de 75 beoordeelde ondernemingen 12 waren die een punt kregen voor hun beschrijving (zie eerder beschreven criteria in paragraaf 3.3) dus 16%.

Het volgende valt op:

1. Zuinig dan wel onwetend zijn bedrijven over hun omgeving. De context komt maar weinig aan bod in jaarverslagen, en al helemaal niet in kwantitatieve zin (gemiddeld 9% van de beoordeelde ondernemingen scoorde iets op dit criterium).
2. Het meest open zijn bedrijven over waar ze nu staan (gemiddeld 73% geeft een weergave van het "Ist") en welke route ze bewandelen (gemiddeld 53% geeft in de categorie "Strategie" een beschrijving van de strategie op elk van de acht dimensies). Nagenoeg alle bedrijven hebben wel iets te zeggen over wat de strategie van de onderneming is.
3. 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 8% 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.
4. Ook laag scoort het gebruik van conceptuele modellen om de huidige situatie te begrijpen dan wel om de weg naar verbetering te gidsen. Sommige bedrijven maken wel dankbaar gebruik van klassiekers als core competencies, de value chain, de balanced scorecard en cradle-to-cradle (uitleg over deze en andere modellen is te vinden op [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/management-models/100-management-models](http://hsleiden.nl/management-en-bedrijf/management-models/100-management-models)) maar dat zijn uitzonderingen. 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 nodig om hun strategie in het jaarverslag te verankeren met een al dan niet geteste theorie.

5. Bedrijven zijn vooral duidelijk over de dimensie strategie (bedrijven scoren hier gemiddeld 57% van het maximaal te behalen aantal punten) en over duurzaamheid (bedrijven scoren hier gemiddeld 44% van het maximaal te behalen aantal punten). Daarna meldt men vooral zaken over klanten (36%), HRM (32%) en innovatie (ook 32%). Over hoe men zich wil of kan vergelijken met de eigen prestaties in het verleden en toekomst, of - nog belangrijker - met de omgeving, scoort men laag (21%). Het minst (15%) hebben bedrijven te melden over hoe zij door leiderschap en communicatie de overige dimensies (duurzaamheid, innovatie, strategie, diversiteit, klanten, HRM en benchmarking) succesvol willen maken. Er is geen gebrek aan details meer over de topsalarissen die de hoogste leidinggevenden mogen ontvangen. Er is des te minder informatie beschikbaar over de manier waarop zij hun leiderschap succesvol inzetten.
6. 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 doorgaans meer dan de helft van het jaarverslag betreft:

Tabel 4: Pagina's per jaarverslag van de top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2017

1 Aalberts	106	Air France-KLM	308	Accell	190
2 ABN AMRO	393	Aperam	181	Acomo	120
3 Aegon	387	Arcadis	236	AMG	137
4 Ahold Delhaize	251	ASMI	179	Basic Fit	136
5 Akzo Nobel	262	ASR	312	Beter Bed	116
6 Altice	245	BAM	256	Binckbank	224
7 Arcelor Mittal	348	Besi	136	Brunel	173
8 ASML	136	Corbion	143	Fagron	148
9 Boskalis	162	Delta Lloyd	334	ForFarmers	233
10 DSM	222	Eurocom Prop	132	Heijmans	230
11 Galapagos	152	Flow Traders	110	Hunter Douglas	72
12 Gemalto	134	Fugro	196	ICT	136
13 Heineken	172	Grandvision	183	Kas Bank	167
14 ING	459	IMCD	154	Kendrion	172
15 KPN	216	Intertrust	192	Lucas Bols	140
16 NN Group	176	OCI	81	Nedap	146
17 Philips	226	Philips Lighting	158	Nieuwe Steen	109
18 Randstad	188	PostNL	208	Ordina	171
19 RELX Group	200	Refresco Gerber	132	Probiodrug	98
20 SBM	277	Sligro	160	Sif Holding	96
21 Shell	228	TKH Group	204	Stern Groep	148
22 Unibail-Rodamco	428	TomTom	129	Takeaway.com	126
23 Unilever	185	VastNed	132	TMG	173
24 Vopak	227	WDP	288	Van Lanschot	261
25 Wolters Kluwer	165	Wereldhave	237	Wessanen	156
Totalen:	5.945		4.781		3.878
Gemiddeld:	238		191		155

## 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 2008-2017 van de grootste genoteerde ondernemingen in Nederland*

#	2008 (over 2007)	2009 (over 2008)	2010 (over 2009)	2011 (over 2010)	2012 (over 2011)	2013 (over 2012)	2014 (over 2013)	2015 (over 2014)	2016 (over 2015)	2017 (over 2016)
1	Imtech	Ten Cate	SNS Reaal	Mediq	Akzo Nobel	Ten Cate	Ten Cate	TKH	Randstad	ABN AMRO
2	SNS Reaal	Imtech	Mediq	SNS Reaal	Ten Cate	Arcadis	Fugro	Ten Cate	ABN AMRO	ING
3	Delta Lloyd	Unit4 Agresso	Imtech	Ballast Nedam	Imtech	Binck Bank	Van Lanschot	Van Lanschot	Sligro	DSM
4	Fortis	Arcadis	Binck Bank	Imtech	Arcadis	DSM	Nutreco	KPN	Akzo Nobel	Randstad
5	Arcadis	Delta Lloyd	Unit4 Agresso	Arcadis	SNS Reaal	Akzo Nobel	Binck Bank	Reesink	DSM	KPN
6	Unit4 Agresso	Mediq	Arcadis	DSM	Mediq	Ballast Nedam	TKH	ING	KPN	NN Group
7	Draka	SNS Reaal	Nutreco	Unit4 Agresso	DSM	Mediq	DSM	Ballast Nedam	ASML	Unilever
8	Mediq	Philips	Wessanen	Vopak	Binck Bank	Nutreco	Ballast Nedam	DSM	PostNL	Sligro
9	Philips	Fugro	Ballast Nedam	Delta Lloyd	Delta Lloyd	TKH	ING	Binck Bank	Philips	Accell
10	Smit Internationale	DSM	ING	ING	Ballast Nedam	ING	USG People	Akzo Nobel	Accell	TKH

Let wel:

- de jaarverslagonderzoeken vanaf 2012 namen alle beursgenoteerde bedrijven in beschouwing; de edities daarvoor niet altijd.
- 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).
- Bij gelijke beoordeling geldt: kleinere fondsen presteren dan beter, omdat ze minder druk hebben om transparant te zijn.

