

Het Jaarverslagenonderzoek 2020

26^e editie:

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

- *Recordtransparantie in jaarverslagen sinds 1994:
7% transparanter dan in 2019, 35% transparanter dan in 2016;*
 - *Van de top-75 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland bespreekt
97% reputatie, 95% transparantie, hanteert 87% een "purpose",
84% de SDG's, 69% circulariteit en 45% de Net Promoter Score.*
- * *De AEX is 33% transparanter dan de AMX en 52% transparanter dan de Ascx.*



Reproductie met vriendelijke toestemming van van9tot5.com

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

Oktober 2020

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

Warren Buffet

Inhoudsopgave

	Pagina
Belangrijkste kengetallen	4
Woord vooraf	6
1 Transparantie: kans of bedreiging?	7
2 Verantwoording	12
3 Methode	13
3.1 Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel	13
3.2 Het communiceren van strategie	14
3.3 Beoordelingscriteria	18
4 Resultaten	
4.1 Beoordelingen 2020	20
4.2 Top 10 in de afgelopen 10 jaar	24
4.3 Bijzonderheden in 2020	25
• Duurzaamheid	25
• Innovatie en ondernemerschap	32
• Strategie en positionering	36
• Diversiteit en cultuur	40
• Klanten	43
• HRM	46
• Benchmarking en resultaten	50
• Leiderschap en communicatie	54
4.4 Mooie open deuren	43
	59
Bijlage: Toelichting op het communiceren van strategie	61
Bronnen	64

Belangrijkste kengetallen

- Onderzocht: 75 jaarverslagen (25 AEX, 25 AMX, 25 Ascx) van alle in oktober 2020 aan de AEX, AMX en Ascx genoteerde ondernemingen.
- Van Galapagos, Wolters Kluwer (beiden AEX), Fagron, TKH (beiden AMX), ForFarmers, Heijmans, Nedap, Neways, Ordina, Sligro en Vastned (Ascx) zijn Nederlandstalige verslagen geanalyseerd, van de overige 64 de Engelstalige verslagen (vorig jaar waren dat er 68).
- Totaal aantal pagina's van de 75 jaarverslagen: 15.537, dat zijn gemiddeld 207 pagina's per jaarverslag (vorig jaar was het gemiddelde 204).
- Stijgende transparantiecijfers correleren met stijgende AEX:

- 2020: 4,2 (AEX 5,2, AMX 3,9, Ascx 3,4), 7% transparanter dan 2019
- 2019: 3,9 (AEX 4,6, AMX 3,8, Ascx 3,3), 11% transparanter dan 2018
- 2018: 3,5 (AEX 4,3, AMX 3,6, Ascx 2,5), 9% transparanter dan 2017
- 2017: 3,2 (AEX 4,1, AMX 3,2, Ascx 2,4), 3% transparanter dan 2016
- 2016: 3,1
- 2015: 3,3
- 2014: 3,5



- Top 3:
 - 2020: ASML 7,3, ASR 7,1, Arcadis 7,0
 - 2019: Arcadis 7,5, TKH 7,2, ASML 7,1
 - 2018: Arcadis 7,7, ABN Amro 7,3, DSM 7,0
 - 2017: ABN Amro 7,6, ING 7,5, DSM 7,4
 - 2016: Randstad 7,4, ABN Amro 6,9, Sligro 6,6
 - 2015: TKH 8,2, Ten Cate 8,1, Van Lanschot 7,7
- De nieuwkomers in de top-75 sluiten, zoals gewoonlijk, achteraan in het peloton: ook al zijn de meeste nieuwkomers al langer beursgenoteerd, namelijk Ajax (74e met een 1,0, beursgenoteerd sinds 1998), Vivoryon (71e met een 1,5, genoteerd sinds 2014), Neways (50e met een 3,4, genoteerd sinds 1999) en Avantium (40e met een 4,1, genoteerd sinds 2017). Gunstige uitzondering is echte nieuwkomer Prosus (11e met een 6,1), maar dat is dan wel een spin-off van internetmultinational Naspers, genoteerd sinds 1994 in Zuid-Afrika.
- Aandacht per thema in alle jaarverslagen in 2020 (versus 2019, 2018 en 2017):

	2020	2019	2018	2017
Strategie & positionering:	61%	60%	53%	57%
Duurzaamheid:	53%	50%	45%	44%
Innovatie & ondernemerschap:	44%	41%	34%	32%
Klanten:	43%	43%	39%	36%
Diversiteit & cultuur:	38%	35%	28%	24%
HRM:	37%	34%	33%	32%
Benchmarking:	34%	29%	22%	21%
Leiderschap & communicatie:	23%	22%	32%	15%

- De SDG's (Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties uit 2015) zijn in de jaarverslagen over 2019 maar liefst 84% de norm in CSR/MVO, of zelfs de hele bedrijfsstrategie. Over 2018 gold dat voor 50 van de 75 beursgenoteerde ondernemingen (66,7%), over 2017 gold dat voor 58,2%, over 2016 voor 20,0%.

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

Thema	Dominante communicatievorm
Duurzaamheid (MVO)	• Bijdrage aan internationale standaard (m.n. de SDG's) • Prijzenkast (het noemen van keurmerken, zoals DJSI World, FTSE4Good, MSCI ACWI ESG Leaders Index, SRI Index, Vigeo ESG indices, Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Global, EcoVadis, OEKOM, Sustainalytics, CDP, Corporate Knights) • Associate engagement (betrokkenheid van ketenpartners) • Carbon footprint (bv. CO2 per FTE) • Materialiteitsmatrix (42,7% gebruikt deze, tegen 46,7% vorig jaar)
Innovatie & ondernemerschap	• Concept: open innovatie • Middel: innovation center / lab • KPI's: patenten / R&D budget / kennisniveau werknemers / sales
Strategie & positionering	• Business model in de vorm (meestal in infographic): input > throughput/value creation/business model > output/resultaat > outcome/impact (o.a. op SDG's)/toegevoegde waarde • SWOT (al jaren op de terugweg, nog maar 12% gebruikt deze, evenals vorig jaar, waarvan het merendeel in de Ascx)
Diversiteit & cultuur	• Variërende omschrijvingen, al dan niet focussend op gender, gekoppeld aan huidige en streefpercentages (bijvoorbeeld % vrouwen in leiderschapsposities) • Pogingen tot (ideale) cultuurbeschrijving
Klanten	• NPS (Net Promoter/Promotor Score): bij 45,3% van de top-75 • Reputatiemetingen: 97,3% bespreekt reputatie (behalve Fagron en Vivoryon) • Brand value en brand awareness (bv "Top-five brand awareness in markets we serve")
HRM	• Medewerkersbetrokkenheid (engagement) of medewerkerstevredenheid (doorgaans rond de 7) • eNPS (employee Net Promoter Score) • Employee journey / employee funnel, inclusief: onboarding en verloop (attrition / voluntary turnover rate < market) • Sustainable employability: % of employees with a new job < 1 year after leaving • Ziekteverzuim < sector
Benchmarking	• Koersverloop versus index en/of peers • Remuneratie (salaris) versus peer group • Omzet, winst, ROS, ROI, ROE, EPS, • Analistenratings (oa Moody's, Standard & Poor's)
Leiderschap & communicatie	• Stakeholderbetrokkenheid en -dialoog • Strategie en risico's via connectivity matrix • SpeakUp! • Training

Woord vooraf

In 2020 werd de wereld geraakt door coronavirus Covid-19. De pandemie had en heeft majeure impact op de internationale volksgezondheid maar vooral op de internationale economie. Ook het Nederlandse bedrijfsleven is - op onderdelen - flink geraakt. Had men zich hier strategisch op kunnen voorbereiden of is Covid-19 een zogeheten zwarte zwaan? In de economische wetenschap is een zwarte zwaan een onverwachte gebeurtenis. Volgens Nassim Nicholas Taleb, auteur van "The Black Swan" (2007) zijn zwarte zwanen onvoorspelbaar, hebben ze een grote impact, en proberen we ze achteraf aannemelijk en voorspelbaar te maken. De term is ontleend aan de historische expeditie onder leiding van (de Nederlander) Willem de Vlamingh die bij toeval in 1696 als eerste Europeaan zwarte zwanen ontdekte aan de Zwanenrivier bij het hedendaagse Perth. Tot dan toe stonden zwarte zwanen in Europa bekend als voorbeeld van iets wat niet bestond, de ontdekking kreeg daarom spreekwoordelijke betekenis. Zwarte zwanen bepalen bij toeval ons leven, van bestsellers tot wereldrampen. De wereldoorlogen waren zwarte zwanen. Elvis Presley, de val van de muur, het internet, 11 september, Harry Potter, Google, de iPhone, Facebook, de financiële crisis van 2008. In de woorden van Brits premier Harold Macmillan die in de jaren 1960 gezegd zou hebben tegen een journalist die vroeg wat de regering kon tegenhouden in het realiseren van beleid: "Events, dear boy, events".

Is Covid-19 een zwarte zwaan? Nee. Het gevaar van een pandemie is niet nieuw en helaas structureel. Europa heeft eeuwen geleden onder de pest. De Spaanse griep eiste in de 20e eeuw naar schatting 20 tot 100 miljoen levens, en deze eeuw hebben Ebola en Sars al behoorlijk wat schrik aangejaagd en schade veroorzaakt. Bill Gates waarschuwde in 2015 in een TED-talk ervoor dat de wereld niet is voorbereid op een pandemie (meer dan 31 miljoen views). George W. Bush waarschuwde hiervoor in 2005 en Barack Obama in 2014. Dan het tweede criterium, de impact. Die is beslist groot, al is die gelukkig niet te vergelijken met bijvoorbeeld de Spaanse griep of de grote depressie van een eeuw geleden. Inzake het derde criterium: is een pandemie het nieuwe normaal, zoals een zwarte zwaan nu normaal is? Meningen lopen uiteen of - zodra we werkende vaccins hebben - de wereld weer terugvalt op oude gewoontes. Of pakken we dan echt door met thuiswerken en de energietransitie? Of iets daar tussenin, en hoe dan? En zijn dit vragen die in een jaarverslag aan de orde zouden moeten komen? Die vraag is ook om te draaien: hoe kan een beursgenoteerd bedrijf niet op deze vragen ingaan als het verantwoording over een miljoenenbedrijf wil afleggen aan belanghebbenden? Feit is dat geen van de 75 grootste beursgenoteerde ondernemingen in Nederland zich in de jaarverslagen over 2019 al heeft gewaagd aan bovenstaande (on)zekerheden.

Dit jaarverslagonderzoek is de 26e 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 redactie van de FD Henri Sijthoff Prijs, sinds 1953 de prijs voor in Nederland genoteerde ondernemingen met de beste financiële verslaggeving. De idee is dat de FD Sijthoff Prijs baat heeft bij de beproefde en gekwantificeerde analyse zoals die in aanleg door Scenter is ontwikkeld. Er zijn meer mogelijke belanghebbenden:

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

Conclusies uit eerdere edities blijven onverminderd van kracht, waarbij de essentie is dat de meeste bedrijven veel vertellen maar weinig zeggen. Het gemiddelde rapportcijfer is dan ook wederom een zware onvoldoende: dit jaar is het een 4,2 – al is dit wel het hoogste gemiddelde sinds de metingen zijn gestart in 1994.

Leiden, 29 oktober 2020

Piet Hein Coebergh

www.hsleiden.nl/pr-en-transparantie

1 Transparantie: kans of bedreiging?

Hoe open moet een organisatie zijn? Onderzoek naar deze vraag, beschreven als "Grenzen aan transparantie" (Coebergh & Cohen, 2009) wijst uit dat ervaringsdeskundigen (in Nederland) uit onder andere politiek, wetenschap, journalistiek, overheid en bedrijfsleven zeer verschillend denken over de ontwikkeling en betekenis van transparantie. De roep om transparantie schrijdt evenwel voort, of mensen het nu waarderen of niet. En er zijn zeker heel wat mensen die transparantie alleen waarderen als machthebbers meer verantwoording afleggen maar die zelf graag anoniem blijven of zelfs surveillancekapitalisme vrezen; een zogenaamde parasitaire economie waarin big tech (Apple, Microsoft, Amazon, Google, Facebook) ons kan framen en uitzuigen. Aan de andere kant heeft ook het bedrijfsleven moeite met transparantie. Zo beschreef Teri van der Heijden in 2017 in NRC Handelsblad onder de kop "De topbestuurder wil wel zichtbaar zijn, maar durft niet" al hoezeer de boardroom schuilt voor de media: "Topmannen en -vrouwen willen graag vertrouwd worden door het publiek. Maar wie je niet kent, kun je ook moeilijk vertrouwen. Angst voor reputatieschade maakt bestuurders huiverig voor publieke optredens; "Als je niets doet, kan het ook niet fout gaan." Angst om gevoelige informatie prijs te geven schuilt bij alle belanghebbenden, waarbij de realiteit is dat elk jaar onze samenleving op de meeste fronten net weer wat transparanter wordt. Dit geldt in ieder geval voor de meetbare transparantie van strategie in jaarverslagen zoals in dit rapport gemeten.

Het beursgenoteerde bedrijfsleven in Nederland heeft transparantie in ieder geval als thema omarmd. Slechts twee ondernemingen in de top-75 zeggen niets over transparantie in hun jaarverslag over transparantie (of transparency): farmaleverancier Fagron en medicijnontwikkelaar Vivoryon. Nee dan de woorden van opslagbedrijf Vopak: "Transparency is key to creating trust. An open dialogue provides us with valuable insights into our business and operating environments and helps us to be a responsive and responsible member of the communities in which we operate." (zie www.vopak.com/sustainability/stakeholder-engagement).

Transparantie omarmen is een ding, ernaar handelen is duidelijk wat anders. Zo stelt ING over 2019: "We take our role as a gatekeeper to the financial system seriously, and are taking important steps to boost our ability to keep the bank safe from criminal activities and protect our customers, the bank and society." Deze vrome tekst schuurt toch wat met de realiteit, In 2018 was er de recordschikking van 775 miljoen euro die de bank in Nederland moest betalen. In 2019 was het weer raak, nu in Italië, waar ING behalve een boete ook een tijdelijk verbod kreeg om nieuwe klanten aan te nemen. En september 2020 werd ING opnieuw genoemd in een witwasschandaal, deze keer in de Poolse tak. Zo zijn er nog wat voorbeelden te noemen van voorname bedrijven, in termen van omzet en reputatie (zie bijvoorbeeld mt.nl/mt500/mt500-2020/mt500-editie-2020-dit-zijn-de-500-bedrijven-met-de-beste-reputatie/594099), die in hun jaarverslag niet allemaal even transparant blijken over zaken die over hun bedrijf in de pers verschijnen. Wie meer voorbeelden dan onderstaand zoekt hoeft maar de krantenartikelen over een bepaald bedrijf te volgen. Uiteraard heeft een jaarverslag een andere functie dan een journalistiek medium maar organisaties die suggereren open te staan voor signalen uit de samenleving en daarmee een duurzame relatie wensen op te bouwen helpen hun eigen geloofwaardigheid niet als ze evidente signalen onbesproken laten.

ABN AMRO: risicomanagement en boetes

In november 2019 kwam ABN AMRO meermaals negatief in het nieuws. De bank kreeg een boete van 2 miljoen euro van de Autoriteit Financiële Markten, omdat de bank niet wilde bevestigen dat de toenmalige bestuursvoorzitter Gerrit Zalm vervroegd zou vertrekken, zoals het Financieele Dagblad in juli 2016 had geschreven. Hierdoor wisten beleggers bijna twee maanden niet of de informatie in het krantenartikel juist was. Verder schreef dagblad NRC dat ABN AMRO bij de fusie met Fortis in 2010 alle vijf miljoen Fortis-klanten als 'veilig' in zijn systemen heeft gezet, zonder ze te screenen, en dat screenen is nog steeds niet gebeurd. Het is volgens de krant één van de nalatigheden die het Openbaar Ministerie deed besluiten nader onderzoek te doen naar de klantcontroles waartoe de bank verplicht is, om witwassen en financiële criminaliteit tegen te gaan. Ook kreeg ABN AMRO eind 2019 bezoek van de Duitse autoriteiten betreffende een onderzoek naar bepaalde dividendtransacties voor 2012, en werd ook informatie ingewonnen bij het kantoor in Amsterdam.

De bank die nog steeds herstellende is van een bijna-faillissement in 2008, besteedt in het jaarverslag over 2019 in 98 pagina's (!) aan risicomanagement geen aandacht aan deze

reputatiekrassen onder bijvoorbeeld de kop "Large incidentals" en geeft verder her en der in het jaarverslag onduidelijke verwijzingen naar sancties en rechtszaken. Ook opmerkelijk, alhoewel verklaarbaar door de leiderschapswissel, is dat er geen voorwoord is door de CEO of wie dan ook in het jaarverslag. Maar wel: "Our objective is to mobilise capital for sustainability, provide sustainability advice and transparency, and create a positive impact."

RELX: helpen tegen een prijs

RELX (uitgeverij Elsevier) geeft hoog op over de maatschappelijke functie die het heeft, met teksten als: "We help scientists make new discoveries". Een duurzame samenwerking met belanghebbenden lijkt belangrijk voor RELX: "We have long recognised that corporate responsibility is important to RELX and is critical to the company's long-term success. We define corporate responsibility as the way we do business, working to increase our positive impact and reduce any negative impact." Ook signaleert RELX externe erkenning: "In 2019 RELX was ranked second in the S&P Global 1200 for ESG performance by CSRHub, and sixth in the newly launched Responsibility 100 index of FTSE 100 companies measured against the United Nations 17 Sustainable Development Goals. In 2019 RELX retained its AAA ESG rating with MSCI for the fourth consecutive year, and in January 2020 a Sustainalytics ESG report put RELX in the top one percent of over 12,000 companies covered."

