

# Het Jaarverslagenonderzoek 2016 22<sup>e</sup> editie

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 2016

## Inhoudsopgave

	Pagina
<b>Woord vooraf</b>	3
<b>1 Transparantie: kans of bedreiging?</b>	4
<b>2 Verantwoording</b>	7
<b>3 Methode</b>	8
3.1 Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel	8
3.2 Het communiceren van strategie	9
3.3 Beoordelingscriteria	10
<b>4 Resultaten</b>	12
4.1 Beoordelingen 2016	12
4.2 Top 10 in de afgelopen 10 jaar	15
4.3 Bijzonderheden in 2016	16
<b>Bijlage:</b> Toelichting op het communiceren van strategie	31
<b>Bronnen</b>	34

## Woord vooraf

Dit jaarverslagonderzoek is de 22e 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 is de onderzoeksmethode met ingang van dit jaar 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 2015 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 bredere strategisch kader past bij de ontwikkeling die organisaties doormaken in hun rapportages. De ervaring na 22 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 3,1. Tegelijk zijn er de afgelopen decennia flinke veranderingen waarneembaar. Beursgenoteerde organisaties communiceren elk jaar gemiddeld weer iets precieser over hoe zij waardevol kunnen zijn voor aandeelhouders en andere belanghebbenden. Dat lijkt vooruitgang voor alle betrokkenen.

De nieuwe beoordelingscriteria laten zien 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 2016

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." Tot zover de eensgezindheid over transparantie.

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.

Over wat "goede" of "transparante" verslaggeving is, bestaan grote verschillen van mening tussen belanghebbenden als accountants, analisten, toezichthouders, bestuurders, aandeelhouders, wetenschappers, politici en journalisten. Wereldwijd. Slechts een van de mondiale dilemma's in verslaggeving betreft het kiezen tussen een rule-based versus een principle-based benadering. Ofwel: hoe gedetailleerd moet verslaggeving zijn? Het is onmogelijk om de wereld in regels te vangen, zoals de rule-based benadering nastreeft. Het mooie van de principle-based benadering is dat het principe (denk aan: "Goed Huisvaderschap") de regels in zich draagt, terwijl regels geen principe in zich dragen. Typerend voor deze benadering zijn de business principles van ABN AMRO zoals die in hun jaarverslag 2016 staan (uitgerekend ING hanteert ook dergelijke principes):

Business principles	Our goals
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I aim to provide my clients with the best solutions</li> <li>• I take responsibility</li> <li>• I only take risks I understand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I am a passionate professional</li> <li>• I am committed to sustainable business practices</li> <li>• I build relationships through collaboration</li> </ul>

*Bron: Jaarverslag ABN AMRO 2016*

Deze eeuw heeft al een grote hoeveelheid nieuwe wet- en regelgeving geleverd die voor bestuurders en toezichthouders van ondernemingen verstrekkinge 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 voorgescreven dat bestuurders verantwoording dienen af te leggen over het gevoerde (risico)beleid. Door de invoering van IFRS voor beursgenoteerde ondernemingen is de voorgescreven 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 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 gezien – 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 – controleerbaar – 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 voorliggende analyse 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 was de bouwsector in Nederland lange tijd minder transparant dan 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. Of bedrijven veranderen van inzicht. Transparantie is dus geen panacee, maar in de regel 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, Arcadis, Accell, Brunel, Fugro). 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 correleert met hun inmiddels onderliggende positie als overnameprooi.

## 2 Verantwoording

In 2016 heeft Piet Hein Coebergh, Lector PR & Social Media aan Hogeschool Leiden, voor het vijfde 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 databadse 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, en bekendste, 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 jaarverslagen-analyse 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)
- De Transparantprijs (PwC), voor verslaggeving van charitatieve instellingen (sinds 2004)

Ter ziele zijn:

- 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, 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. De meeste jaarverslagen bevatten inmiddels een nagenoeg complete MVO-verslaggeving, invulling gevend aan de trend om "integrated reporting" te realiseren.

Van genoemde rankings zijn alleen de Hogeschool Leiden-methodologie en de Transparantiebenchmark niet gebaseerd op de mening en expertise van juryleden of geënuquêteerden maar op basis van een gedetailleerde en geobjectiverde (en gepubliceerde) set beoordelingscriteria, zodat de analyse eenvoudig repliceerbaar is. Meer hierover op [fd.nl/events/henri-sijthoff-prijs](http://fd.nl/events/henri-sijthoff-prijs).