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

1. Veel winnaars van weleer zijn ten onder gegaan (SNS Reaal, Imtech, Fortis), in zwaar weer gekomen (BAM, Fugro en recentelijk Akzo Nobel en Arcadis) of via de zijdeur verdwenen (Ballast Nedam, Mediq, Stork, Unit4Agresso, Draka en spoedig DeltaLloyd). Dit bevestigt de idee dat het transparant communiceren van strategie geen garantie voor succes is.
2. Een aantal ondernemingen is al 10 jaar consistent en bovengemiddeld transparant terwijl ze in hun industrie redelijk tot goed presteren, in alfabetische volgorde: Accell, Binck Bank, DSM, ING, TKH, Randstad, Sligro en Van Lanschot. Dit bevestigt de idee dat transparantie geen belemmering voor succes hoeft te zijn, veeleer een teken van kracht en zelfvertrouwen.

### 4.3 Bijzonderheden in 2017



#### Opmerkelijk in communicatie over duurzaamheid:

- Zoals het alle waardevolle thema's in dit verslag betreft: er is beperkte overeenstemming over definities. Dit geldt zeker voor het thema duurzaamheid. Of zoals onderneming ICT (genoteerd in de Ascx) het stelt: "Sustainability is not a fixed concept". Wellicht proberen steeds ondernemingen daarom expliciet aan te geven wat duurzaamheid voor hun organisatie betekent. Bijvoorbeeld door aan te geven aan welke duurzaamheidsdoelen de organisatie wil bijdragen, welke (externe) rankings de organisatie serieus neemt en welk rapportagesysteem de organisatie volgt. Een kort overzicht hiervan:
  - Duurzaamheidsdoelen:
    - SDG ([nl.wikipedia.org/wiki/Duurzame\\_ontwikkelingsdoelen](https://nl.wikipedia.org/wiki/Duurzame_ontwikkelingsdoelen)): de Verenigde Naties hebben 17 hoofddoelen met 169 subdoelen opgesteld voor de periode 2015-2030 om de wereld duurzamer te maken. Deze doelen worden o.a. gesteund door bedrijven die de Verenigde Naties steunen via de UN Global Compact (zie meer informatie op: [en.wikipedia.org/wiki/United\\_Nations\\_Global\\_Compact](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Global_Compact)). Van de 75 geanalyseerde jaarverslagen stond in 15 (=20%) verslagen het bijdragen aan de SDG's als duurzaamheidsdoel genoemd.
    - Vijf ondernemingen (Aalberts, Fugro, Sligro, Vastned, Binck, samen 6,7%) verwijzen naar de duurzaamheidsdoelen van de OECD ([oecd.org](http://oecd.org)). de Organization for Economic Co-operation and Development (de rijke landen) hebben Green Growth Indicators ter versterking van de SDG's van de VN ([oecd.org/dac/sustainable-development-goals.htm](http://oecd.org/dac/sustainable-development-goals.htm))
    - Vier bedrijven (ASML, DSM, ING, NN, alle AEX) noemen Cradle-to-Cradle (C2C) expliciet als duurzaamheidsdoel. C2C ([nl.wikipedia.org/wiki/Cradle\\_to\\_Cradle](https://nl.wikipedia.org/wiki/Cradle_to_Cradle)) ofwel recycling van wieg-tot-wieg (recycling) is daarmee (met 5,3%) het meest aangehangen conceptuele duurzaamheidsmodel in jaarverslagen van in Nederland genoteerde ondernemingen.
  - Meetsystemen/standaarden/rankings:
    - Dertien ondernemingen (17,3%) verwijzen naar GRI ([nl.wikipedia.org/wiki/Global\\_Reporting\\_Initiative](https://nl.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative)) als richtlijn voor duurzaamheidsverslaggeving. Het Global Reporting Initiative bevordert de ontwikkeling en harmonisering van duurzaamheidsverslaggeving.
    - Zeven ondernemingen (9,3%) verwijzen naar DJSI ([sustainability-indices.com](http://sustainability-indices.com)). De Dow Jones Sustainability Index is een Amerikaanse index, opgesteld door Rabobankdochter RobecoSAM (door 7 van de 75 ondernemingen genoemd als richtlijn). Alleen Unibail Rodamco verwijst naar concurrerende rankings van de DJSI, liefst drie:
      - FTSE4Good ([en.wikipedia.org/wiki/FTSE4Good\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/FTSE4Good_Index)): een Britse index, opgesteld door FTSE Russell, onderdeel van de Britse beurs (FTSE Group).
      - STOXX ([en.wikipedia.org/wiki/STOXX](https://en.wikipedia.org/wiki/STOXX)) : de "STOXX ESG and STOXX Sustainability index families" worden opgesteld door STOXX, onderdeel van Deutsche Börse Group.
      - Euronext Vigeo World 120 ([euronext.com/nl/products/indices/QS0011250840-XAMS/market-information](http://euronext.com/nl/products/indices/QS0011250840-XAMS/market-information)): de 120 meest duurzame beursgenoteerde ondernemingen volgens adviesbureau Vigeo EIRIS.