Het jaarverslag over 2019 meldt echter niet dat in maart 2019 de University of California, ongeveer even groot als alle Universiteiten in Nederland bijeen, zijn abonnementen op academische publicaties van uitgeverij Elsevier annuleerde. De partijen waren het niet eens geworden over de voorwaarden voor zogenoemde open access-publicaties: artikelen die na publicatie voor de hele wereld beschikbaar zijn, en niet alleen voor instanties met een abonnement. De hoog aangeschreven Californische universiteit is de grootste onderwijsinstelling ooit die na onderhandelingen besluit om geen abonnement af te sluiten met de grootste wetenschappelijke uitgeverij ter wereld. De breuk is een opvallende stap in de open access-discussie, die vooral de vraag oproept of andere universiteiten het voorbeeld van Californië zullen volgen, hetgeen overigens nog niet het geval is. Wereldwijd liggen universiteitsbibliotheken regelmatig overhoop met grote wetenschappelijke uitgeverijen als Springer en Elsevier, die volgens hen exorbitante prijzen rekenen voor abonnementen. Zij pleiten vaak voor een model waarin de wetenschapper één keer de publicatiekosten betaalt, waarna het onderzoek publiek toegankelijk wordt. Wetenschap wordt immers ook vaak met publiek geld beoefend. De koers van RELX daalde in maart 2019 even met 8 procent. Er is nog altijd geen akkoord, en de universiteiten in Californië hebben nog altijd geen toegang tot Elsevier-publicaties. In juni 2020 maakte De University of California bekend dat ze een deal hebben met concurrent Springer, waar meer mogelijk is qua open access. Tegelijk gaf de Universiteit van Californië aan opnieuw met Elsevier om tafel te willen. Geen woord over deze affaire in het jaarverslag van RELX, al doet een enkele zin wel denken aan de zaak: "Our products often account for less than 1% of our customers' total cost base but can have a significant and positive impact on the economics of the remaining 99%." En: "In 2019, Elsevier published over 49,000 gold open access articles, a double-digit growth on the previous year, making it one of the largest open access publishers in the world." Bovendien: "Underlying revenue and adjusted operating profit growth in 2019 were 4% and 5% respectively, and adjusted earnings per share grew at 7% at constant currency. We have maintained leverage at an appropriate level and our balance sheet remains strong, with Return on Invested Capital of 13.6%."

Shell: afstand van zekerheid voor weduwen en wezen

Op 12 maart 2020 publiceerde Shell het jaarverslag over 2019, met de tekst: "Shell's business strategy provides the continuity, resilience and growth we will need to deliver change: to play an essential role in the move to a cleaner, lower-carbon world. We are working to become one of the world's best investment cases." Op 30 april 2020 communiceerde Shell dat het bedrijf het dividend met 66% ging verlagen van \$0,47 per aandeel naar \$0,16 op kwartaalbasis. Het is voor het eerst in 80 jaar tijd, ofwel sinds de Tweede Wereldoorlog, dat Shell het dividend neerwaarts bijstelt. Opmerkelijk voor een beursfonds dat bekend staat om een stabiel dividend en daarmee populair was bij risicomijdende beleggers, in de volksmond een weduwen-en-wezenfonds. Topman Ben van Beurden liet daarbij weten dat het handhaven van het dividend niet in het belang van aandeelhouders is. Ook liet de CEO van Shell weten dat het dividend weer omhoog kan zodra de macro-economische omstandigheden weer verbeteren. Het aandeel Shell zakte 7%. Daarmee komt het verlies in 2020 in oktober uit op meer dan 50%. Eerder die maand was het ook al de Noorse oliereus Equinor (het voormalige staatsoliebedrijf Statoil) dat het dividend fors neerwaarts bijstelde. De dividendenverlaging van Shell hing al lange tijd in de lucht na de scherp gedaalde

olieprijzen, waardoor Shell niet genoeg cash genereerde om de miljardenuitkering per kwartaal te kunnen bekostigen. Een draai naar dividend in aandelen was een lapmiddel en nam het grote probleem op langere termijn niet weg. Tot die conclusie moet het management van Shell dus gekomen zijn, waarbij het hielp dat Equinor eerst verlaagde en honderden Europese bedrijven vanwege COVID-19 hun dividend scherp verlagen of schrappen. De timing was dus gunstig en begrijpelijk, maar rijmt moeilijk met de beloftes van het jaarverslag.

Journalist Carel Grol schreef hierover op 3 augustus 2020 in het FD: "Shell moet boeten voor zijn openheid" omdat Shell, in tegenstelling tot andere grote oliebedrijven, transparanter is over de prijsverwachtingen en daarmee riskeert harder afgerekend te worden op onjuiste voorspellingen. Transparantie is hier inderdaad een risico, dat ING al in 2004 deed stoppen met winstverwachtingen communiceren. De toen net aangetreden topman Tilmant van ING, zei op 5 augustus 2004 bij de presentatie van de kwartaalcijfers dat hij "niet meegesleept wil worden door druk van buitenaf om stomme dingen te doen". Tilmant zei te vermoeden dat de roep van de financiële markten om prognoses en het halen van die prognoses in de voorgaande jaren een belangrijke oorzaak is geweest van alle boekhoudschandalen. Financieel directeur Maas vulde aan dat de aandelenmarkt het missen van een prognose zwaar straft, terwijl het behalen van een prognose niet zwaar wordt beloond.

Opener: Wolters Kluwer en AirFrance-KLM

Wolters Kluwer laat zien hoe in het jaarverslag open valt te communiceren over een pijnlijke tegenvaller: "In May 2019, Wolters Kluwer detected ransomware in a portion of our IT environment. We proactively took a broad range of customer and internal applications and platforms offline to protect our systems, applications, and customer data. We promptly engaged with a leading cybersecurity technology firm to conduct a forensic investigation of the incident. The firm has confirmed that it has not observed any execution of the ransomware since May 6 or any evidence of data exfiltration from our network. At Wolters Kluwer, we work hand-in-hand with best-in-class global firms that help us evolve our preparedness, prevention, protection, and response programs in the face of changing cybercrime. Our employees are empowered to develop their security mindset and use good judgment through regular up-to-date training and knowledge-sharing on the characteristics of cyber-attacks."

Ook de Frans-Nederlandse luchtvaartmaatschappij AirFrance-KLM liet in 2020 zien een pijnlijke waarheid te kunnen benoemen. De onderneming staat op zich niet bekend om openheid over pijnlijke dossiers. De foto waarin een gehavende directeur een woedende personeelsmenigte van AirFrance onvlucht haalde wel de kranten op 5 oktober 2015 maar niet het jaarverslag over 2015. Wel slaagt AF-KLM er als een van de weinige beursgenoteerde ondernemingen in om betekenisvol te communiceren over de, zeker voor dit bedrijf, existentiële problemen die Covid-19 veroorzaakt: "As of April 17, 2020, as we finalize this 2019 Universal Registration Document, the COVID-19 crisis has continued to spread, leading many countries to take increasingly strict measures, including restrictions on travel opportunities and border closures. Faced with these restrictions, the Air France – KLM Group has taken strong measures and drastically reduced its flight activity which, over the next few months, should be less than 10% of last year's level. As the crisis continues, the conditions for a recovery remain uncertain and the Group will continue to monitor the unfolding situation on a daily basis to make adjustments as necessary".

Op meerdere plaatsen in het jaarverslag benoemt AF-KLM hoe het probeert te overleven in de coronacrisis; een sprong voorwaarts in transparantie bij deze onderneming, die verder weinig woorden vuil maakt aan de dramatische en tumultueuze herbenoeming van KLM-CEO Pieter Elberts in februari 2019 en de kort daaropvolgende (door de Nederlandse Rekenkamer als onrechtmatig bestempelde) aankoop door de Nederlandse regering van 14% van de aandelen Air France-KLM, buiten Parijs om, in de hoop zo te voorkomen dat het Franse deel van het bedrijf en de Franse regering beslissingen konden nemen die niet in het belang waren van Nederland of van KLM. Met de aankoop was ruim 744 miljoen euro gemoeid. Hierop commentaar geven is wellicht ook nog wat teveel gevraagd voor een jaarverslag.

Voor de goede orde: volledige transparantie bestaat niet; een mens of een organisatie 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 toenmalig 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."

In hoeverre is transparantie nodig?

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.

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).

Hoe werkt transparantie?

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, belangenorganisaties en andere stakeholders) niet onnodig wijs maken. Deze zorg is mooi verwoord in de klare taal die jaarlijks in het jaarverslag van Sligro te

vinden is: "Wij vinden het nu nog te vroeg om de concrete invulling van die vragen al breed te delen, want die is nog niet op alle terreinen volledig uitgewerkt. Bovendien willen we de concurrentie niet sneller wijs maken dan nodig is" (Sligro, jaarverslag 2013).

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

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

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

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

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

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

2 Verantwoording

In 2020 heeft Piet Hein Coebergh, Lector PR & Transparantie aan Hogeschool Leiden sinds 2012, voor het negende 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 jaarverslagen-analyse zoals die door Scenter is ontwikkeld ook een beoordelingsbron voor de redactie van de Sijthoff Prijs. Daarmee wint de prijs aan gekwantificeerde en wetenschappelijke onderbouwing.

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

Deze editie zijn alle jaarverslagen beoordeeld van ondernemingen die in oktober 2020 genoteerd waren aan de AEX, AMX en Ascx en een jaarverslag over 2019 hebben gepubliceerd. Er is geen onderscheid gemaakt tussen jaarverslagen in de Nederlandse of Engelse taal. Separaat gepubliceerde MVO (CSR)-rapportages zijn niet beoordeeld, om drie redenen:

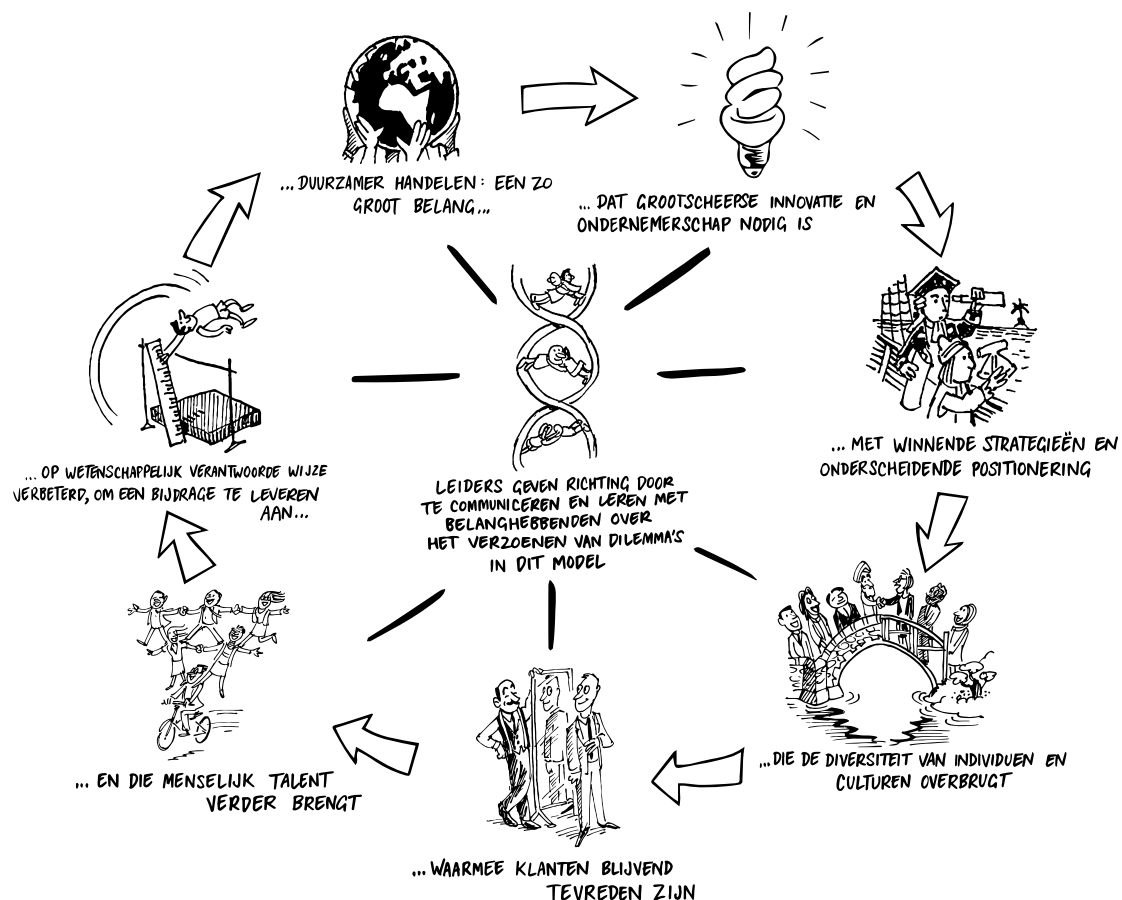
- Dit jaarverslagenonderzoek focust op het communiceren van integrale strategie, niet op ondergeschikte of nevenschikte verslaggeving van strategie.
- Nagenoeg alle jaarverslagen bevatten tegenwoordig een uitgebreide MVO/CSR-paragraaf die de essentie van het duurzaamheidsbeleid presenteert.
- Integrated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

3 Methode

3.1 Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel

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

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



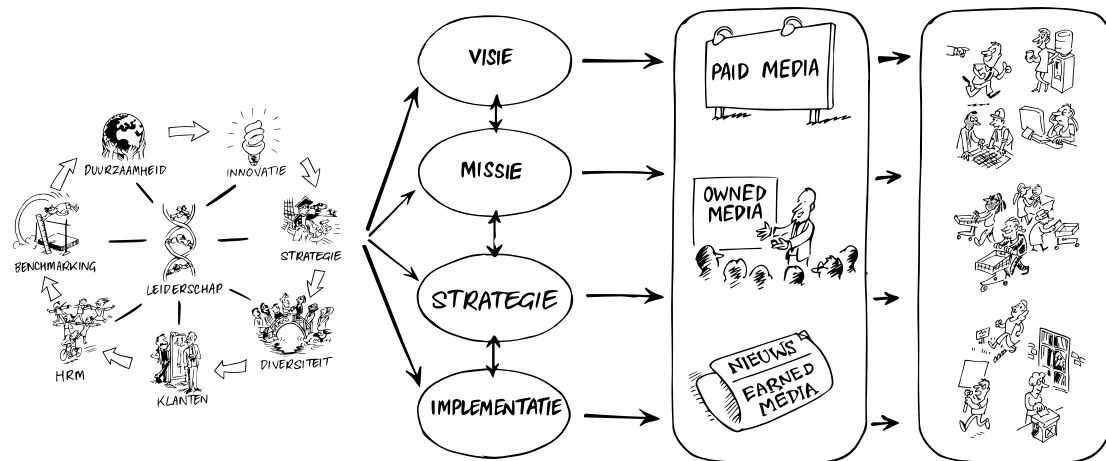
Bovenstaand model is ontwikkeld door een team docenten van Hogeschool Leiden met adviesbureau Trompenaars-Hampden Turner (Trompenaars & Coebergh, 2014), hetgeen modelmatig bovenstaande samenvatting opleverde.

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

3.2 Het communiceren van strategie

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

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



De linkerhelft van bovenstaand model betreft strategisch management: keuzes maken (of beter: *reconciling*, verzoening) inzake de belangrijkste dilemma's waar elke organisatie voor staat. En vervolgens een vertaling maken naar een concrete visie, missie, strategie en implementatie (zie voor toelichting de bijlage). Met gemaakte keuzes zorgt een communicatieprofessional door communicatiemanagement dat de (essentie van de) visie, missie, strategie en implementatie via een gepaste mix van paid, owned en earned media bij de juiste doelgroepen terecht komt. In plaats van "missie" raakt sinds enkele jaren het (buzz)woord "purpose" in zwang. Inmiddels hanteren 65 van de top-75 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland (87%) "purpose" in hun jaarverslag, waarbij niet de minste ambities naar voren komen, zoals bij KPN: "We make life more free, fun and easy." Of plasticvervanger Avantium: "We believe in a fossil-free world. Let's go." Randstad wil dit: "Most importantly, we want to grow because we want to give more and more people the chance to grow with us, providing them with ever better career opportunities."

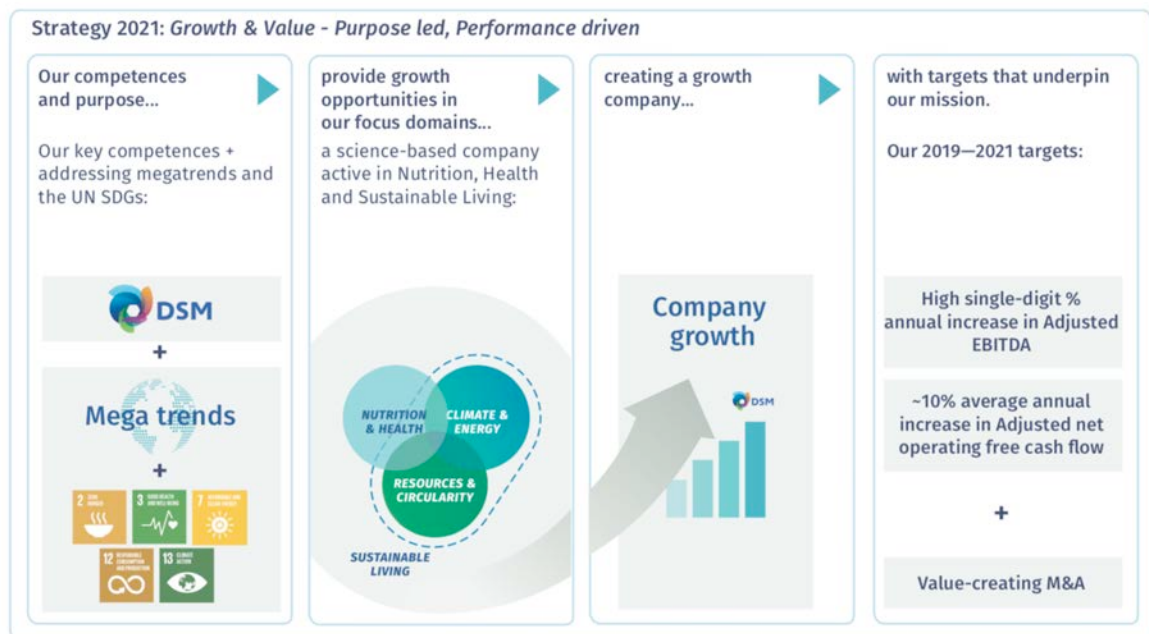
En dan deze: "At Wereldhave, we believe that everyone deserves to have a comfortable, well-balanced everyday life. No ifs. No buts. End of story." Ook internetbedrijf Prosus heeft het beste voor met de wereld: "At heart, we are entrepreneurs who want to make a positive impact on the world." - je zou er bijna tranen van in de ogen krijgen. Wat wellicht helpt om zo goed te doen is dat de verantwoordelijke CEO, de Nederlander Bob van Dijk, volgens de Volkskrant in 2019 een aandelenpakket ter waarde van 36 miljoen euro ontving, naast zijn basissalaris van 1,24 miljoen en een bonus van 1,1 miljoen. Van Dijk verdient daarmee bijna twee keer zoveel als Nancy McKinstry, de CEO van Wolters Kluwer (purpose: "Deliver deep impact when it matters most"). Op de Amsterdamse beurs is Prosus na de introductie in 2019 nu al de op twee na grootste notering; alleen Unilever en ASML zijn meer waard.

