Het Jaarverslagenonderzoek 2021
27e editie:

State-of-the-art in het communiceren van strategie door de top-75 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland

Recordtransparantie in jaarverslagen sinds de eerste metingen in 1994:
de top-75 is 9% transparanter dan in 2020 en bijna 50% transparanter dan in 2016;

Belangrijke thema's voor de top-75: transparantie (in 99% van de jaarverslagen), reputatie (99%), digitalisering (95%), SDG's (87%), agility (73%) en circularity (67%), purpose (63%).

Reproductie met vriendelijke toestemming van van9tot5.com

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

September/Oktober 2021

"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?	9
2 Verantwoording	13
3 Methode	
3.1 Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel	14
3.2 Het communiceren van strategie	15
3.3 Beoordelingscriteria	16
4 Resultaten	18
4.1 Beoordelingen 2021	22
4.2 Top 10 in de afgelopen 10 jaar	20
4.3 Bijzonderheden in 2021	23
• Duurzaamheid	23
• Innovatie en ondernemerschap	31
• Strategie en positionering	37
• Diversiteit en cultuur	40
• Klanten	45
• HRM	50
• Benchmarking en resultaten	54
• Leiderschap en communicatie	61
4.4 Mooie open deuren	70
Bijlage: Toelichting op het communiceren van strategie	73
Bronnen	75

Belangrijkste kengetallen

- Onderzocht: 75 jaarverslagen (25 AEX, 25 AMX, 25 Ascx) van alle in augustus 2021 aan de AEX, AMX en Ascx genoteerde ondernemingen.

- Van Fagron (AMX), Ajax, Heijmans, Nedap, Sligro en Vastned (Ascx) zijn Nederlandstalige verslagen geanalyseerd, van de overige 69 de Engelstalige verslagen (vorig jaar: 64).

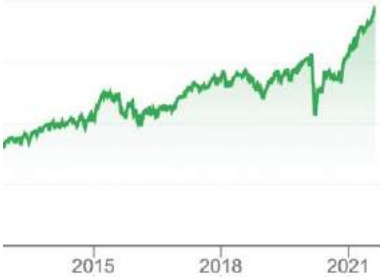
- Totaal aantal pagina's van de 75 jaarverslagen in 2021: **16.028 (gemiddeld 214)**. Eerder:

2020: 15.537 (gemiddeld 207)	2018: 14.406 (gemiddeld 192)
2019: 15.333 (gemiddeld 204)	2017: 14.604 (gemiddeld 195)

- Stijgende transparantierapportcijfers correleren met de stijgende AEX:

  - **2021: 4,6 (AEX 5,7, AMX 4,3, Ascx 3,6)**, dat is 9% transparanter dan de 4,2 van 2020
  - 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

AEX 2014-2021:



- Top 3: 2021: **AholdDelhaize 7,7, ASML 7,4, Randstad 7,3**. Eerder:

2020: ASML 7,3, ASR 7,1, Arcadis 7,0	2017: ABN Amro 7,6, ING 7,5, DSM 7,4
2019: Arcadis 7,5, TKH 7,2, ASML 7,1	2016: Randstad 7,4, ABN Amro 6,9, Sligro 6,6
2018: Arcadis 7,7, ABN Amro 7,3, DSM 7,0	2015: TKH 8,2, Ten Cate 8,1, Van Lanschot 7,7

- De nieuwkomers in de top-75 arriveren, zoals gewoonlijk, niet vooraan in het peloton. Het Poolse pakketkluisjesbedrijf Inpost start sterk met een 5,8 op #21 (met enige ervaring want een jaar eerder al in Polen genoteerd). Chatdienstleverancier CM.COM start met een 4,0 op #50. Koffie&theemultinational JDE Peet's (met het voormalig beursgenoteerde Douwe Egberts) begint met een 3,8 op #51. Logistiek vastgoedontwikkelaar CTP van succesondernemer Remon Vos start met een origineel maar inhoudelijk beperkt informatief verslag: een 2,0 op #70.

- Aandacht per thema in alle jaarverslagen in 2021 (versus 2020, 2019, 2018 en 2017):

	2021	**2020**	**2019**	**2018**	**2017**
Strategie & positionering:	**64%**	61%	60%	53%	57%
Duurzaamheid:	**61%**	53%	50%	45%	44%
Innovatie & ondernemerschap:	**49%**	44%	41%	34%	32%
Klanten:	**49%**	43%	43%	39%	36%
Diversiteit & cultuur:	**40%**	38%	35%	28%	24%
HRM:	**42%**	37%	34%	33%	32%
Benchmarking:	**34%**	34%	29%	22%	21%
Leiderschap & communicatie:	**28%**	23%	22%	32%	15%

- De SDG's zijn in maar liefst 87% van de jaarverslagen over 2020 de norm in CSR/ MVO/ ESG, of zelfs voor de hele bedrijfsstrategie. Een structurele stijging: over 2019 was dat 84%, 2018 was 66,7%, 2017 was 58,2% en in 2016 was het nog maar 20,0%.

Dominante communicatievormen om onderstaande acht grote bedrijfskundige thema's te meten:

Thema	Dominante communicatievorm
Duurzaamheid (MVO/ ESG/ CSR)	• Bijdrage aan SDG's • Prijzenkast (het noemen van keurmerken, zoals: CDP, Corporate Knights, EcoVadis, Ethibel / Solactive, FTSE4Good, Globescan leaders, ISS, MSCI SRI, Sedex, S&P/DJSI, S&P Global Ratings, Sustainalytics, Vigeo Eiris Moody's • Associate engagement (betrokkenheid van ketenpartners) • Carbon footprint (bv. CO2 per FTE), pollution (soil, water) • Complaints / nuisance • Mate van recycling/circularity, waste • Materialiteitsmatrix (49% gebruikt deze over 2020, tegen 43% vorig jaar en 47% het jaar daarvoor)
Innovatie & ondernemerschap	• Concept: open innovatie (leren van omgeving) en cocreatie • Middel: innovation center / lab • KPI's: patenten / R&D budget / kennisniveau werknemers / sales / innovation funnel / turnover from innovation(s)
Strategie & positionering	• IPO-businessmodel 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 8% gebruikt deze, (tegen 12% de twee jaar daarvoor)
Diversiteit & cultuur	• Variërende omschrijvingen, al dan niet focussend op gender, gekoppeld aan huidige en streefpercentages (bijvoorbeeld % vrouwen in leiderschapsposities), inclusion index • Pogingen tot (ideale) cultuurbeschrijving
Klanten	• NPS (Net Promoter/Promotor Score): bij 48% van de top-75 (vorig jaar 45%) • Customer satisfaction • Marktaandeel, groei (> GDP/BBP) • Reputatiemetingen: 99% bespreekt reputatie (alleen CTP niet), tegen 97% het jaar daarvoor • Brand value en brand awareness
HRM	• Medewerkersbetrokkenheid (engagement) of medewerkerstevredenheid (doorgaans rond de 7) • eNPS (employee Net Promoter Score) • Employer brand ranking • Remuneration/wage/pay ratio (verhouding salaris CEO vs medewerkers) • Safety: TCIR / TRIR / TRFR / LTIFR en varianten • Employee journey / employee funnel, inclusief: onboarding en verloop (attrition / voluntary turnover rate / retention rate < market) • Sustainable employability: % of employees with a new job < 1 year after leaving • Training(suren per werknemer) • Ziekteverzuim/ absentee/ illness/ sickness rate< sector (2 tot 4%)
Benchmarking	• Koersverloop/market cap versus index en/of peers (TSR) • Remuneratie (salaris) versus peer group • Omzet, winst, ROS, ROI, ROE, ROCE, EPS, leverage ratio (? x EBITDA) • Analisten(credit)ratings (oa Moody's, Standard & Poor's, Fitch)
Leiderschap & communicatie	• Stakeholderbetrokkenheid en –dialoog • Strategie en risico's via connectivity matrix • SpeakUp! (24% van de top-75)

Woord vooraf

Een van de effecten van het, sinds 2003, lezen van alle jaarverslagen van de top-75 in Nederland beursgenoteerde bedrijven, is dat wat deze ondernemingen zelf als bijzonder presenteren een stuk minder bijzonder overkomt als vele bedrijven het tegelijk opschrijven. En al helemaal als het jaren achtereen gebeurt. Toch hebben veel ondernemingen, in ieder geval veel van de grootste beursgenoteerde ondernemingen in Nederland, een sterke neiging tot chronocentrisme: de misvatting dat onze tijd veel bijzonderder is dan vroeger tijden. Zo verwoordt trust- en ondernemingsbeheerbedrijf Intertrust de stand van zaken als volgt: "The world has changed dramatically; it demands more flexibility, more resilience and more strategic thinking from business leaders than ever before. With businesses needing to work more flexibly, and the safeguarding of their reputation at the top of the agenda, technology and governance grow in importance." Vele andere ondernemingen doen, al jaren, dergelijke uitspraken in hun jaarverslagen. Wat te denken van (over 2020): "The world around us changes rapidly, and so do we, focusing on adapting and evolving as a company" (Nationale Nederlanden). "Experience matters more than ever" (Wolters-Kluwer). "Technology is changing faster than ever before." (Fugro).
Zou dit allemaal werkelijk meer gelden voor 2020 dan voor pakweg 10, 20, 50 of 100 jaar geleden? Hartstochtelijk debunker Richard Engelfriet weet zeker van niet, schrijft hij op zijn weblog. Eerder publiceerde de Amerikaanse econoom Robert Gordon in 2016 The Rise and Fall of American Growth, waarin hij becijfert dat we, met name de VS, in een periode van stagnatie zitten en het gebrek aan grote uitvindingen ervoor zorgt dat dat nog decennia zo zal blijven. Toch beweren de meeste jaarverslagen over 2020, uiteraard ook vanwege Covid-19, dat we in uitzonderlijke tijden leven, "unprecedented" volgens 59 van de 75 jaarverslagen; "extraordinary", volgens 62 van de 75 jaarverslagen. Bedrijven presenteren de coronacrisis daarbij steevast als een zwarte zwaan, een niet te verwachten tegenvaller, negerend dat een pandemie als Covid-19 herhaaldelijk is voorspeld. Zou volgend jaar weer zo "uitzonderlijk" zijn?

Dergelijke teksten doen me denken aan de tijd dat ik bij IBM werkte, dat in 2000 een jaarverslag uitbracht met deze – voor liefhebbers onvergetelijke – cover:

YOU'RE ONE PAGE AWAY
from the NO-HOLDS-BARRED STORY
of ONE YEAR
in THE LIFE OF A COMPANY.

It's the story of
BIG BATTLES,
STINGING DEFEATS
&
GRITTY COMEBACKS.
UNEXPECTED ALLIANCES,
DARING FORAYS
&
GAME-CHANGING
DISCOVERIES.

In many ways,
IT'S A STORY ABOUT THE FUTURE,
AS WELL AS THE RECENT PAST,
AND ABOUT ALL BUSINESS TODAY.
WHICH MEANS IT'S ABOUT E-BUSINESS.
AND ONE IN PARTICULAR.

IBM
ANNUAL REPORT 2000

Het was het een-na-laatste jaarverslag van de grote transformator Lou Gerstner die het in dat jaarverslag niet kon laten de loftrompet te steken over zijn bedrijf dat na een bijna-dood-ervaring begin jaren '90 alsnog was aangehaakt in de digitale revolutie. IBM werd deze eeuw evengoed overvleugeld door Big Tech.

Digitalisering is ook nu een prominent thema in alle jaarverslagen, net als overigens de afgelopen jaren. Het Strategie Trendsonderzoek 2021 van adviesbureau Berenschot concludeert dat de impact van digitalisering op bedrijfsstrategie stijgt. Ook in de samenstelling van de AEX, de top-25 van de beursgenoteerde bedrijven in Nederland, neemt (fin)tech het over van traditionele kolossen als banken en verzekeraars. Met Adyen, Prosus, Just Eat Takeaway, ASML, ASMI en Besi zijn tech- en platformbedrijven inmiddels goed voor ruim 41% van de AEX qua weging.

Diverse voorbeelden uit de jaarverslagen over 2020 illustreren het belang van voortschrijdende digitalisering, waarbij een aantal bedrijven nog verbaasd lijkt over de kansen van het internet:

Zo meldt telecombedrijf KPN over de kansen van digitalisering:

> "Digitalization is a catalyst for the country's economic recovery and offers significant opportunities to address the social and environmental challenges we face."

Fietsverkoper Accell lijkt pas te beginnen met online branding en sales, gelet op deze ambitie:

> "Develop and implement digital platform for all Accell Group bike brands."

B&S Group (groothandel in drank, health- en beautyproducten):

> "Covid-19 has also pushed us to accelerate the implementation of our Digital First approach."

Grandvision (brillen):

> "Create leading digital value proposition and boost digitally-influenced business. (…) We aim to become an omnichannel eyecare leader by achieving more than 10% of our sales from e-commerce by 2025."

Meer dan 10% van sales in 2025 via "e-commerce" – dat klinkt alsof de eerste online stappen nog gezet moeten worden.

Heijmans (bouw):

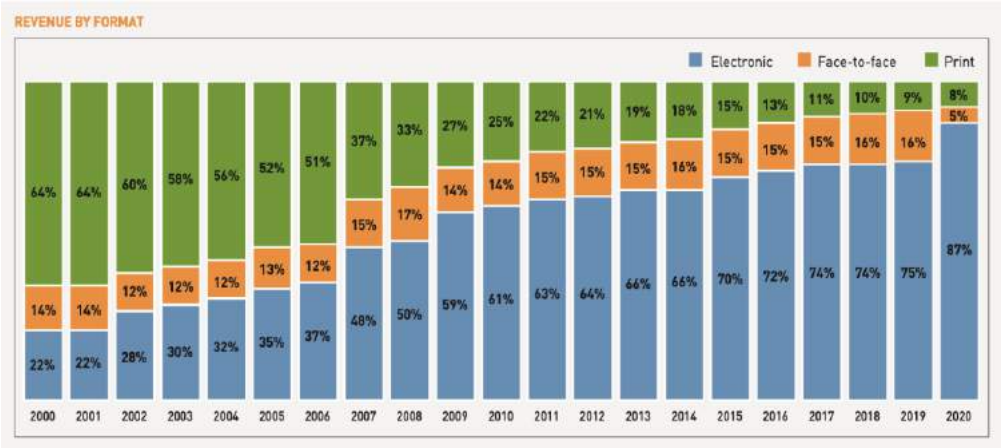
> "Het einde van de digitale ontwikkeling is nog lang niet in zicht."