- ABN Amro en KPN verwijzen naar de Transparantiebenchmark (transparantiebenchmark.nl): sinds 2003 sponsort het Ministerie van Economische Zaken deze ranglijst van de beste MVO-verslaggeving.
- Aalberts en Corbion noemen ILO (ilo.org): de International Labour Organization die uit naam van de Verenigde Naties duurzame arbeidsverhoudingen bevordert.
- ING en KPN noemen CDP (cdp.net): de Carbon Disclosure Project. Dit is een not-for-profit organisatie die bedrijven en overheden begeleidt in het meten en communiceren van duurzaamheidsdoelen, met name op de terreinen klimaatverandering, watermanagement en bosbehoud.
- SBM verwijst naar ISRS (dnvgl.com/services/isrs-for-the-health-of-your-business-2458): de International Sustainability Rating System van adviesbureau DNV GL (risicomanagement).
- ING promoot Sustainalytics (sustainalytics.com): een adviesbureau in Environmental, Social and corporate Governance.
- Een aantal ondernemingen verwijst voor hun duurzaamheidsbeleid naar branchespecifieke kaders, zoals:
  - Het Global Food Safety Initiative (Corbion)
  - De European Public Real Estate Association (Unibail-Rodamco, Eurocommercial properties, Vastned, WDP, Wereldhave)
  - Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) requirements (TomTom)
  - Extractive Industries Transparency Initiative (AMG)
  - De Equator Principles en de Principles for Responsible Investment (Binck)
  - Stichting Verantwoorde Alcoholconsumptie (Bols)
- Enkele ondernemingen zien duurzaamheid als algemene kwaliteit en verwijzen (merkwaardig genoeg) naar kwaliteitscertificering zoals GMP+, ISO9001, BREEAM.
- Een enkele onderneming verwijst expliciet naar geldende regelgeving, zoals IMCD de Regulation EC 1907/2006 concerning the Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (REACH) als maatgevend vermeldt.
- Sommige grote ondernemingen stellen eigen standaarden voorop, zoals:
  - Philips: "lives improved" – maar is een life improved als iemand een Philips scheerapparaat heeft gekocht, hoe aangenaam ook? Zie ook: [results.philips.com/interactive-worldmap](https://results.philips.com/interactive-worldmap)
  - Relx brengt naast SDG's en een eigen Code of Ethics ook in herinnering dat "we published our first Modern Slavery Act Statement, available on our homepage, to outline the steps we are taking internally, in our supply chain and through research, partnerships and advocacy to avert slavery and human trafficking" al zou niet iedereen verwachten dat slavernij een issue is in de informatiemarkt.
  - Shell: Naast SDG's en de Paris agreements gelden de Shell general busines principles.
  - Unilever zet zwaar in op het Unilever Sustainable Living Plan (USLP), naast SDG's.
  - Fresco gaat voor: happy people, happy planet, happy products
  - TKH breidt de triple bottom line (People, Planet, Profit) uit met het – kennelijk duurzame begrip -Positioning.
- Liefst 29 bedrijven (38%) van de 75 passen in hun jaarverslag een materialiteitsmatrix toe: een schema dat de belangrijkste uitdagingen van de organisatie in perspectief plaatst aan de hand van de impact van de uitdaging voor stakeholders respectievelijk de organisatie zelf. Daarbij haperen sommigen nog met de gegevens: Arcadis geeft geen dimensies, alleen bullits, sommige bedrijven beperken de matrix tot CSR-onderwerpen en Ordina vermeldt de matrix wel maar laat niks zien. Hieronder de materialiteitsmatrix van AholdDelhaize:

## Material sustainability topics

To ensure we chart a strategic course that benefits both our businesses and our broad group of stakeholders, we examine the relevance of sustainability topics through an annual materiality analysis.

Through this process, we engage with our stakeholders to understand what social, economic, and environmental topics are important in their view, and to evaluate the significance of the impact we have on customers, associates, communities and the environment. Identifying our material sustainability topics and integrating them into our business strategies keeps us focused so we can deliver on our commitment to running sustainable businesses that are successful in the long term.

### Our approach

Following our merger in mid-2016, we carried out a process to determine our material sustainability issues. We analyzed the issues Ahold and Delhaize Group had identified in the past, checked them against recent evolutions in topics relevant to our businesses (such as the UN Sustainable Development Goals), and worked with stakeholders to develop an Ahold Delhaize materiality matrix.

In 2017, we will reevaluate our material topics and carry out a full materiality analysis, involving our broad group of stakeholders: customers, associates, investors, suppliers and representatives of civil society.

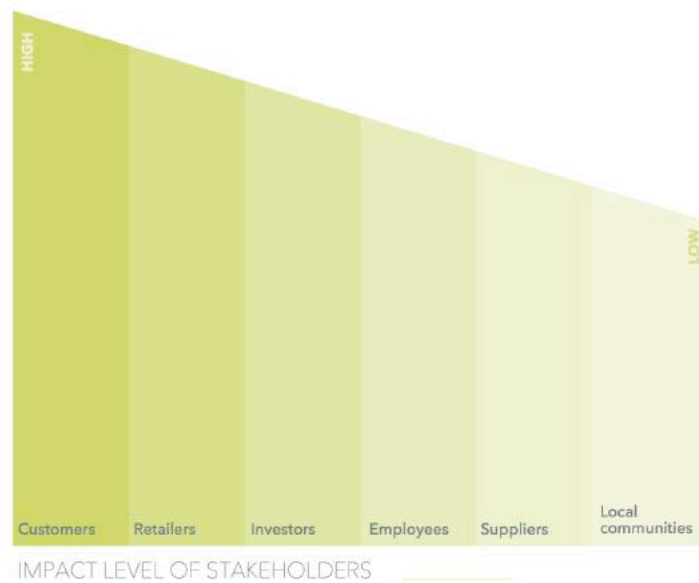


- Slechts enkele zeer transparante en communicatieve ondernemingen voegen hier een Stakeholder engagement matrix/ stakeholder dialogue overview (zoals TKH, DSM en Wereldhave): een schema wat de verschillende belangen van belangrijke stakeholders zijn en hoe de onderneming daarover in dialoog wil. Hieronder hoe TKH dat voorbeeldig doet:

### STAKEHOLDERSDIALOOG

	RELEVANTIE VOOR TKH	RELEVANTIE VOOR DE STAKEHOLDER / BELANGRIJKSTE VERWACHTINGEN	BEDOGD RESULTAAT VAN DE DIALOOG	COMMUNICATIEMIDDELEN
<b>Medewerkers</b>	Medewerkers zijn van cruciaal belang voor het succes van TKH. Zij zijn de ambassadeurs van de onderneming en ons belangrijkste maatschappelijk kapitaal.	Goed werkgeschied. Ontwikkelingsmogelijkheden en een goed pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Een veilige en gezonde werkomgeving.	• Binden en boeien van onze medewerkers. • Vergroten van de betrokkenheid. • Ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden.	• Intranet/Intranet. • Personeelsmagazines. • Medewerkerstevendevidereonderzoek. • Werkoverleg. • Conferenties, webinars en seminars. • Performancegesprekken.
<b>Klanten</b>	Nemen producten en diensten af. Via samenwerking een duurzame producten- en dienstepakket ontwikkelen.	Producten en diensten aanbieden, tegen de juiste prijs-/kwaliteitsverhouding, die de behoefte dekt en waarbij het klantbelang centraal staat. Goede RCI.	• Klantenbinding. • Vertalen van klantwensen in producten, systemen en totaal oplossingen. • Klantenbinding.	• Zakeleke onderhandelingen. • Intranet. • Evenementen symposia en vakbeurzen. • Klantvernieuwendonderzoek.
<b>Leveranciers</b>	Levering van diensten en producten ten behoeve van onze bedrijfsvoering.	Eerlijk en goed zakendoen, tegen een marktconforme vergoeding.	• Duurzame productontwikkeling. • Keteninitiatieven.	• Zakeleke contacten. • Onderhandelings. • Code of supply & site-visits.
<b>Aandeelhouders</b>	Investering via aandelenbelang in TKH waarmee onze kapitaalpositie wordt versterkt.	Goed rendement op de investering middels goed dividendbeleid en waardecreatie.	• Communicatie over strategische ontwikkelingen. • Continuïteit vertrouwen en betrokkenheid.	• Intranet. • Financiële berichtgeving, jaarverslag. • A&A. • Beleggersdagen.
<b>Analisten</b>	Aan de hand van analyse en onderzoek, profielen en ratings opstellen, waarmee de belegger een selectie kan maken voor de investeringen.	Eerlijke en transparante communicatie over ontwikkelingen.	• Optimale beeldvorming van onze onderneming.	• Intranet. • Financiële berichtgeving, jaarverslag. • IR-bijeenkomsten. • Capital Markets Day. • Rapportages.
<b>Banken</b>	Financiële dienstverlener aan de hand waarvan TKH onder meer haar groeiambitie kan verwezenlijken.	Kredietwaardige onderneming die op een juiste wijze het risico t.o.v. het rendement afweegt en compliant is met contractuele afspraken.	• Communicatie over strategische ontwikkelingen, investeringen en mogelijke bedrijfsrisico's.	• Intranet. • Financiële berichtgeving, jaarverslag. • Zakeleke besprekingen.
<b>Overheidsinstansies</b>	Opreden als initiator, facilitator van (keten-) processen en aanjager van duurzame oplossingen.	Versterken economische aantrekkelijkheid in de regio ten aanzien van vestigingslocatie en werkgelegenheid. Ketaninitiatieven met een belangrijke bijdrage aan duurzaamheid.	• Regionale en nationale betrokkenheid met wederzijdse belangen ten aanzien van continuïteit.	• Intranet. • Netwerk- en themabijeenkomsten.
<b>Onderwijs- en kennisinstellingen</b>	Instroom van nieuwe talenten om daarmee o.a. schaarste aan vaktechnisch personeel op te kunnen vangen.	Het bieden van een uitdagende werkomgeving met ruime ontwikkelingsmogelijkheden. Verschaffen van stageplaatsen - opdoen van werkervaring.	• Invulling vacatures. • Ontwikkelingsmogelijkheden.	• Intranet. • Beurzen en seminars. • Social media.
<b>Maatschappelijke en branche-organisaties (waaronder NGO's)</b>	Beschikken over een uitgebreid netwerk en kennis van de profielen in de keten. Expertise van specifieke sectoren.	Medeinken over en opofferen van samenwerkingsverbanden.	• Kennisuitwisseling en ketaninitiatieven ontwerpen.	• Intranet. • Berichtgeving en rapportages. • Jaarverslag.

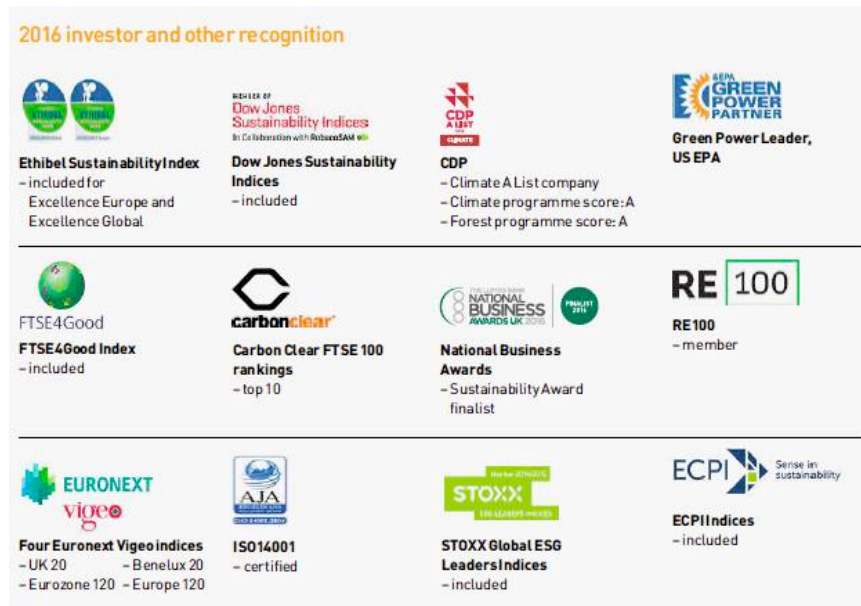
- Wereldhave is een van de zeer weinige ondernemingen die stakeholders naar belang voor de organisatie durft te rangschikken:



- SBM en Vopak hebben het naast een "licence to operate" over een "licence to grow":



- Het zijn de financiële ondernemingen ABN Amro, ING en Delta Lloyd die voorop lopen in het bepalen welke (eisen aan) leveranciers passen in het duurzaamheidsbeleid. ABN Amro kijkt naar de "Sustainability risk" in het beantwoorden van de vraag: met wie doe je business? ING noemt veel voorbeelden om hun leveranciersselectie toe te lichten. Verder spreken slechts een paar bedrijven, zoals Grandvision, Refresco en TKH, over een "suppliers code of conduct".
- Sommige bedrijven (DSM, ING, PostNL, RELX) vertonen met enige trots een virtuele prijzenkast met erkenning in duurzaamheid, zoals sommige Hotels allerlei vignetten op hun ramen hebben. Hieronder de duurzame vignetten van RELX:



Zie verder ook:

- [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-1-sustainability](https://hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-1-sustainability)
- [ratesustainability.org](https://ratesustainability.org)
- [reputationinstitute.com/research/CSR-RepTrak](https://reputationinstitute.com/research/CSR-RepTrak)
- [csrhub.com/](https://csrhub.com/)
- [transparantiebenchmark.nl/](https://transparantiebenchmark.nl/)
- [corporateknights.com/reports/global-100/sustainability-indices.com/](https://corporateknights.com/reports/global-100/sustainability-indices.com/)
- [mvonederland.nl/](https://mvonederland.nl/)
- [duurzaamtaandeel.nl/](https://duurzaamtaandeel.nl/)