Van diverse bedrijven is de strategie al jarenlang hetzelfde maar duurt het kennelijk even voordat de "purpose" is ontdekt. Zo zit het degelijke en traditionele Vopak al meer dan 4 eeuwen (sinds 1616) in de opslag maar in 2017 werd de slogan "connecting flows" veranderd in "Storing vital products with care", dat sinds 2018 werd verheven tot "purpose". Vopak: "For us, sustainability – or our approach to responsible business

conduct – is about caring for people, planet and profit. This principle is built into our purpose as a company: storing vital products with care." Het zijn prachtige woorden, behalve voor belanghebbenden die iets kritischer lezen en bedrijven op dit thema vergelijken; dan klinkt het wat sleets en clichématig, of erger: volgzaam, alsof het moet, niet echt gemeend is. Kan dat beter? Ja, bijvoorbeeld door niet te suggereren alsof people, planet, profit een bijzondere, particuliere definitie is ("for us"), maar een breed geaccepteerde definitie uit de vorige eeuw die de onderneming kennelijk graag omarmt, volgt, uitvoert. Waarbij de onderneming zich al van oudsher inspant om keurig en gewetensvol zaken te doen maar dat nu graag kan en wil koppelen aan internationaal groeiende standaarden zoals de SDG's. Dan lijkt het minder alsof de onderneming zelf het duurzaamheidswiel heeft uitgevonden, hetgeen minder geloofwaardig is. Het taalgebruik van het keurige Vopak (al jaren in deze analyse een van de beter communicerende bedrijven) dient hier voor het gemak als voorbeeld van het ogenschijnlijk modieuze taalgebruik dat de meeste ondernemingen hanteren die in dit verslag zijn beoordeeld.

Het benoemen van een visie en missie voor een strategie is 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.

Hieronder staan enkele voorbeelden van hoe beursgenoteerde bedrijven hun strategie in enkele woorden, en beelden, samenvatten. DSM neemt purpose en kerncompetenties als basis om te groeien in "focus domains":



Bodemonderzoeker Fugro verbindt purpose met visie, strategie en enablers (middelen). Wellicht is hier het woord missie (of ambitie) passender dan visie maar deze interpretatie van visie is in zwang, en purpose is dan het hogere doel:



Bij SBM, de dienstverlener aan de olie- en gasindustrie, is visie juist meer "wat een bedrijf ziet gebeuren":



Ook IT-dienstverlener Ordina ziet visie als hoe de wereld verandert:

"Visie Ahead of change: Ordina is van mening dat IT de sleutel vormt voor het oplossen van nieuwe, cruciale uitdagingen waar bedrijven, organisaties en onze samenleving voor staan. Dankzij digitalisering presteren organisaties beter, kunnen ze zich aanpassen aan veranderende omstandigheden en blijven zij relevant voor hun stakeholders."

De missie (in het geval van Ordina: Samen duurzaam innoveren) is de rol die de organisatie in die veranderende wereld wil vervullen.

TomTom ziet eveneens een visie als beeld van de toekomstige wereld, en wel een gewenste toekomst waar het bedrijf actief aan wil bijdragen:

"We continue working towards our vision of a safe, connected, autonomous world that is free of congestion and emissions."

En de missie is de rol die TomTom wil vervullen in die veranderende wereld:

"Our mission is to create the technologies that help shape tomorrow's mobility".

Brunel maakt er een raadspelletje van wat de visie (en/of missie) is: onder "vision and mission" staan een zin en dan staan er een "dream" en "ambition":

OUR VISION AND MISSION



Team Brunel is a unique professional community for all its stakeholders

Dream - our passionate and results-driven internal employees make sure that talented specialists, along with industry leading clients, gravitate towards Brunel. United in moving people forward, we pair talent with projects, so both can reach their full potential in the fast changing marketplace

Ambition - Brunel delivers stakeholder satisfaction and records revenues and profitability

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

3.3 Beoordelingscriteria

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

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

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

www.hsleiden.nl/duurzaam-organisieren/100-plus-managementmodellen/index

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

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

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

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

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

4 Resultaten

4.1 Beoordelingen 2020

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

De jaarverslagen van in Nederland in oktober 2020 aan AEX, AMX en AscX genoteerde bedrijven over 2019 zijn als volgt te waarderen, met rapportcijfers op een schaal van 0 (slecht) tot en met 10 (uitmuntend) in de niet-financiële communicatie over hun onderneming:

Tabel 1: Transparantiecijfers AEX/AMX/AscX 2020

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

Waarneembaar is het volgende voor de jaarverslagen in 2020 in vergelijking met eerdere jaarverslagenonderzoeken (zie www.hsleiden.nl/pr-en-transparantie/publicaties/index):

1. Het gemiddelde is weliswaar nog steeds laag: 4,2 gemiddeld over alle geanalyseerde 75 bedrijven, maar de stijging is structureel, correlerend met de jaarlijks stijgende beursindices die maken dat er veel vrolijks en hoopvol te melden is. Ondanks de coronacrisis zijn de beursindices eind 2020 nog steeds historisch hoog, dus volgend jaar is, ceteris paribus, een vergelijkbare openheid in de jaarverslagen te verwachten.
2. Gemiddeld geldt nog steeds: hoe groter (de marktkapitalisatie), hoe transparanter. Maar er zijn genoeg uitzonderingen: zo is de #1 van de AMX (Arcadis) de op twee na meest transparante van alle geanalyseerde bedrijven. En de #1 in de AscX (Heijmans) zou de #8 in de AEX zijn.
3. Large-cap bedrijven communiceren inmiddels beduidend transparanter dan mid-cap en small-cap: de AEX is 33% transparanter dan de AMX en 52% transparanter dan de AscX.

De overall-lijst ziet er als volgt uit:

Tabel 2: Transparantiecijfers top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2020

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

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

Tabel 3: Transparantiecijfers per thema van het volgtijdelijk kwaliteitsmodel voor de top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2020

		MVO	Innovatie	Strategie	Diversiteit	Klanten	HRM	Benchmarking	Leiderschap	Totaal
Context	Beschrijving	35%	33%	77%	9%	69%	9%	27%	1%	33%
	Visie		57%	67%	59%	68%	53%	55%	27%	55%
	Kwalitatief	61%	57%	79%	16%	60%	23%	45%	15%	45%
	Kwantitatief	13%	5%	13%	5%	15%	5%	21%	0%	10%
Ist	Beschrijving	91%	88%	99%	87%	87%	91%	81%	71%	87%
	Concept	7%	5%	36%	1%	1%	7%	0%	7%	8%
	Kwalitatief	85%	69%	91%	69%	68%	60%	41%	41%	66%
	Kwantitatief	60%	20%	48%	60%	21%	20%	39%	3%	34%
Soll	Missie	91%	81%	95%	64%	63%	68%	61%	39%	70%
	Dilemma's	7%	0%	0%	1%	1%	3%	0%	4%	2%
	Uitdagingen	11%	12%	36%	3%	20%	9%	7%	1%	12%
	Doelen	79%	63%	73%	56%	53%	60%	40%	35%	57%
Strategie	Beschrijving	88%	72%	85%	68%	64%	65%	52%	44%	67%
	Concept	5%	4%	5%	1%	1%	5%	0%	5%	4%
	Actieplannen	80%	69%	87%	56%	48%	59%	40%	41%	60%
	Evaluatie	81%	68%	80%	47%	44%	56%	31%	27%	54%
Totaal per element:		53%	44%	61%	38%	43%	37%	34%	23%	41%

Bovenstaande percentages zijn als volgt te lezen: Het eerste getal (35%, linksboven) geeft aan dat er van de 75 beoordeelde ondernemingen er 26 waren die een punt kregen voor hun beschrijving van de MVO-context (zie eerder beschreven criteria in paragraaf 3.3), dat is dus 35%.

Het volgende valt op:

- Het meest open zijn bedrijven over waar ze nu staan (gemiddeld 87% geeft een weergave van het "Ist") en welke route ze bewandelen. Nagenoeg alle bedrijven hebben wel iets te zeggen over wat de strategie van de onderneming is.
- Minder precies is men in de bestemming van de reis, zoals de missie en bijbehorende doelen (in de categorie "Soll"). Slechts 2% heeft (zie "totaal") iets te zeggen over de dilemma's, en 12% over de uitdagingen die ze tegenkomen op weg naar verbetering. Let wel: dilemma's en uitdagingen zijn geen risico's. Bedrijven noemen vaak diverse risico's en logische verdedigingsmechanismen maar die zijn doorgaans zeer algemeen geformuleerd, zoals dat je valutarisico's moet afdekken en veiligheid moet bewaken. Deze risicoparagrafen betreffen zelden de pijnlijke keuzes die aan dilemma's verbonden zijn.
- Ook laag scoort het gebruik van conceptuele modellen om de huidige situatie te begrijpen dan wel om de weg naar verbetering te gidsen. Diverse ondernemingen bouwen hun eigen conceptuele model om te verklaren wat de situatie is dan wel om te voorspellen hoe het verder gaat. Maar de meeste ondernemingen vinden het kennelijk niet waardevol om hun strategie in het jaarverslag te verankeren met een al dan niet geteste theorie.
- Bedrijven zijn vooral duidelijk over de dimensie strategie (bedrijven scoren hier gemiddeld 61% van het maximaal te behalen aantal punten) en over duurzaamheid (bedrijven scoren hier inmiddels 53% van het maximaal te behalen aantal punten). Daarna meldt men vooral zaken over innovatie & ondernemerschap (44%), klanten (43%), diversiteit en cultuur (38%), HRM (37%), de vergelijking met concurrenten: benchmarking (34%) en tenslotte leiderschap en communicatie (23%).

- Zo laag als de meeste onderzochte ondernemingen scoren in het communiceren van strategie (volgens de criteria van dit onderzoek), zoveel pagina's blijken er nodig om verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid, waarbij de hieronder gerangschikte aantallen pagina's het totale jaarverslag betreffen, dus inclusief de financiële paragraaf die vaak meer dan de helft van het jaarverslag betreft. Totaal aantal pagina's van de 75 jaarverslagen: 15.537, dat zijn gemiddeld 207 pagina's per jaarverslag. Dit is een stabiele omvang: vorig jaar was het gemiddeld 204, het jaar daarvoor 197.

Tabel 4: Pagina's per jaarverslag van de top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2020

ING	449	Ordina	187
Aegon	443	IMCD	186
Unibail-Rodamco	440	Kendrion	183
NIBC	392	Unilever	182
AF-KLM	372	Nedap	181
Arcelor Mittal	342	Wereldhave	181
ASR	332	Signify	180
Altice	326	ASMI	176
Shell	316	Heineken	176
WDP	300	Basic-Fit	170
ABN AMRO	295	Boskalis	170
Arcadis	280	Intertrust	168
NN	272	OCI	164
Forfarmers	270	Akzo Nobel	161
Heijmans	266	Aalberts	158
PostNL	261	Besi	154
DSM	256	Adyen	149
Prosus	248	Fagron	148
SBM	248	Lucas Bols	148
Randstad	240	Sligro	144
ASML	232	NSI	141
KPN	232	Eurocommercial	136
Galapagos	226	Flow Traders	132
Van Lanschot	226	SIF Holding	132
Vopak	226	B&S	129
Accell	224	AMG	128
BAM	224	Acomo	124
Just Eat Takeaway	224	Ajax	124
Ahold Delhaize	219	Neways	124
Aperam	218	TomTom	121
Philips	216	VastNed	120
Fugro	215	Vivoryon	117
TKH	210	Pharming	99
Wolters Kluwer	208	Brunel	95
Grandvision	206	Alfen	79
Corbion	194	Accsys	73
RELX	192	Avantium	69
ICT	188		

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 2011-2020 van de grootste genoteerde ondernemingen in Nederland

#	2011 (over 2010)	2012 (over 2011)	2013 (over 2012)	2014 (over 2013)	2015 (over 2014)	2016 (over 2015)	2017 (over 2016)	2018 (over 2017)	2019 (over 2018)	2020 (over 2019)
1	Mediq	Akzo Nobel	Ten Cate	Ten Cate	TKH	Randstad	ABN AMRO	Arcadis	Arcadis	ASML
2	SNS Reaal	Ten Cate	Arcadis	Fugro	Ten Cate	ABN AMRO	ING	ABN AMRO	TKH	ASR
3	Ballast Nedam	Imtech	Binck Bank	Van Lanschot	Van Lanschot	Sligro	DSM	DSM	ASML	Arcadis
4	Imtech	Arcadis	DSM	Nutreco	KPN	Akzo Nobel	Randstad	Randstad	Randstad	DSM
5	Arcadis	SNS Reaal	Akzo Nobel	Binck Bank	Reesink	DSM	KPN	NN Group	DSM	Randstad
6	DSM	Mediq	Ballast Nedam	TKH	ING	KPN	NN Group	ASML	NN Group	ING
7	Unit4 Agresso	DSM	Mediq	DSM	Ballast Nedam	ASML	Unilever	ING	ING	NN Group
8	Vopak	Binck Bank	Nutreco	Ballast Nedam	DSM	PostNL	Sligro	TKH	ABN AMRO	Ahold
9	Delta Lloyd	Delta Lloyd	TKH	ING	Binck Bank	Philips	Accell	PostNL	KPN	Heijmans
10	ING	Ballast Nedam	ING	USG People	Akzo Nobel	Accell	TKH	ASR	Heijmans	KPN

Let wel:

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

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

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

4.3 Bijzonderheden in 2020



Opmerkelijk in communicatie over duurzaamheid:

Duurzaam handelen en duurzaam beleggen is hot, zoals klimaatverandering. Zo neemt een aantal beursgenoteerde bedrijven zelfs in de risicoparagraaf op wat het voor ze betekent als de aarde meer dan 2 graden Celsius opwarmt. Elke beursgenoteerde onderneming in Nederland zegt duurzaam te handelen, waarbij sommige ondernemingen stellen dat duurzaamheid zelf de essentie van hun bestaan is. Hoe kan een buitenstaander (of zelfs een binnenstaander) controleren of die duurzaamheidsclaim te rechtvaardigen is? Het korte antwoord is: niet. Of nauwelijks (de Gruyter, 2019). Zoals op velerlei plaatsen wetenschappers, politici en burgers twisten over het belang en de meetbaarheid van duurzaamheid, zo worstelen ook bedrijven en hun belanghebbenden met het meten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het goede nieuws is dat het bedrijfsleven nu met de Sustainable Development Goals een breed geaccepteerde en aansprekende reeks standaarden heeft om aan bij te dragen. Arbitrair blijft de keuze van een onderneming aan welke van de 17 SDG's het wil bijdragen en hoe dat gebeurt. Hoeveel CO₂-uitstoot vindt u acceptabel van een bedrijf?

Duurzaamheid gaat over meer dan CO₂; het gaat over people, planet en profit. De SDG's, die dit jaar zegevieren als standaard in de jaarverslagen van in Nederland genoteerde bedrijven, prikkelen veel organisaties om verantwoording af te leggen over onderwerpen waarover ze eerder niet of nauwelijks communiceerden. Het bedrijfsleven geeft duidelijk gehoor aan de grootschalige behoefte aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Steeds meer bedrijven benoemen duurzaamheid zelfs tot kern van hun strategie. Het is aan de lezer om te bepalen wat daarvan greenwashing is, en hoe erg dat is. In toenemende mate communiceren beursgenoteerde bedrijven in Nederland over duurzaamheid: 53% van alle te behalen punten op dit terrein werden gescoord in 2020, tegen 44% in 2017. Het is na strategie het belangrijkste thema in jaarverslagen. Van de top-75 beursgenoteerde bedrijven in Nederland geeft 84% aan hoe ze bijdragen aan de SDG's. Alleen deze bedrijven doen (nog) niet aan SDG's: Just Eat Takeaway (AEX), Besi, Eurocommercial properties, Fagron, Pharming (AMX) en uit de Ascx: Accsys, Ajax, AMG, Nedap, Neways, Sif en Vivoryon.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), of Corporate Social Responsibility (CSR) is good for business volgens RELX:

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

Voor VanLanschot bank is het menens:

"We see the issue of climate change as an existential threat to the world, and consequently doing something about it is a moral imperative for us all."

Arcadis is naar eigen zeggen al een tijdje achter de relatie tussen duurzaamheid en business:

"In sustainability, Arcadis has a 130-year heritage of providing sustainability-focused outcomes to clients."

En Arcadis ziet dat duurzaam organiseren nu het nieuwe normaal is:

"Sustainability is going mainstream and we are well positioned to assist our clients in achieving their goals for a cleaner, more equitable future for all of our stakeholders."

Sommigen komen nu pas op duurzame stoom, zoals Basic-fit:

"In 2019, we made major progress in the integration of our sustainability strategy in our organisation. We started to prepare the organisation and adjusted our information systems to measure the various steering and output indicators we defined for the relevant value drivers in 2018. These results helped us to fine-tune the definitions of the KPIs and start discussions on what targets we wanted to set if there were no existing targets."

Ook Grandvision zag het duurzaamheidsbelang vorig jaar pas goed starten:

"In 2019, we laid the foundation for our GrandVision Cares program, which integrates corporate responsibility and sustainability into our business model through three distinctive pillars—People, Product Value Chain and Presence. This program also links our environmental, social and governance (ESG) priorities with our strategic business accelerators."

Chemicaliëndistributeur IMCD is trots op het eerste duurzaamheidsrapport:

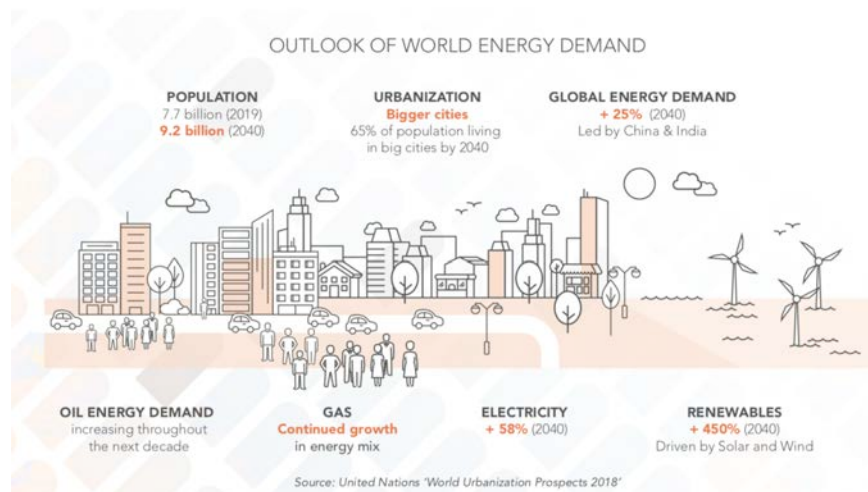
"IMCD launched its first Sustainability Report, providing amongst others energy consumption, water use, and emissions data on the full year 2018. The world in which we operate requires our commitment to sustainability and transparency along with open communication about our business, environmental footprint and social goals."

Nou nog overstappen op de al enige jaren ingezette trend van integrated reporting zodat de geïnteresseerde belanghebbende niet twee rapporten hoeft te vinden.