Wereldhave (winkelcentra):

> "In 2020, we moved ahead with our Digital Transformation strategy. This strategy has several objectives: to increase efficiency, save costs and use data to provide insights into consumer behavior."

Die tekst zou, met een aangepast jaartal, ook in het jaarverslag van 1980 hebben kunnen staan, en wie weet zien we zo'n tekst ook nog in een jaarverslag over 2050.

Uitgeverij RELX is duidelijk al wat verder:



Dat gaat niet vanzelf:

> "Around 9,000 technologists, half of whom are software engineers, work at RELX. Annually, the company spends $1.5bn on technology."

Arcadis (bouwkundig advies) ziet hoge betrokkenheid van medewerkers als de sleutel naar digitaal succes:

> "Taking a high engagement approach to change management is viewed by Arcadis as the single most important element of guaranteeing the success of our digital transformation."

En:

> "It is our ambition to be a digital frontrunner in our sector. To achieve this, we have consolidated, Core IT, Customer Solutions, and Digital, all under Technology with an objective to have 'Digital' at the core of everything. This means our digital is becoming our next new normal."

Signify (lampen) stelde een aparte stuurgroep in voor digitalisering:

> "In view of the importance of digitalization especially in the coming few years (…), the Supervisory Board established the Digital Committee as of January 1, 2021."

Unilever verklaart de behoefte aan "e-everything" als volgt:

> "During the lockdowns in 2020, a large part of people's lives moved online – learning, socialising and most certainly shopping. This increase in online shopping, referred to as eCommerce penetration, grew in the US in just eight weeks by more than it had over the last ten years. Our eCommerce sales grew 61% in 2020, representing 9% of total Unilever sales at the end of the year."

Unilever's oplossing is: "Accelerate pure-play and omnichannel eCommerce" En dat vullen ze zo in:

> "One important way we're boosting our capability is by becoming a more digital business. We're hiring more people with digital backgrounds and investing heavily in developing key skills such as agile working and data analytics in all areas of our business. The Citizen Data Scientist programme we launched in 2019, for example, has qualified more than 6,000 people in our procurement, planning, logistics and manufacturing teams in digital skills."

Aan communicatieve uitdagingen rondom digitalisering geen gebrek kortom bij de vlaggeschepen van ons bedrijfsleven. Hopelijk levert de bundeling en ordening van inzichten in deze analyse van jaarverslagen over 2020 de lezer enig houvast en inspiratie in het vinden van oplossingen voor deze uitdagingen.

Leiden, 30 september 2021

dr mr Piet Hein Coebergh MBA
Lector PR & Transparantie Hogeschool Leiden
Docent communicatie Erasmus Universiteit
Consultant Lewin associates

1 Transparantie: kans of bedreiging?

Hoe open moet een organisatie zijn? Onderzoek naar deze vraag, beschreven in het boek "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 individuen 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 ons zou framen en uitzuigen. Aan de andere kant heeft ook het bedrijfsleven moeite met transparantie. Zo beschreef Teri van der Heijden in 2017 in het NRC 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 in de jaarverslagen – op nieuwkomer CTP na dan vooralsnog. In de woorden van Kendrion: "Transparency and communication also helped us to keep the full confidence of our shareholders." Succes met transparantie lijkt daarmee een keuze. Transparantie omarmen is een ding, ernaar handelen is duidelijk wat anders. Zo zijn er nog wat voorbeelden te noemen van voorname bedrijven, in termen van omzet en reputatie, die in hun jaarverslag niet allemaal even transparant blijken over zaken die over hun bedrijf in de pers verschijnen. Wie voorbeelden 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.

Een voorbeeld hoe de pers transparantie toevoegt is te geven over brillenverkoper Grandvision, dat over zichzelf schrijft in het jaarverslag over 2020:

> "Critically, the resilience of our business, paired with continued financial discipline in all our Operating Companies resulted in our strong financial position at year end. Scenario planning and a central Task Force allowed for clarity of communication and effective execution across the Group."

Het FD schreef daarentegen over de resultaten van Grandvision op 10 augustus 2020:

> "GrandVision is hard geraakt door de coronacrisis. Het bedrijf moest een groot deel van zijn zevenduizend winkels in maart en april sluiten. Om de klap op te vangen, nam GrandVision een reeks draconische maatregelen. Het concern schortte eenzijdig huurbetalingen op, betaalde leveranciers later, zette het mes in marketinguitgaven, stelde investeringen uit en maakte gebruik van overheidsmaatregelen, zoals uitstel van belastingen en een tegemoetkoming in de loonkosten. Daarmee week GrandVision af van de manier waarop het voorheen zaken deed, zegt EssilorLuxottica. En dat is in strijd met de afspraken in het koopcontract."

En op 29 juni 2021 liep die strijd het zo af, aldus het FD:

> "EssilorLuxottica zet na een bijna een jaar tegenstribbelen de overname van brillenketen GrandVision alsnog door. Aan de overnameprijs van €7,2 mrd verandert niets. (...) Daarmee komt een einde aan een slepende overnamestrijd, die dankzij een reeks rechtszaken bekend kwam te staan als de brillenoorlog. Op het hoogtepunt van de strijd liet EssilorLuxottica beslag leggen op terabytes aan administratie van GrandVision én grootaandeelhouder HAL, tevens eigenaar van de FD Mediagroep."

Voor echte transparantie blijft de journalistiek dus onontbeerlijk. Niet dat Grandvision het zo had moeten opschrijven zoals het (immer keurige) FD deed, maar iets minder verhullend had wel gemogen voor de zogenaamd hooggeachte stakeholders. Maar goed, onderzoek bevestigt dat ondernemingen met een hoge concentratie aandelen (lees: familiebedrijven, zoals de genoemde HAL, maar bijvoorbeeld ook Heineken, #68 dit jaar in de lijst, of WDP op #57) nu eenmaal door hun familiaire aard minder transparant zijn (Coebergh, 2011, 2017). Over de invloed van grootaandeelhouder Van Herk op de bestuurswissel bij Vastned (#63) in 2020 is ook meer te lezen in het FD dan in het bijbehorende jaarverslag. En de Quote laat niet na te rapporteren hoeveel de verliezen bij Brunel (#46) de afgelopen jaren de portefeuille van meerderheidsaandeelhouder Jan Brand hebben geraakt, met inzichten die in de jaarverslagen van Brunel niet te vinden zijn. Een klassiek voorbeeld, Hunter Douglas, is mede om die reden vertrokken van de beurs. De Telegraaf schreef op 21 juni 2021 over de meest recente poging van de familie Sonnenberg om hun bedrijf van de beurs te halen: "Sonnenberg is geen liefhebber van transparantie. De grap 'luiken dicht bij Hunter Douglas' is onder beleggers en beurscommentatoren een klassieker: De jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van Hunter Douglas vindt plaats op Curaçao."

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 op 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 het beursgenoteerde bedrijfsleven regelmatig om meer transparantie. Daar tegenover staat iemand als Peter Wakkie, oud-bestuurder van Ahold en commissaris bij Kluwer en TomTom, die juist in gevallen van crisis openlijk aanbeveelt niks te zeggen. NRC Handelsblad tekende onder zijn woorden "Fraude ontdekt? Zeg niks en zorg voor cash" (19 december 2015), naar aanleiding van de sjoemelsoftwarecrisis bij Volkswagen zijn volgende lessen op: "Houd je mond. Neem de tijd. Beken geen schuld. Houd je advocaten eronder. Zorg voor genoeg cash."

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. Wereldwijd. Slechts een van de mondiale dilemma's in verslaglegging 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 verstrekkende gevolgen heeft, zoals de Internationale Financiële Rapportage Standaarden (IFRS), de Sarbanes-Oxley-Act in de VS, Turnbull in het Verenigd Koninkrijk en de code-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 toelichtinginformatie. 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 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 bewezen 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. 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. Kennis is immers macht en dat delen mensen en organisaties niet graag. 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 het jaarverslagenonderzoek van Hogeschool Leiden bevestigt sinds 2012 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 kwaliteit van de strategie. Er is dus sprake van enig kuddegedrag per branche.

2. **Winstgevendheid**- die drukt de openheid: hoe beter het gaat, hoe geslotener het bedrijf. Uitzonderingen daargelaten geldt voor sterk winstgevende bedrijven dat ze liever niet teveel aandacht trekken.
3. **Noteringen** aan meerdere beurzen maken bedrijven transparanter, er is immers meer druk van analisten, belegegers en journalisten dan wanneer er "slechts" een enkele notering is.
4. Hoe groter de **marktkapitalisatie**, hoe opener het bedrijf is over de strategie, aangezien het bedrijf meer aandacht trekt en meer belangen te dienen heeft. 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. Er lijkt dan enige vertrouwdheid met publieke aandacht te zijn.

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

Dit jaarverslagonderzoek is de 27e in een reeks die prof.mr.dr.ir. Sicco Santema in 1994 met zijn adviesbureau Scenter startte. In 2012 mocht ik, mede namens Hogeschool Leiden, het stokje overnemen. Er zijn meerdere mogelijke belanghebbenden:

- Organisaties kunnen leren van hun beoordeling en die van andere organisaties;
- Docenten en studenten hebben met deze rapportage materiaal om verbetersuggesties 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 onvoldoende: dit jaar is het een 4,6 op een schaal van 0 tot 10 – al is dit wel het hoogste gemiddelde sinds de metingen zijn gestart in 1994 en scoren de AEX-bedrijven voor het eerst gemiddeld een voldoende (5,7).

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. Van 2012-2020 vormde de jaarverslagenanalyse zoals die door Scenter en Hogeschool Leiden is ontwikkeld ook een beoordelingsbron voor de redactie van de Sijthoff Prijs.

Naast de Sijthoff Prijs 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 repliceerbaar is.

Deze editie zijn alle jaarverslagen beoordeeld van ondernemingen die in augustus 2021 genoteerd waren aan de AEX, AMX en Ascx en een jaarverslag over 2020 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:

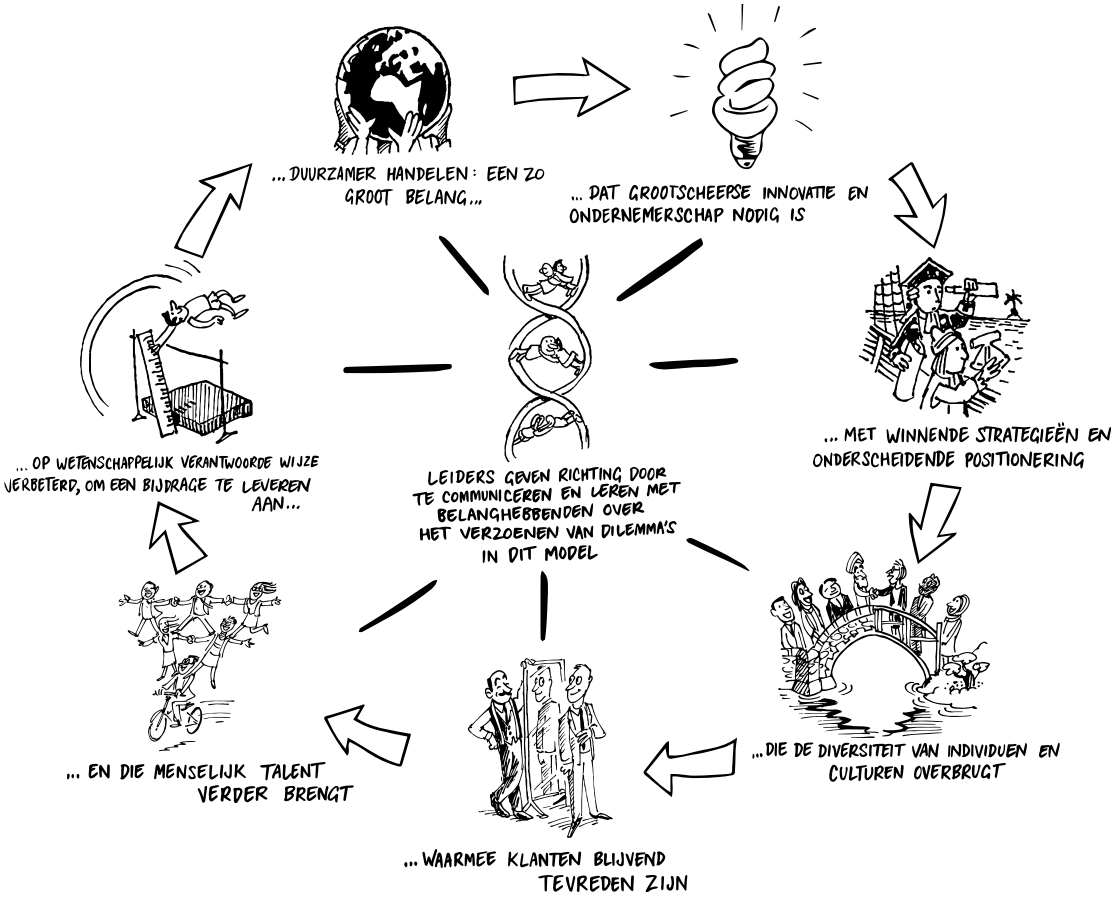
- Dit jaarverslagenonderzoek focust op het communiceren van integrale strategie, niet op ondergeschikte of nevengeschikte verslaggeving van strategie.
- Nagenoeg alle jaarverslagen bevatten tegenwoordig een uitgebreide MVO/CSR-paragraaf die de essentie van het duurzaamheidsbeleid presenteert.
- Integrated 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. Toonaangevend in deze is de Value Reporting Foundation (VRF), sinds 2021 de combinatie van The International Integrated Reporting Council (IIRC) en the Sustainability Accounting Standards Board (SASB), met hun Integrated Reporting Framework.
Nou zijn accountants doorgaans sterk in tellen, maar minder in vertellen. Omdat het in 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)



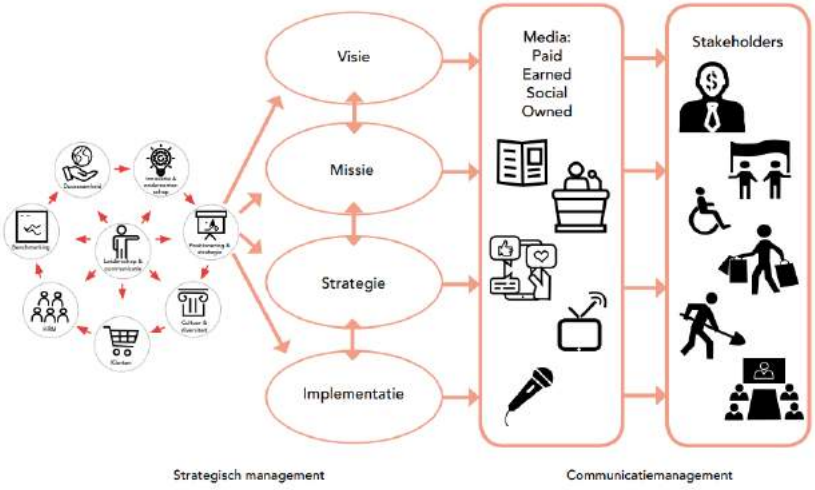
Bovenstaand model is ontwikkeld door een team docenten van Hogeschool Leiden met adviesbureau Trompenaars-Hampden Turner (Trompenaars & Coebergh, 2014), hetgeen modelmatig bovenstaande samenvatting opleverde.