Opmerkelijk in communicatie over innovatie & ondernemerschap

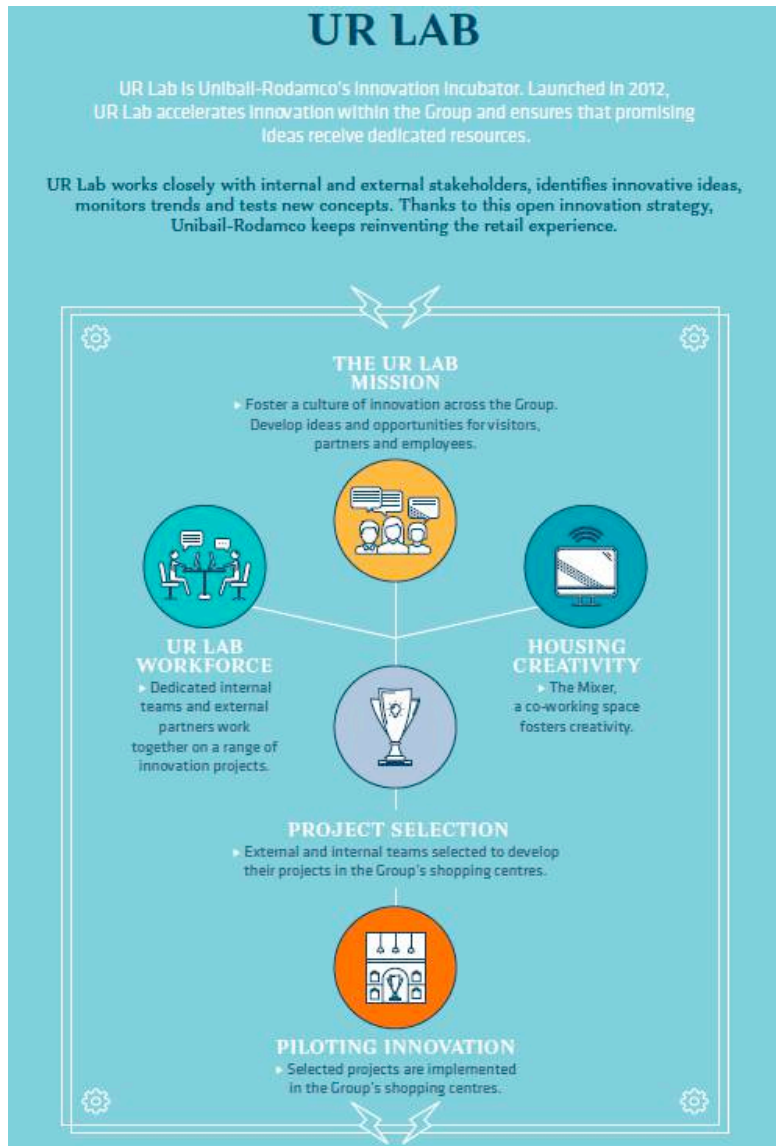
- Innovatie en ondernemerschap blijven voor de meeste organisaties moeilijk in woorden of beelden te vatten. Enkele technische bedrijven wagen een poging door te schermen met het aantal patenten dat ze in bezit hebben. De meeste ondernemingen verhalen van het belang van innovatie en dat ze er veel aan doen, zonder veel uit te weiden over het hoe. Unibail-Rodamco blijft een gunstige uitzondering met hun verbeelding van (open) innovatie:

## OPEN INNOVATION

The Group aims to disrupt its industry through innovative strategies. At the heart of the Mixer, UR Link offers start-ups the opportunity to work in collaboration with Unibail-Rodamco experts, to develop and prototype their concept in the Group's portfolio.







## INNOVATION PROJECTS



### THE MIXER

The Group inaugurated a 900 m<sup>2</sup> co-working hub for external partners and internal teams in its Paris HQ



### UR LINK

11 start-ups selected to work in collaboration with the Group



### INNOVATION CHAMPION GRADUATE PROGRAMME

28 employees of the Group worked on dedicated innovation projects



### CONNECT

An application developed by the Group, for shopping centre management to communicate with employees and retailers



### THE GRAND PRIZE OF YOUNG RETAIL ENTREPRENEURS

An original project supporting young entrepreneurs with innovative retail concepts

Zie verder ook:

- [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-2-innovation-and-entrepreneurship](https://hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-2-innovation-and-entrepreneurship)
- [innovation-awards.nl/](https://innovation-awards.nl/)



### Opmerkelijk in communicatie over strategie & positionering

- De trend om strategie en positionering weer te geven in een grafisch model zet door.
- Elf ondernemingen (14,6%) gebruiken nog een SWOT-analyse.
- Alle bedrijven zeggen strategisch op koers te liggen.
- AholdDelHaize is de enige (top-75) beursgenoteerde onderneming die humor als kernwaarde heeft.
- Sommige ondernemingen vinden het nieteenvoudig duidelijk te maken wie ze zijn. Zo presenteert fietsenmaker Accell zich als volgt: "Accell Group is leidend op het gebied van innovatieve en groene, consumentgerichte mobiliteitsoplossingen voor de korte en middellange afstand, actieve recreatie en sport."
- Er zijn ook ondernemingen die een kraakheldere visie, missie en strategie kunnen neerzetten, zoals Sligro:

**Onze visie**  
Lekker, goed en eerlijk eten wordt steeds belangrijker.

**Onze missie**  
Wij willen lekker, goed en eerlijk eten voor alle Nederlandse foodprofessionals en hun klanten bereikbaar maken.

**Onze rol**  
Sligro laat mensen genieten van lekker, goed en eerlijk eten. Dat doen wij door foodprofessionals uitstekende producten en diensten te leveren. Daarbij bedienen wij alle marktsegmenten van de foodservicemarkt. Onze meest onderscheidende factor daarbij zijn onze mensen, die dicht bij onze klant staan en ze helpen met oplossingen hun klanten en gasten perfect te bedienen. Wij helpen de foodprofessional in alle delen van zijn business die met het eten en drinken van zijn klanten, gasten of medewerkers te maken hebben.

- In opkomst is de Risk grid: een visualisering waarin een onderneming de belangrijkste bedrijfsrisico's in perspectief plaatst. Naast Refresco, TKH, ICT en Ordina biedt Brunel een risk grid:

#### Risk trends



Zie verder ook:

- [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-3-strategy-and-positioning](https://www.hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-3-strategy-and-positioning)
- Eerdere edities van dit jaarverslagenonderzoek, te vinden op: <https://www.hsleiden.nl/pr-en-social-media/publicaties>




### Opmerkelijk in communicatie over diversiteit & cultuur

- Wat al jaren opvalt in dit thema is de discrepantie tussen de vrome woorden over diversiteit en de foto's van directies en Raden van Commissarissen die minder diversiteit uitstralen.
- Diverse bedrijven worstelen met het in 2013 ingevoerde 'wettelijk streefcijfer' van 30 procent vrouwen voor zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen. Dat streefcijfer werd over de hele linie bij lange na niet gehaald. De Female Board Index, biedt meer informatie over (het gebrek aan) vrouwen aan de top.
- Er zijn maar weinig bedrijven die in hun communicatie over diversiteit verder gaan dan Probiodrug: "The Company has a balanced personnel policy whereby positions are filled with the most qualified individual." ING is een voorbeeldige uitzondering die verwijst naar o.a.: The Bloomberg Financial Services Gender-Equality Index, the Workplace Pride Global Benchmark Survey en de Human Capital Return on Investment indicator. ING organiseert daarbij "Internal networks" om diversiteit te bevorderen: "We encourage employees to participate in a number of internal networks that stimulate diversity. These include:
  - Crossing – a network concentrating on cultural diversity.
  - Lioness – a network to help women realise their ambitions.
  - Gala – a community focusing on LGBT inclusion.
  - Ring – a networking community for young employees up to 36 years of age.
  - Experience – a network for senior employees."