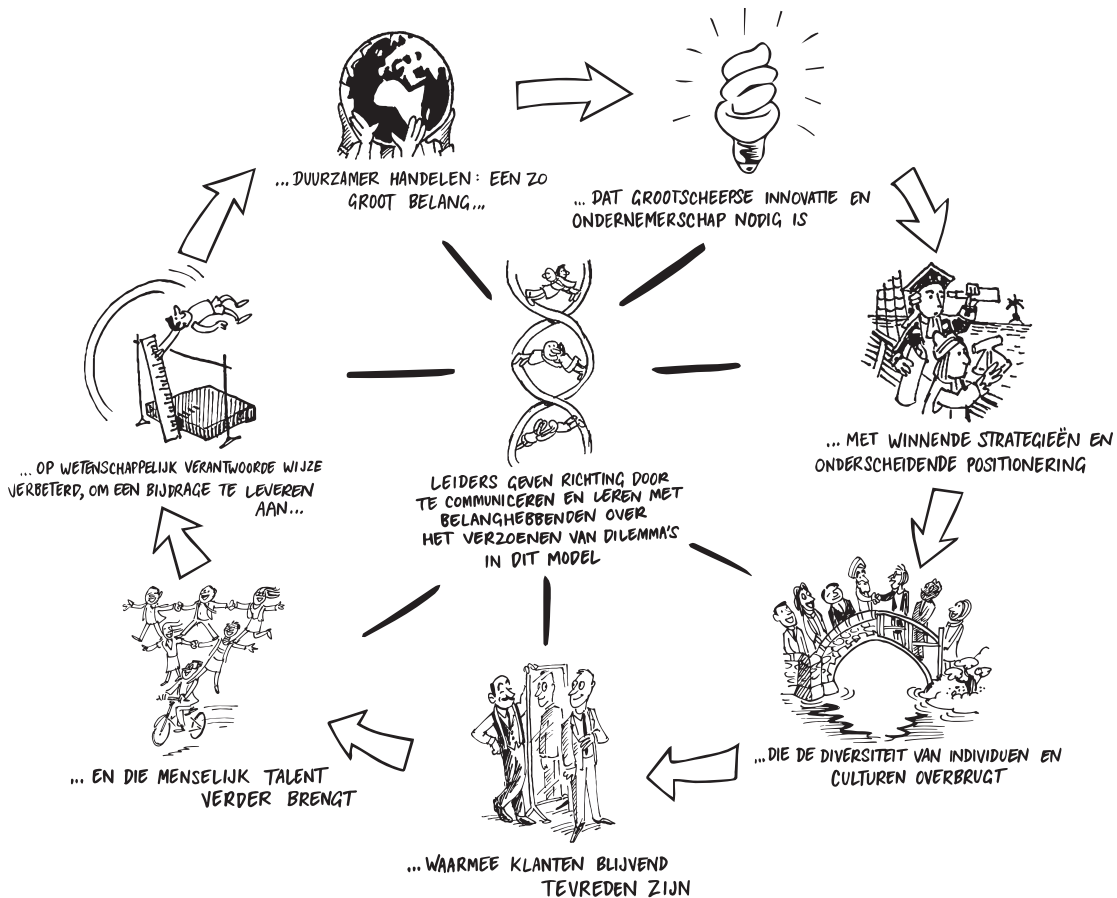
Deze editie zijn alleen jaarverslagen beoordeeld van ondernemingen die in oktober 2016 genoteerd waren aan de AEX, AMX en Ascx en een jaarverslag over 2015 hebben gepubliceerd (dus niet: Philips Lighting, Basic Fit en Sif Holding). Er is geen onderscheid gemaakt tussen jaarverslagen in de Nederlandse of Engelse taal. Separaat gepubliceerde MVO (CSR)-rapportages zijn ook beoordeeld.



### 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:



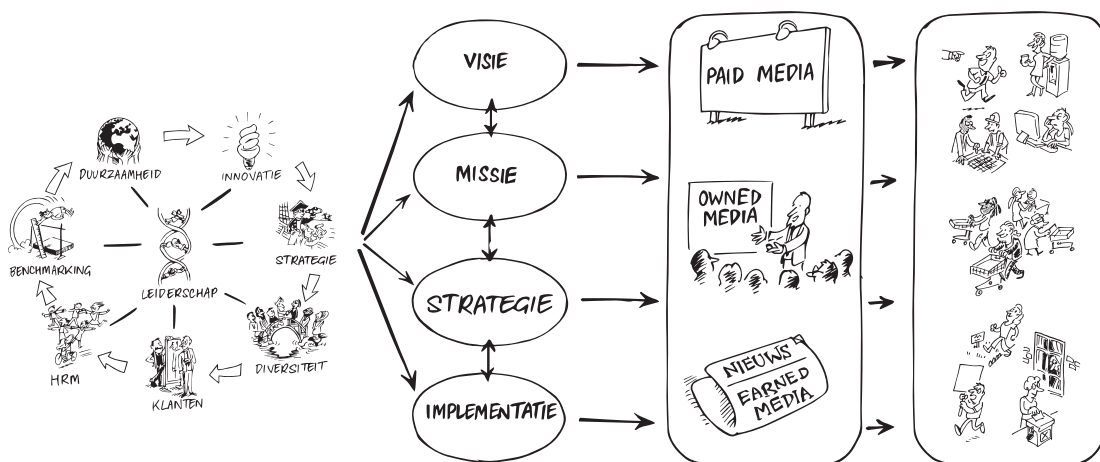
Bovenstaand model is ontwikkeld door een team docenten van Hogeschool Leiden met adviesbureau Trompenaars-Hampden Turner (Trompenaars et al., 2014), hetgeen modelmatig de bovenstaande samenvatting opleverde (Coebergh, 2015).

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:



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.

Een aantal ondernemingen neemt in hun jaarverslaggeving over 2015 de lezer mee in dergelijke dilemma's. Vooral BAM en (met name) KPN doen dit voorbeeldig. Andere organisaties komen in de buurt met woorden als "hindernis" of "uitdaging". Een mooi voorbeeld van hoe een dilemma is te benaderen geeft AkzoNobel, door kansen te zoeken waar ze niet lijken in plaats van waar ze wel lijken; door meer halen uit minder bronnen in plaats van meer halen uit alternatieve bronnen. "We therefore have a strategy of resource efficiency to create more value from fewer resources, and to find opportunities where there don't appear to be any." (Jaarverslag AkzoNobel 2016). Het benoemen van dilemma's en andere obstakels getuigt van moed: hoeveel organisaties, of mensen in uw omgeving, durven u te vertellen voor welke dilemma's zij staan en welke per definitie lastige keuzes zij daarin maken?

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.

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 et al., 2015) en "De communicatieprofessional" (Coebergh, 2015). Een introductie is te vinden op:

[hsliden.nl/management-en-bedrijf/management-models/100-management-models](https://hsliden.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 2016

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 afgelopen 21 edities scoren sommige ondernemingen een stuk lager scoren dan voorheen omdat ze zich beperken tot de communicatie van hun strategie.