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, 2021)



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 47 van de top-75 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland (63%) "purpose" in hun jaarverslag, waarvan overigens maar 40 (53%) bedrijven de purpose ook benoemen in plaats van te suggereren dat die er is. Trouwe volgers van beursgenoteerde jaarverslagen weten dat wat vroeger missie of strategie heette sinds enkele jaren is omgetoverd tot purpose, voor wat het waard is. Versgebrand in de verzameling hemelbestormende beursgenoteerde purposes sinds 2020 is die van koffie&theeproducent JDE Peet's (ooit Douwe Egberts): "We unleash the possibilities of coffee & tea to create a better future". Een betere toekomst voor de wereld door de mogelijkheden van koffie en thee! En ze hebben daar bovenop ook een "belief": "It's amazing what can happen over a cup of coffee or tea." Het staat er echt.
Soms is een missie nog gewoon geld verdienen, zoals bij groothandel Acomo:

> "Our mission is to achieve long-term sustainable growth of shareholders' value through consistent growth of earnings per share, allowing for long-term high dividend pay-outs representing above-market dividend returns through fulfilling the purpose of the Company."

En die purpose van Acomo is dan wel weer tamelijk breed:

> "The purpose of Acomo is to bridge the needs of stakeholders within the value chains in which it operates and provide peace of mind to all partners."

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 visie of missie te realiseren. Slechts enkele bedrijven delen daarbij de dilemma's die ze confronteren.

3.3 Beoordelingscriteria

Elk jaarverslag is in dit rapport 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).

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 Omgevingsanalyse; wat is relevant?	0 Beschrijving van MVO in de omgeving 0 Visie op duurzaamheid 0 Kwalitatieve verwachtingen van duurzaamheid 0 Kwantitatieve verwachtingen van duurzaamheid	0 Beschrijving van innovatie in de omgeving 0 Visie op innovatie en ondernemerschap 0 Kwalitatieve verwachtingen van innovatie 0 Kwantitatieve verwachtingen van innovatie
Ist Waar staan we nu?	0 Weergave van duurzaamheid van de organisatie (materialiteitsmatrix) 0 Conceptueel model van de duurzaamheid van de organisatie 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	0 Weergave van innovatie en ondernemerschap in de organisatie 0 Conceptueel model van innovatie en ondernemerschap in de organisatie 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling
Soll Hoe moet het zijn?	0 Missie (qua duurzaamheid) 0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	0 Missie (qua innovatie en ondernemerschap) 0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd
Strategie Hoe bereiken we het doel?	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll 0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll 0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang

	Strategie Positionering	Diversiteit Cultuur
Context Omgevingsanalyse; wat is relevant?	0 Beschrijving van relevante marktontwikkelingen 0 Visie op onderscheidend vermogen 0 Kwalitatieve verwachtingen van de markt 0 Kwantitatieve verwachtingen van de markt	0 Beschrijving van diversiteit en cultuur in de relevante omgeving 0 Visie op diversiteit en cultuur 0 Kwalitatieve verwachtingen van diversiteit en cultuur 0 Kwantitatieve verwachtingen van diversiteit en cultuur
Ist Waar staan we nu?	0 Weergave van de bedrijfsstrategie en -positionering 0 Conceptueel model van de strategie en positionering 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	0 Weergave van de diversiteit en cultuur van de organisatie 0 Conceptueel model van diversiteit en cultuur in de organisatie 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling
Soll Hoe moet het zijn?	0 Missie (qua bedrijfsstrategie en -positionering) 0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	0 Missie (qua diversiteit en cultuur) 0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd
Strategie Hoe bereiken we het doel?	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll 0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll 0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang

	Klanten	HRM
Context Omgevingsanalyse; wat is relevant?	0 Beschrijving van relevant consumentengedrag 0 Visie op relevant consumentengedrag 0 Kwalitatieve verwachtingen van (potentiële) klanten 0 Kwantitatieve verwachtingen van (potentiële) klanten	0 Beschrijving van de arbeidsmarkt 0 Visie op HRM 0 Kwalitatieve verwachtingen van de arbeidsmarkt 0 Kwantitatieve verwachtingen van de arbeidsmarkt
Ist Waar staan we nu?	0 Weergave van de klantenportfolio van de organisatie 0 Conceptueel model van klantbenadering 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	0 Weergave van het HRM in de organisatie 0 Conceptueel model van het HRM 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling
Soll Hoe moet het zijn?	0 Missie (tav klanten) 0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	0 Missie (tav HRM) 0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd
Strategie Hoe bereiken we het doel?	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll 0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll 0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang

	Benchmarking	Leiderschap Communicatie
Context Omgevingsanalyse; wat is relevant?	0 Beschrijving van best-in-class in de markt (bv de beurs) 0 Visie op best-in-class 0 Kwalitatieve verwachtingen van best-in-class 0 Kwantitatieve verwachtingen van best-in-class	0 Relevante ontwikkelingen in leiderschap en communicatie 0 Visie op leiderschap en communicatie 0 Kwalitatieve verwachtingen van leiderschap en communicatie 0 Kwantitatieve verwachtingen van leiderschap en communicatie
Ist Waar staan we nu?	0 Weergave van hoe de organisatie zich verhoudt tot best-in-class 0 Conceptueel model voor benchmarking van de organisatie 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling	0 Weergave van leiderschap en communicatie in de organisatie 0 Conceptueel model van leiderschap en communicatie in de organisatie 0 Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) 0 Kwantitatieve plaatsbepaling
Soll Hoe moet het zijn?	0 Missie (qua best-in-class) 0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd	0 Missie (tav leiderschap en communicatie) 0 Dilemma's 0 Uitdagingen (bv obv swot) 0 Doel(en) - gekwantificeerd
Strategie Hoe bereiken we het doel?	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll 0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang	0 Beschrijving van de route van Ist naar Soll 0 Conceptueel model voor de route 0 Actieplannen 0 Evaluatie voortgang

4 Resultaten

4.1 Beoordelingen 2021

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

De jaarverslagen van in Nederland in augustus 2021 aan AEX, AMX en Ascx genoteerde bedrijven over 2020 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 2021

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

Waarneembaar is het volgende voor de jaarverslagen in 2021 in vergelijking met eerdere jaarverslagenonderzoeken:

1. Het gemiddelde is weliswaar nog steeds laag: 4,6 gemiddeld over alle geanalyseerde 75 bedrijven, maar de stijging is structureel, en de laatste jaren fors, correlerend met de jaarlijks stijgende beursindices die maken dat er veel vrolijks en hoopvols te melden is. Ondanks de coronacrisis zijn de beursindices eind 2020 (en 2021) 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 (wederom Arcadis) de op drie na meest transparante van alle geanalyseerde bedrijven. En de koplopers in de Ascx zouden verdienstelijke middenmoters in de AEX zijn. Omgekeerd scoort (familiebedrijf) Heineken traditioneel laag qua transparantie.

3. Large-cap bedrijven communiceren inmiddels beduidend transparanter dan mid-cap en small-cap: de AEX is 33% transparanter dan de AMX (5,7 gedeeld door 4,3) en 58% transparanter dan de Ascx. Opmerkelijk is ook dat de AEX-fondsen voor het eerst gemiddeld een voldoende scoren (5,7).

De overall-lijst ziet er als volgt uit:

Tabel 2: Transparantiecijfers top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2021

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

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 2021

		MVO	Innovatie	Strategie	Diversiteit	Klanten	HRM	Benchmarking	Leiderschap	Totaal
Context	Beschrijving	49%	51%	88%	13%	80%	13%	25%	3%	40%
	Visie	76%	65%	73%	60%	73%	60%	63%	39%	64%
	Kwalitatief	65%	60%	84%	29%	69%	28%	43%	19%	50%
	Kwantitatief	23%	12%	17%	7%	20%	5%	21%	1%	13%
Ist	Beschrijving	93%	96%	100%	87%	89%	92%	77%	79%	89%
	Concept	17%	8%	32%	7%	9%	12%	1%	12%	12%
	Kwalitatief	91%	71%	92%	65%	69%	65%	39%	49%	68%
	Kwantitatief	77%	33%	61%	64%	29%	44%	37%	11%	45%
Soll	Missie	91%	83%	99%	68%	76%	71%	59%	53%	75%
	Dilemma's	7%	0%	1%	1%	5%	3%	0%	1%	2%
	Uitdagingen	15%	12%	28%	4%	13%	7%	5%	1%	11%
	Doelen	85%	64%	77%	57%	52%	59%	40%	41%	60%
Strategie	Beschrijving	93%	76%	91%	68%	72%	72%	52%	47%	71%
	Concept	13%	7%	5%	3%	7%	8%	1%	8%	7%
	Actieplannen	85%	73%	88%	57%	57%	63%	40%	43%	63%
	Evaluatie	87%	69%	87%	49%	56%	65%	33%	37%	61%
Totaal per element:		61%	49%	64%	40%	49%	42%	34%	28%	46%

Bovenstaande percentages zijn als volgt te lezen: Het eerste getal (49%, linksboven) geeft aan dat er van de 75 beoordeelde ondernemingen er 37 waren die een punt kregen voor hun beschrijving van de MVO-context (zie eerder beschreven criteria in paragraaf 3.3), dat is dus 49%.

Het volgende valt op:

- Het meest open zijn bedrijven over waar ze nu staan (gemiddeld 89% geeft een weergave van het "Ist" van de 8 dimensies) 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 11% 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. Sommige 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 algemeen geaccepteerde theorie.

- Bedrijven zijn vooral duidelijk over de dimensie strategie (bedrijven scoren hier gemiddeld 64% van het maximaal te behalen aantal punten) en over duurzaamheid (bedrijven scoren hier inmiddels 61%). Daarna meldt men vooral zaken over innovatie & ondernemerschap (49%), klanten (49%), diversiteit en cultuur (40%), HRM (42%), de vergelijking met zichzelf in de tijd en met concurrenten (benchmarking, 34%) en tenslotte leiderschap en communicatie (28%).

- 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 (iets) meer dan de helft van het jaarverslag betreft. Totaal aantal pagina's van de 75 jaarverslagen: 16.028, dat zijn gemiddeld 214 pagina's per jaarverslag. De afgelopen jaren waren de gemiddeldes: 207 (2020), 204 (2019), 192 (2018) en 195 (2017).

Tabel 4: Pagina's per jaarverslag van de top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2021

Unibail-Rodamco	468	RELX	196
Aegon	452	Nedap	196
ING	438	Basic-Fit	195
AF-KLM	396	Signify	188
ASR	358	Intertrust	182
Shell	336	ASMI	180
Arcelor Mittal	327	Ordina	180
ABN AMRO	327	Heineken	179
Arcadis	305	Adyen	178
DSM	298	Boskalis	178
NN	286	Eurocommercial	176
WDP	281	Besi	175
Just Eat Takeaway	278	Inpost	175
Heijmans	278	TKH	175
Philips	276	Wereldhave	175
PostNL	272	Flow Traders	161
SBM	262	B&S	158
ASML	257	Sligro	154
Randstad	256	Lucas Bols	152
Ahold Delhaize	253	Akzo Nobel	151
Forfarmers	252	Avantium	151
Prosus	248	Ajax	150
Accell	241	Acomo	148
Vopak	234	SIF Holding	147
KPN	232	CTP	140
Van Lanschot	232	NSI	140
Fugro	229	CM.COM	138
Aperam	222	TomTom	136
Galapagos	222	AMG	130
Wolters Kluwer	221	Aalberts	128
JDE PEET's	220	Fagron	114
BAM	218	VastNed	110
Grandvision	214	Vivoryon	110
Corbion	212	Brunel	99
OCI	212	Pharming	99
Unilever	209	Accsys	85
IMCD	198	Alfen	81
Kendrion	198		

4.2 Top 10 in de afgelopen 10 jaar

Om de 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 2012-2021 van de grootste genoteerde ondernemingen in Nederland

#	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)	2021 (over 2020)
1	Akzo Nobel	Ten Cate	Ten Cate	TKH	Rand-stad	ABN AMRO	Arcadis	Arcadis	ASML	Ahold
2	Ten Cate	Arcadis	Fugro	Ten Cate	ABN AMRO	ING	ABN AMRO	TKH	ASR	ASML
3	Imtech	Binck Bank	Van Lan-schot	Van Lan-schot	Sligro	DSM	DSM	ASML	Arcadis	Rand-stad
4	Arcadis	DSM	Nutreco	KPN	Akzo Nobel	Rand-stad	Rand-stad	Rand-stad	DSM	Arcadis
5	SNS Reaal	Akzo Nobel	Binck Bank	Reesink	DSM	KPN	NN Group	DSM	Rand-stad	Uni-lever
6	Mediq	Ballast Nedam	TKH	ING	KPN	NN Group	ASML	NN Group	ING	NN Group
7	DSM	Mediq	DSM	Ballast Nedam	ASML	Uni-lever	ING	ING	NN Group	SBM
8	Binck Bank	Nutreco	Ballast Nedam	DSM	PostNL	Sligro	TKH	ABN AMRO	Ahold	DSM
9	Delta Lloyd	TKH	ING	Binck Bank	Philips	Accell	PostNL	KPN	Heij-mans	ASR
10	Ballast Nedam	ING	USG People	Akzo Nobel	Accell	TKH	ASR	Heij-mans	KPN	Aegon

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

- Een aantal van de hierboven genoemde sterk communicerende bedrijven is inmiddels ten onder gegaan (SNS Reaal, Imtech, Fortis), in zwaar weer gekomen (BAM, Fugro, Akzo Nobel en Arcadis) of via de zijdeur verdwenen (Ballast Nedam, Mediq, Unit4Agresso, Binck en DeltaLlloyd). Dit bevestigt de idee dat het transparant communiceren van strategie geen garantie voor succes is. Of zelfs maar een goede indruk geeft 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: ASML, 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.