Kom daar maar eens om bij de andere beursgenoteerde ondernemingen in Nederland.

- In genderverschillen doet verder geen onderneming mee in de moderne diversificatie die zich thans rond de vijf genders beweegt (LGBTQ = lesbian, gay, bisexual, transgender, queer/questioning). Vastned meldt voor de zekerheid wel bij onderstaande foto's wie m of v is:



**SAMENSTELLING MANAGEMENTTEAM**

MR. TACO J.A. DE GROOT MBE MVOCS	MR. BENOIT WIJKMA MBE	MR. ARNOLD G. H. DU PONT	MR. MARC C. WAGELIN	DRS. ANKER HEIJINK	MRS. EUG. PEGGY G. DEBAET
Taco J.A. de Groot Voorzitter managementteam, COO en statutair directeur	Benoit Wijkma Lid managementteam, CFO en statutair directeur	Arnold G. H. Du Pont Lid managementteam, Managing Director Operations & Investments	Marc C. Wagelin Lid managementteam, General Counsel & Tax Manager	Anker Heijink Lid managementteam, Manager Investor Relations	Eug. Peggy G. Debaet Lid managementteam, Bedrijfsjurist
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nationaal trefpunt: Nederland</li> <li>• verspreidingsgebied: 2013, 2015 (Linda Pruisje t/m jhr 2013)</li> <li>• commissie: Tafelberg MVO</li> <li>• werkveld: CDO, Vastned</li> <li>• andere functies: CEO Vastned Retail, Bestuur Niv en Rd Raad van Bestuur Vastned Retail, Bestuur Niv, Verplichting Diversiteitsverklaring Nederland (Nv)</li> <li>• huidige functies: USKOR, LLP Real Estate &amp; Fund Management (voorzitter), CPT Halberton LLP (CFO), Hudson (RUC), Citicora (voorzitter), DZJ, Zandhoff</li> <li>• aandelen waarde: \$4.052</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nationaal trefpunt: Nederland</li> <li>• verspreidingsgebied: 2014 (Linda Pruisje t/m jhr 2014)</li> <li>• commissie: -</li> <li>• werkveld: CFO Vastned Retail, Bestuur Niv en Rd Raad van Bestuur Vastned Retail, Bestuur Niv</li> <li>• huidige functies: ADIA, Director Transaction Manager, ING Real Estate Investment Management (Director), ING Real Estate (Sr. Transaction Manager), PwC (voorzitter)</li> <li>• aandelen waarde: 1.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nationaal trefpunt: Nederland</li> <li>• verspreidingsgebied: 3 november 2013</li> <li>• commissie: Tafelberg MVO</li> <li>• werkveld: -</li> <li>• andere functies: Vastned (General Counsel, Investor Relations Manager), DDO en PwC (voorzitter)</li> <li>• aandelen waarde: 2.200</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nationaal trefpunt: Nederland</li> <li>• verspreidingsgebied: 3 januari 2013</li> <li>• commissie: -</li> <li>• werkveld: -</li> <li>• andere functies: Vastned (voorzitter bij Datasite en EBY)</li> <li>• aandelen waarde: 70</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nationaal trefpunt: Nederland</li> <li>• verspreidingsgebied: 1 oktober 2012</li> <li>• commissie: Tafelberg MVO</li> <li>• werkveld: -</li> <li>• andere functies: voorzitter Federatie Vereniging voor Bestuur &amp; Bestuur</li> <li>• huidige functies: Brickworks Manager, Investor Relations, Bureau Director, Relations Officer</li> <li>• aandelen waarde: 32</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nationaal trefpunt: België</li> <li>• verspreidingsgebied: 1 sept 2004</li> <li>• commissie: -</li> <li>• werkveld: -</li> <li>• andere functies: lid raad van bestuur, Vlaamse Federatie Bestuur Nv</li> <li>• huidige functies: advocaat, Nautilus, C&amp;I</li> <li>• aandelen waarde: 65</li> </ul>

- Het was in 1998 dat Prins Claus van Amsberg voor de TV-camera's het dragen van een stropdas vergeleek met een slang die om de hals gedraaid is waarop hij demonstratief zijn stropdas afwierp. Managers zonder stropdas zijn inmiddels vaker te zien maar nog niet de norm. Sommige boardrooms twijfelen kennelijk nog; op de directiefoto van Heineken draagt ongeveer de helft (van de mannen) een das. Bij bedrijven als DSM en Vopak draagt men met meer overtuiging collectief een traditionele en formele bedrijfscultuur uit. Bij de mannen van Flow traders suggereert de informele presentatie wellicht een bedrijfscultuur waarin snel(ler) schakelen de norm is:



Directie Vopak



Directie Flow Traders

- Tot slot lijken steeds meer ondernemingen aan de hand van foto's van personeelsuitjes de indruk te willen wekken dat het heel gezellig is om daar te werken, zoals Besi (halfgeleiders) hieronder:



*Besi Austria celebrating Datacon 30 years.*

Zie verder ook:

- [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-4-diversity-of-culture](https://hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-4-diversity-of-culture)
- [tias.edu/dossiers/detail/female-board-index](https://tias.edu/dossiers/detail/female-board-index)
- [dezemannenkunnengeenvrouwkrijgen.nl/](https://dezemannenkunnengeenvrouwkrijgen.nl/)



### Opmerkelijk in communicatie over klanten

- Behalve dat nagenoeg elke onderneming al jaren de klant centraal stelt (in ieder geval in het jaarverslag) communiceren de meeste ondernemingen nauwelijks of niet hoe ze dat doen. In opkomst blijft wel "The Net Promoter Score" die de aanbevelingen en loyaliteit onder klanten meet met ambitieuze benchmarking. Vooral de meer transparante, dienstverlenende bedrijven, in het bijzonder financials, investeren hierin (ABN, ING, KPN, NN, Randstad, ASR, Delta Lloyd, Sligro, BeterBed):

Delta Lloyd:

Net promoter scores			
	2016	Target	2015
NPS Delta Lloyd (consumer clients) <sup>1</sup>	-13	18	-18
NPS OHRA (consumer clients) <sup>1</sup>	9	18	-1
NPS AAV (consumer clients) <sup>1</sup>	-6	18	-5

<sup>1</sup> The target mentioned is a long -term target towards 2020. 2016 weighted average based on nr. of customers, OHRA 2015 weighted average based on nr. of respondents.