De jaarverslagen van in Nederland in oktober 2016 aan AEX, AMX en Ascx genoteerde bedrijven over 2015 zijn als volgt te waarderen in de niet-financiële communicatie over hun onderneming:

	AEX		AMX		Ascx	
1	Randstad	7,4	Sligro	6,6	Accell	5,2
2	ABN AMRO	6,9	PostNL	5,5	Brunel	4,5
3	Akzo Nobel	6,5	Arcadis	5,0	Binckbank	3,9
4	DSM	6,3	TKH	4,7	Wessanen	3,5
5	KPN	6,1	TomTom	4,6	Beter Bed	3,4
6	ASML	5,7	BAM	4,5	ForFarmers	3,4
7	Philips	5,5	Fugro	4,4	Ordina	3,3
8	Ahold Delhaize	5,2	IMCD	4,2	TMG	3,3
9	Unilever	5,2	Air France-KLM	4,1	Heijmans	3,0
10	ING	4,9	GrandVision	3,7	Van Lanschot	2,9
11	Wolters Kluwer	4,8	BESI	3,3	Nieuwe Steen	2,4
12	Vopak	4,5	Intertrust	2,8	Stern Groep	1,9
13	NN Group	3,8	ASMI	2,7	Acomo	1,8
14	Shell	3,8	Corbion	2,5	Lucas Bols	1,7
15	Unibail-Rodamco	3,4	Refresco Group	2,5	Kendrion	1,6
16	RELX Group	3,2	ASR Nederland	2,2	ICT Automatisering	1,4
17	Boskalis	3,0	Flow Traders	2,1	Kas Bank	1,3
18	SBM	2,5	Wereldhave	1,5	AMG	1,2
19	Gemalto	2,3	WDP	1,4	Value8	0,9
20	Heineken	1,9	Eurocommercial	1,3	Fagron	0,5
21	Aalberts	1,6	Vastned	0,8	Kiadis Pharma	0,4
22	Aegon	1,1	OCI	0,7	Nedap	0,3
23	Arcelor Mittal	1,0	Aperam	0,5	Probiodrug	0,2
24	Altice	0,9	Delta Lloyd	0,5	Basic-Fit	nb
25	Galapagos	0,8	Philips Lighting	nb	Sif Holding	nb
	Gemiddeld	3,9		3,0		2,3

Duidelijk waarneembaar is voor de jaarverslagen in 2016 over 2015:

- Het gemiddelde is nog steeds laag: 3,1 gemiddeld over alle 72 bedrijven. Ter vergelijking:
  - 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. De (lichte) daling van het gemiddelde (en met name de cijfers van de voorhoede) is te verklaren door het aanscherpen van de eisen.

- Gemiddeld geldt nog steeds: hoe groter (de marktkapitalisatie), hoe transparanter. Maar er zijn genoeg uitzonderingen: zo zou de #1 van de AMX (Sligro) de #3 in de AEX zijn. En de #1 in de Ascx (Accell) zou de #8 in de AEX zijn.



De overall-lijst ziet er als volgt uit:

Plek	Onderneming	Cijfer	Plek	Onderneming	Cijfer
1	Randstad	7,4	37	Boskalis	3,0
2	ABN AMRO	6,9	38	Van Lanschot	2,9
3	Sligro	6,6	39	Intertrust	2,8
4	Akzo Nobel	6,5	40	ASMI	2,7
5	DSM	6,3	41	Corbion	2,5
6	KPN	6,1	42	SBM	2,5
7	ASML	5,7	43	Refresco Group	2,5
8	Philips	5,5	44	Nieuwe Steen	2,4
9	PostNL	5,5	45	Gemalto	2,3
10	Accell	5,2	46	ASR Nederland	2,2
11	Ahold Delhaize	5,2	47	Flow Traders	2,1
12	Unilever	5,2	48	Stern Groep	1,9
13	Arcadis	5,0	49	Heineken	1,9
14	ING	4,9	50	Acomo	1,8
15	Wolters Kluwer	4,8	51	Lucas Bols	1,7
16	TKH	4,7	52	Kendrion	1,6
17	TomTom	4,6	53	Aalberts	1,6
18	Brunel	4,5	54	Wereldhave	1,5
19	BAM	4,5	55	ICT Automatisering	1,4
20	Vopak	4,5	56	WDP	1,4
21	Fugro	4,4	57	Kas Bank	1,3
22	IMCD	4,2	58	Eurocommercial	1,3
23	Air France-KLM	4,1	59	AMG	1,2
24	Binckbank	3,9	60	Aegon	1,1
25	NN Group	3,8	61	Arcelor Mittal	1,0
26	Shell	3,8	62	Value8	0,9
27	GrandVision	3,7	63	Altice	0,9
28	Wessanen	3,5	64	Vastned	0,8
29	Beter Bed	3,4	65	Galapagos	0,8
30	ForFarmers	3,4	66	OCI	0,7
31	Unibail-Rodamco	3,4	67	Fagron	0,5
32	Ordina	3,3	68	Aperam	0,5
33	Telegraaf Media Groep	3,3	69	Delta Lloyd	0,5
34	BESI	3,3	70	Kiadis Pharma	0,4
35	RELX Group	3,2	71	Nedap	0,3
36	Heijmans	3,0	72	Probiodrug	0,2

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

Communicatie per onderwerp		Duurzaam- heid	Innovatie	Strategie	Diversiteit	Klanten	HRM	Bench- marking	Leider- schap	Gemiddeld
<b>Context</b>	Beschrijving	22%	21%	68%	10%	60%	11%	11%	3%	26%
Omgevingsanalyse; wat is relevant?	Visie	40%	36%	53%	28%	49%	35%	28%	13%	35%
	Kwalitatief	26%	25%	46%	10%	43%	14%	18%	4%	23%
	Kwantitatief	10%	6%	19%	4%	17%	4%	10%	0%	9%
<b>Ist</b>	Weergave	76%	63%	100%	51%	74%	69%	42%	54%	66%
Waar staan we nu?	Conceptueel	25%	18%	29%	0%	17%	14%	7%	4%	14%
	Kwalitatief	75%	44%	88%	40%	53%	53%	25%	24%	50%
	Kwantitatief	43%	21%	56%	21%	21%	33%	21%	1%	27%
<b>Soll</b>	Missie	47%	25%	74%	28%	44%	50%	19%	18%	38%
Hoe moet het zijn?	Dilemma's	11%	4%	7%	4%	3%	1%	3%	4%	5%
	Uitdagingen	11%	11%	21%	3%	11%	4%	7%	4%	9%
	Doel(en)	46%	28%	54%	25%	38%	29%	26%	22%	34%
<b>Strategie</b>	Beschrijving	68%	43%	83%	50%	51%	65%	26%	25%	52%
Hoe bereiken we het doel?	Conceptueel	22%	14%	24%	3%	13%	11%	11%	4%	13%
	Actieplannen	81%	47%	88%	47%	51%	63%	24%	28%	53%
	Evaluatie	72%	42%	82%	39%	44%	56%	15%	14%	45%
Gemiddeld:		42%	28%	56%	23%	37%	32%	18%	14%	31%

Bovenstaande percentages zijn als volgt te lezen: Het eerste getal geeft aan dat er van de 72 beoordeelde ondernemingen 16 waren die een punt kregen voor hun beschrijving (zie eerder beschreven criteria in paragraaf 3.3) dus 22%.