- Ondernemingen die afgelopen jaar voor hun doen extra transparant bleken hebben bovengemiddeld economisch succes in 2021, zoals AholdDelhaize, Unilever en SBM.

4.3 Bijzonderheden in 2021

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 valt dit op waarde te schatten? Moeilijk. Zoals op velerlei plaatsen wetenschappers, politici en burgers twisten over het belang en de meetbaarheid van duurzaamheid, zo worstelen bedrijven en hun belanghebbenden met het meten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het goede nieuws is dat het bedrijfsleven nu met de Sustainable Development Goals (SDG's) een breed geaccepteerde reeks doelen heeft. Arbitrair blijft de keuze van een onderneming aan welke van de 17 SDG's het wil bijdragen en hoe dat gebeurt. Hoeveel CO2-uitstoot is acceptabel? En hoe hard valt een CEO aan te spreken op duurzaamheidsresultaten? Bestaat er überhaupt zoiets als duurzaam beleggen? Duurzaamheid gaat over meer dan (reductie van) CO2; het gaat over people, planet en profit. De SDG's 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. Het is aan de lezer om te bepalen wat daarvan greenwashing is, en hoe erg dat is.

Bijvoorbeeld ingenieursbureau Arcadis neemt het begrip duurzaamheid bepaald breed:

> "We take a holistic view of sustainability. For a solution to be sustainable, it must be create value for society and communities while respecting the boundaries of our planet."

Of zoals Hilde Snoeijen, "Coördinator Duurzame en gezonde voeding, Hoofdkantoor Veghel", het stelt in het jaarverslag van horeca groothandel Sligro:

> "Duurzaamheid is voor iedereen anders."

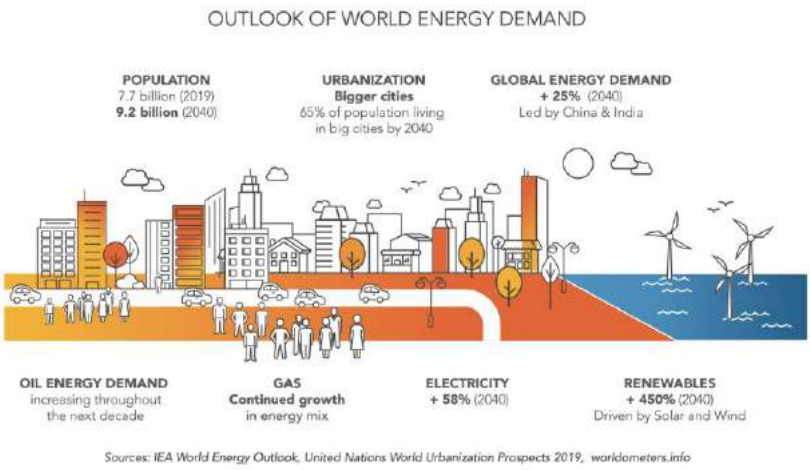
Uitgeverij RELX durft maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO, in het Engels CSR) nogal zakelijk en instrumenteel te blijven benoemen, een verademing met de nog wel eens schijnheilig klinkende taal in veel andere jaarverslagen:

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

En van de nood van duurzaamheid maakt RELX een deugd in de vorm van een mooi business-instrument: een SDG Resource Centre.

In toenemende mate communiceren beursgenoteerde bedrijven in Nederland over duurzaamheid: 61% van alle te behalen punten op dit thema werden gescoord in dit verslag over 2020, tegen 44% in 2017. Het is na strategie & positionering het belangrijkste thema. Van de top-75 beursgenoteerde bedrijven in Nederland geeft 87% aan hoe ze bijdragen aan de SDG's. Alleen deze bedrijven doen dat (nog) niet: Just Eat Takeaway (in de AEX), AMG, Eurocommercial, Inpost (allen AMX), Accsys, Ajax, CTP, Pharming, Nedap en Vivoryon (allen Ascx). Andere veel gehanteerde MVO-kaders zijn een conceptueel model als circulariteit of cradle-to-cradle, een materialiteitsmatrix en scoren in duurzame rankings. Enkele voorbeelden van deze kaders volgen hierna.

Klimaatneutraal in 2050?
Een aantal beursgenoteerde ondernemingen registreert dat de consumptie van energie en voedsel gewoon blijven stijgen de komende decennia, zoals hieronder weergegeven door SBM:



Dit meent ook Fugro:

> "Oil and natural gas are expected to be a key source of energy in the medium to long term."

En we hebben meer voedsel nodig, noteert ForFarmers:

> "According to the Food and Agricultural Organisation of the United Nations (FAO) in around 30 years' time up to 70% more food will be needed to feed the world's growing population."

Dus wat te doen om toch duurzaam te zijn? Het reduceren van CO2 zeggen de meeste bedrijven. Sommigen zeggen al een eind op weg te zijn, zoals lampenproducent Signify:

> "It is with a lot of pride that we announced that we achieved carbon neutrality across our entire operations in September, that we now use 100% renewable electricity and send zero waste to landfill."

Ook staalbedrijf ArcelorMittal is vastberaden:

> "ArcelorMittal is committed to the objectives of the Paris Agreement. In 2020, the Company announced a group-wide commitment to being carbon neutral by 2050."

Waarbij de onderneming een gedetailleerde uitleg biedt hoe ze dat gaan doen.

Baggeraar Boskalis gaat er ook voor:

> "We have set ourselves the ambition to be climate-neutral by 2050, which sets us on a journey through uncharted territories."

Unilever zegt met overtuiging haast te hebben met CO2-reductie:

> "There's no doubt that the world needs to decarbonise, and quickly. We intend to lead this transformation and this year announced a new target to achieve net zero emissions from sourcing to point of sale, by 2039."

Met vele en concrete uitwerkingen, omdat de klant erom vraagt!

> "The work of our brands reaches beyond food and nutrition to broader wellbeing, inclusion and sustainability causes. (...) We know that consumers want sustainable products that perform just as well as conventional ones."

Luchtvaartmaatschappij Air France KLM is voorzichtiger, iets met "redoubling efforts":

> "Air France – KLM is also committed to playing a pioneering role in sustainable aviation, in both the ground and flight operations. The Group is redoubling its efforts to reduce its environmental footprint and achieve its target of a 50% reduction in CO2 emissions by 2030."

Akzonobel heeft in dat kader een duurzame missie die niet zou misstaan in de Volkskrantrubriek "Nee, deze woordgrap dan": "People. Planet. Paint.". Het knipogende mission statement (of purpose, of visie) neemt niet weg dat (ook) Akzonobel stevige duurzaamheidambities heeft: "moving towards zero waste", "50% less carbon emissions by 2030" en ">50% of revenue from sustainable solutions by 2030". Maar ja, wie bepaalt wat sustainable solutions zijn? AkzoNobel volgt hier wijselijk andermans oordeel:

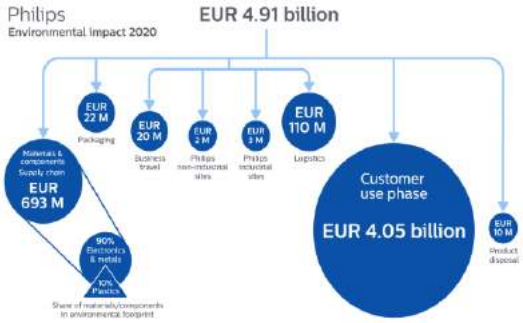
Rating agency	Key achievement
Sustainalytics	We're considered a "low risk" company, which is the best performance level in the chemical industry
MSCI	We've received the highest possible rating (AAA) for five consecutive years
FTSE4Good	We've maintained our score and have been well above the industry average for five consecutive years
EcoVadis	We were awarded a Platinum rating in the latest review, placing us in the top 1% in the industry
ISS Oekom	We received a score of B- as of April 2020, which makes us part of the top 10% in the industry
ChemScore	We're the highest ranked paints and coatings company – and in third place overall. AkzoNobel was also one of only four companies to receive a special mention for being "ahead of the rest" when it comes to green chemistry and the development of safer chemicals

Maar AkzoNobel meldt bijvoorbeeld niet dat het al een tijd verwijderd is uit de Dow Jones Sustainability World Index, een fameuze ranglijst van duurzame beursgenoteerde ondernemingen.

Het presenteren van (een uiteraard handige selectie van) externe oordelen is in toenemende mate een manier voor bedrijven om te laten zien dat het ze menens is met duurzaamheid. Ziehier bijvoorbeeld de duurzame prijzenkast van RELX:

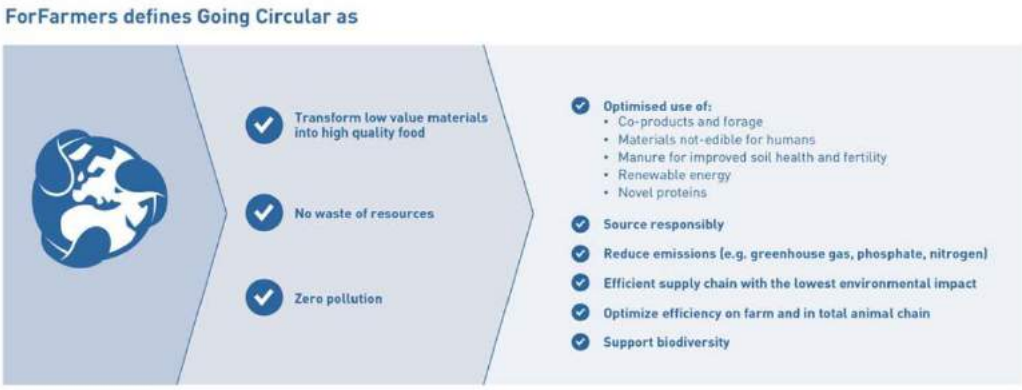
Het tentoonspreiden van prijzen en mooie ambities, al dan niet in de vorm van greenwashing, is zeker niet genoeg om groeiende scepsis jegens multinationals weg te nemen. Zo heeft Shell (de verrassende winnaar van de Sijthoffprijs 2020) nog een weg te gaan qua public relations. Zelfs Shells eigen accountant is kritisch: de plannen om in 2050 netto geen CO2 meer uit te stoten kregen niet de goedkeuring van Ernst & Young. De accountant vond het jaarverslag over 2020 "mogelijk noch passend".

Philips berekent de eigen environmental impact zelf, met hulp van CE Delft, om die vervolgens te willen verminderen:



Circulariteit
Een opkomende methode om afval te bedwingen en de "ecologische footprint" te reduceren is circulariteit. Binnen het thema duurzaamheid behandelt inmiddels 67% van de top-75 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland het concept circulariteit. Avantium, leverancier van biobased kunststoffen en chemicaliën, meldt dat de wereld 8,6% circulair was in 2020. Hierbij raakt de volgende (brede) definitie, hieronder benut door KPN, in zwang: "reduce, extend, recycle":

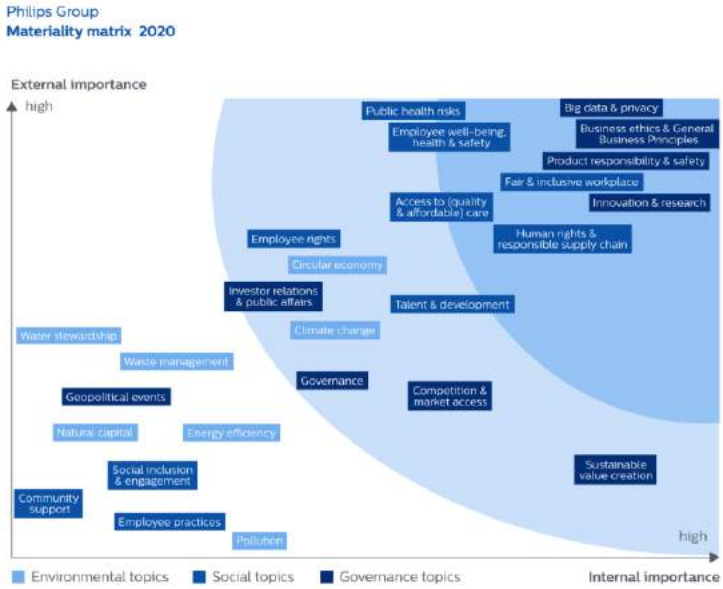
Voor veevoederbedrijf ForFarmers is circulariteit zelfs een essentieel onderdeel van hun strategie, maar wel met eigen invulling:



At the heart of our Going Circular strategy is our framework with its three central themes: Feed resources, Feed production and Feed solutions. It also expresses the boundaries, set by society, within which we need to act.

Working towards a more sustainable livestock industry and a more sustainable world entails embarking on a journey, for which our Going Circular objectives and ambitions provide direction:

Materialiteitsmatrix
Duurzaam denken betekent onder meer denken in wat van "materieel" belang is voor meer belanghebbenden dan alleen aandeelhouders. De materialiteitsmatrix is sinds enige jaren een breed geaccepteerd instrument voor organisaties om aan te geven welke omgevingsfactoren van belang zijn en hoe ze daarmee omgaan. Het gebruik van de materialiteitsmatrix zet niet door: 49% in 2021 (9 in de AEX, 14 in de AMX en 14 in de Ascx) tegen 43% in 2020, en 47% in 2019. Hier de materialiteitsmatrix van Philips:



Aegon hanteert sinds enkele jaren een Business Environment Scan (BES) die de materialiteitsmatrix combineert met een soort SWOT. De BES beziet wat (grote) impact heeft op de organisatie en welke kansen en uitdagingen dit vervolgens biedt:

Houtverwerkingsbedrijf Accsys vermeldt een bijzondere "materiality assessment" en wel in de vorm van een soort omgevallen boekenkast waarin duurzaamheidsstandaarden (AA1000, SDG), een organisatie (SASB), een ranking (DJSI) en rapportagetechnieken (IIRC, GRI) kennelijk allemaal tegelijk richting kunnen geven:

> "Our materiality assessment consisted of a desk-based research, which ensured that all pertinent perceptions of our approach to ESG were captured. The methodology was based on a full review of AccountAbility's AA1000 Principles Standard; the International Integrated Reporting Council's ('IIRC') Integrated Reporting Framework; the Global Reporting Initiative ('GRI') Standards; UN Sustainable Development Goals ('SDGs'); Dow Jones Sustainability Index ('DJSI') and the Sustainability Accounting Standards Board ('SASB') guidance."