Meer bedrijven zeggen het belang van duurzaamheid nu goed te voelen, zoals SBM, een Nederlandse onderneming die zich richt op de productie van installaties voor de productie en opslag van olie- en gasproducten - niet een sector die beroemd is om duurzaam handelen:

"In parallel, the call for a reduction in CO2 emissions is having an impact on our business, more than ever. We continue to play our part in this global effort. We are working to significantly reduce our carbon footprint and are developing solutions for the future."

SBM brengt de energietransitie, zoals de VN die voorziet, aardig in beeld:



Ook opslagbedrijf Vopak is sterk afhankelijk van de handel in fossiele brandstoffen en gaat uit van verandering:

"Worldwide, the shift to sustainability is gaining ground. This will drive continued change in the world's energy mix. We'll see more renewables – and proportionally less emphasis on coal and oil. Over the next two decades, the IEA predicts a 7% increase in renewables (compared with 0.4% for oil and just 0.1% for coal)."

Ook OCI, via chemiecomplex Chemelot Limburg een top-4 uitstoter van CO₂ in Nederland, na Eemscentrale RWE, Tata Steel IJmuiden en kolencentrale Uniper Maasvlakte), betoont zich dit jaar een voorvechter van de Parijsakkoorden:

"We are committed to being an environmental steward and have aligned our strategy to the world's goal of combating climate change, as established through the 2015 Paris Climate Agreement."

Voor Air France/KLM staat duurzaamheid eveneens centraal, ook al zou misschien niet iedereen dat verwachten bij een luchtvaartmaatschappij:

"As a global aviation player, the Group acknowledges the importance of Corporate Social Responsibility, having headed the Dow Jones Sustainability World Index for the fifteenth year running.

The Air France – KLM strategy is centered around four pillars:

- environment: Reduce our environmental footprint by improving our operations, by innovating in the supply chain and by mobilizing our staff and the industry;
- human resources: Maintain a responsible social policy and encourage personal development to ensure the motivation and drive of our employees;
- customer trust: Integrate sustainability within the entire value chain to offer our customers sustainable and innovative products and services;
- societal value: Create economic and social value, through our network, at hubs and destinations."

Air France/KLM erkent de uitdaging in relatie tot de aard van de onderneming:

"Aviation is responsible for 2% to 3% of man-made greenhouse gas emissions. However, given the growth for global air traffic over the coming decades and if no action is taken, this proportion could increase." en legt vervolgens gedetailleerd uit hoe het toch kan bijdragen aan verminderde uitstoot, door o.a.: "fleet modernization and contributing to aeronautical research; sustainable Aviation Fuel and participating in research into renewable energies; operational measures; supporting the implementation of the global climate agreement (CORSIA) with a fair contribution for aviation; regulatory and proactive offsetting; supporting environmental programs; carbon offsetting programs for customers."

Sommige organisaties zijn zeer overtuigd van hun eigen bijdrage aan een duurzame planeet, zoals Accel:

"We believe that cycling moves the world forward. Cycling helps to give people a better life. Simply because more exercise makes everyone happier, fitter and results in better performance all day long. Cycling clears your head and gives you room to laugh and enjoy your day. Cycling is bigger than the cyclist that smiles at his neighbour and really connects with his neighbourhood. It is by far the most sustainable mode of transportation and it helps create liveable towns and cities. Without traffic jams, noise and air pollution. Cycling is the best ticket we have today to a healthier environment. Bikes offer the most energy-efficient way to get around, while taking up little space on roads. The production of bikes requires fewer materials than any other vehicle, with the lowest environmental impact per kilometre."

Bedrijven suggereren in toenemende mate dat ze zich realiseren impact te hebben op hun omgeving, positief en minder positief. Bijna de helft (32) van de top-75 beursgenoteerde ondernemingen (9 in de AEX, 10 in de AMX en 13 in de Ascx) gebruikt in 2020 een materialiteitsmatrix om aan te geven welke issues / topics de onderneming respectievelijk belanghebbenden in welke mate gezamenlijk raken.

Ter illustratie hieronder de materialiteitsmatrix van uitzendbureau Randstad:



Sommige bedrijven gaan nog verder door aan te geven, blijmoedig dan wel megalomaan, hoeveel wereldburgers ze raken met hun onderneming. Deze benadering illustreert in ieder geval, voor zover niet al bekend, dat het gedrag van bedrijven veel meer verschil maakt dan op de winst & verliesrekening staat. Zo claimt Philips in 2019 de levens van 1,64 miljard te hebben geraakt ("100 miljoen meer dan in 2018") en Philips mikt op 3 miljard: "We are a purpose-driven company, aiming to improve the lives of 3 billion people annually by 2030" (op hoeveel zou Shell komen?). Philips specificceert inmiddels ook waar het levens raakt:

Lives Improved per market

The following table shows the number of Lives Improved per market.

Market	Lives Improved (million) ¹⁾	Population (million) ²⁾	Saturation rate (as % of population)	GDP (USD million) ³⁾
Africa	33	1.290	3%	2.407
ASEAN & Pacific	158	981	16%	6.700
Benelux	27	29	94%	1.489
Central & Eastern Europe	80	166	48%	1.909
Germany, Austria & Switzerland	81	101	80%	5.033
France	45	66	67%	2.739
Greater China	426	1.432	30%	15.141
Iberia	30	57	52%	1.639
Indian Subcontinent	79	1.570	5%	3.372
Italy, Israel & Greece	35	82	43%	2.631
Japan	42	126	33%	5.155
Latin America	99	645	15%	5.430
Middle East & Turkey	69	372	18%	3.246
Nordics	18	28	67%	1.594
North America	344	367	94%	23.170
Russia & Central Asia	43	251	17%	2.085
UK & Ireland	35	72	48%	3.143

¹⁾ Source: Philips, double counts eliminated

²⁾ Source: The World Bank, CIA Factbook & Wikipedia

³⁾ Source: IMF, CIA, Factbook & Wikipedia

Randstad streeft naar het raken van 500 miljoen mensen in 2030. Bouwbedrijf BAM is iets bescheidener en erkent dat een miljoen al lastig is:

"Enhance one million lives in local communities by 2020: In 2019, BAM started to report against a new set of 'enhancing lives' activities, focussing on quality over quantity. The Group has reported nearly 430,000 enhanced lives so far, but verifying and understanding this number remains a challenge."

Prestaties in duurzaamheid (of MVO of CSR) staan steeds vaker aan het begin van een jaarverslag naast de financiële prestaties, zoals hier bij ABN AMRO:

Strategic targets

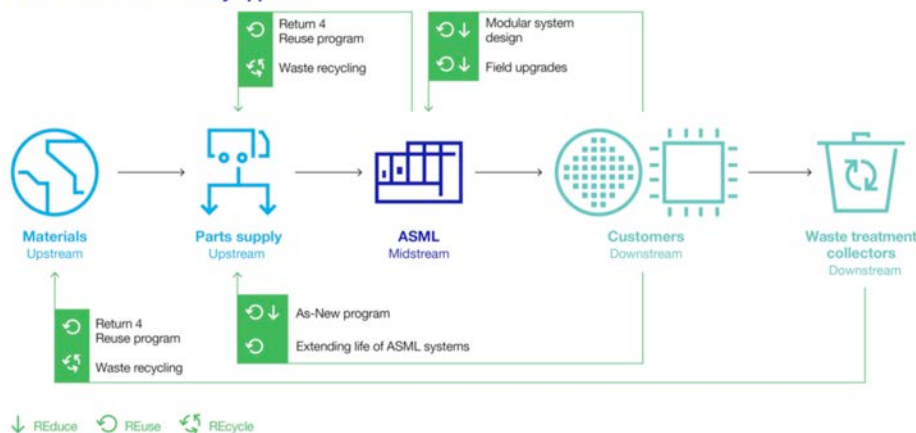
Group targets	Metric	Targets	2019 results	2018 results
Non-financial				
	Gender diversity at the top	30% women at the top	28%	28%
	Gender diversity at the subtop	35% women at the subtop	27%	27%
	Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ranking	Top 5% of banking sector	Top 10% of banking sector	Top 5% of banking sector
	Banking Confidence Monitor	Leading among large Dutch banks	3.2	3.3
Financial				
	Return on average equity	10-13%	10.0%	11.4%
	Cost/income ratio	56-58%	61.2%	58.8%
	CET1 (fully-loaded)	17.5-18.5%	18.1%	18.4%
	Dividend payout ratio	At least 50% of net sustainable profit	62%	62%

Strategic pillars	Metric	2022 targets	2020 targets	2019 targets	2019 results ¹
Support our clients' transition to sustainability					
We are committed to helping our clients become more sustainable	► Renewable energy commitment as a % of energy portfolio	26% ²	20%	14%	14%
	► Sustainable financing	EUR 7.5 billion	EUR 3.0 billion	EUR 1.5 billion	EUR 1.5 billion
	► Sustainable investments (client assets)	EUR 30 billion ³	EUR 22.5 billion ³	EUR 14.5 billion	EUR 20.6 billion
We provide our clients with insight into their sustainability performance	Clients rated on our CASY ⁴ sustainability rating tool				
	► Commercial Banking	100%	100%	100%	42%
	► Corporate & Institutional Banking	100%	100%	100%	84%
We help our clients invest to make their homes and real estate more sustainable	► Average energy label (residential properties)	70% rated A-C	63% rated A-C	61% rated A-C	60% rated A-C
	► Average energy label (commercial properties)	47% average A	31% average A	23% average A	26% average A
Reinvent the customer experience					
Net Promoter Score (relational)	► Retail Banking	≥ -4	≥ -10 ⁵	≥ -6	-10
	► Commercial Banking	≥ +1	≥ +1 ⁵	≥ 0	+1
	► Private Banking	≥ +9	≥ +9 ⁵	≥ +1	+9
	► Corporate & Institutional Banking	≥ +32	≥ +29 ⁵	≥ +32	+29
Build a future-proof bank					
Employee engagement		≥ 80%	80%	80%	80%

Een populaire conceptuele invulling van ecologische duurzaamheid (de P van "Planet") is circulariteit. Van de top-75 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland zeggen er 52 (bijna 70%, ongeveer gelijk verdeeld over AEX, AMX en Ascx) een circulaire economie te bevorderen. Deze aanpak is ook bekend als Cradle-to-Cradle (C2C): de (op chemie georiënteerde) recyclingaanpak van Michael Braungart en William McDonough uit 2002 die als filosofie heeft dat afval niet bestaat en veel meer hergebruik van materiaal mogelijk is. Sommige organisaties proberen C2C maximaal door te voeren in hun productieproces of inkoopbeleid, waarmee ze tegelijk communiceren bij te dragen aan een duurzamer wereld.

Bij ASML ziet de circulaire benadering er als volgt uit:

ASML's circular economy approach



Tot slot is een gebruikelijke, en sterke, manier om te communiceren over duurzaamheid om te laten zien hoe de onderneming volgens anderen gebenchmarkt wordt op dit vlak. Hieronder de benchmarks van Vopak:

External benchmarks

Participation in various benchmarks, as well as feedback from the organizations behind them, also trigger reflection and action on sustainability topics. Although benchmarks certainly have a clear added value, completing questionnaires requires time and effort that cannot be devoted to other activities. We, therefore, decided to limit our active participation to benchmarks that are either leading at a global level or relevant in a local context (these are detailed in the table below).

Benchmark	Brief description	Rating	Strengths	Weaknesses
CDP	CDP represents institutional investors; its aim is to offer transparent guidance to investors on climate-related opportunities and risks for companies.	February 2019: C- (climate) (rating scale: D- to A)		• No targets on reductions of GHG emissions and waste
EcoVadis	EcoVadis operates the first online platform providing Supplier Sustainability Ratings for global supply chains that enables companies to monitor the CSR performance of their suppliers worldwide. EcoVadis analyses CSR policy, implementation and performance with respect to environmental and social aspects, in the area of ethics and supply chain responsibility.	December 2019: 59 April 2017: 56 (rating scale: 0 – 100)	• Labor practices	• No information on reporting on sustainable procurement issues. • No third party due diligence on ethics issues. • Environmental fines during the past 5 years
MSCI ESG Rating	MSCI ESG Ratings assess a company's performance based on environmental, social and governance (ESG) themes, focusing on key ESG issues identified for the industry.	August 2019: AAA October 2018: AAA (rating scale: CCC to AAA)		
Sustainalytics	Sustainalytics rates the sustainability of listed companies based on their environmental, social and corporate governance (ESG) performance and risks on ESG.	July 2019: 70 2018: No rating received (0 = low; 100 = high)	• Environmental performance (carbon emissions & environmental impact, land use & biodiversity)	• Community relations • Waste reduction
ISS	ISS QualityScore is a data-driven scoring and screening solution designed to help institutional investors (I) to review a company's governance quality and assess risk and (2) to measure and identify areas of environmental and social risk through company disclosure.	Score as per January 2020: Environmental: 2 (Jan 2019: 1) Social: 2 (Jan 2019: 2) Governance: 2 (Jan 2019: 1) (10 is High risk, 1 is Low risk)	• Audit & risk oversight • Environmental risk & opportunities • Labour, health & safety	• Shareholder rights • Waste & toxicity
NL Transparency Benchmark	The Transparency Benchmark is a biennial study by the Ministry of Economic Affairs and Climate and the Dutch Professional Association of Accountants (NBA) into the transparency of corporate social reporting at Dutch companies.	November 2019: 74 (scale 0 - 100) November 2017: 129 (scale 0 - 200) (0 = low; 100 = high)	• Governance • Communication on issues • Environmental policies	• Stakeholder management • Impacts of value creation • Limited instead of reasonable assurance • Reporting on CO ₂ in the supply chain
VBDO Tax	The Dutch Tax Transparency Benchmark provides an overview of Dutch stock listed companies' fiscal transparency and is based on the principles for good tax governance. Each principle is further separated into various elements and converted into measurable criteria. These measurable criteria are tested against publicly available information on tax payments.	November 2019: 26 November 2018: 20 (rating scale: 0 – 35)	• Define and communicate a clear strategy • Respect the spirit of the law. Tax-compliant behaviour is the norm • Know and manage tax risks	• Disclosure of country-by-country tax • Tax assurance

Zie verder ook:

- www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-1-sustainability
- https://nl.wikipedia.org/wiki/Cradle_to_Cradle
- www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/shells-shared-purpose-adformatie.pdf
- www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/com1017_duurzaam_communiceren.pdf
- www.reputationinstitute.com/csr-reprtrak
- www.csrhub.com
- www.sdg-tracker.org
- www.vsnu.nl/sdg-dashboard.html
- sdgresources.relx.com
- www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren
- www.transparantiebenchmark.nl
- www.corporateknights.com/reports/global-100/
- www.mvonderland.nl
- www.vbdo.nl



Opmerkelijk in communicatie over innovatie & ondernemerschap

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

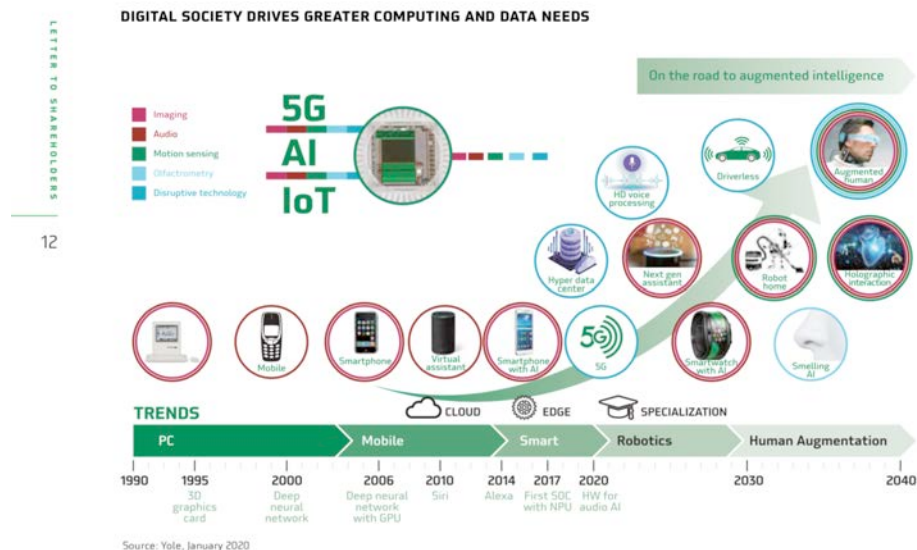
Ondernemen is risico nemen, maar de 'risk appetite' die vrijwel alle beursgenoteerde bedrijven (zeggen te) volgen is een tamelijk platgetreden pad: (zeer) voorzichtig met regels, geld en operations; mild enthousiast met 'strategische' keuzes. Het is wellicht ook teveel gevraagd om iets anders te communiceren, al blijft daarmee de vraag hoe betekenisvol de risicoparagraaf is in een jaarverslag – zie ook hoofdstuk 1 in dit rapport ("Transparantie: kans of bedreiging?") over de mate waarin ondernemingen transparant zijn over witte en zwarte zwanen in risicomanagement. Beursgenoteerde bedrijven geven veel te weinig informatie over de risico's die ze lopen en wat ze daaraan doen. Dat stelt ook de jury van de FD Henri Sijthoff-prijs, die jaarlijks wordt uitgereikt aan ondernemingen met de beste verslaggeving en communicatie richting beleggers en publiek ("Jury Henri Sijthoff-Prijs eist meer aandacht risico's bij bedrijven", FD, 5 oktober 2020).

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

Duurzaamheid kernonderdeel bij innovatie		 Milieu  Mensen  Dierenwelzijn		
Balanceren van maatschappelijke thema's en innovatieve concepten				
Apollo [vleeskuikens]	Efficiënte productie met lagere CO ₂ -uitstoot en minder gebruik van land			
Split-Feeding [leghennen]	Gezondere kippen die langer leven, door specifieke ochtend en middag voeders met andere samenstelling			
Gildehoen [vleeskuikens]	Langzaam groeien-concepten in samenwerking met retailers in Nederland			
ULTRA-SCORE [vleesvarkens]	Monitoring gezondheid varkensvlees: betere voerefficiëntie en groei zonder toename van fosfaat- en nitraatuitstoot, betere darmgezondheid, minder agressie, lager sterftecijfer, eenvoudiger voerprogramma's dus makkelijker te managen			
NOVA [zeugen]	Beter technisch resultaat, minder CO ₂ -uitstoot, hoge levensproductie van zeugen en minder kraamhoksterfte			
Pens-Stimulator [melkvee]	Verbeterde pens- en darmgezondheid en helpt een 'lekkende darm' als gevolg van stressfactoren (hitte, rangorde, transitie etc.) bij koeien te voorkomen. Dit resulteert in gezondere koeien met een hogere melkproductie			
Translac [melkvee]	Optimaliseert transitiefase (droogstand – afkalveren) van melkkoeien			

Hoe donkerder de kleur groen, hoe meer relevant. Bron: ForFarmers

Sommige bedrijven koppelen (mega)trends aan eigen innovatiekansen, zoals BE Semiconductor Industries (Besi):



Open innovatie is het concept dat de meeste ondernemingen volgen: innoveren in relatie met de omgeving, niet alleen. Vastgoedontwikkelaar Unibail-Rodamco-Westfield zegt het zo:

"URW innovates by seizing technological opportunities to explore new business models, create value, generate growth, and stay ahead of the curve. As the best ideas can also come from outside the Group, its open innovation platform is set up to connect with leading experts, build partnerships with other corporates and think tanks, invest alongside venture capital funds and share new ideas and solutions."