Nationale Nederlanden:

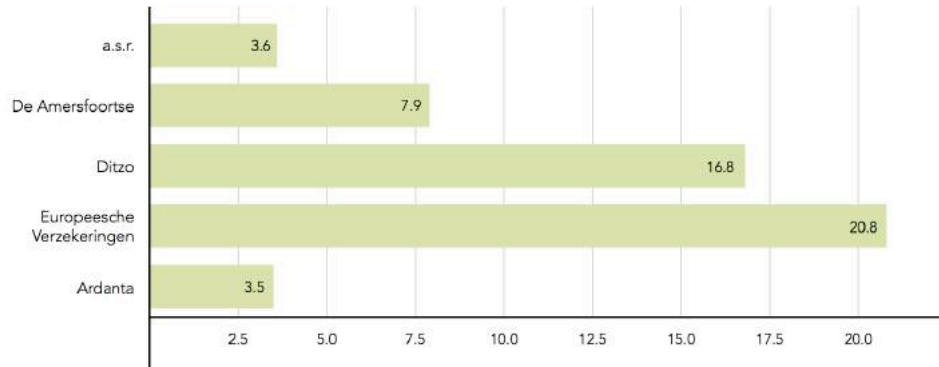
### NPS in 12 of our insurance countries (where we measure NPS)

Country	Life (unchanged/ improved NPS-r)	Non-life (unchanged/ improved NPS-r)	Pensions (unchanged/ improved NPS-r)
1 Belgium	yes	yes	n.a.
2 Bulgaria	yes	n.a.	yes
3 Czech Republic	yes	n.a.	yes
4 Greece	yes	n.a.	n.a.
5 Hungary	yes	n.a.	n.a.
6 Japan	yes	n.a.	n.a.
7 Poland	yes	n.a.	yes
8 Romania	no	n.a.	yes
9 Slovak Republic	yes	n.a.	yes
10 Spain	yes	n.a.	yes
11 The Netherlands <sup>1</sup>	n.a.	yes	yes
12 Turkey	yes	n.a.	yes

<sup>1</sup> Due to product portfolio and organisational set-up, the Dutch Life products are embedded in the Non-life and Pension results.

ASR:

**NPS at label level**



Zie verder ook:

- [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-5-customers](https://hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-5-customers)



### Opmerkelijk in communicatie over HRM

- Weinig ondernemingen (zeggen te) werken zonder integrity, respect, innovation, safety, transparency, excellence, etc: alle lof. Zie ook: [communicatieonline.nl/nieuws/deze-enorme-cliches-kun-je-maar-beter-vermijden-als-je-op-zoek-bent-naar-kernwaarden](http://communicatieonline.nl/nieuws/deze-enorme-cliches-kun-je-maar-beter-vermijden-als-je-op-zoek-bent-naar-kernwaarden)
- Zo formuleert een van de bedrijven hun HRM-beleid: "Our people are our strength. They make the difference to our clients, every single day. Our clients are looking for (...) employees who are engaged, enterprising, pro-active and result-focused and who want to be the best they can be. Employees who look beyond the technology and who work together on (...) applications that make the difference. Applications that are ultimately aimed at helping people move forward. That is why we devote a great of attention to our people, their development, training and vitality." Aan het slot van volgende paragraaf staat verklapt welke onderneming zich hiermee onderscheidt.
- Randstad (winnaar 2016) blijft – niet helemaal verrassend gelet op de aard van het bedrijf – toonaangevend in het benoemen van succesfactoren in HRM (een term die Randstad overigens niet gebruikt, wellicht omdat het mensen niet als zomaar een resource wil zien):

## Great people, Great opportunities



Zie ook:

- [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-6-hrm](http://hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-6-hrm)
- [beste-werkgevers.nl/](http://beste-werkgevers.nl/)



### Opmerkelijk in communicatie over benchmarking & resultaten

- De dimensie benchmarking & resultaten gaat (net als de rest van dit jaarverslagenonderzoek) over het *kwalitatieve* gedeelte van de jaarverslagen, dus niet over de jaarrekening. Toch, misschien wel juist, is het van belang om in het kwalitatieve gedeelte vast te stellen in hoeverre de onderneming zich met zichzelf en (vooral) de omgeving meetbaar durft te vergelijken.
- Een jaarverslag bevat haast per definitie een ruime hoeveelheid benchmarking: prestaties definiëren en vergelijken met prestaties uit het verleden en van concurrenten. Het is inmiddels nagenoeg een standaard dat een (beursgenoteerd) jaarverslag opent met een of twee pagina's met – een grafisch aantrekkelijk overzicht van – de belangrijkste kengetallen van de organisatie, vaak vergeleken met vergelijkbare prestaties in het jaar daarvoor.
- Ondernemingen noemen in toenemende mate peer-groups (dus vergelijkbare bedrijven) als basis voor het salaris van de directie. Het is wellicht beter als niet het salaris van de vergelijkbare directies maar wel de prestaties van de vergelijkbare bedrijven beter worden geanalyseerd.
- Met Sligro, Unilever, Vopak en SBM is Arcadis een van de weinige ondernemingen die een vergelijking met concurrenten presenteert:



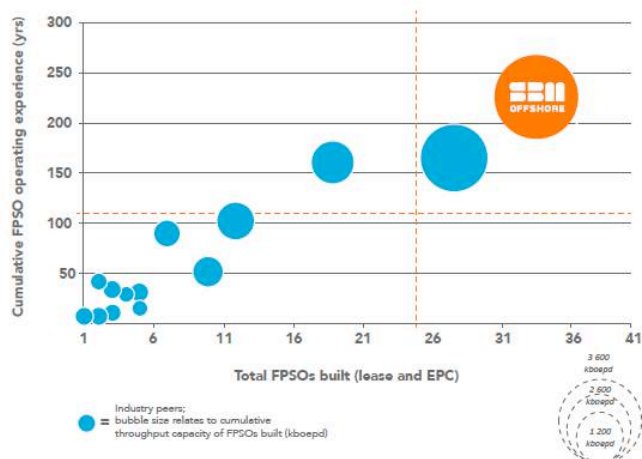
#### PEER GROUP

The development of the Arcadis share compared to the peer group companies is disclosed in the graph on the previous page.

The peer group consisted of the following international, publicly listed companies in the consulting and engineering industry with activities and a size comparable to those of Arcadis: Aecom (New York Stock Exchange); Atkins (London Stock Exchange); Cardno (Australian Securities Exchange); Hill International (New York Stock Exchange); Jacobs Engineering (New York Stock Exchange); Pöyry (Helsinki Stock Exchange); RPS (London Stock Exchange); SNC-Lavalin (Toronto Stock Exchange); Sweco (The Nordic Exchange, Stockholm); Tetra Tech (NASDAQ); WSP (Toronto Stock Exchange); Amec Foster Wheeler (London Stock Exchange, New York Stock Exchange); Stantec (New York Stock Exchange).