De vraag dringt zich op welke lezer hierdoor waarvan overtuigd raakt.

Ketendenken
Duurzaam denken stimuleert denken in ketens, omdat duurzaam optreden zonder medewerking in de keten minder effectief is. Daarom geven ondernemingen vaker aan hoe ze in de productieketen staan, welke waarde ze toevoegen en hoe ze met hun ketenpartners omgaan.

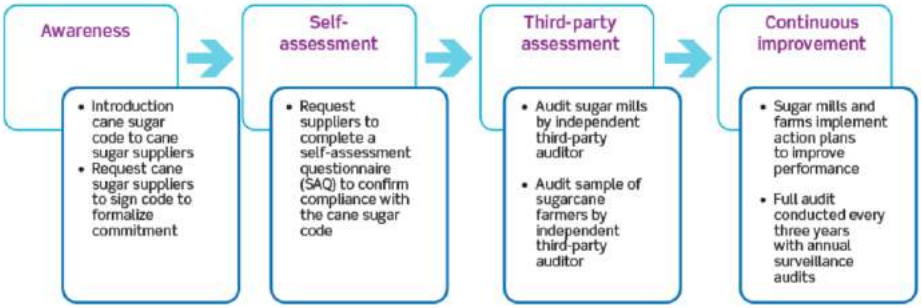
Hieronder de stakeholders en de supply chain (hier van zand tot klant) voor machineproducent voor halfgeleiders ASMI:

De ketenpartners (althans de leveranciers) in de supply chain moeten steeds vaker meetbaar duurzaam zijn ("sustainable/responsible procurement"), zoals hier bij Air France KLM:

Key Performance Indicators	Definition	2019 results	2020 results	2021 targets
Percentage of suppliers having signed the Sustainable Development Charter	Number of Air France and KLM suppliers under contract having signed Air France-KLM's Sustainable Development Charter divided by the total number of Air France and KLM suppliers under contract.	68%	53%	75%
Number of suppliers evaluated by EcoVadis	Number of suppliers under contract with Air France and KLM evaluated by the CSR rating agency EcoVadis or an equivalent body.	414	262	100 additional suppliers

En hier toont melkzuurproducent Corbion hoe ze hun leveranciers selecteren op regenwoudvriendelijkheid:

To provide more transparency on the risk of deforestation in our agriculture supply chains, we developed a new KPI to track the percentage of key agricultural raw materials purchased that is verified deforestation-free. About 50% of our key agricultural raw materials is sourced in North-America, where deforestation is not an issue. For sugar and palm oil, the absence of deforestation is verified through audits and Bonsucro or RSPO certification. In 2020, we achieved 100% RSPO certification for palm oil and primary oleochemicals and 83% verified deforestation-free globally.



Groothandel Sligro meet zelfs de tevredenheid van leveranciers, naast tevredenheid van klanten en medewerkers.

Charity
Steeds vaker etaleren bedrijven iets over communityservice / giving back / charity / volunteering. Hieronder een bloemlezing:

iFood is targeting affordable lunches with Loop
iFood has launched Loop – an innovative way to provide affordable lunches. Customers receive reasonably priced meals and save time; restaurants can fully use their kitchens' spare capacity; and couriers generate incremental income across a full day. At the same time, order batching significantly improves unit economics for iFood. With Loop, everybody wins. Loop is proving to be very successful. Currently in 54 cities across Brazil, the plan is to expand and scale Loop as quickly as possible.

"The assistance provided by UNESCO, Signify Vietnam and the Signify Foundation strengthens the education and training for our students. By providing underprivileged students with better educational resources, we encourage them to enjoy school more – and stay longer in the education system." Nguyen The Binh, Director of Education and Training Department, Ha Giang Province

As healthcare professionals search for ways to improve the treatment they deliver to patients, we provided free kits directly to medical personnel to help them build Negative Pressure Airway Management Hoods. The hoods, which help protect healthcare workers and patients as treatment is provided, were initially adapted by two anaesthesiologists from California. They were then refined and have been made available to doctors and hospitals around the United States. Another great example of how Aalberts offered help in whatever way possible to strengthen the COVID-19 response.

"In 2019, Arcadis committed to offering employment opportunities to 45 refugees across Europe over the next three years, as part of its commitment to attracting diverse talent and providing an inclusive working environment. Arcadis offers an internship program that provides training and/or coaching to help refugees adjust to their new working environment. The structure of each internship varies by location, aiming to provide relevant local experience and opportunities to progress their career. The most appropriate candidates will be offered a job with Arcadis.

In the extraordinary times experienced for most of 2020, we feel it is more important than ever to look for additional ways to contribute to society. We have also accelerated and increased the annual charitable contributions made by employees, with €2.5 million donated to a select number of charitable organizations worldwide at the onset of the pandemic - including Erasmus MC, Vereniging van Voedselbanken Nederland, VentilatorPAL, The Courage Fund, The Community Chest and Mount Sinai Health System.

SOCIAL CAUSES

Our plants pay close attention to the social causes that matter to each community to effectively participate in local development. Such causes include sponsoring or donating time to local sports teams, music and arts festivals, food banks, toy runs, youth programs, and animal rights causes.

A Wilde Ganzen project: Child Surgery Vietnam, which provides surgery to physically handicapped children in the northern Son La province.

The total amount spent on corporate philanthropy (excluding VSO) in 2020 was € 1,912,000 (2019: € 2,171,000).

More information about these initiatives and other examples of local volunteer initiatives can be found on our website.

randstad with heart and other volunteer projects

	2020	2019	2018
Volunteer hours	11,685	25,060	17,590
Volunteers	2,093	3,900	2,150

88
food distributions were organised by the Group's assets.

27
blood donations sites and 20 **COVID-testing sites** were hosted in the Group's premises.

Creating social impact

Air France and KLM support initiatives enabling the development of skills, the vocational integration of young people and the social inclusion of vulnerable individuals. This also includes promoting access to training leading to professions in the airline industry, through numerous associations and educational programs for young people.

As a company, we want to have a positive impact on society and actively support the communities where we operate. We are partnering with three respected organizations that help people and children in particular, who lack the opportunity to exercise to stay fit and enjoy the social benefits of doing sport, no matter what their background or abilities are.

In a community investment initiative, Fugro provides support to the largest waste recycler in Nepal. Globally, Nepal is ranked fourth in terms of vulnerability to climate change, causing excessive rainfall in the monsoon and long periods of droughts in the summer. Most of the agricultural lands are on the slopes of the hills and mountains and are therefore prone to erosion and landslides. This vulnerability is further increased by the excessive use of chemical fertilisers, affecting the structure of the soil and reducing its capacity to hold water.

100,000 euros

Charity
for vulnerable groups and social initiatives hit hard by Covid-19. This amount was collected via 15% of the second quarter 2020 salary of the Board of Directors and CEOs, a non-binding contribution by #TeamWDP and then doubled by WDP.

Giving back to society at large:

- helping future young and senior professionals with a distance to the labour market,
- and helping increase environmental consciousness and sustainability by raising awareness for clean seas and our own environmental footprint

Brunel helps to create a better future for professionals and a better planet for future professionals.

89,902
unique users visited the RELX SDG Resource Centre in 2020

Our brands also responded to Covid-19 through product donations, innovations, and communications supporting people's hygiene and wellbeing. Lifebuoy, for example, donated more than 30 million bars of soap to refugees and other vulnerable people around the world, achieved over 60 billion impressions through their TikTok 'do the Lifebuoy' handwashing videos and launched a new campaign 'H is for handwashing' when teaching the alphabet to children. In hair care, Clear launched a 14-day programme to help boost people's resilience during lockdown, and antiperspirant brand Rexona launched a campaign to inspire millions of people in 35 countries to 'move more at home'. Dove, through its Courage is Beautiful campaign, and our Pepsodent and Signal oral care brands acknowledged the sacrifices of frontline workers such as health professionals.

Additionally, we support the local football club FC Almere City, which besides being a football club also supports and promotes the physical and sportive development of kids, and in 2020, we were one of the founding fathers of the Almere Social Club, which is a local network club that aims to connect and inspire entrepreneurs in Almere to enrich the city of Almere and increase its sustainability impact.

Initiatieven 2020
In het afgelopen jaar hadden de initiatieven van de Foundation grotendeels betrekking op COVID-19. Wereldwijd zijn veel donaties gedaan om gemeenschappen en ziekenhuizen in diverse landen te voorzien van voldoende maskers, handcrèmes, alcoholgel en COVID-19-testen.

In 2011 we established the Intertrust Foundation with the aim of engaging our employees in pro-bono services, direct action and fundraising in support of youth and educational

Accell Group has supported World Bicycle Relief since 2006. This non-profit organisation mobilises people in developing regions by giving them a bicycle. Millions of people walk kilometres every day to survive. On foot under the hot sun, distance prevents people from going to school, receiving healthcare and bringing their goods to the market. World Bicycle Relief provides specially designed, locally assembled, robust bicycles to residents of rural developing regions.

We have a 30-year partnership with Habitat for Humanity, whose goal is to eliminate poverty housing and homelessness from the world, and to make decent shelter a matter of conscience and action. We have donated close to 300,000 window coverings to low-income families, and our employees have invested thousands of hours of their "sweat-equity" helping to build hundreds of these homes.

Voorzover duurzaamheid heeft te maken met het verbeteren van de wereld en daarover communiceren is een van de meest opmerkelijke covers van alle beursgenoteerde jaarverslagen over 2020 die van FlowTraders, die hiermee bijna doet denken aan een liefdadigheidsorganisatie:

De netto handelsinkomsten van FlowTraders waren over 2020 933 miljoen euro, een verviervoudiging van het resultaat een jaar eerder. De winst bedroeg 464,5 miljoen euro, dat was 53 miljoen euro in 2019. Flow Traders stortte in 2020 8.5 miljoen euro in de Flow Traders Foundation die onder meer Tiny Miracles sponsort, afgebeeld op de voorpagina van hun jaarverslag. Zonder profit geen geld voor people en planet.

Zie verder ook:

- ESG Ecosystem Map van het WEF
- Reptrak ESG blogs
- De SDG-tracker van Our World in Data
- Kenniscentrum Duurzaam Organiseren Hogeschool Leiden
- Lectoraat Duurzaam & Circulair Ondernemen Hogeschool Leiden
- MVO Nederland
- Online kenniscentrum Duurzaam Ondernemen
- RIVM overzicht meetinstrumenten duurzaamheid

Opmerkelijk in communicatie over innovatie & ondernemerschap

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

Ondernemen = risico nemen
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 de facto weinig informatie over de risico's die ze lopen en wat ze daaraan doen. Dat stelt onder meer de jury van de FD Henri Sijthoff-prijs, die jaarlijks wordt uitgereikt aan ondernemingen met de beste verslaggeving en communicatie richting beleggers en publiek (FD, 5 oktober 2020).

Bierbrouwer Heineken doet het zo inzake de economische en politieke omgeving (met nog een reeks "main risks"), maar dit had bij elke organisatie kunnen staan, evenals in ieder handboek:

Economic and political environment

What could happen?
Throughout the world, local or regional economic and political uncertainties could impact our business and that of our customers. In particular, the risk of an economic recession, change of law, trade restrictions, inflation, fluctuations in exchange rates, devaluation, nationalisation, financial crisis or social unrest could adversely affect our revenues and profits.

Recent developments
COVID-19 has forced major containment measures, diminished economic activity and required drastic fiscal and monetary actions to protect jobs and markets. More structural shifts could happen and lead to a prolonged recession of the global economy, with increasing risk of bankruptcies and the potential failure of certain sectors to fully recover, despite the unprecedented response from governments. As a consequence, structural unemployment – especially for youth – is likely to surge with knock-on effects on consumer demand. Public debt, the disruption of global value chains and barriers to the cross-border movement of people and goods round out the key risks.

Agility has become a priority to enable businesses to navigate subsequent changes in laws, currency movements, import restrictions, scarcity of hard currencies, commodity pricing and their impact on the Company's profit.

What are we doing to manage this risk?
HEINEKEN has set up various tools to limit the impact of such events on its business. They include supplier management, short-term liquidity management, tight foreign exchange monitoring, prudent balance sheet measures and scenario planning in respect to resource allocation.

We have monitoring mechanisms in place globally and locally to allow us to monitor, report and engage proactively on political risks. For events which could threaten the continuity of the business, contingency plans are in place.

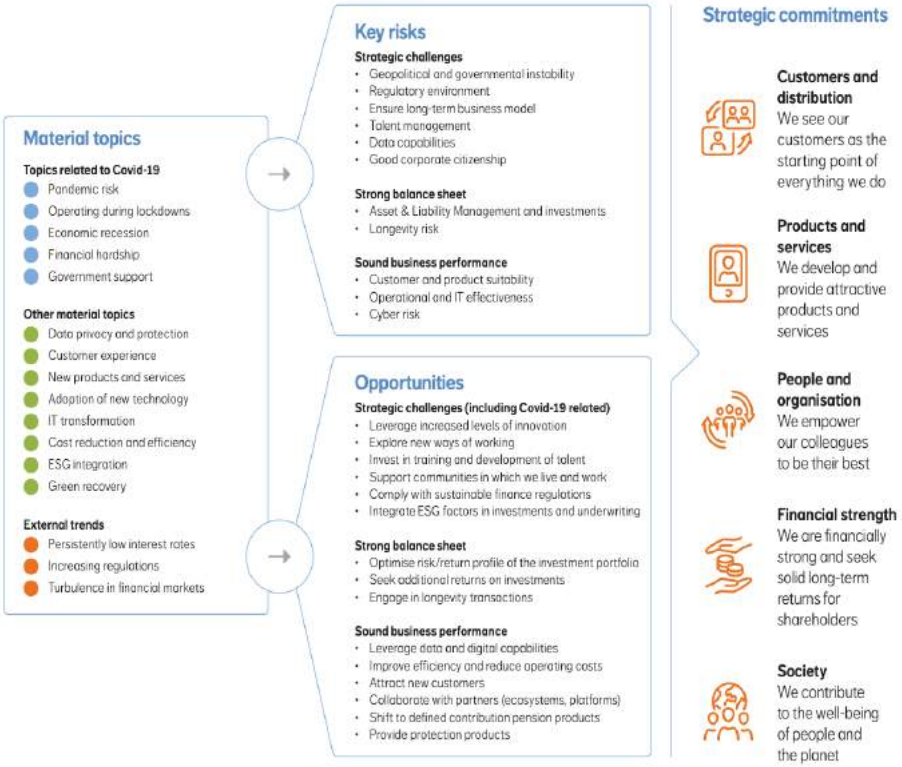
We continuously review our costs base to increase operating leverage.