En DSM vult samenwerking ten behoeve van innovatie als volgt in vanuit een eigen innovatiecentrum:

"The DSM Innovation Center has two functions. The first is to help develop new business, focusing on areas outside the current scope of the company's business groups. The Innovation Center identifies and invests in new and innovative growth options, initially through the Business Incubator and then by developing and extracting value through the Emerging Business Areas (EBAs)."

Financieel dienstverlener ING biedt van alle beursgenoteerde bedrijven de meeste pagina's over innovatie en onderbouwt de claim dat de organisatie voorop wil lopen in innovatieve bankdiensten. ING hanteert een eigen innovatieprogramma (PACE) dat Lean Start-up, Agile Scrum en Design Thinking methodes combineert.

"ING collaborates with a wide range of partners including fintechs, its own customers, talented individuals and companies from other industries to develop innovative solutions for customers. An innovation partnership could start with someone spotting a potential collaboration or improvement in a process that supports the bank's strategy and could create a differentiating customer experience."

Ook Philips – ooit vermaard om het Natlab waar het vooral in eigen beheer innoveerde – is bekeerd tot innoveren met anderen:

"Innovation & Strategy actively participates in Open Innovation through relationships with academic, clinical, industrial partners and start-ups, as well as via public-private partnerships. It does so in order to improve innovation speed, effectiveness and efficiency, to capture and generate new ideas, and to leverage third-party capabilities. This may include sharing the related financial exposure and benefits."

Kampioen innovatie, geld verdienen en transparantie ASML presenteert het innovatie-ecosysteem zo:

Technology

We are system architects and integrators.
We develop our technology within our value chain.



2,000

Wafers per day demonstrated on EUV NXE:3400C systems under Memory customer conditions and more than 170 wafers per hour achieved



1st

YieldStar 380G shipped. This system allows the use of even more wavelengths



€2.0bn

R&D expenses



EUV

Reached high-volume manufacturing at customers site

Innovation ecosystem

We don't innovate in isolation.



1,300

Hours of support to high-tech startups and scaleups



€420k

Total value of in-kind support to startups and scaleups



17%

Startups supported through Startup Alliance, awarded 'Star' level (of 70 in portfolio)



Around €40m

Contributed to four EU subsidy projects

Met binnen de open innovatie de klassieke funnel (trechter) waarin ASML een idee naar realisatie brengt:

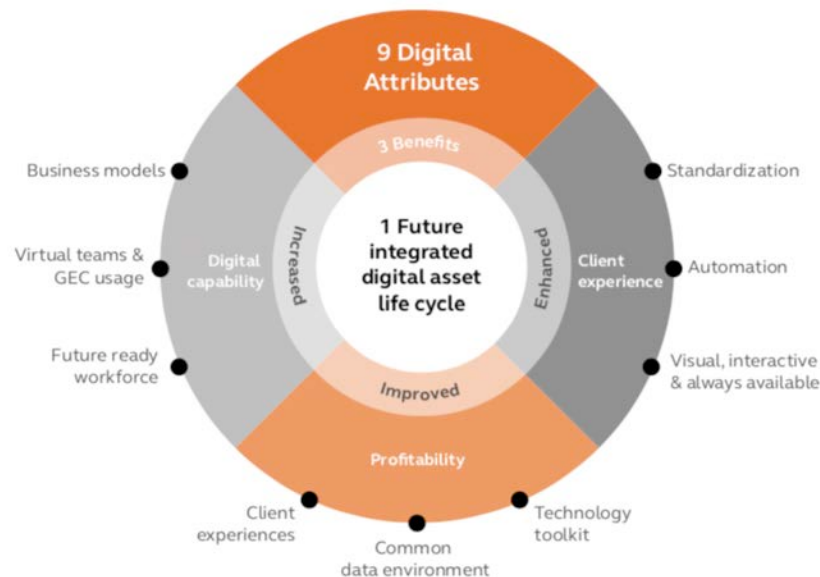


Ook bouwbedrijf BAM benoemt de innovatiefunnel, in combinatie met lean startup:
 "In 2019, 35 innovation initiatives were managed within the innovation funnel.
 This funnel consists of a stage gate review process of business innovations by
 BAM's innovation community, based on the lean startup methodology."

Ontwikkelaar van duurzame alternatieven voor fossiele producten Avantium focust op het managen van de innovatiefunnel in eigen beheer, zonder dat open innovatie aan de orde komt:

"In the ideation stage, our chemists and engineers can share and discuss new developments in a safe and stimulating environment. Ideas are evaluated based on a model of 19 criteria that assesses the likelihood of technical and commercial success as well as the strategic fit to the company. The ideas with the highest scores progress to the feasibility stage. In this stage, we conduct 'proof of concept' laboratory experiments. We perform a pre-market analysis and seek external validation. We describe the best ideas identified during the ideation and feasibility stages in internal 'invention disclosures' to ensure they are recorded and therefore available to colleagues and further development at a later stage. A small selection of projects will progress from the feasibility stage to the development stage. In this stage, we write a preliminary business case as well as a budget and operational plan for the new technology. During the development stage, we also identify partners with whom we could take the technology further into the pilot stage. Based on an elaborate project plan, a steering committee consisting of the Management Team decides if a new technology advances to the pilot stage or if other options for the new technology are possible. In the pilot stage, a pilot plant design is developed."

Slechts een enkel bedrijf durft een conceptueel model te laten zien bij een of meer van de pijlers/dimensies waarop dit rapport analyseert; Arcadis loopt hier al jaren in voorop, zo ook inzake digitaliseren, speerpunt in innovatie & ondernemerschap:



Zie verder ook:

- www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-2-innovation-and-entrepreneurship
- https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_startup
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(software_development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_(software_development))
- https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking

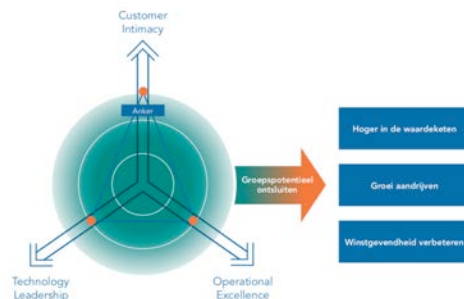


Opmerkelijk in communicatie over strategie & positionering

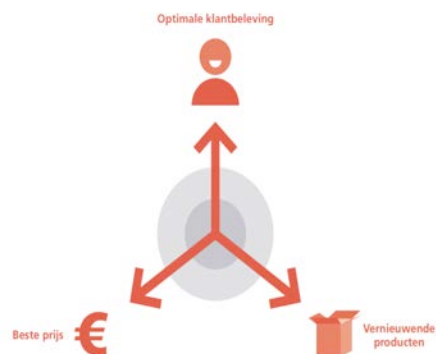
Strategie & positionering is van de acht thema's in het volgtijdelijk kwaliteitsmodel (dat de basis vormt voor deze beoordeling van jaarverslagen) het thema waarover bedrijven het meest communiceren. Niet vreemd, want het is de essentie van (het eerste, vooruitblikkende deel van) een jaarverslag, in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

Slechts weinig ondernemingen laten zien dat ze een theorie of conceptueel model benutten voor hun strategie. Een uitzondering is maker van elektronische componenten Neways, dat (zonder bronvermelding) kennelijk het positioneringsmodel van Treacy & Wiersema benut. Linksonder de invulling van Neways, rechtsonder de weergave van het model van Treacy & Wiersema uit het modellenboek van SWOCC (Coebergh, 2020):

- 1 Customer intimacy: in de nieuwe accountplannen brengt Neways voor alle klanten in kaart in welke richting zij zich ontwikkelen en wat daarbij de kansen en uitdagingen zijn. Door middel van sectorplannen vergroot Neways het inzicht in de groeimarkten en zijn we beter in staat om in een eerder stadium kansen te zien.
- 2 Technology leadership: in alle fases van de levenscyclus van een product kan Neways meedenken over de beste oplossing. Van productontwikkeling en planning tot het productieproces en de sourcing van materialen.
- 3 Operational excellence: klanten moeten kunnen rekenen op producten zonder defecten, een vlekkeloze uitvoering van productie en een hoge leverbetrouwbaarheid.



Waardestrategieën, Michael Treacy & Fred Wiersema (1993)



r: Treacy, M., & Wiersema F. (1993). The Discipline of Market Leaders. New York: Perseus.

Zoals elke beursgenoteerde onderneming zegt duurzaam te zijn, zo bevestigt ook elke onderneming dat de uitvoering van de strategie op koers ligt en tot tevredenheid stemt, "al zijn we er nog niet". De meeste gearriveerde ondernemingen (met wat meer jaren beurservaring en bovengemiddelde marktkapitalisatie) gebruiken een eenvoudig te begrijpen "business model" om te duiden hoe ze "waarde creëren".

Dit model is samen te vatten als Input-Process/Transformation-Output (samengevat IPO of ITO). Deze enigszins mechanische, Porteriaanse benadering suggereert dat:

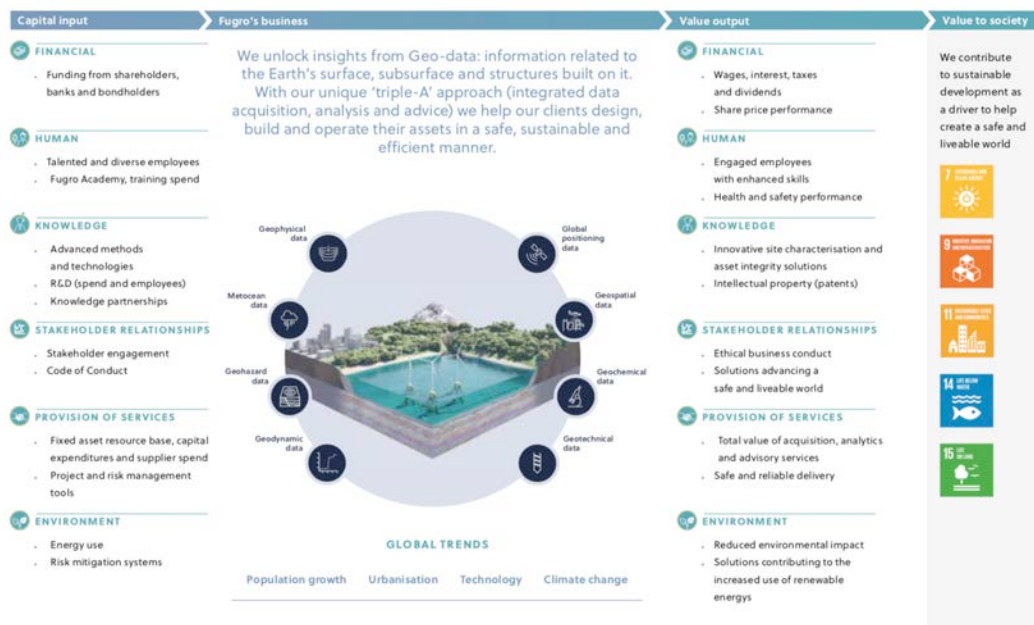
- met benoemde ingrediënten (input)
- en verwerking (throughput / process / transformation/ value creation / business model)
- door het bedrijf er gewenste resultaten (output) mogelijk zijn
- die een bepaalde bijdrage/waardecreatie leveren (outcome/impact).

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

How we create value for our stakeholders



En Fugro koppelt ITO als volgt aan SDG's:



Een connectivity matrix dient bedrijven om uiteenlopende strategische lijnen te verbinden, zoals Arcadis hieronder doet met strategie (context, betekenis voor de onderneming, keuzes/"pillars"), uitgangspunten (principles) voor beleid en tenslotte bijkomende risico's:

Connectivity matrix



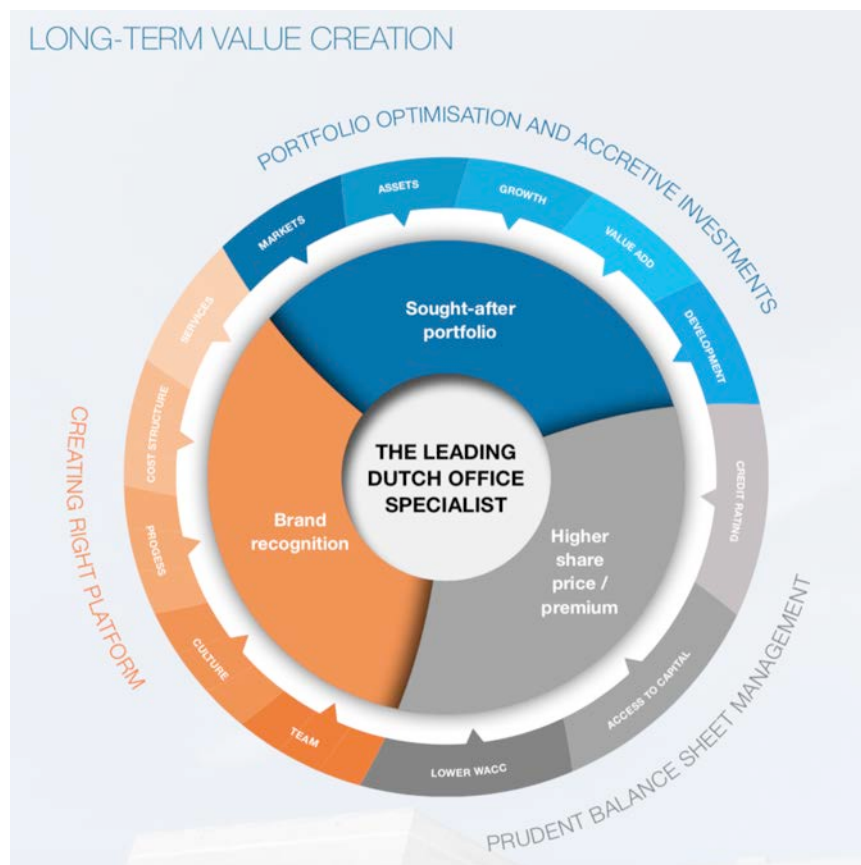
Sommige organisaties hebben "strategic ambitions" die zo algemeen en populair zijn dat ze werkelijk bij iedereen lijken te passen:

Strategic ambitions



De naam van het bedrijf met de nagenoeg universeel toepasbare strategie op de vorige pagina is Intertrust.

Ook vastgoedbelegger NSI hanteert een paar cirkels om een strategie te communiceren die inhoudelijk net zo goed in woorden is weer te geven, of in een driehoek of een vierkant of een andere vorm. Maar omdat de visual fraai wordt herhaald om de lezer gedurende het verslag te herinneren waar die zich bevindt is de kans groter dat de samenhang en inhoud van de strategie beter overkomt:



Zie verder ook:

- www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-3-strategy-and-positioning
- en.wikipedia.org/wiki/IPO_model



Opmerkelijk in communicatie over diversiteit & cultuur

Op de werkvloer bij Nederlandse bedrijven is er weinig aandacht voor diversiteit en inclusiviteit, blijkt uit een onderzoek onder bijna 2000 HR-professionals in 2020. Slechts 20 procent van de ondervraagde bedrijven voert een actief diversiteitsbeleid, is een van de conclusies van adviesbureau Berenschot (HR-trends 2020-2021). De in juli 2020 door het CBS gelanceerde "barometer culturele diversiteit" moet daar verbetering in brengen. Voor grotere, vaak internationaal werkende beursgenoteerde ondernemingen is diversiteit (en inclusiviteit) en cultuur geen nieuwe uitdaging. Zo schrijft ING simpel op wat voor veel organisaties bepaald nog niet vanzelfsprekend is:

"As our business grows, we are serving increasingly diverse customers. To understand their needs and give them an unbeatable experience we need a workforce as diverse as they are. Studies show that teams with a healthy mix of contrasting perspectives are more creative, more inventive and adapt faster. At the same time, people perform better when they feel free to be themselves. Inclusion is written in our Orange Code, which encourages us to help others to be successful. ING's diversity manifesto, 'Success through difference', applies to all employees worldwide. It explains what diversity means to ING, why it is important, and what employees can do to promote diversity."

Just Eat Takeaway zegt hetzelfde:

"Diversity enables us to evaluate situations from different angles, through different eyes and challenge the status quo. In addition, we believe that inclusive collaboration among different nationalities helps drive innovation and ensures we make more robust decisions."

Kabel- en telecomconcern Altice zegt het zo:

"To understand customers that expect diversity, and offer services that resemble them, it is essential for the Group Companies to consider the diversity within the Group. Diversifying the sources of recruitment, raising employee awareness of non-discrimination and acting in favour of equal opportunities are an important commitment and a condition for success. Diversity constitutes a genuine efficiency factor which influences the modernity of the Group Companies and innovation within the Group. (...) Convinced that diversity is a genuine lever for performance, creativity and growth, the Altice France CSR Group has been committed to equal opportunity for over 20 years."

De meeste bedrijven hebben wel wat te melden over wat diversiteit (en inclusiviteit) en cultuur in hun organisatie voorstelt. Wellicht omdat vanuit de Nederlandse politiek, en de SDG's (SDG 5: gender equality), de druk al jaren stijgt om in ieder geval iets over het onderwerp te zeggen, rapporteren bedrijven uiteenlopende zaken over diversiteit.

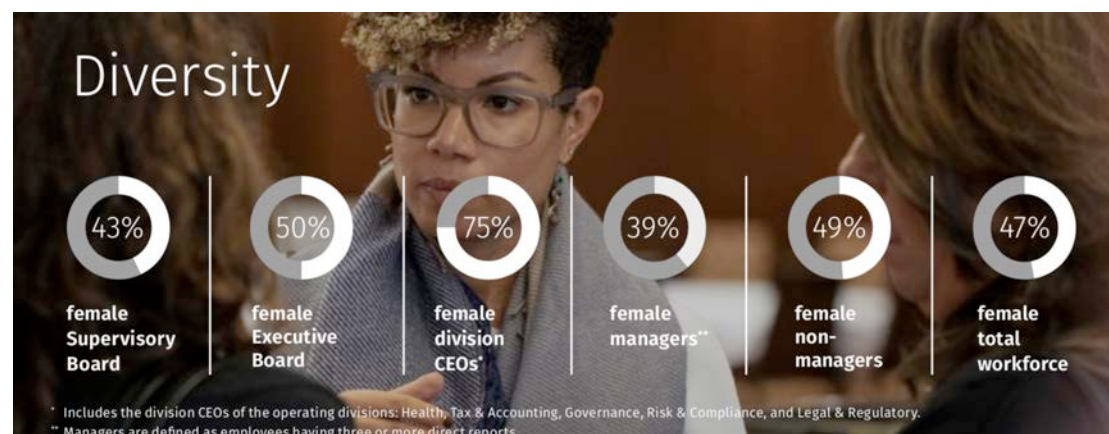
Bedrijven waar het niet zo wil vlotten met het aandeel vrouwen in senior posities benadrukken vaak dat er meerdere vormen van diversiteit zijn.