Ook SBM biedt een mooie concurrentievergelijking (waarin SBM gunstig afsteekt):

#### Lease FPSO Market





Zie verder ook:

- [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-7-results-and-benchmarking](https://hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-7-results-and-benchmarking)
- [nevir.nl/dutch\\_ir\\_2015.html](https://nevir.nl/dutch_ir_2015.html)
- [communicatieonline.nl/opinie/reputatiemanagement-3-voors-en-3-tegens](https://communicatieonline.nl/opinie/reputatiemanagement-3-voors-en-3-tegens)
- [mt.nl/620/mt500](https://mt.nl/620/mt500)
- [reputationinstitute.com/](https://reputationinstitute.com/)



Opmerkelijk in communicatie over leiderschap en communicatie

- Het komt nog nauwelijks voor dat ondernemingen benoemen welke rol hun (stijl van) leiderschap speelt in een organisatie. Het thema leiderschap, en de bijbehorende communicatie, lijkt wel in opkomst, afgaand op het aantal bedrijven dat aangeeft te investeren in leiderschapsprogramma's (vaak in-company), verplicht voor de hogere managementlagen.
- Nationale Nederlanden laat zien hoe het leiderschap en communicatie vormgeeft via interne communicatie over dilemma's en stakeholders:

**Case study**

**Workshops on new Code of Conduct**

Workshops on the new Code of Conduct were offered to our employees during 2016. For our senior management these were mandatory. During the workshops, employees discussed dilemmas they may encounter in applying the values and Code of Conduct. An eight-steps model is taught to support them in unravelling a dilemma, including a stakeholders' interest analysis and a decision-making tool.

Link to full article: [www.nn-group.com/annual-report](http://www.nn-group.com/annual-report)

**Q1** Who are the relevant stakeholders?

**Q2** What are their interests?

**Q3** Which interests conflict with each other?

**Q4** Do I have all relevant information?

**Q5** What are the arguments in favour of each interest?

**Q6** Can I reach a win-win situation?

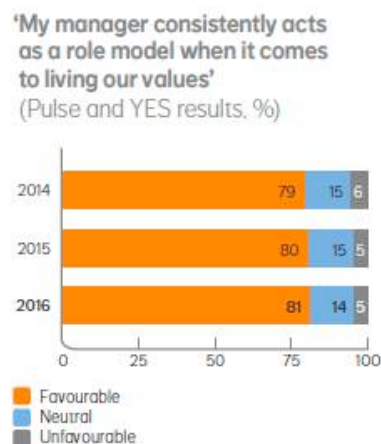
**Q7** If not, which argument should prevail?

**Q8** Do I really implement this decision?

NN Group NV,  
2016 Annual Review

07

En Nationale Nederlanden presenteert hoe medewerkers antwoorden op de volgende zelfkritische vraag:



Zie ook:

- [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-8-leadership-and-communication](http://hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-8-leadership-and-communication)

#### 4.4 Mooie open deuren

Ook in 2017 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 aan het eind van deze paragraaf):

1. We will consistently execute our strategy and drive our many organic growth and innovation initiatives, execute the integration plans of the acquired business and further strengthen our defined market positions through additional bolt-on acquisitions. We expect to realize further sustainable profitable growth.
2. Although our risk appetite for financial, legal and regulatory risks is low, we are willing to accept strategic and operational risks when this is necessary to achieve our strategic objectives.
3. Our purpose, values and promises give associates in all our brands a common language for talking about the business and reinforce our shared commitment to sustainability. Our business model ensures our brands have the resources and direction to invest in the right areas to help us grow together, and our group-wide focus on creating value for customers, associates, communities and shareholders will drive our long-term success.
4. The Group's key objective is to improve its operating and financial performance by increasing operational efficiencies of its existing businesses, driving growth through reinvestment, and integrating its recently acquired businesses utilizing the Group's operational expertise, scale and investment support.
5. The below strategies are designed to achieve the Group's objectives and further improve its business operations and practices: "Grow operating margins and cash flow by leveraging the Group's operational expertise and synergies."
6. Our passion: Improve the quality of life and be recognized as the best (...). Our primary aim is long-term development and our focus is to deliver exceptional and sustainable solutions to our clients, and pursuing new opportunities that fit our capabilities. In doing so, we contribute to sustainably solving the challenges that clients and communities face around the world. We differentiate ourselves through our talented and passionate people, our unique combination of capabilities covering the whole asset lifecycle, our deep market sector insights, and our ability to seamlessly integrate health and safety and sustainability into the design of our solutions around the globe. (...)" as a global company, we rely on our core values to guide us in everything we do. We view these core values as key to our future success
7. Strategy : Our strategic objective is to realize profitable, sustainable growth by capitalizing on our innovative strength in deposition technologies and our strong relationships with key customers. We act thereby as a responsible citizen.
8. Create an advantage relative to competitors on the basis of innovation, returning superior financial returns to its shareholders; Improve product and project quality for its clients; Improve attraction, development and retention of talent for its employees; Contribute to innovation at its suppliers and subcontractors; Build a sustainable environment for society in general.
9. Our values: Entrepreneurship, Excellence, Market Driven, Innovation, Responsible.
10. To us, social responsibility is not a separate pillar in our organisation, but an ambition integrated into our everyday decision-making.

De teksten op de vorige pagina behoren achtereenvolgens toe aan:

1. Aalberts
2. Aalberts
3. Ahold
4. Altice
5. Altice
6. Arcadis
7. ASMI
8. BAM
9. Refresco
10. Kendrion

De HRM-platitude in de vorige paragraaf is te vinden in het jaarverslag van Ordina.

## BIJLAGE: Toelichting op het communiceren van strategie

### 23.4 Communiqueer 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, 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.
- Hibbitt, C. (2004) External environmental disclosure and reporting by large European companies. An economic, social and political analysis of managerial behaviour, Amsterdam, Limperg 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.
- 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
- Van Ruler, B, Elving, W., Coebergh, P.H. (2017) Duurzaam ondernemen - En hoe (slim of dom) bedrijven daarover communiceren, Communicatie Magazine, Adfagroep, oktober 2017
- Vergoossen, R.G.A., Bos, A. de (2005) Externe Financiële verslaggeving, jaarrekeningbeleid in beweging, Deventer, Kluwer.
- De jaarverslagonderzoeken over 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 en 2016 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 het onvolprezen [vnb.net/](http://vnb.net/).