Dat geldt ook voor onderstaande risicomanagementprocessen van Philips respectievelijk pakketkluizenbedrijf Inpost; keurig, maar wat zegt het, anders dan dat het zo kan en wellicht hoort?

Philips

Inpost

Een klein maar groeiend aantal bedrijven (dit jaar onder andere Randstad, Unibail Rodamco Westfield, SBM, Prosus en ForFarmers) koppelt risico's niet alleen aan risicoremmers of andere "mitigerende maatregelen", maar ook aan kansen. Hieronder verbindt Nationale Nederlanden – als verzekeraar bij uitstek een kenner van risico's – risico's aan kansen en commitments (= lange termijn dus strategisch):



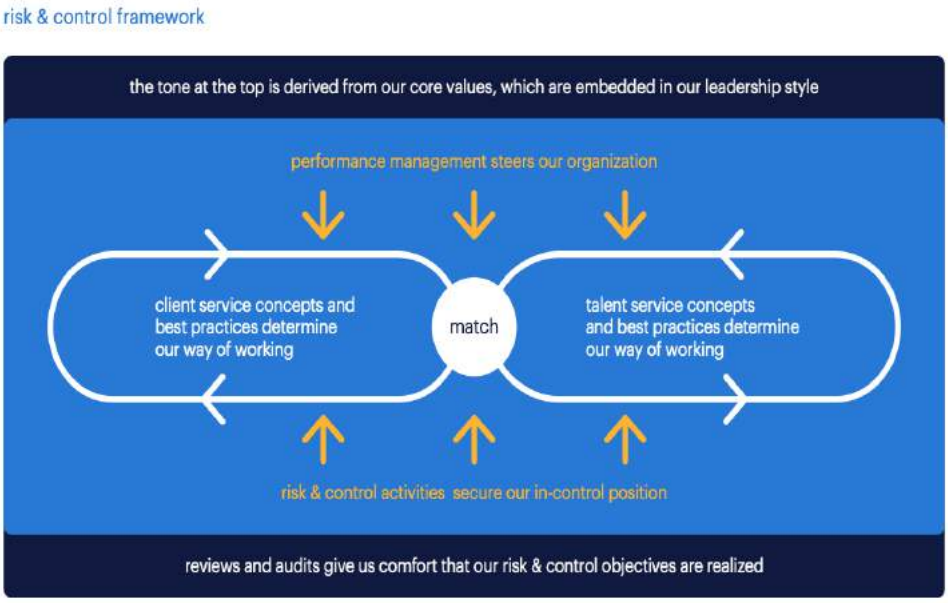
Elke beursgenoteerde organisatie zegt keurig alle regels te volgen (compliance) qua risico nemen maar verder best te durven ondernemen, zoals Vopak hier:

Risk Category (COSO)	Strategic themes	Vopak's risk-reward appetite	Very low	Low	Moderate	High	Very high
Strategic risks	• Leading assets in leading locations	Dependent on the fit-for-purpose value creation opportunities and the corresponding future incremental expansion and growth options, the company evaluates the entrepreneurial risk-return profiles on an individual merit basis by consistently applying different metrics for different purposes					
Operational risks	• Operational leadership • Service leadership • Technology leadership • People leadership	Safety and sustainability					
		Other areas/topics with alignment of targets and related cost, and a clear focus on sustainable EBIT growth.					
Legal and Compliance risks	• Operational leadership • People leadership	The objective is to ensure full compliance with legal and regulatory environments.					
Financial and reporting risks		Aligned with the long-term nature of the business, the company wants to ensure a robust financing position and solid cash flow performance. Furthermore, the objective is to ensure full compliance with financial and non-financial reporting laws and regulations.					

Technologiebedrijf Nedap vat risicomanagement nog het simpelst samen voor alle beursgenoteerde bedrijven:

Categorie	Risicobereidheid
Strategische risico's	Hoog
Operationele risico's	Gemiddeld
Financiële risico's	Laag
Compliance risico's	Laag

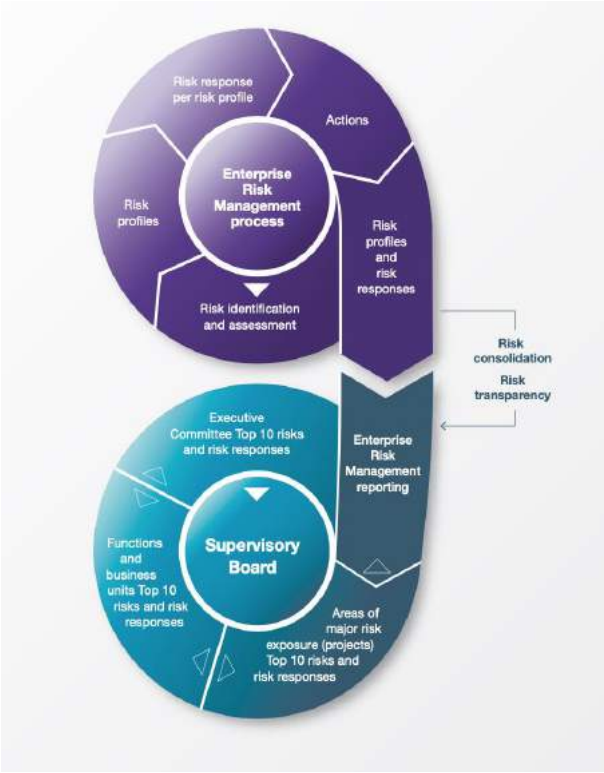
Randstad koppelt risicomanagement aan leiderschap, m.n. “the tone at the top”:



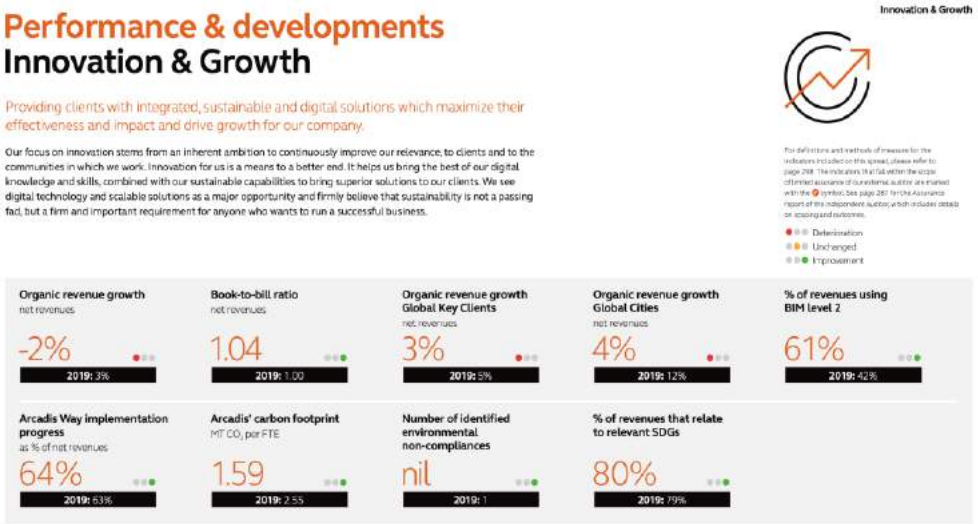
Kantorenbelegger NSI bevestigt deze zienswijze:

> "The Management Board and the Supervisory Board consider effective risk management to be a critical success factor whereby the ‘tone at the top’ is crucial."

Risicomanagement is het kleurrijkst in beeld gebracht in het jaarverslag van verfproducent AkzoNobel:

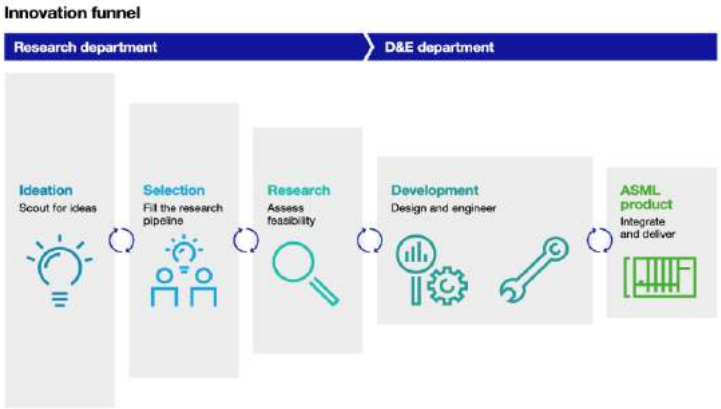


Innovatie
Ondernemerschap en innovatie hebben iets magisch en kunstzinnigs. Meer dan strategie en positionering betreft het de creatie van nog niet bestaande of zelfs maar bedachte producten en diensten in de hoop dat ze maakbaar zijn en geld gaan opleveren. Hoe krijg je dat als onderneming voor elkaar? Een motor voor innovatie kan de veranderende omgeving zijn die inspireert of dwingt tot vernieuwing.
Voor technisch adviesbureau Arcadis hangt innovatie direct samen met groei:



Sommige ondernemingen geven een concreet inkijkje in wat ze in hun lab ontwikkelen, al dan niet met externen, zoals AkzoNobel met Nobelprijswinnaar Ben Feringa:

Innovatietrechter
Na jaren waarin open innovatie het dominante concept leek – goed om je heen kijken en slim combineren van eigen en andermans inzichten – komt nu de klassieke innovation funnel weer vaker in beeld; het zorgvuldig in eigen beheer uitvinden, zoals hier bij ASML, in 2020 het duurste Europese techbedrijf:

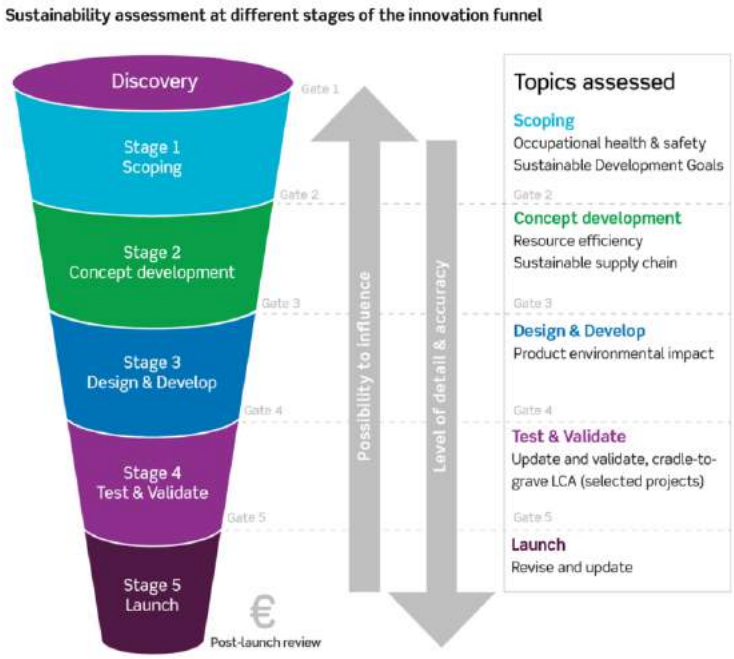


ASML ziet R&D uitgaven en de kwaliteit van het innovatienetwerk als belangrijke KPI's:

Technology and innovation ecosystem KPIs
The table below shows the key performance indicators (KPIs) and the related 2025 targets. In 2019, we adopted a new sustainability strategy – as a result no comparative results for 2018 are available for new performance indicators. See Non-financial statements - Non-financial indicators for our performance indicators (PIs) and related results.

KPI	2018	2019	2020	Target 2025
R&D expenses (€, in billions)	1.6	2.0	**2.2**	**n/a**
Investment in R&D partners (€, in billions)	–	0.5	**0.6**	**n/a**
Number of R&D partner agencies	–	144	**130**	**n/a**
Startups reached Star level from total startups supported (in %)	–	17%	**16%**	**> 20%**
Number of scale up companies supported (in #)	–	5	**7**	**14**

Melkzuurproducent Corbion verweeft de innovation funnel met duurzaamheidsmanagement:



Innovatiecultuur
Navigatiebedrijf TomTom benadrukt het raakvlak tussen innovatie en (bedrijfs)cultuur en wil dat iedereen in de organisatie bijdraagt aan innovatie door continu kennis te vermeerderen en delen:

> "We encourage a continuous learning culture, where our people have the room to develop, implement new ideas and maximize their skills. This increases engagement and creativity throughout the organization. Next to a large learning offering, we are always implementing innovation-focused initiatives"

Ook ING koppelt innovatie aan (het stimuleren van) creatief denken van alle medewerkers:

> "Innovative ideas come from inside and outside ING. All our employees are encouraged to think creatively and come up with ways of doing things faster, better and more efficiently. We stimulate their ideas through our bank-wide Innovation Bootcamp and local innovation ambassadors."

Unilever innoveert volgens duurzaamheidsconcepten (zoals plantaardige innovaties) en benchmarkt erkenning:

> "Our plant-based innovations are increasingly being recognised. Nielsen named Hellmann's vegan mayonnaise and Ben & Jerry's non-dairy ice creams as two of its 2020 top 25 breakthrough innovations in Europe. Unilever was again named by investor network FAIRR as a pioneer in its benchmark of the best prepared companies for the shift towards plant-based proteins, coming top out of manufacturers and second overall. And The Vegetarian Butcher's Chickened Out Burger won a Vegan Food Award from animal rights organisation PETA."

Innovatiebudget van Unilever gaat naar de ontwikkeling van circulaire producten:

> "We're investing €1 billion over ten years in researching and developing new technologies to reduce the carbon footprint, plastic waste and water use, and increase the biodegradable and sustainable ingredients associated with our products."