Sinds 2020 bestaat de top van het Nederlandse bedrijfsleven voor het eerst voor meer dan een kwart uit vrouwen. Bij de 275 bedrijven die zijn aangesloten bij de Commissie Monitoring Talent naar de Top is 26,7 procent van de bestuurders nu vrouw. Vorig jaar was dat 24,6 procent. In de raden van bestuur is het aandeel vrouwen 31 procent, in de raden van commissarissen 36 procent en in de raden van toezicht 40 procent. Eind 2019 was meer dan de helft (54,7 procent) van de raden van bestuur en twee derde (66,7 procent) van de raden van commissarissen van de aangesloten organisaties evenwichtig samengesteld. Van de raden van toezicht van charterorganisaties is maar liefst 84 procent evenwichtig verdeeld.

Ook de jaarlijkse Dutch Female Board Index laat een groeiend vrouwenaandeel zien: het percentage vrouwelijke commissarissen bij de in totaal 94 Nederlandse beursgenoteerde

ondernemingen steeg het afgelopen jaar van 27 naar 30 procent. Die – volgens critici veel te slappe – doelstelling van het vrouwenquotum is, gemiddeld genomen, nu dus al gehaald, terwijl het wetsvoorstel nog bij de Raad van State ligt voor advies. In dat wetsvoorstel staat, om onduidelijke redenen, dat minimaal 33 procent van de commissarissen vrouw moet zijn. In het voorstel van de Sociaal-Economische Raad (SER), dat is overgenomen door het kabinet, ging het steeds om 30 procent. De wet geldt alleen voor commissarissen, niet voor bestuurders. Dit wettelijk verplichtende vrouwenquotum leidde de afgelopen jaren tot hoogoplopende discussies. Volgens de tegenstanders is het een paardenmiddel, dat bovendien stigmatiserend is voor vrouwen (het 'quotumvrouwje'). Volgens de voorstanders is een wettelijke maatregel blijkbaar noodzakelijk, omdat goedbedoelde, maar niet verplichtende streefcijfers al die jaren niet tot substantieel meer vrouwen in de top hebben geleid. Verzekeraar ASR en apparatenfabrikant Nedap lossen biotechmultinational DSM in 2020 af als koploper in de Dutch Female Board Index. Bij ASR is tweederde van de raad van bestuur vrouw en 40 procent van de raad van commissarissen. Bij Nedap zijn de posten gelijk verdeeld tussen man en vrouw. Driekwart van de bedrijven heeft nog geen vrouw in de raad van bestuur. Zestien ondernemingen, vooral kleintjes, hebben nul vrouwen in hun raad van bestuur en raad van commissarissen. Vorig jaar gold dat ook voor FlowTraders, maar daar is inmiddels een vrouw benoemd in de raad van bestuur, waardoor de flitshandelaar niet meer de hekkensluiter is.

Bij WoltersKluwer (sinds 2003 geleid door een vrouw, in 2019 door Harvard Business Review genoemd als een van de beste CEO's ter wereld) lijkt het wel alsof diversiteit alleen over vrouwen gaat:



Er zijn ook bedrijven die waarborgen dat er genoeg mannen aan de top zijn:

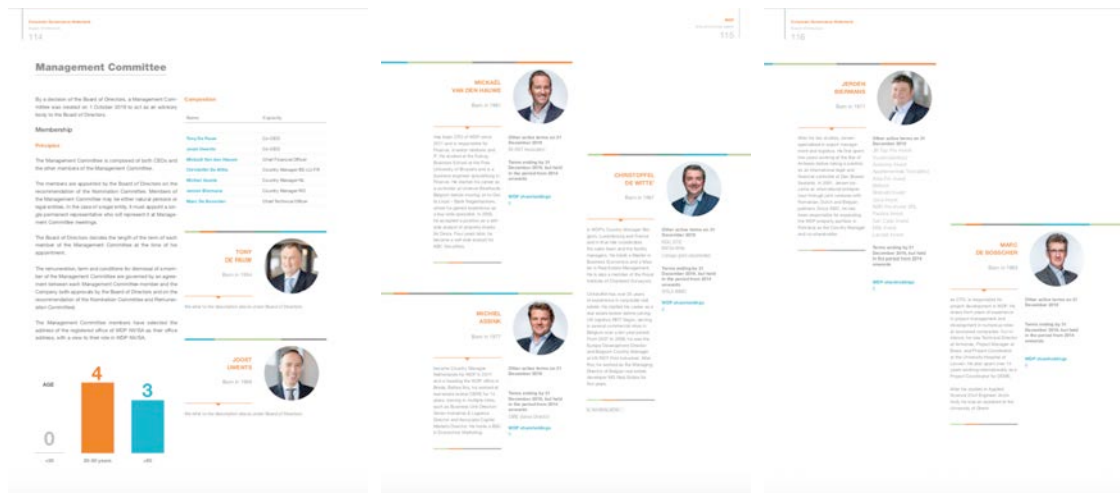
"Brunel aims for a balanced distribution of seats in the supervisory board and the board of directors, with at least 30% of the seats occupied by women and at least 30% by men."

VanLanschot hanteert deze percentages (voor vrouwen en mannen) voor "alle" managementposities.

In tegenstelling tot de afgelopen jaren (zie eerdere voorbeelden uit eerdere jaarverslagrapportages) zijn er nauwelijks nog beursgenoteerde ondernemingen die aangeven dat diversiteit belangrijk is maar dat het heus niet alleen om vrouwen gaat, Warehouses de Pauw NV kiest daar nog wel voor:

"Diversity in all of its facets (culture, gender, language, professional experience, etc.), equal opportunity and respect for human capital and human rights are intrinsic to the WDP business culture. The Company firmly believes that these values contribute towards balanced interaction, enrichment of vision and thinking, innovation and an optimal working environment."

Om vervolgens met de volgende managementparade te komen:



Beursgenoteerde ondernemingen verschillen verder nog in de benoeming en volgorde van groepen die ze willen includeren:

LGBT	ING, Shell, Aegon
LGBT+	Heineken, NN
LGBTQ	Ahold, Grandvision, Philips, Unilever
LGBTI	ASML, AFKLM
LGBTQ+	RELX
LGBTI+	AKZO, ABNAMRO, Randstad
LGBTQI+	KPN
LGBTIQ+	POSTNL

Slechts enkele ondernemingen geven aan hoe ze in de praktijk diversiteit, inclusiviteit en cultuur daadwerkelijk verbeteren. Onderstaande tekst van PostNL daarover klinkt heel logisch maar is nog opvallend uniek in jaarverslagen:

"With a great variety of nationalities working at PostNL, we offer a range of training courses. These include multicultural craftsmanship, intercultural communication and the newly developed diversity dive. These courses increase mutual understanding and create greater cohesion within the company. We also look at multicultural diversity through our mobility programmes and management development programmes, with the aim of attracting more multicultural talent and better aligning the recruitment of our traineeships. When we do identify intercultural issues, internal specialists work on a case-by-case basis to address those."

De meeste bedrijven gebruiken niet zoveel tekst over hun cultuur en bijbehorende waarden. Qua bedrijfswaarden hier ook dit jaar een eervolle vermelding voor Ahold Delhaize dat nog steeds de enig(st)e beursgenoteerde organisatie in Nederland is met humor als officiële kernwaarde – naast durf, integriteit, teamwork en zorgzaamheid. Avantium is de runner-up met deze kernwaarde: "We have fun and the rest of the world is a little bit weird".

Zie verder ook:

- www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-4-diversity-of-culture
- www.tias.edu/en/dossiers/dossiers/female-board-index
- <https://talentnaardetop.nl>
- www.berenschot.nl/actueel/2020/juni/diversiteit-inclusiviteit/
- www.hsleiden.nl/diversiteit
- <https://nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/over-nim/>
- <https://www.womeninc.nl/thema/inclusiefwerkgeverschap/>
- www.topvrouwen.nl/over-topvrouwen



Opmerkelijk in communicatie met en over klanten

Het is vaak moeilijk kiezen voor bedrijven wie of wat het allerbelangrijkst voor ze is: de aandeelhouder, de medewerker, de klant of de planeet? Of alles en iedereen tegelijk? Waarschijnlijk soms de een, soms de ander, en dat maakt besturen een "uitdaging". Dat een bedrijf zonder klanten niet (makkelijk) leeft begrijpt menigeneen wel, dus het ligt voor de hand dat bedrijven een idee hebben, en kunnen geven, voor welke klanten ze werken dan wel willen werken. Toch zijn er nauwelijks bedrijven die meer dan een paar woorden wijden aan wie hun klanten zijn en wat ze mogelijk willen. En vooral wat ze precies van de onderneming in kwestie willen.

Meer dan een eeuw na de introductie van AIDA blijft de customer journey / klantreis toch iets bijzonders, zoals voor KPN:

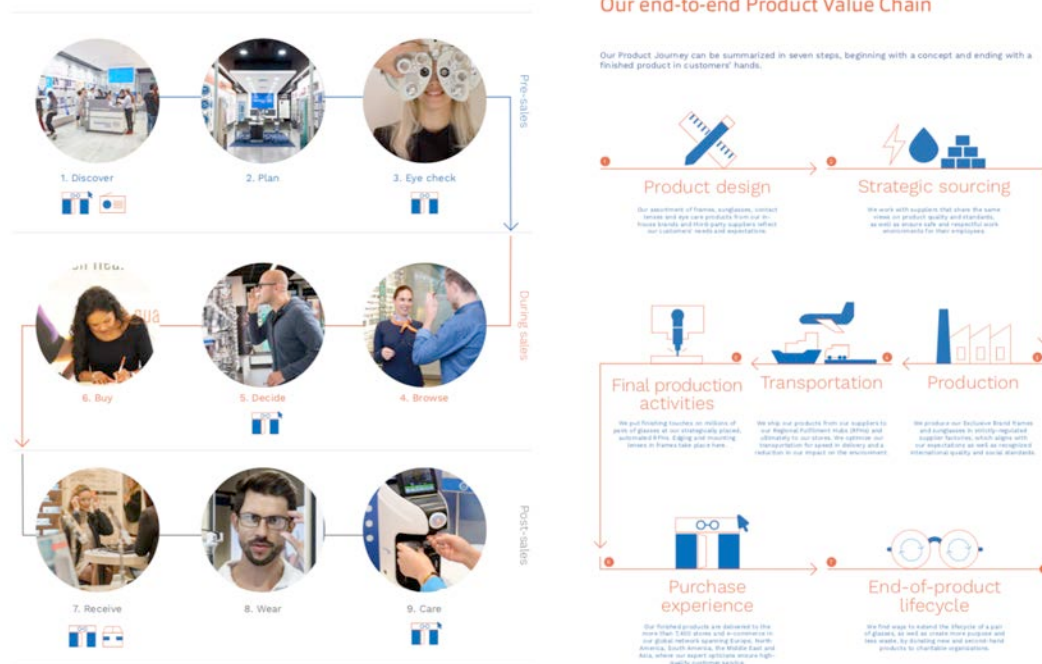
"It is essential that we engage with our customers to understand what drives them, what is important in their "connected" lives and subsequently what role KPN may play. For this, we use various types of market research in addition to our daily contacts with customers. Last year, we began measuring the customer experience of our key customer journeys as a whole, in addition to measuring single contacts such as shop visits, customer service calls and engineer visits."



Just Eat Takeaway heeft de volgende klantreis:



Grandvision biedt zowel een fraaie customer journey als een product life cycle:



Bijna de helft (34) van de top-75 beursgenoteerde bedrijven hanteert een Net Promoter Score, een internationaal breed geaccepteerde manier om klanttevredenheid en -loyaliteit te meten. De twee jaar daarvoor was dat ongeveer een derde. Van de AEX hanteert inmiddels 68% de NPS (17 van de 25). De NPS ontwikkelt zich daarmee binnen de top-75 gestaag tot "The One Number You Need to Grow" – de titel van het artikel in Harvard Business Review waarmee Fred Reichheld in 2003 de NPS introduceerde. Hieronder een visualisatie van de NPS (Coebergh, 2020).

5.8

Net Promoter Score, Frederick Reichheld (2003)



Bron | Vrij naar: netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/

Nationale Nederlanden combineert (een variant van) de NPS als volgt met de klantreis: "We measure NPS-r to estimate the strength of our relationship with customers and to get a high-level understanding of customer satisfaction levels for our products and services over the long term. Though we monitor scores closely, we are also cautious not to infer too much from an NPS-r score increase or decrease over just one year. We also measure the transactional NPS at a local level for specific events to measure how a recent interaction affects customer satisfaction. Such insights help us improve the customer journey."

Zie verder ook:

- www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-5-customers
- https://nl.wikipedia.org/wiki/Net_promoter_score
- <https://www.swocc.nl/publicaties/>
- <https://www.eurib.net/content/>



Opmerkelijk in communicatie over HRM

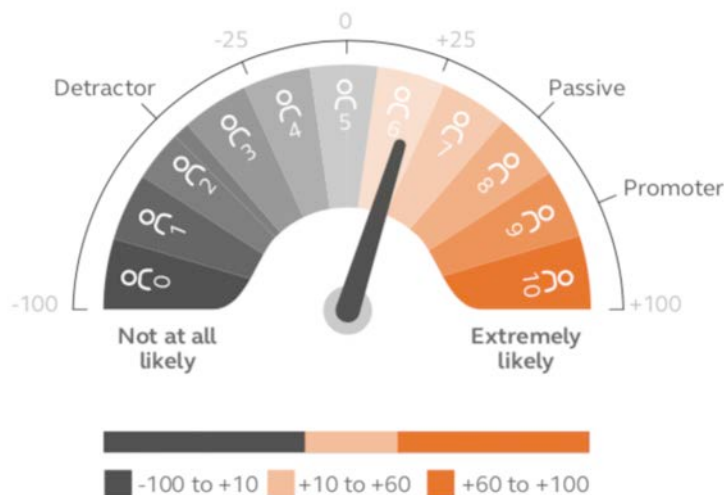
Opmerkelijk in de jaarverslagcommunicatie over HRM blijft dat hierin al enkele jaren weinig gebeurt. De aandacht voor medewerkers groeit juist wel in "innovatie & ondernemerschap" en "diversiteit & cultuur". Dat zijn, al is het misschien een zaak voor fijnproevers, toch echt andere thema's dan Human Resource Management. Een kleine ontwikkeling is dat, analoog aan de NPS zoals beschreven in het hoofdstuk hiervoor, steeds meer bedrijven een employee Net Promoter Score (eNPS) hanteren om te meten in hoeverre medewerkers hun bedrijf zouden aanbevelen aan derden, en daarmee lijken aan te geven blij te zijn met hun werkgever, hetgeen een indicator is van betrokkenheid – een factor die productiviteit sterk beïnvloedt.

Arcadis over de eNPS::

"The employee net promoter score (eNPS) is 19. A 'positive' score is anything above 0 (given the range of -100 to +100), and generally, positive eNPS scores are considered good as there are more active promoters of the brand than active detractors."

People & Culture

Employee Net Promoter Score (eNPS)



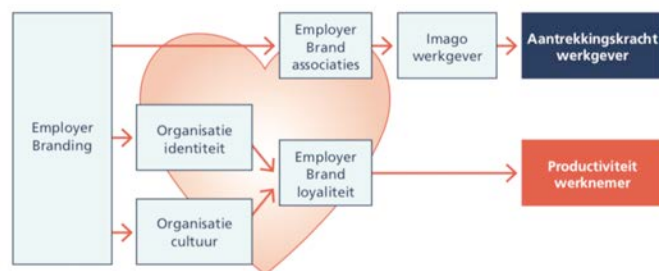
% Promoters – % Detractors = Net Promoter Score

ASMI verbindt strategie, HRM, employer branding, diversiteit en cultuur op de volgende conceptuele wijze:



Deze benadering doet denken aan onderstaand model van employer branding van Backhaus & Tikoo, 2004 (in: Coebergh, 2020):

4.9 Employer branding, Kristin Backhaus & Surinder Tikoo (2004)



Bron | Vrij naar: Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(4-5), 501-517.

ASML koppelt employee engagement als volgt aan employer branding en KPI's:

Employee engagement

Engagement is what connects us and drives us to better results and better collaboration.



77%
Employee engagement score above peer benchmark of 73%



0.28
Recordable incident rate



4.3%
Attrition rate



45
Hours of training average per FTE

Employer brand

Strong brand awareness feeds our future talent pipeline and attracts top talent from around the globe.



2019 Employer brand ranking (Universum: Engineering students)

10
Netherlands

19
South Korea

152
China

As of 2020 Taiwan and the US will be included in the official Universum rankings.

The ranking result for China is from the latest Universum ranking (2018) and is applicable to 2019.

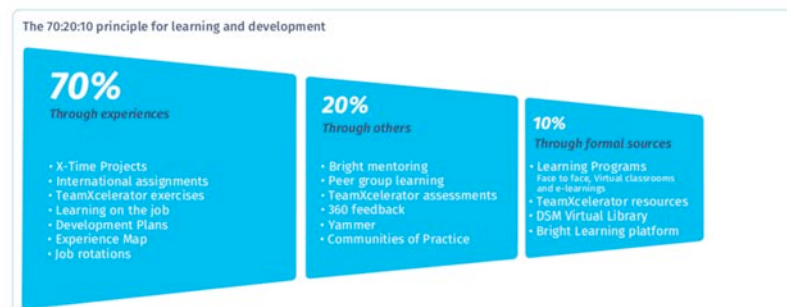
Our people KPIs

The table below shows the key performance indicators (KPIs) and the related 2025 targets. Our new sustainability strategy was adopted in 2019 - as a result no comparative results for 2017 and 2018 are shown for new indicators not previously disclosed. See Non-financial statements - Non-financial indicators for our performance indicators (PIs) and related results.