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 66% geeft een weergave van het "Ist") en welke route ze bewandelen (gemiddeld 52% geeft in de categorie "Strategie" een beschrijving van de strategie op elk van de acht dimensies). Liefst 100% van de bedrijven heeft 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 9% 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 56% van het maximaal te behalen aantal punten) en over duurzaamheid (bedrijven scoren hier gemiddeld 42% van het maximaal te behalen aantal punten). Daarna meldt men vooral zaken over klanten (37%), HRM (32%) en innovatie (28%). 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 (18%). Het minst hebben bedrijven te melden over hoe zij door leiderschap en communicatie de 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.

## 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:

#	2007 (over 2006)	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)
1	Imtech	Imtech	Ten Cate	SNS Reaal	Mediq	Akzo Nobel	Ten Cate	Ten Cate	TKH	Randstad
2	Delta Lloyd	SNS Reaal	Imtech	Mediq	SNS Reaal	Ten Cate	Arcadis	Fugro	Ten Cate	ABN AMRO
3	Fortis	Delta Lloyd	Unit4 Agresso	Imtech	Ballast Nedam	Imtech	Binck Bank	Van Lanschot	Van Lanschot	Sligro
4	Ten Cate	Fortis	Arcadis	Binck Bank	Imtech	Arcadis	DSM	Nutreco	KPN	Akzo Nobel
5	Draka	Arcadis	Delta Lloyd	Unit4 Agresso	Arcadis	SNS Reaal	Akzo Nobel	Binck Bank	Reesink	DSM
6	DSM	Unit4 Agresso	Mediq	Arcadis	DSM	Mediq	Ballast Nedam	TKH	ING	KPN
7	Arcadis	Draka	SNS Reaal	Nutreco	Unit4 Agresso	DSM	Mediq	DSM	Ballast Nedam	ASML
8	Fugro	Mediq	Philips	Wessanen	Vopak	Binck Bank	Nutreco	Ballast Nedam	DSM	PostNL
9	Unibail Rodam-co	Philips	Fugro	Ballast Nedam	Delta Lloyd	Delta Lloyd	TKH	ING	Binck Bank	Philips
10	Stork	Smit Internationale	DSM	ING	ING	Ballast Nedam	ING	USG People	Akzo Nobel	Accell

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 (Delta Lloyd, BAM, Ballast Nedam, Fugro) of via de zijdeur verdwenen (Mediq, Stork, Unit4Agresso, Draka). 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: Akzo Nobel, Arcadis, Binck Bank, DSM, ING, TKH, Van Lanschot. Dit bevestigt de idee dat transparantie geen belemmering voor succes hoeft te zijn, veeleer een teken van kracht.



### 4.3 Bijzonderheden in 2016



#### Opmerkelijk in communicatie over duurzaamheid:

- Jaarverslagen geven veel details over bespaarde hoeveelheden water, plastic, CO2 en wat dies meer zij. Onduidelijk is in hoeverre dat een verdienste is die respect zou moeten afdwingen - daarvoor dienen vaak diverse (onderling concurrerende) duurzaamheidsrankings.
- Opkomend buzzword in de jaarverslagen: de circulaire economie (terug te voeren op cradle-to-cradle uit 2002 van McDonough & Braungart).
- Separate MVO/CSR-verslagen of -paragrafen bevatten behalve informatie over het milieu (planet) ook steeds vaker informatie over innovatie (als motor voor profit) en people, wat in dit jaarverslagenonderzoek valt onder HRM of diversiteit & cultuur.
- Conceptuele modellen zijn schaars in de meeste jaarverslagen, zo ook over het onderwerp duurzaamheid. Wolters Kluwer biedt een uitzondering met een algemeen maar evengoed interessant kader hoe de onderneming people, planet en profit samenbrengt:



- Aandacht voor (dialogoog met) stakeholders wint terrein. Typierend is dat ABN AMRO "communicatie" en "duurzaamheid" organisatorisch combineert:  
*"Communications & Sustainability formulates the Group's overall communication and sustainability strategies and the Group's corporate identity. The Communications & Sustainability department strives to manage and improve the Group's reputation, brand name and brand value within and outside the Netherlands in a consistent manner and to position the Group as a trustworthy and sustainable organisation. The Communications & Sustainability department aims to ensure that sustainable banking is embedded in the Group's business practices."*
- Zeer gangbaar inmiddels: de materiality matrix / materialiteitsmatrix: een matrix met de impact van mogelijke gebeurtenissen op onderneming respectievelijk de omgeving. Brunel biedt mooie voorbeelden van zowel een stakeholdermatrix als een materialiteitsmatrix:



- Brunel is daarmee enige onderneming die ook zegt hoe ze met verschillende stakeholders wil omgaan (“keep informed, manage closely, monitor, keep satisfied”) – een ondernemingsvariant van de in publiekscommunicatie al langer bekende krachtenveldanalyse.
- Sterk opkomend in jaarverslaggeving, na veel politiek rumoer over belastingontduiking dan wel –vermijding, is het thema “tax policy”. Ofwel: “hoe gaan wij om met belasting betalen” - duidelijk een vraag die op diverse manieren te beantwoorden valt. Extra interessant is hierbij het jaarverslag van Intertrust dat vorig jaar een succesvolle beursgang had in Nederland. Intertrust verdient geld met, laten we zeggen: “niet onnodig teveel belasting betalen”. Ze zijn zo vriendelijk om daarbij een overzicht te geven welke landen daar extra behulpzaam in zijn:



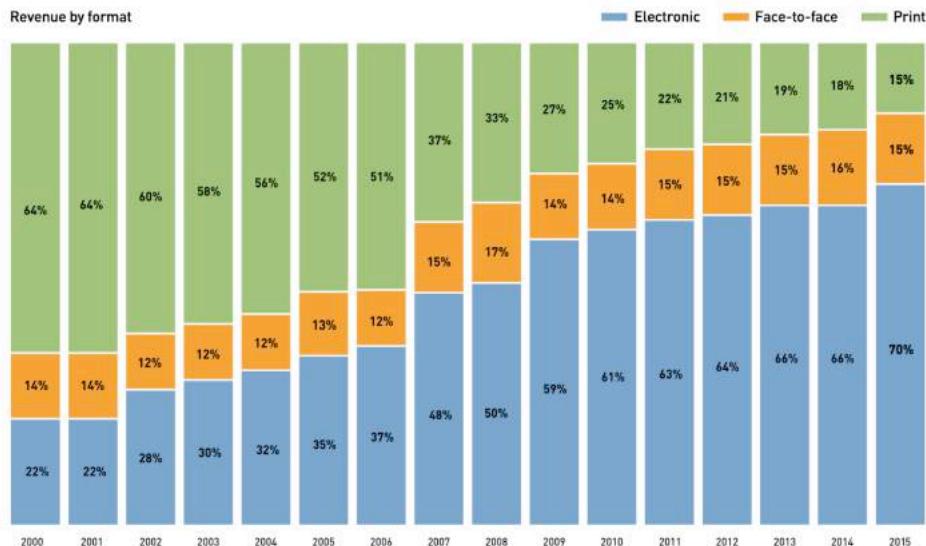
Zie ook:

- [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-1-sustainability](https://hsleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-1-sustainability)
- [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/](https://corporateknights.com/reports/global-100/)
- [sustainability-indices.com/](https://sustainability-indices.com/)
- [mvonderland.nl/](https://mvonderland.nl/)
- [duurzaamadeel.nl/](https://duurzaamadeel.nl/)



Opmerkelijk in communicatie over innovatie & ondernemerschap

- In toenemende mate getuigen organisaties van hun vermogen om te innoveren en sommige vertonen in stroomschema's hoe ze dat voor elkaar krijgen. Toch blijken innovatie en ondernemerschap 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.
- Wel geven meer organisaties aan in woord en beeld hoe de omgeving verandert (innoveert) en hoe daarmee de noodzaak tot verandering (innovatie) blijkt. De deskundigheid van sommige organisaties biedt inzichten die ook voor niet-betrokkenen interessant zijn, zoals dit overzicht van RELX (uitgeverij Reed-Elsevier) over hoe voortvarend de inkomsten jaarlijks verschuiven van print naar online:



- Zo zijn er wel meer ondernemingen die fraaie vergezichten bieden op hun industrie, zoals:
  - Air France-KLM dat een uitstekende analyse van de luchtvaart biedt. Aan scherpzinnige, "hoog-over" analyse geen gebrek bij de traditioneel aan de ENA-geschoolde technocratisch georiënteerde topbestuurders. Evengoed wijdt Air France-KLM geen woord aan de olifant in de kamer: de macht van de vakbond die met structurele stakingen de organisatie soms tot aan de rand van de afgrond brengt.
  - Unibail-Rodamco, dat van alle (retail)vastgoedbeleggers steevast de mooiste overzichten geeft waarom we als consumenten bepaalde dingen wel of niet kopen.
  - ASMI, ASML en Gemalto die ons een fraaie inblik geven in op hoe we steeds meer digitaal verbonden zijn door "interconnectivity" en "internet of things".

- De manier waarop Boskalis onderstaande megatrends registreert neemt de lezer eenvoudig en krachtig mee naar de uitdagingen waar de organisatie voor staat:  
*"De lange termijn megatrends, waarop het bedrijfsmodel en het Corporate Business Plan van Boskalis zijn gebaseerd, blijven onverminderd geldig. Dit betreft de groei van de wereldbevolking en de toenemende welvaart. Deze combinatie vormt een stuwende kracht achter een trendmatig groeiende wereldhandel en de toenemende vraag naar grondstoffen en energie. Bovendien blijven er wereldwijd kansen voor Boskalis die voortkomen uit de opwarming van de aarde, zoals kust- en oeverbescherming en de behoefte aan het creëren van nieuw land. Boskalis is zich terdege bewust van het feit dat het tijdstip waarop en het momentum waarmee deze trends en kansen zich vertalen in projecten per regio sterk verschillen. In een aantal van de regio's en markten waarin Boskalis actief is, ontwikkelen deze trends zich minder gunstig en zijn de vooruitzichten voor zowel de korte als middellange termijn onzeker."*

Zie 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.
- De SWOT raakt verder uit de mode.
- Zowaar benoemt een enkele organisatie nog kerncompetenties (de managementrevolutie, of -hype, uit de jaren '90 van de vorige eeuw), zoals het zeer gelijk communicerende PostNL:

### Our core competences

Our core competences are the cornerstone of our business. They are what make us who we are today, and will enable us to achieve PostNL 2020. These competences operate in synergy, enabling us to provide our customers with best-in-class quality and service by managing our networks as one.



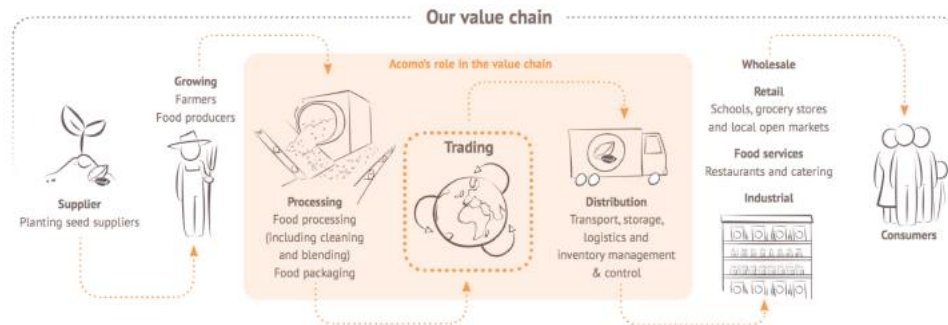
- In opkomst is een weergave van de waardeketen waarin de onderneming zich bevindt, om duidelijk te maken hoe en waar de organisatie waarde toevoegt. In een enkel geval ontstijgt dit niet het niveau van het basisonderwijs, zoals bij ArcelorMittal: "One of the principal factors affecting the Company's operating profitability is the relationship between raw material prices and steel selling prices." (dus: de winst is in hoge mate afhankelijk van het verschil tussen inkooprijzen en verkoopprijzen). Een stuk dieper, en beeldender, gaan:

- Internationaal fietsenmaker Accell:



Figuur: Waardeketen

- o Handelaar in tropische voedingsingrediënten Acoma:



- o Apothekersgroothandelaar Fagron:



- o Veevoederhandelaar For Farmers:



Zie 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.
- Slechts weinig ondernemingen doen uitspraken over hun bedrijfscultuur. Een uitzondering is het op zich relatief gesloten Shell:
 

*"We have a culture that embraces diversity and fosters inclusion. By embedding these principles in our operations, we have a better understanding of the needs of our varied customers, partners and stakeholders throughout the world and can benefit from a wider talent pool."*

Opmerkelijk is ook Intertrust, dat vorig jaar goed is gestart in de AMX als onderneming die zich beweegt op politiek explosief terrein (tax policy):

*"We nurture a culture in which integrity, compliance, governance, auditing and financial management are at the core of our business, and in alignment with our values."*
- Nationale Nederlanden beschrijft "Equal opportunity and diversity" als volgt:
 

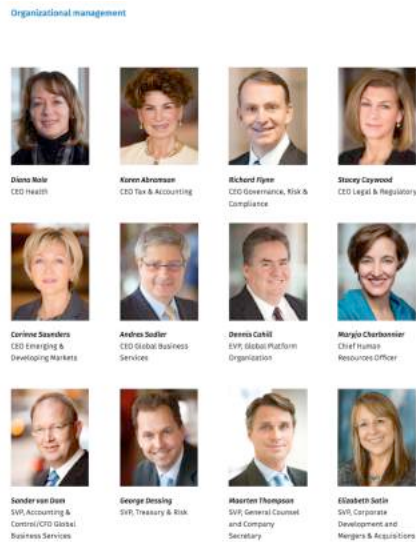
*"We believe that ensuring our workforce reflects the diversity of the markets in which we operate is key to the future success of our company. We value diverse talents, personalities and expertise, and are committed to helping all employees take their career to the next level. We believe this is the optimal way to improve performance and engage employees, ultimately leading to better decision-making and innovation, and ensuring the sustainable development of our company."*

Deze tekst zou wellicht in elk ander jaarverslag kunnen staan, maar zolang andere organisaties zich nog niet hieraan lijken te committeren is deze tekst voorbeeldig.
- Iets concreter – maar net als alle andere bedrijven zonder kwantificering, is ABN AMRO over diversiteit die verder reikt dan de verdeling mannen en vrouwen:
 

*"We continued to build a diverse and inclusive workforce and focused mainly on three areas: gender, cultural diversity and disability. In 2015, we received recognition for our efforts as a best practice company for cultural diversity and gender diversity, as well as nominations for two awards in relation to our work with disabled people."*
- Sommige bedrijven lijken nog een geheel blinde vlek voor dit onderwerp te hebben. Zo bevat op verder alle andere fronten uitstekende jaarverslag van Accell nul keer het woord diversiteit – hetgeen op zich wel weer past bij de foto's van RvB en RvC van deze internationaal opererende (oerhollandse) fietsenmaker.
- 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. Hoewel minister Bussemaker dreigde in dat geval een verplichtend vrouwenquotum in te voeren, hebben de bedrijven van de politiek uitstel gekregen tot 2023. De Female Board Index, die jaarlijks de doorstroom van vrouwen naar de hoogste functies in het Nederlandse bedrijfsleven in de gaten houdt, registreerde dat 15 van de 23 nieuwe vrouwelijke commissarissen buitenlands zijn.



- Het valt op dat bedrijven met vrouwen aan de top (Wolters Kluwer en PostNL) het meest overtuigend aandacht besteden aan participatie van vrouwen in hoger management:



Het hoger management van Wolters Kluwer



Vrouwenparticipatie bij PostNL

Zie ook:

- [hslleiden.nl/management-en-bedrijf/modellen/hoofdstuk-4-diversity-of-culture](https://hslleiden.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)
- [dezemankunnengeenvrouwkrijgen.nl/](https://dezemankunnengeenvrouwkrijgen.nl/)



### Opmerkelijk in communicatie over klanten

- Behalve dat nagenoeg elke onderneming al jaren de klant centraal stelt (in ieder geval in het jaarverslag) communiceren ondernemingen nauwelijks of niet hoe ze dat doen. Een van de uitzonderingen is Randstad, die met "The Net Promoter Score" het succes onder klanten meet met ambitieuze benchmarking:  
*"The Net Promoter Score represents the relationship between temporary employment agencies and their potential and actual candidates/clients. This indicator compares the number of respondents who would recommend the company in question with the number who would not. Our goal is to always have a Top 3 NPS score in our Top 15 countries (approx. 95% of our total sales). In 2015, Randstad scored a Top 3 position in 19 countries, compared to 10 countries in 2014."*
- Een minderheid van ondernemingen is concreet over wat (ze denken dat) klanten willen:  
*"Increasing customer expectations for greater transparency, simplicity, and superior service" (Aegon)*  
*"Meeting the growing demand for energy worldwide in ways that minimise environmental and social impact is a major challenge for the global energy industry." (Shell)*
- Het meest intieme portret met de meest klantgerichte missie is gevonden bij Beter Bed:



*Niets inspireert en motiveert ons meer, elke dag opnieuw, dan te zorgen dat al onze klanten op een betaalbare wijze heerlijk, comfortabel en gezond kunnen slapen: 'Hard at work on a good night's rest'*

*A.H. Anbeek Directievoorzitter (1962), B.F. Koops Financieel Directeur (1957)*

- Weinig ondernemingen bieden zo'n scherpe kijk op hun doelgroep als Grandvision, al lijkt die geholpen door een roze bril:



Zie 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, ga maar door: hartstikke goed. 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)
- Opvallend: op het snijvlak van HRM, cultuur, leiderschap en communicatie, benoemt Aalberts Industries transparantie als essentieel voor interne communicatie:  
*"Only if and when people feel the need – and feel free – to speak up, colleagues can jump in and build or improve further. Top to bottom and bottom-up, the same principle applies when it comes to integrity. Transparency is the minimum requirement for any employee."*
- Arcadis benoemt meetbaar en zeer wervend waar HRM (in ieder geval bij Arcadis) om draait:

#### **TOP-10 REASONS TO WORK AT ARCADIS:**

1. Work for the best
2. Push boundaries
3. See the world
4. Build enduring relationships
5. Enjoy the spotlight
6. Improve quality of life
7. Reap the benefits
8. Do something good
9. Pursue your passion
10. Never stop learning

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

- Let wel: 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.
- Peer-groups (dus vergelijkbare bedrijven, concullega's) worden in toenemende mate genoemd als basis voor het salaris van de directie. Het is wellicht beter als niet het salaris van de vergelijkbare bedrijven maar wel de prestaties van de vergelijkbare bedrijven beter werd geanalyseerd. Arcadis is een van de weinige ondernemingen die dat wel doet:



#### THE WORLD'S TOP TEN<sup>1</sup>

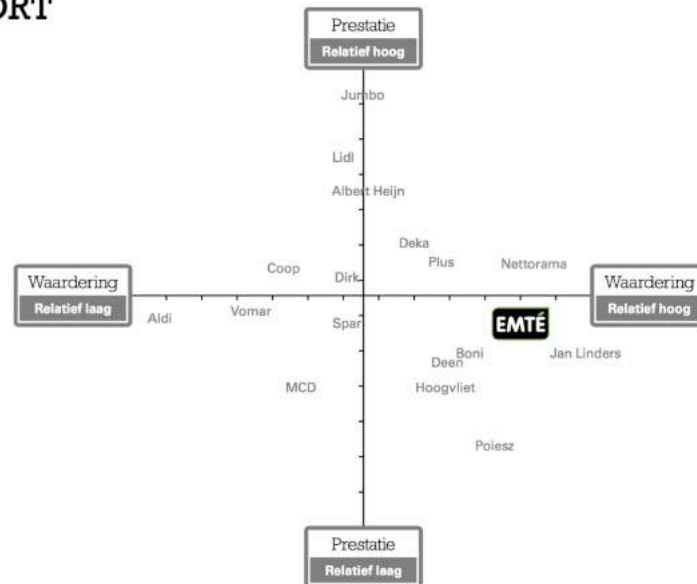
1	AECOM	USA
2	Jacobs Engineering	USA
3	SNC-Lavalin Group	Canada
4	WSP Group	Canada
5	Worley Parsons Engineering Ltd.	Australia
6	Arcadis	The Netherlands
7	CH2M Hill Companies, Inc.	USA
8	Altran Technologies	France
9	Alten Group	France
10	WS Atkins plc	England

<sup>1</sup> Source: Sector review - Report from the Swedish Federation of Consulting Engineers and Architects, issue December 2015

Een andere gunstige uitzondering is Sligro (met de niet eenvoudig te begrijpen nieuwe formulenaam EMTÉ), dat zich ook durft te vergelijken op basis van analyses van derden:

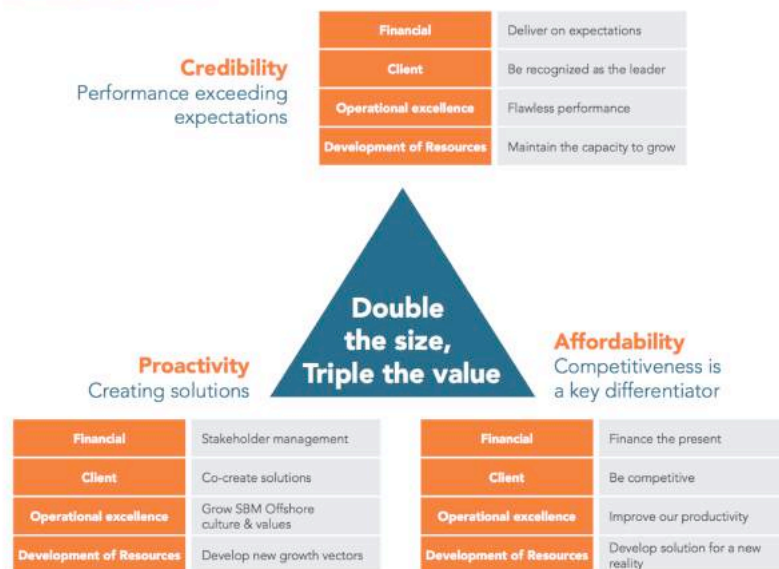
## KERSTRAPPORT 2015

Bron: GfK december 2015

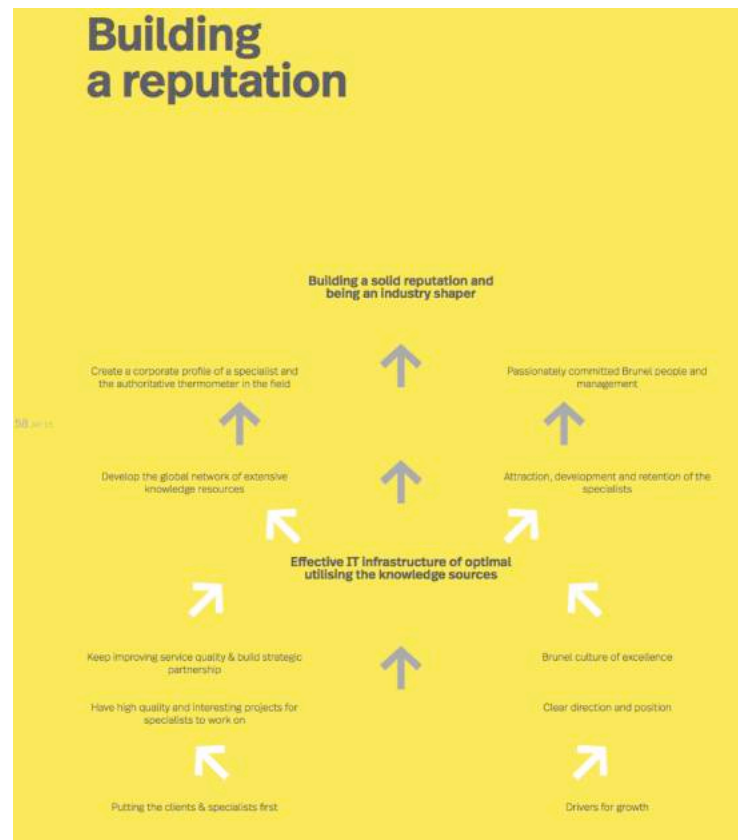


- Meer dan 30 jaar na de ontwikkeling van de Balanced Scorecard slijpelt dit (te?) krachtige benchmarkingsinstrument toch nog door in sommige jaarverslagen, waarvoor hulde, onder meer aan SBM:

### Balanced Scorecard vs. Clients' demand Objective Areas & Ambitions



- Reputatie dient steeds vaker als belangwekkende indicator voor succes. Organisaties noemen reputatie vooral als bedrijfsrisico. Een enkele organisatie gaat er wat positiever mee om, zoals Shell: "Our reputation is an important asset." Een zeer sterke voorzet voor hoe je reputatie bouwt geeft Brunel:



Zie 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. Een (korte) uitzondering komt van Aalberts Industries:
    - "We inspire people and lead by example."*
    - "Leadership is crucial: A professional project management office manages the rollout of the Operational Excellence projects based on clear objectives, a structural approach and committed leadership. This is crucial in combination with managing performance matrixes and knowledge transfer in a dedicated and practical way."*
  - Ook de (stijl van) communicatie(management) in een organisatie wordt maar zelden aangestipt, zoals bijvoorbeeld Fugro wel doet:
    - "We promote open, constructive debate and feedback. We seek to understand before being understood and have an obligation to provide feedback effectively and regularly."*
  - Het valt veel ondernemingen nog steeds niet mee om betekenisvol te communiceren in hun jaarverslag. Een zinsnede als "Ondanks de vigerende marktomstandigheden" van Boskalis doet nog denken aan stadhuistaal van vorige eeuw.
  - Steeds meer ondernemingen gebruiken het woord transparantie in hun jaarverslag, steevast met de toevoeging dat transparantie een lovenswaardig ideaal is in communicatie met belanghebbenden. DSM, traditioneel in de voorhoede van de beste jaarverslagen, beschrijft de inzet van "Transparency" als volgt:
    - "The topic of Transparency is a new topic identified as being material for DSM in 2015 by its stakeholders. For DSM, this means functional transparency of information to meet the needs of different types of stakeholders including (but not limited to) employees, customers, investors, governments, civil society and local communities. Examples of topics include tax payments, disclosures on the environmental and social impacts of DSM's solutions and remuneration of the Managing Board."*
- Deze tekst is op zich inwisselbaar voor veel andere jaarverslagen, maar zolang andere organisaties zich nog niet hieraan lijken te committeren is deze tekst voorbeeldig.
- Wolters Kluwer geeft een goed voorbeeld van hoe je transparantie in de praktijk kan brengen; door een simpel en krachtig rijtje van hoe de onderneming omgaat met een reeks gevoelige thema's:

The governance principles of Wolters Kluwer are reflected in its policies. The basis of our internal policies can be found in our Business Principles. Based on discussions held with our stakeholders, we have updated and developed our principles and policies. The full list can be found below:

Publically Available	Internally Available
Auditor Independence Policy	Acceptable Use Policy
Company Values and Business Principles	Global IT Security Policy
Code of Conduct on Insider Trading	Global Travel Policy
Environmental Policy	Mobile Devices and Tablet Policy
Human Rights Policy	
Intellectual Property Rights Principle	
Social Media Guidelines / Global Standards	
Standards of Engagement for Suppliers	
Tax Principles	
Whistleblower Policy	



- De voorwoorden van diverse CEO's veranderen de laatste jaren van statig, stroef en afstandelijk naar begrijpelijk, persoonlijk en hier en daar meelevend. Onderstaande opening van CEO Heineken Jean-François van Boxmeer is sympathiek en sterk:  
*"As I do every year, I want to thank all my colleagues around the world for their professionalism and commitment. It is a privilege to work with such a dynamic and diverse group and to lead this exceptional Company. The changes we made during the year at our Head Office were difficult. We said goodbye to colleagues who had made a strong contribution to the Company. I want to thank them again for their hard work and commitment and to wish them well. I would also like to thank every single one of our consumers who – every day – make the choice to enjoy our brands and I would like to recognise our customers, partners and stakeholders for their continuing support and input into what we do and how we do it. The world and the challenges it presents will continue to test us into 2016 and beyond. But thanks to all our people, brands, global footprint and strategy, I believe we are well positioned to maintain the momentum we have created."*
- Toch blijven er ondernemingen waar men denkt dat juist de top alle lof, eer en zorg verdient, zoals bij Altice (de op een-na minst transparante onderneming in de AEX):  
*"We depend on the continued contributions of our senior management and other key personnel and in particular, Patrick Drahi, who is our President."*

Zie ook:

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

## 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. (2015) De communicatieprofessional – Een inleiding tot theorie en praktijk van het beroepenveld, Noordhoff, Groningen.

Coebergh, P.H. (2011) Voluntary disclosure of corporate strategy: determinants and outcomes, Social Science Research Network.

Coebergh, P.H., Cohen E (2009) Grenzen aan transparantie, FD / Business Contact, Amsterdam.

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, Limpert Instituut.

Koster, P. (2015) "Transparantie is cruciaal voor de belegger", Effect, oktober 2015.

Leuz, C., Verrechia, R.E. (2000) The economic consequences of increased disclosure, Journal of Accounting Research, 38: 91-136.

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.

Santema, S.C. (2002) Visie op beleid, Baarn, Scenter.

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.

Vergoossen, R.G.A., Bos, A. de (2005) Externe Financiële verslaggeving, jaarrekeningbeleid in beweging, Deventer, Kluwer.

De jaarverslagonderzoeken over 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 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 [veb.net/](http://veb.net/).