En Unilever investeert in cocreatie, vooral met klanten:

> "Listening to our customers has never been more important. (...) A consistent theme was that our customers increasingly recognise us for being strategically aligned with them, particularly around sustainability initiatives. (...) This is helping our larger customers make data-driven decisions about how and where best to bring value to shoppers. We partnered with Walmart in the US, for example, to co-create and launch a new bath product range based on insights around people needing 'me time' at home during lockdown."

Zie verder ook:
- Risicomanagement (wiki)
- Nederlandse Innovatie Monitor 2020

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. Met strategie wordt hier het plan bedoeld waarmee de onderneming haar doel(en) wil bereiken. Positionering is de manier waarop een onderneming onderscheidend wil zijn.

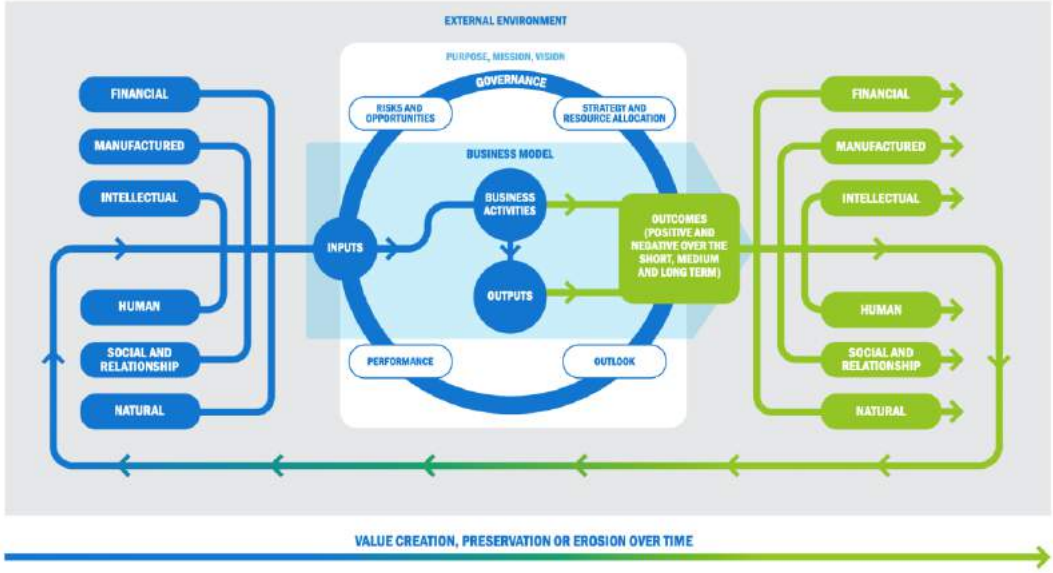
Er zijn veel manieren waarin ondernemingen zich denken te kunnen onderscheiden. Voor technologiebedrijf Nedap zit het onderscheidend vermogen opmerkelijk genoeg niet in producten of diensten of merk, of technologie, maar in de mensen:

> "De mensen, onze cultuur en ons perspectief op leiderschap vormen ons onderscheidend vermogen."

De positionering van Veevoerbedrijf ForFarmers is onderscheidend door de bijna letterlijke, als uniek gepresenteerde, schakelpositie die het bedrijf inneemt binnen de waardeketen van de agro-industrie:

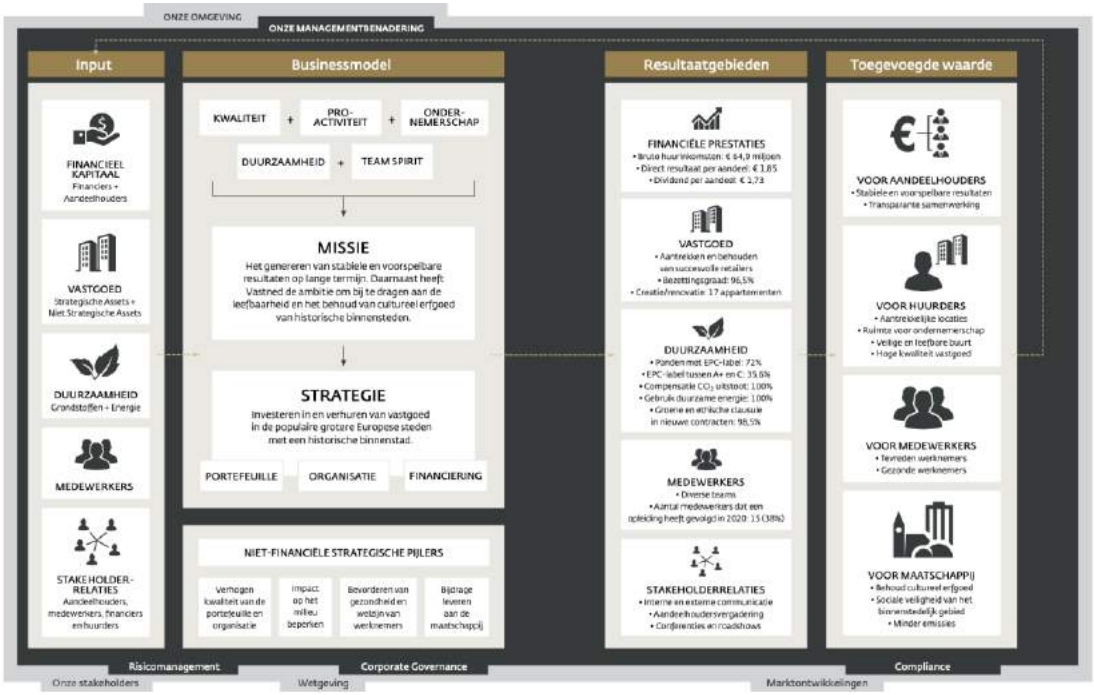
Waardecreatie
Zoals elke beursgenoteerde onderneming zegt duurzaam te zijn, zo bevestigt ook elke onderneming dat de uitvoering van de strategie op koers ligt en tot tevredenheid stemt, "al zijn we er nog niet". De meeste gearriveerde ondernemingen (met wat meer jaren beurservaring en bovengemiddelde 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 benadering suggereert dat:
• met bepaalde 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).

Hieronder een format van het IPO of ITO-model, ook wel waardecreatiemodel genoemd, van de Value Reporting Foundation:



Lampenproducent Signify benut dit waardecreatiemodel 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):

In het Nederlands ziet het er zo uit, bij winkelbelegger Vastned, getiteld waardecreatiemodel:



Een alternatieve manier om waardecreatie in beeld te brengen volgt AkzoNobel met de "grow & deliver strategy", die qua vorm lijkt op de [value chain/waardeketen van Porter]():

14 Strategy and operations | AkzoNobel Report 2020

Zie verder ook:

- [Strategietrends 2011-2021 (Berenschot)]()

Opmerkelijk in communicatie over diversiteit & cultuur

Diversiteit, en inclusiviteit, gaat over (het omarmen van) de verschillen tussen medewerkers en hoe die elkaar kunnen versterken. Cultuur gaat in dit verband over hoe collega's met elkaar omgaan, onder meer inzake diversiteit. Op de werkvloer bij Nederlandse bedrijven is er weinig aandacht voor diversiteit en inclusiviteit, volgens onderzoek onder bijna 2.000 HR-professionals in 2020 (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 omgaan met diversiteit (en inclusiviteit) en cultuur geen nieuwe uitdaging, al gaat het niet elke organisatie even makkelijk af.
De meeste beursgenoteerde bedrijven hebben inmiddels 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 (m.n. SDG 5: gender equality), de druk al jaren stijgt om in ieder geval iets over het onderwerp te zeggen. Bij de top-75 beursgenoteerde bedrijven in Nederland benoemt 80% "inclusiviteit" in het jaarverslag, en 97% benoemt "gender". Bedrijven waar het niet zo wil vlotten met het aandeel vrouwen in senior posities benadrukken vaak dat er meerdere vormen van diversiteit zijn, zoals leeftijd, expertise, opleiding, nationaliteit, fysieke mogelijkheden, geaardheid, religie, of andere mogelijke verschillen tussen mensen.

Gender
Sinds 2020 bestaat de top van het Nederlandse bedrijfsleven voor het eerst voor meer dan een kwart uit vrouwen. Metingen van de Commissie Monitoring Talent naar de Top en de Dutch Female Board Index laten een (heel langzaam) groeiend vrouwenaandeel zien in de top van het bedrijfsleven. De besturen en raden van commissarissen van bedrijven moeten sinds het ingaan van de wettelijke streefcijferregeling in 2013 minimaal uit 30 procent vrouwen bestaan - en ook minstens uit 30 procent mannen. Bedrijven die dat niet haalden, moesten er een verklaring voor geven in hun bestuursverslag. Omdat de streefwet in 2020 afliep, komt er ook een einde aan de Bedrijvenmonitor Topvrouwen. Nu blijkt dat het streefcijfer niet gehaald is, komt een wettelijk quotum (althans voor raden van commissarissen) politiek dichterbij.

In Nederland heeft acht procent van de bedrijven een vrouwelijke CEO, blijkt uit onderzoek van European Women on Boards (EWoB). Nederland staat daarin op de zevende plek en heeft een gemiddelde score. Er zijn in Nederland niet alleen veel meer mannelijke bestuurders dan niet mannelijke, maar zelfs net iets meer bestuurders die Peter heten dan vrouwelijke bestuurders. In de Raad van Commissarissen van SIF, fabrikant van offshore funderingen voor windturbines en olie- en gasplatformen, zijn zelfs driemaal zoveel commissarissen die Peter heten dan er vrouwen in die RvC zitten (3 om 1).
In het verslag van de "Supervisory Board self-assessment" van SIF lijkt dit verder geen issue:

> "It was concluded that the Supervisory Board functioned well at both the collective and individual level. The members are of the opinion that they complement each other sufficiently in the context of their role in advising the company."

Met wel vermeld:

> "Sif will bring the composition of the Supervisory Board in line with the future legal requirements on female representation i.a. at least one third male and at least one third female members."

Al jaren worstelen sommige, vaak technisch georienteerde en overwegend nationaal opererende bedrijven, om hun ambities qua gender te realiseren, waarbij de profilering van de staande macht niet altijd uitstraalt dat breken met traditie het plan is, zoals hieronder bij Aalberts Industries:

Executive Team (fltr): Arno Monincx, André in het Veld, Wim Pelsma, Oliver Jäger, Marcel Abbenhuis, Maarten van de Veen

Aalberts annual report 2020

Het diversiteitsidee van Aalberts Industries luidt:

> "As employees are key for our success - 'winning with people', Aalberts recognises and respects the differences between individuals and understands that these differences can include ethnicity, religion, nationality, age, gender, sexual orientation, physical ability, experience and perspective. Diversity ensures that we reinforce each other, bring out the best in each other and cooperate optimally. Providing an inclusive workplace makes diversity work."

Maar ook:

> "A balanced gender diversity is still a challenge."

Het managementteam van bouwbedrijf BAM presenteert zich dit jaar als volgt:

From the left: Joost Nelis, Sven Van de Wynkele, Simon Finnie, Ruud Joosten, John Wilkinson and Frans den Houter

Met als toelichting inzake diversiteit:

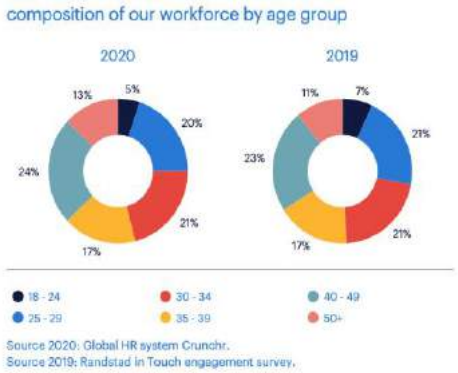
> "BAM mainly focuses on gender diversification, as this is the most challenging aspect of diversity in the construction sector."

Mogelijk dat deze bedrijven iets kunnen opsteken van deze aanpak van Unilever inzake met gendergelijkheid:

> "In recent years, we've made good progress in our journey towards gender equality, hitting our gender balance target at management level one year early and maintaining it at 50% in 2020. This year, we launched a new coaching programme run online by specialist INSEAD coaches to help women leaders progress their careers. We now offer paid paternity leave in all of our workplaces. (…) We're proud to have won a prestigious Catalyst Award for our initiatives to create a gender-balanced and inclusive culture that breaks down stereotypes. We were also listed in Bloomberg's 2020 Gender-Equality Index."

Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit is naast gender ook leeftijd, zoals Randstad hieronder aanstipt:



Unilever tracht als volgt inclusief te zijn inzake disabilities:

> "In 2018, we committed to improve the representation of people with disabilities in our business. This year, we asked our office-based employees to declare any disabilities. We plan to survey our factory-based employees in 2021 to get a more complete picture of disability across our business."

Zelfs in de selectie van leveranciers werkt Unilever aan diversiteit:

> "Creating a diverse supply chain, not only reduces risk but can also unlock innovation and agility within businesses. We're aiming to spend €2 billion annually by 2025 with suppliers that are majority-owned, managed and controlled by women, racial or ethnic minorities, LGBTQI+ or people with disabilities. We want our supplier base to reflect the diversity of our consumers – and, with this in mind, are expanding our supplier diversity programmes in North America and South Africa into other regions around the world and building on their successes and learnings."

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

LGBT	JDE Peet's, Unibail Rodamco Westfield
LGBT+	Intertrust, ING, Heineken
LGBTI	AirFrance KLM, ASML, Shell
LGBTI+	Nationale Nederlanden, AkzoNobel, Randstad, Arcelor Mittal
LGBTQ	AholdDelhaize
LGBTQ+	DSM, TomTom, RELX, Arcadis, Aegon, Adyen
LGBTIQ+	PostNL
LGBTQI+	Unilever, KPN
LGBTQIA	Philips
LGBTQIAP	-
LGBTQIAPK	-

Cultuur
Beursgenoteerde bedrijven melden steeds meer over hun bedrijfswaarden (corporate values) en (gewenste) bedrijfscultuur. 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.

DSM zet de gewenste (bedrijfs)cultuur flink op de kaart met een cultuurkompas dat de centraal gestelde purpose ("Creating brighter lives for all") koppelt aan identiteit, bedrijfswaarden en (gewenste) bedrijfscultuur:

DSM zegt sinds 2020 actief met "Culture Champions" te werken aan de gewenste cultuur:

> "In 2020, we activated the principles of our culture in our organization by building a network of Culture Champions and actively involving employees in the translation of core elements to themselves and their daily work. The Culture Compass was launched via several webcasts for executives and for employees, and as of 2021, we will focus on anchoring the core values of the Compass into our key People processes."