KPI	2017	2018	2019	Target 2025
Engagement score We@ASML survey ¹	—	—	77%	Be on par with peers
Employer brand ranking (from Universum: Engineering students) ²				
Netherlands	—	—	10	Top 10
US	—	—	—	In ranking in 2020
China	—	—	—	Top 100
Taiwan	—	—	—	To be determined in 2020
South Korea	—	—	19	Top 20

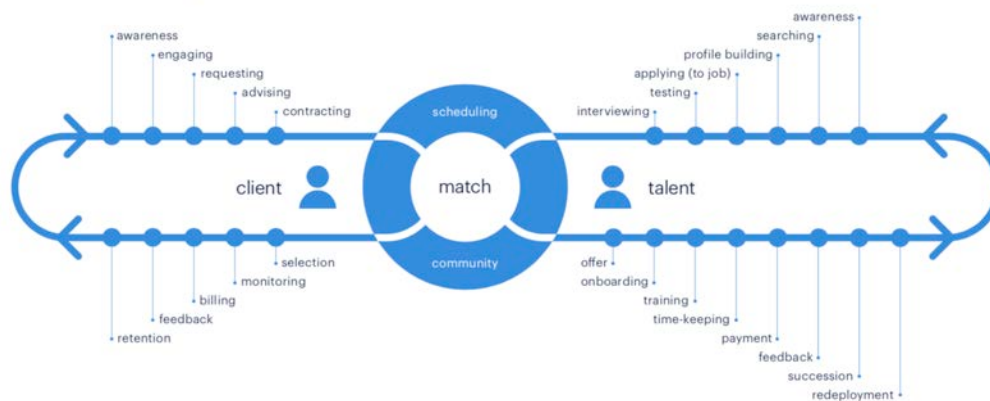
1. In 2019, we redesigned our employee survey that measures employee engagement (previously me@ASML). A different measurement method and fewer questions are used to determine the We@ASML engagement score. Therefore, the We@ASML engagement score of 2019 cannot be compared to the Me@ASML score of 2017.
2. As of 2020, the US, China and Taiwan will also be included in the employer brand ranking (from Universum: engineering students).

DSM hanteert het 70/20/10-model (Lombardo & Eichinger, 1996) om de ontwikkeling van medewerkers in te richten:



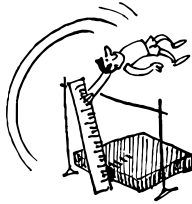
Randstad, kenner en uitvinder van HR-processen en al jaren een voorbeeld in het communiceren van HR-strategie, visualiseert de employee journey (de HR-variant op de customer journey) als volgt:

process of connecting with clients and talent



Zie ook:

- www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-6-hrm
- https://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding
- [https://en.wikipedia.org/wiki/70/20/10_Model_\(Learning_and_Development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/70/20/10_Model_(Learning_and_Development))



Opmerkelijk in communicatie over benchmarking & resultaten

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

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

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

Toch durven de laatste jaren steeds meer ondernemingen zich rechtstreeks met concurrenten te vergelijken, zoals hier uitgeverij RELX:

Market segments

RELX serves customers in more than 180 countries and has offices in about 40 countries. It employs over 33,000 people, of whom almost half are in North America.

	Segment position
Scientific, Technical & Medical provides information and analytics that help institutions and professionals progress science, advance healthcare and improve performance	Global #1
Risk & Business Analytics provides customers with information-based analytics and decision tools that combine public and industry-specific content with advanced technology and algorithms to assist them in evaluating and predicting risk and enhancing operational efficiency	Key verticals #1
Legal provides legal, regulatory and business information and analytics that help customers increase their productivity, improve decision-making and achieve better outcomes	US #2 Outside US #1 or 2
Exhibitions is a leading global events business. It combines face-to-face with data and digital tools to help customers learn about markets, source products and complete transactions at over 500 events in almost 30 countries, attracting more than 7m participants	Global #2

Ook kabel- en telecomconcern Altice durft namen te noemen van de concurrentie in alle landen waar ze opereren, bijvoorbeeld in:

"Portugal: In the broadband and mobile market, the Group faces competition from Vodafone, NOS and Nowo (formerly known as Cabovisão-Televisão por Cabo, S.A. and which the Group disposed of in January 2016).

Arcadis gaat ook in 2020 verder dan de meeste bedrijven door man en paard te noemen qua concurrentie:

"The peer group consisted of the following international, publicly listed companies in the consulting and engineering industry with activities and a size comparable to

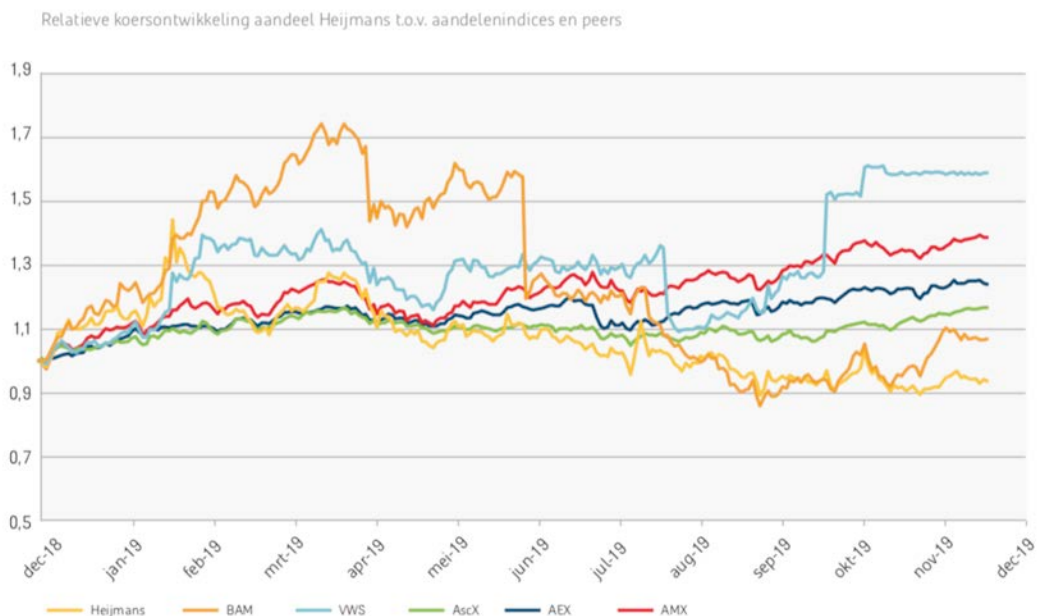
those of Arcadis: Aecom (New York Stock Exchange); Cardno (Australian Securities Exchange); Hill International (New York Stock Exchange); Jacobs (New York Stock Exchange); AF Pöyry (The Nordic Exchange, Stockholm); RPS (London Stock Exchange); SNC-Lavalin (Toronto Stock Exchange); Stantec (New York Stock Exchange); Sweco (The Nordic Exchange, Stockholm); Tetra Tech (NASDAQ); Wood Group (London Stock Exchange); Worley Parsons (Australian Securities Exchange); WSP (Toronto Stock Exchange).”



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

Koersverloop

De slotkoers van 2019 van het (certificaat van) gewoon aandeel bedraagt € 7,50. Dit is een daling van 6% ten opzichte van de slotkoers van het boekjaar 2018 (€ 8,00), hetgeen een achterblijvende performance is ten opzichte van de AscX-index die in dezelfde periode met 17% steeg. In de eerste maanden van het jaar was sprake van een sterke koersontwikkeling. De berichtgeving rondom PFAS en stikstof hebben vanaf mei tot onzekerheid geleid, die heeft geresulteerd in een koersdaling bij zowel Heijmans als de peers. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2019 ten opzichte van de AscX-index, alsmede ten opzichte van de andere Nederlandse beursgenoteerde bouwondernemingen, BAM en Volker Wessels.



En dat is extra dapper als het koersverloop niet bepaald als winnend overkomt, hetgeen zowel voor Heijmans hierboven als ABN AMRO hierna geldt:

Share price development (in %)



Source: S&P Global Market Intelligence.

Dan mag Randstad vrolijker zijn over de concurrentie met Adecco en Manpower:

total shareholder return development 2019 of randstad compared to euronext AEX index and peers



Sligro doet al jaren niet moeilijk over man en paard noemen, ook waar het concurrentie betreft:

Marktaandeel Nederland



Marktpartijen Foodservice¹⁾

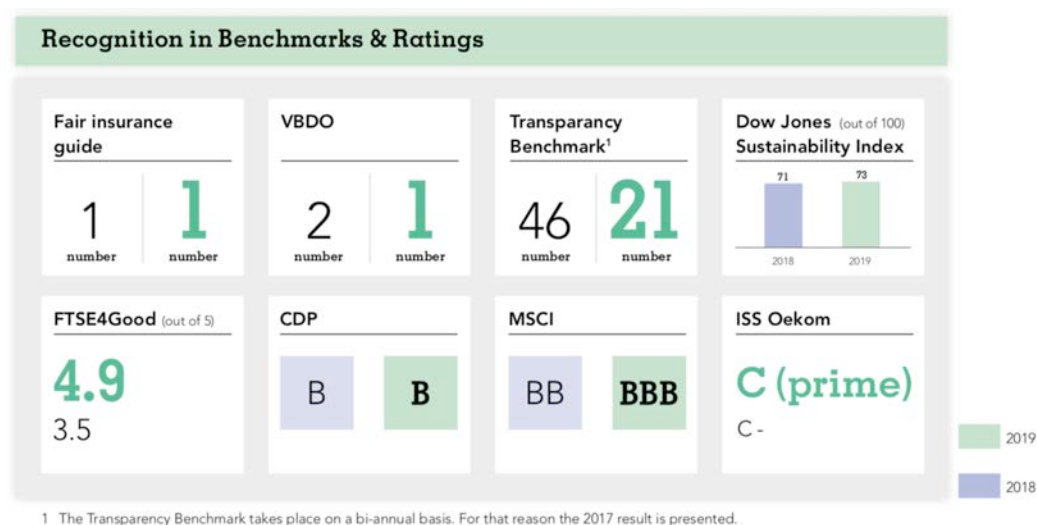
in %	2019	2018	2017
Sligro Food Group Nederland	24,2	24,3	22,7
Drankengrossiers	16,1	16,7	19,1
Bidfood	11,0	11,3	11,6
Hanos	11,0	10,6	10,2
Pascal Groep	8,1	8,0	7,9
Overige grossiers	7,7	7,8	8,0
Makro	5,3	5,4	5,5
Lekkerland	3,4	3,5	3,6
Subtotaal grossiers	86,8	87,6	88,6
Logistieke service providers	6,1	6,0	5,7
Levering via retailers	7,1	6,4	5,7
	100,0	100,0	100,0

¹⁾ Bron: FSIN

ArcelorMittal was jarenlang bepaald niet de meest begrijpelijk communicerende aan het Damrak genoteerde onderneming, maar is bezig met een mooie inhaalslag, onder meer door uit te leggen waarom het in benchmarking bepaalde KPI's of metrics gebruikt:

Key Performance Metrics from 2019		
Metrics	Scheme	Rationale
EBITDA	STI	• Demonstrates growth and operational performance of the underlying businesses
FCF	STI	
ROCE	STI	
Gap to competition	STI / LTIP	• Outperform peers
Health & Safety	STI	• Employee health and safety is a core value for the Company
Business Specific measures	STI	• For corporate functions, links reward to strategic priorities of their functions
EPS	LTIP	• Links reward to delivery of underlying equity returns to shareholders
TSR	LTIP	• Creates a direct link between executive pay and shareholder value
		• Measure is split equally between comparison against S&P 500 index and a peer group of companies

Benchmarking kan op vele terreinen. ASR durft in onderstaand benchmarkdashboard diverse (gunstige) resultaten te tonen. Wel jammer dat ze vergeten hun positie in deze (annual!) transparantieranking te benoemen, die is voor ASR overigens 2e in 2020, 14e in 2019, 10e in 2018, 26e in 2017, 46e in 2016.



Zie verder ook:

- www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-7-results-and-benchmarking
- www.nevir.nl



Opmerkelijk in communicatie over leiderschap en communicatie

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

Bedrijven zijn niet allemaal even duidelijk over de rol die de leiding kan of wil vervullen om de onderneming de goede kant op te krijgen.

PostNL verheldert gelukkig wat de Raad van Bestuur doet:

"Our Board of Management takes strategic decisions throughout the year to help us realise our long-term objectives."

Een veel voorkomende interpretatie van leiderschap is richting geven, bijvoorbeeld door medewerkers paraat te maken voor uitvoering van de strategie, zoals digitalisering bij Arcadis:

"In Digital, more than one third of Arcadians have now completed our Expedition DNA basic digital training module. Employees now have different conversations about the business amongst each other, and with clients, which translates into winning and delivering more digital work. Our global solution leaders now fully own the digitization and automation of our existing business, resulting in a client focused acceleration of the transformation, and various wins around the globe."

Ook TomTom hecht waarde aan het goede voorbeeld geven:

"The right kind of leadership enables the brightest minds to do their best work, attracts talent, and is the cornerstone of our mission: to create the most innovative technologies to help shape tomorrow's mobility. With our World Class Leadership (WCL) program, launched in 2017, we drive development of our leaders in alignment with our five leadership pillars which is helping to achieve our mission: (i) drive high performance; (ii) dare to lead; (iii) create an autonomous environment; (iv) unleash talent; and (v) connect."

De focus van de leiding kan daarbij variëren, zoals hier blijkt bij voedingsconcern Corbion:

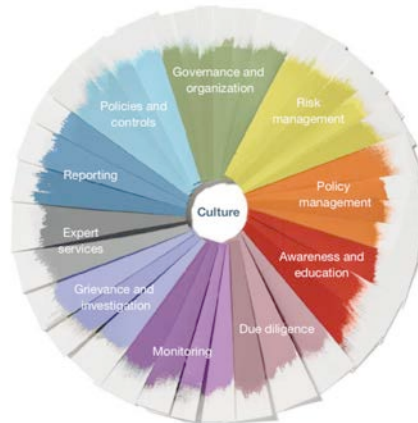
"8 August 2019 is a day I will never forget. It was my first day as CEO of Corbion and a day I had very much been looking forward to."

De CEO van AMG, leverancier in bijzondere metalen, is niet bang integriteit (wat dat dan ook moge zijn) tot norm te verheffen:

"As I have told my fellow employees at AMG on many occasions, success without integrity is no success at all. The AMG leadership team strives to live up to the AMG Values on a daily basis and aims to set a clear example of the behavior and attitude required from all our employees."

Een van de mooiste overbodige besturingsfiguren dit jaar is van Akzonobel (verfmultinational): onderstaande tekst had ook gewoon als opsomming kunnen worden verwoord maar zo is de tekst beslist verleidelijker.

Integrity and compliance framework



SBM Offshore, de dienstverlener aan de olie- en gasindustrie, gaat wat dieper dan bovenstaande voorbeelden en vertaalt leiderschap via compliance (voldoen aan regels) naar waardengedreven business en het internaliseren van integriteit.



Randstad modelleert als volgt hoe de leiding het goede voorbeeld behoort te geven:

risk & control framework



Adyen presenteert (nu voor het tweede jaar) een verrissend heldere combinatie van (regels voor de stijl van) leiding geven en communicatie:

The Adyen Formula

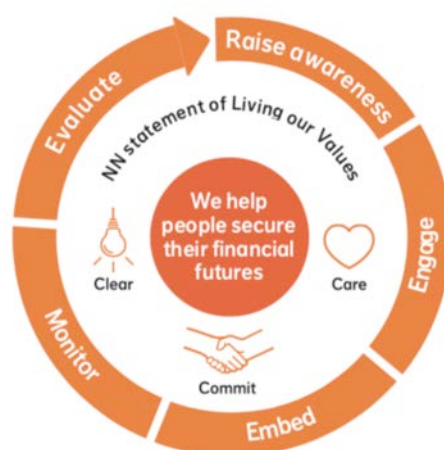
- We build to **benefit all merchants** (not just one)
- We make **good choices** to build an ethical business and drive sustainable growth for our merchants
- We **launch fast** and iterate
- Winning is more important than ego**; we work as a team — across cultures and time zones
- We **don't hide behind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

The Adyen Way of Being In Control

- We always **ask why** and are **critical**, we don't just tick the box
- Your work impacts others, **involve them**
- We evidence our work **at the source**, we don't replicate it
- If you see a problem, **act on it**
- We all make mistakes, we **seek help** and **share** as soon as we find out
- Always look for improvement, **automate** processes continually & **challenge** the status quo
- The **formula** guides our behavior, policies **support it**

Slechts weinig ondernemingen zeggen iets over communicatie. NN is al enkele jaren een gunstige uitzondering door leiderschap en communicatie expliciet te koppelen aan het doorleven van bedrijfswaarden / corporate values, o.a. door dialoog:

"Stimulate open dialogue: In 2019, Management Board members and senior management continued to play an active role in the Living our Values programme and gave their support for candid dialogue, with many countries' CEOs participating directly in Values week. Following his official appointment as CEO of NN Group, David Knibbe joined a Let's talk session with colleagues to openly share his personal story and what matters to him, including his successes and failures, reflecting his own commitment to live by our values."



Segment	NN Group Results Nov 2019	Difference with Nov 2018
Care 'In our team we genuinely care about our customers and treat them with respect'	8.2	+0.1
Clear 'On our team we are ready to approach and communicate proactively and honestly'	8.0	+0.1
Commit 'In our team we take responsibility for our actions and deliver on our promises'	8.1	+0.1

Leiding geven en richting communiceren is, volgens de meeste handboeken communicatie, niet alleen zenden maar ook ontvangen. Een respectabel aantal van 13 beursgenoteerde bedrijven (17,3% van de top-75, hetzelfde als in 2019) zegt te werken met "SpeakUp!", een (digitale) vorm van interne communicatie waarmee medewerkers zich kunnen uitlaten over de bedrijfsvoering.

Ook voor ForFarmers is het belang van (corporate) communicatie duidelijk om een goede relatie met belanghebbenden te realiseren, teneinde strategisch succesvoller te zijn:

"Dialoog met belanghebbenden: basis voor strategische koersbepaling. ForFarmers is in een continue dialoog met haar stakeholders, ook over duurzaamheidsthema's. Afgelopen jaar hebben we een uitgebreide enquête uitgevoerd om inzicht te krijgen in welke duurzaamheidsthema's minder of juist meer relevant zijn geworden. De uitkomst van de enquête werd gebruikt voor de aanscherping van de materialiteitsanalyse, die is opgenomen in het hoofdstuk 'Onze stakeholders'."

De laatste jaren wordt gebruikelijker dat meerdere beursgenoteerde bedrijven in een tabel laten zien hoe ze waarover communiceren met welke belanghebbenden – zie het als een "One page communication plan". Meer is niet nodig voor betrokkenen, en minder is onverstandig.

Hieronder het communicatieplan van bodemonderzoeker Fugro dat behoeften en doelen van de belanghebbenden koppelt aan de relevantie voor betrokkenen waarbij Fugro aangeeft welke interactie(vorm) het bedrijf gepast vindt:

Interaction with key stakeholders				
Stakeholders	Objective	Relevance for Fugro	Relevance for stakeholder	Interaction
Customers	Customer satisfaction and loyalty, alignment on sustainability objectives	Purchase services to support their projects	Provision of high quality competitive solutions to support and de-risk their investment	Work visits, exhibitions, periodical reviews with senior management (including members Board of Management), technology & innovation fairs.
Employees	Employee motivation, attraction, engagement and retention	Essential for providing high quality services and continuity	Employer of choice, satisfying work environment, development, adequate remuneration	Intranet, collaboration tools, webinars, town halls, newsletters, quarterly bulletins, engagement surveys, performance appraisals, social media.
Capital providers (shareholders, bond holders, banks)	Communication on strategy, objectives, results, markets, opportunities and risks, engagement	Access to capital markets	Solid investment	Annual general meeting, trading updates, bi-annual visits to main shareholders, investor conferences, website.
Suppliers	Strong, reliable suppliers. Business relations in line with Fugro's supplier and partner code of business principles	Provide products and services required to perform company activities	Having reliable customer/partner	Negotiations and contracts, review meetings, supplier & partner code of business principles.
Governments	Adherence to legislation, understanding new developments, good citizenship	Setting local regulations and minimum requirements	Support economic development and employment, promote R&D and sustainability	Internet, trade missions, working groups.
Universities	Recruitment of staff, joint R&D activities, good citizenship	Source of potential employees with appropriate education, scientific know-how	Potential future employer and provider of traineeships and practical experience	Internet, social media, seminars, academic chair, Fugro sponsored scholarships and PhD's student, joint R&D projects.
Industry societies such as IMCA, IRO and NGOs	Exchange of knowledge, participation and collaboration, improvement of industry standards	Setting national and international industry standards, science and technology exchange and supporting sustainable development	Partnership to secure and roll out industry standards, science and technology exchange and supporting sustainable development	Internet, company representatives on work committees, board positions, sharing of data.
Local communities	Good citizenship	Societal support	Support of local community	Sponsorship events, engagement activities

29 FUGRO N.V. ANNUAL REPORT 2020

Tankopslagbedrijf Vopak heeft dit communicatieplan:

Stakeholder group	Expectations	Key topics	How we engage them
Youth	To be relevant in the future, young people deem it important that a company as Vopak acts responsible in its environmental and societal behavior.	- Air quality: VOC and other air emissions - Greenhouse gas emissions - Soil and groundwater pollution - Water pollution	- Vopak WeConnect projects - Face-to-face meetings - Information on our website and social media channels
Customers	Increasingly put sustainability high on their agenda and require Vopak, as an important link in their supply chain, to at least align its sustainability policy with theirs.	- Business ethics and integrity - Applications of best practices - Occupational health and safety - Process safety	- Face-to-face meetings - Calls, emails, conferences - Net Promoter Score (NPS) survey to measure customer satisfaction - Internal & external audits
Business partners	Looking for long-term relationships to realize growth based on mutual trust and value creation.	- Application of best practices - Process safety - Customer acceptance and continuation	- Face-to-face meetings - Calls, emails, conferences - Internal & external audits
Authorities & governmental organizations	Respect (stricter) regulations, control and perform safely.	- Business ethics and integrity - Nuisance - Air quality: VOC and other air emissions - GHG emissions	- Face-to-face meetings - Written contacts - Information on our website - Open houses & site visits - Participation in public hearings & conferences
Financial and capital markets	Increasingly take a long-term appreciative view of companies that aim for sustainable profitability.	- Financial performance - Business ethics and integrity - Customer acceptance and continuation	- Presentations, webcasts, roadshows with analysts and investors at least every quarter - Individual meetings - Capital Markets Day - General Meeting of Shareholders
Neighbors and local communities	Increasingly require Vopak to engage with them to address issues such as stench and odors.	- Air quality: VOC and other air emissions - Business ethics and integrity	- Face-to-face meetings - Written contacts - Information on our website and social media channels - Open houses & site visits - Participation in public hearings & conferences - Vopak WeConnect projects
NGOs	NGOs expect Vopak to be a responsible, transparent, cooperative and trustworthy partner.	- Air quality: VOC and other air emissions - Business ethics and integrity - Process safety - Water pollution	- Face-to-face meetings - Written communications - Information on our website and social media channels - Open houses & site visits - Participation in public hearings & conferences - Vopak WeConnect projects
Suppliers	Suppliers of assets value long-term relationships. Suppliers of services (e.g. contractors) expect a safe and healthy workplace and fair treatment.	- Supplier acceptance and continuation - Customer acceptance and continuation - Financial performance	- Face-to-face meetings - Quarterly calls with Tier 1 and Tier 2 suppliers - Contracts - Site visits - Supplier visits
Employees	Value a company that cares, helps to develop their talents and offers training programs to develop the full potential of every individual.	- Process safety - Financial performance - Occupational health and safety	- Daily work relationships - Training and human resources cycles - Biennial employee engagement survey
Senior management	Determines the overall long-term strategy on our 'License to Operate' and our expansion plans and ensures continued value creation for stakeholders.	- Process safety - Business ethics and integrity	- Ongoing internal dialogues - LEAD program

Vers binnen in de AEX met een verrissende aanpak (bestbetaalde CEO, on-Nederlandse flair, innovatieve business) is Prosus dat gedetailleerd laat zien hoe het in woord en beeld communiceert (engagement aangaat) met belanghebbenden (stakeholders):

Engaging our stakeholders

We aim to build constructive relationships with our key stakeholders. This is critical to our business. We are focused on long-term success and making a lasting difference around the world. This is about creating sustainable value in the broad sense – one that plays out across the six capitals and considers, engages and involves our key stakeholders.

Stakeholder relationships

Our business uses a stakeholder-inclusive approach that balances the needs, interests and expectations of material stakeholders in their own interest. To support the board's fiduciary to governance role, Nasdaq's social, ethics and sustainability committee (which reports to the Prosus board) on matters relating to Prosus receives reports on stakeholder management across the group.

We give an overview here of the main issues that matter to our key stakeholders, how we engage with them and our response and impact. More information on individual business initiatives with various stakeholders can be found in the performance review on pages 35 to 52.

We have identified eight key stakeholder groups:

- Customers and users
- Employees
- Investors and shareholders
- Business partners
- Industry bodies
- Society
- Governments and regulators



Customers and users

Our products and services are enjoyed by millions of customers around the world – from individuals to businesses. We want to satisfy and delight them.

Main interests

- Good customer/user service
- Positive experience – fast delivery, return, and feedback
- Competitive pricing and range of products
- Content preference
- Trust
- Product safety
- Data privacy

How we engage

- Call centres, chatbots and client relationship managers (CRM)
- Electronic communication (email, SMS, apps, web and social media platform)
- Webinars and events
- Surveys and market research

Our response and impact

We are continuously improving our range of products and the customer experience, and ensure that we fairly price our offerings.

Our business undertakes a range of customer-focused initiatives. OXX Group, for example, is recommitting its approach to customer trust and safety. This has been a key focus this year and will continue to be a priority going forward.



Employees

Our employees are at the heart of our success – their commitment and entrepreneurial drive make a difference.

Main interests

- Purpose – providing jobs with meaning and a sense of purpose, in a company committed to deploying employees to address key societal needs and to enriching the communities in which we operate
- Talent – recruitment, retention and development
- Culture – including diversity and inclusion, employee wellbeing, and engagement

How we engage

- We strive to maintain a healthy employee relations environment in which ongoing dialogue with our people is embedded in our work practices
- We use various formal and informal channels to engage employees and encourage open communication, including leadership and CEO updates, manager interactions, webinars, town hall meetings, surveys, team meetings, knowledge gathering and online collaboration and content sharing
- We provide continuous learning and development through our online learning platform MyAcademy, as well as through leadership programmes focused on leadership, management, business development and artificial intelligence
- We also engage formally through employee forums

Our response and impact

Our commitment to our people is evident in our ongoing investment in their development. We create and support professional development opportunities. We also recognise the great work of employees through fair and competitive rewards.

We focus on building an inclusive and supportive culture, ensuring that positive, engaging and inclusive leadership is at the heart of everything we do.

We are a diverse group of companies, but some things are constant for our people regardless of where in the world we operate. These include our commitment to learning, diversity and inclusion, engagement, and empowerment.



Focusing on customers

mMAG, Central and Eastern Europe's leading retailer, focuses on giving customers the very best experience. This includes continuously growing its range of products and meeting the ongoing improvement of the customer experience.

The company runs loyal client campaigns with special discounts and vouchers, and targeted communication through direct marketing. A permanent call centre provides 24/7 service to customers. mMAG has expanded the team and improved client waiting time.

Other customer relationship-building initiatives include a dedicated team for social media channel support on trading orders, enhanced transactional communication and sales consultants in showrooms.

mMAG wants to make the online experience as easy and convenient as possible for customers, for example by offering doorstep delivery options, including groceries in main cities, and taking providing customers with a fast and simple pick-up option. 30-day free returns free courier delivery for orders over a specified amount, and a two-hour delivery option.

The company monitors its Net Promoter Score (NPS) weekly, monthly and annually, evaluating the main touchpoints to help identify ways to keep improving customer satisfaction.

Engaging our stakeholders continued



Investors and shareholders

We use a transparent approach to ensure to growing and increasing value for our investors.

Main interests

- Holding company discount
- Tax consequences related to Nasdaq's ownership of Prosus, tax on distribution and tax due to sale of assets
- Capital allocation: further buybacks or investment in core assets
- M&A: industry consolidation or bigger deals
- Competition across core segments
- Remuneration policy and disclosure
- Internal rates of return
- Strategy for online food delivery and payments and how we are investing for growth in this space
- Path to profitability and cash flow generation

How we engage

- Investor relations and teleconferences
- Conference appearances
- Interim and annual reports
- Financial results presentations
- Investor Day
- Press and stock exchange releases
- Reporting via corporate website
- Dedicated email address for inbound queries and distribution of announcements
- Instructional videos

Our response and impact

We are openly exploring and acting upon measures to reduce the holding company discount.

Key value-creating actions over the past two years include unbundling the mMAG Group, which unlocked approximately US\$400 million of value for our shareholders, selling our stake in Indian e-commerce company Flipkart, and creating Prosus to successfully list our international internet assets on Euronext Amsterdam. At the time of the listing the Prosus value added was "US\$300" through the reduction of the discount to the combined net asset value of Prosus and Nasdaq.

Management engaging with shareholders and investors with greater frequency.

Our reporting includes focused messaging on the path to profitability for our core segments and the future potential of food delivery.

We provide biannual updates on our internal rate of return (IRR) for the total portfolio and for e-commerce.



Business partners

We work closely with business partners across the group.

Main interests

- Ensuring readiness on relevant developments in the business
- Understanding and recognising our partners' rights, specifically on changing procurement processes, pricing, content, platform use, privacy and security

How we engage

- Structured meetings, calls and electronic communication
- Informal day-to-day communication

Our response and impact

We actively engage with our business partners, responding quickly and constructively as required.

We have strong relationship management systems in place to ensure regular communication between key management and business representatives.

Structured grievance processes ensure that, in the event of a dispute, there is a timely action to find a resolution.

Through active negotiations we ensure that mandates clearly lay out the relationship and agreement terms and requirements.

Business approaches are reviewed regularly to ensure they align with international norms.



Industry bodies

We want to be an industry leader, playing an active part in progress.

Main interests

- Clear communication of material issues
- Engagement around increasing meaningful and positive impact
- How to ensure a positive sector experience, for example through regulation and culture of the sectors

How we engage

- Membership of selected and appropriate bodies
- Consulting with selected partners on projects addressing legislative initiatives

Our response and impact

We take the lead in responding to industry consultations on proposed regulations and legislation.

To build understanding and engagement across the industry we share our approach and examples of action on specific topics, such as how we align to changing legislation.

We produce thought leadership and positioning papers on material issues.

Engaging our stakeholders continued



Society

We are committed to making a lasting positive impact. We want to make a difference for society, the world we live in.

Main interests

- Corporate investment to support meaningful impact
- Sound business operations to improve quality of life
- Minimising our environmental impact
- Local employment and value creation, including supporting local businesses
- Adherence to local laws and paying taxes due

How we engage

- Corporate social investment (CSI) programmes
- Employment offering and service providers
- Visible content and public announcements on material issues

Our response and impact

Our business focus on increasing positive impact in local communities in the most appropriate ways. More information on our corporate social responsibility programmes can be found on page 75.

Our granville aim is to develop products and services that meet societal needs, for example food delivery (Food and Swiggy) and education (BYJU'S, Codecademy and Bright). We play a positive part in enabling and encouraging conscious consumerism through our OXX Group online classified platform. This helps to extend the life of products, slow waste, energy materials (including conflict minerals) and to lower carbon emissions.

We focus on being local employees and growing local talent, including investing in local businesses.

Our granville legal compliance programme is tailored to the unique risks and local laws that apply for each business. Details of the board-approved group tax policy and tax disclosure can be found on pages 75 and 76.



Media

We report honestly and transparently and aim to build constructive relationships with the media.

Main interests

- Our investment strategy and performance
- Requests for comment on rumour and speculation, actively regarding potential M&A and divestitures
- Requests for comment around reputational risk issues, such as cybersecurity and privacy
- Our focus on key industry segments, such as classifieds, payments and fintech, and food delivery
- How we work across our group companies
- Requests for time with management, particularly at key times such as results announcements

How we engage

- Press releases, editorials and articles
- Interviews and reactive comment
- Reporting through company website

Our response and impact

We invest time in regularly engaging with key journalists and editors to build relationships and understanding.

We proactively schedule media interviews to provide insights on strategic updates and significant news.

We build announcement plans to maximise coverage of announcements.

We respond to requests for comment in line with communications and investor relations policies.

We are quick to correct inaccurate commentary or statements as appropriate.

We attend and participate in various events in line with our communication strategy.



Governments and regulators

We recognise how important it is to work with governments and regulators, particularly given that many of our businesses have such a big impact on people's lives.

Main interests

- Sustainable development
- Innovation and entrepreneurship
- Competition policy
- Taxation
- Investments and international trade
- Private-public partnerships, international and other collaborations
- Financial services legislation
- Copyright and intellectual property (IP)
- Tech policy, including e-commerce
- Societal contribution, including employment and social policy

How we engage

- Direct meetings in advisory committees, meetings and public consultations
- Formal one-on-one meetings and roundtables
- Response to sector and company-specific enquiries
- Indirectly through sector and industry associations
- Participation in international events, such as the BRICS summit or membership of the World Economic Forum in Davos
- Site visits, including hosting official delegations
- Annual report



Our response and impact

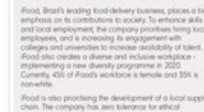
We provide transparency and have implemented a programme to ensure compliance with all applicable laws and regulations.

We make formal representations and written submissions to express views.

When invited or where relevant, we provide information to policy makers in the form of expert advice, based on our global experience and best and sector expertise.

We invest in the group's capability and capacity to respond to enquiries and requests to share views on legislation and issues affecting the industry.

We share our views through media engagement and public speeches at various international events.



Contributing to society

Food, Brazil's leading food-delivery business, places a big emphasis on its contributions to society. To enhance skills and local employment, the company prioritises hiring local employees, and is increasing its engagement with universities and universities to increase sustainability of talent. Food also operates a diverse and inclusive workplace, implementing a new diversity programme in 2020. Currently, 42% of Brazil's workforce is female and 33% is non-white.

Food is also prioritising the development of a local supply chain. The company has been tolerant for ethical deviations and shares anti-corruption and anti-bribery policies, both internally and externally.

Zie ook:

- www.hsleiden.nl/duurzaam-organiseren/100-plus-managementmodellen/hoofdstuk-8-leadership-and-communication

4.4 Mooie open deuren

Ook in 2020 wisten diverse ondernemingen weer platitudes te produceren die de vraag oproepen of dit echt het beste is wat de onderneming kan opleveren. Hieronder staat een kleine bloemlezing van mooie open deuren in de geanalyseerde jaarverslagen. Probeer zelf eens te raden welke bedrijven zich onderscheiden met de volgende teksten (de goede antwoorden staan op de volgende pagina):

1. If we are not well prepared for new regulations, we may miss on commercial opportunities or will need to invest substantial additional resources into regulatory-driven internal changes.
2. Our strategy is the basis for sustainable and profitable growth.
3. The world around us is digitalizing quickly.
4. Our people are at the heart of our business – they make all the difference to our success.
5. We operate in a complex and volatile world.
6. Our passion: Improving quality of life
7. Our strategy: Creating Sustainable Growth
8. We work hard to make our customers happy
9. We will focus on digital innovations, enhancing customer experience to stay ahead of challengers.
10. We are committed to conducting business in a transparent, ethical and accountable way

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

1. Aegon
2. Sif
3. ASMI
4. Prosus
5. Unilever
6. Arcadis
7. Corbion
8. Grandvision
9. PostNL
10. TomTom

BIJLAGE: Toelichting op het communiceren van strategie

23.4 Communiceer je strategie!

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1 De **visie** geeft een beeld van de toekomst en de positie van de organisatie daarin. dit is het wenkend perspectief dat stakeholders inspireert. Hierbij helpt een outside-in benadering van de organisatie, zoals beschreven in hoofdstuk 3 en het begin van hoofdstuk 7, concreet gemaakt aan de hand van bijvoorbeeld:
 - a *DESTEP*: een beschrijving van relevante Demografische, Economische, Sociale, Technische, Ecologische en Politieke ontwikkelingen (zie ook: en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis).
 - 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). 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 en 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^e 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/communicatieproffesional/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
- Coebergh, P.H. (2020) Merkmanagement Modellen: de SWOCC Selectie, SWOCC, Amsterdam.
- Bos, de, A., Coebergh P.H., Olden H. Van (2008) Regels voor de toekomst. Kansen voor een duurzaam ondernemend Nederland, Scriptum, Schiedam.
- Healy, P., Palepu, K. G. (2001) Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital market: A review of the empirical disclosure literature, Journal of Accounting and Economics, 31: 405-440.
- Gruyter, de, R. (2019) Zes vragen over duurzaam beleggen, NRC Handelsblad, 4 oktober 2019
- Hibbitt, C. (2004) External environmental disclosure and reporting by large European companies. An economic, social and political analysis of managerial behaviour, Amsterdam, 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.
- Ruler, van, B, Elving, W., Coebergh, P.H. (2017) Duurzaam ondernemen - En hoe (slim of dom) bedrijven daarover communiceren, Communicatie Magazine, Adfagroep, oktober 2017
- Santema, S.C. Rijt, J. van de (2001) Strategy disclosure in Dutch annual reports, European Management Journal, 19: 101-108.
- Trompenaars, F., Coebergh, P.H. (2014) 100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools, New York, McGrawHill.
- Vergoossen, R.G.A., Bos, A. de (2005) Externe Financiële verslaggeving, jaarrekeningbeleid in beweging, Deventer, Kluwer.
- De jaarverslagonderzoeken over 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 en 2019 zijn te downloaden via www.hsleiden.nl/pr-en-transparantie/publicaties/index
- Actuele analyses en achtergronden over bovengenoemde fondsen zijn te vinden op beurswebsites als beurs.nl, belegger.nl, beursgorilla.nl, beleggersnetwerk.eu, iex.nl, beursonline.nl en veb.net.