Inzake die cultuur heeft DSM nog wat werk te verrichten, gelet op de pr-uitglijder die het bedrijf maakte in augustus 2021 toen het bedrijf niet bepaald "courageous, caring, collaborative" met de gemeente Heerlen steggelde over het verplaatsen van het hoofdkantoor naar Maastricht.

Ook bodemonderzoeker Fugro gaat aan de slag met purpose, waarden en activatie, maar dat heeft dan ook wat te winnen aan elan na zeven jaar verlies:

> "To guide us in fulfilling our purpose, in 2020 we formulated our new company values: we are determined to deliver, we do what's right, we prepare for tomorrow, we build trust. This set of values was based on hundreds of conversations and workshops with colleagues throughout the organisation. A groupwide activation campaign will start in 2021, after a kick-off in our May senior management meeting."

Nationale Nederlanden stuurt de cultuur meer *rule-based* dan *principle-based* aan, en wel met behulp van een verplicht bedrijfsboekje met regels, de NN Code of Conduct:

> "Based on the NN statement of Living our Values, the NN Code of Conduct offers clear guidance in a single, easy-to-understand document for the behaviours we expect from NN employees: how we interact with colleagues, customers, and other stakeholders; how we deal with information and data; how we deal with conflicts of interest, fraud, corruption, and financial economic crime; how we use equipment and the internet; and how we report and deal with breaches. Employees are required to formally acknowledge annually that they understand the content of the NN Code of Conduct, and can and will apply the underlying policies and standards. This has been mandatory for all business units for several years."

Kendrion, specialist in electromagneten, koppelt cultuur aan mentaliteit:

> "We define The Kendrion Way in a single sentence: 'A global team of actuator specialists, with courage to act, curiosity to learn from successes and mistakes, confidence to share, and open to feedback'.

En daarbij staat het hieronder weergegeven beeld, zonder verdere toelichting. Zijn dit Kendrion-medewerkers die "'A global team of actuator specialists, with courage to act, curiosity to learn from successes and mistakes, confidence to share, and open to feedback" weergeven, of misschien zomaar wat mooie modellen op een stockfoto?

Maar ook in het verslag van Kendrion staat onderstaand beeld, dat al een stuk realistischer, en daarmee overtuigender oogt:

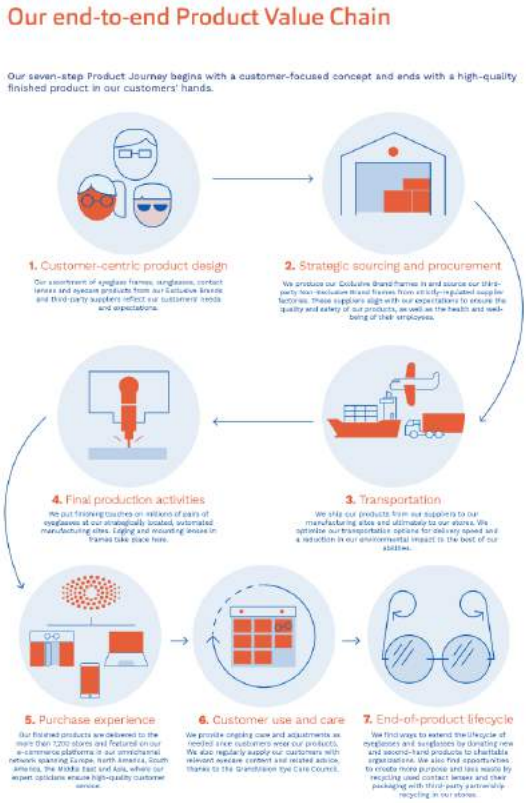
Zie verder ook:

- Lectoraat Diversiteit, Hogeschool Leiden
- SER Topvrouwen
- Bloomberg Gender equality index
- EWOB Gender diversity index
- Berenschot HR Trendonderzoeken vanaf 2009

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 alleen al maakt besturen een "uitdaging". Dat een bedrijf zonder klanten niet (makkelijk) leeft begrijpt menigeen 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 relevant voor ondernemingen. Grandvision heeft wederom een van de duidelijkste customer journeys en waardeketens, misschien niet vreemd voor een opticiën:



Branding
Volgens het European Union Intellectual Property Office zijn er in de Europese Unie 11 miljoen ingeschreven merken. Probeer in die concurrentie maar eens op te vallen. Niet dat dat moet natuurlijk; de meeste bedrijven, en de meeste mensen, vallen helemaal niet op. En daar valt heel gezond oud mee te worden. Maar wie zich wil onderscheiden van de massa, bijvoorbeeld via een merk, zal gebruik maken van methodes om een onderscheidende positie te bereiken. Het doel van dit branding of merkmanagement is het bereiken van een breinpositie bij de (potentiële) consument waarmee de merkwaarde wordt vergroot.

Just Eat Takeway wil graag opvallen en ambieert een duidelijke breinspositie: de meest geprefereerde en geliefde voedselbezorger zijn. De key metric daarvoor is, voor Just Eat Takeaway, TOMA:

> "Our objective is to be the most preferred and loved food delivery brand, so we track consumer opinion continuously for every market in which we operate. Our key marketing metric, which is linked to long-term brand and commercial health, is top-of-mind awareness (TOMA)."

Randstad stelt branding op een lijn met reputatiemanagement, waarvan het gewenste succes goed te meten is:

> "Our brand reputation: As we strive to become a top 100 global brand, it is important for Randstad to effectively manage and measure our brand reputation. We want stakeholders to consider us to be a knowledgeable expert and a trusted human partner, associated with being transparent and proactive, and with providing helpful guidance. In order to measure our effectiveness in living up to this positioning, we undertake an annual Randstad Brand Guidance Survey in 20 countries around the world, with a focus on 12 key markets. This survey helps us to evaluate our brand performance in local markets compared to our competitors and selected other benchmarks by measuring awareness, consideration, preference, recommendation, and the image of our brands. In 2020, the survey demonstrated strong global alignment with our chosen positioning, with a majority of respondents in all key markets having confidence in Randstad as a trusted partner."

Ook Arcadis benoemt waar het merk voor zou moeten staan, maar heeft wat meer moeite om scherpte te vinden "around improving quality of life through our passion for planet":

One Arcadis Brand

Connected material topic 15

Important to these stakeholders:
- Shareholders
- Employees
- Clients

See our overview of material topics on page 51, and the connectivity matrix on pages 58 and 59.

Clearly describing what the Arcadis brand stands for enables us to stand out. How we define ourselves is a blueprint for what we do, how we behave, how we communicate, how we design services, products, how we attract talent to Arcadis and how we deliver on every experience our Clients have with our brand. The One Arcadis Brand initiative is designed to bring clarity and understanding to why we exist and assist us in expressing our brand consistently around the world.

Through a refreshed brand strategy, we see the areas of differentiation are around Improving quality of life through our passion for planet, and our forward-thinking approach in developing new digital tools, solutions and products. We measure success of our brand efforts through brand awareness versus our competitive set and also measure effectiveness of our thought leadership program that is closely connected to business opportunities.

Bij Basic-Fit staan Brand en Reputation samen als risico, met als oplossing corporate communications, quick response en integrity:

Brand and reputation
The risk of negative publicity, ineffective marketing campaigns or incidents occurring that adversely affect the Basic-Fit brand and its reputation.

- **Corporate communications:** we have an extensive marketing, corporate communication and investor relations department in place to manage our commercial communications, corporate communications and PR, to protect our reputation and brand value.
- **Quick response system:** We have insight into all publications and communications on Basic-Fit in public markets through a news service, so we have a quick response system in place.
- **Integrity:** The company has well embedded compliance, risk management and internal audit functions that work closely together, while respecting their independence, to mitigate risks and protect the company's integrity and reputation.

Developments 2020
- The risk, compliance and privacy functions have been strengthened and brought together with a shares focus towards risk and compliance management.
- We devoted extra attention and focus to building our brand, clarifying the added value of our concept to communities and authorities, to help create an environment in which Basic-Fit clubs are welcomed and supported. We will continue these efforts in 2021.

Developments 2021
- Basic-Fit will continue its lobby with local and national governments to emphasise the relevance of the fitness industry for the health of people and communities and in the fight against diseases.

Klantbenadering raakt in toenemende mate verweven met moraliteit en purpose. Zo zegt merkbouwer Unilever "People positive" te willen zijn met zijn merken en geeft diverse voorbeelden hoe merken inclusief kunnen zijn, zoals:

> "Our brands continue to drive for a more inclusive vision of beauty. Dove's campaign with partners for the CROWN Act (Creating a Respectful and Open World for Natural Hair) prohibiting discrimination based on hair texture and style, became law in seven US states and in September, the U.S. House of Representatives passed the bill at the federal level. Shea Moisture created a $1 million fund to support small businesses and entrepreneurs of colour. Through its Equitable Skincare for All programme, Vaseline is working to improve skincare for Black and Latinx communities in the US by partnering with Medscape and Direct Relief to train medical professionals to better treat, diagnose and care for skin of colour. We also introduced a new brand, MELÉ, in the US, co-created with dermatologists of colour for melanin-rich skin."

Wat niet in het jaarverslag staat, maar wel in diverse media terug te vinden is, is dat dit niet zonder slag of stoot ging. Unilever paste in 2020 de naam en reclame-uitingen aan van de gezichtscrème Fair & Lovely. Dat merk bestaat sinds 1975 om de huidskleur lichter te maken en wordt vooral in India veel verkocht. Het 'fair' uit de naam slaat op fair skin ofwel 'lichte huid'. Activisten maakten al jaren bezwaar tegen het merk omdat in reclameboodschappen de indruk wordt gewekt dat een lichte huid beter is dan een donkere huid. Op de verpakking stonden tot 2020 nog 'voor-en-na-foto's' van vrouwen: voor gebruik van de crème met een donkere huid, erna met een lichtere huid. Unilever benadrukt nu dat het product zorgt voor een mooie en gelijkmatige huid en zegt dat de ingrediënten de afgelopen jaren al zijn aangepast en dat de crème nu onder meer goed is voor een gezondere huid en bescherming tegen uv-straling. Producten voor een lichtere huid zijn wereldwijd een miljardenmarkt. Vooral in Azië zijn ze populair. Naast Unilever bieden ook bedrijven als Procter & Gamble en L'Oréal ze aan.
"We want to learn and act on our failures," zei Sunny Jain, president of Unilever's beauty and personal care division in de Financial Times (11 april 2021) over deze nieuwe communicatie. Al in 2016 stopte Unilever met de, zeer succesvolle, maar vaak als sexistisch ervaren reclames voor Axe deodorant. Een lokale speler als SuitSupply heeft daar qua branding nog steeds geen moeite mee.

Loyaliteit en tevredenheid
Bijna de helft (48%) van de top-75 beursgenoteerde bedrijven hanteert een Net Promoter (of Promotor) Score (NPS), een internationaal breed geaccepteerde manier om klanttevredenheid en –loyaliteit te meten. Vorig jaar was dat 45%, 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.

Vermogensbeheerder Intertrust heeft een aardige visualisatie van de NPS:

Enkele organisaties, zoals ICT-bedrijf Ordina, noteren dat NPS vooral iets zegt over klantloyaliteit en meten daarnaast klanttevredenheid ("Ordina Promotor Score and the customer satisfaction index"), want dat is toch iets anders.

Verzekeraar Aegon koppelt de NPS aan klantgroei, opmerkelijk genoeg in een tabel met medewerkerstevredenheid:

Non-financial performance

Metric	2020	2019	Change	Key stakeholder group supported
Net Promoter Score (NPS) coverage[1]	87%	88%	-1 pp	Customers
Number of customers	30.4 million	29.9 million	1%	Customers
Number of new customers	4.6 million	4.3 million	8%	Customers
Percentage of customers with two or more products	16%	17%	-1 pp	Customers
Proportion of digitally connected customers (% of total number of customers)	41%	36%	4 pp	Customers
Employee engagement score	72	67	5 pp	Employees

[1] NPS coverage includes businesses that use relational NPS (rNPS) for steering.
pp – percentage points
For more information on these indicators, please refer to pages 36 (Customers) and 38 (Employees).

ASML schaart "loyalty, advocacy and engagement" onder customer intimacy, teneinde customer satisfaction te bevorderen:

> "To us, customer intimacy is about the entire customer relationship across all channels, from the early stages of innovation onwards. We aim to foster loyalty, advocacy and continuous engagement with the goal of achieving complete customer satisfaction."

Customer intimacy KPIs

KPI	2018	2019	2020
Overall Loyalty Score (Customer Feedback Survey)	73.3%	n/a	**72.6%**
VLSI Survey results			
Large suppliers of chipmaking equipment - score (scale 0 to 10)	9.1	9.2	**9.3**
Suppliers of Fab equipment - score (scale 0 to 10)	9.1	9.2	**9.3**
Technical leadership for lithography equipment - score (scale 0 to 10)	9.6	9.6	**9.7**

Hieronder een fraai klanttevredenheidsmodel van PostNL, dat daarin ook CSTAT (customer satisfaction score) verwerkt:

Zie verder ook:

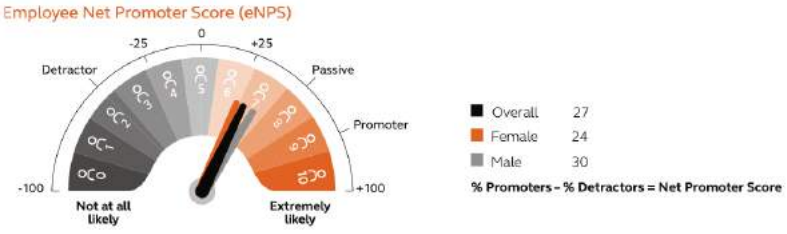
- Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC)
- Eurib
- NIMA
- Blogs op marketingfacts

Opmerkelijk in communicatie over HRM

Na enige jaren stilstand stijgt de afgelopen twee jaar de aandacht voor Human Resource Management (HRM) in de jaarverslagen van beursgenoteerde ondernemigen in Nederland. Dat kan ermee te maken hebben dat, ondanks Corona, de krapte op de personeelsmarkt de afgelopen jaren de aandacht voor HRM heeft doen stijgen. In HRM groeit met name employer branding als managementinstrument, zeker in sectoren met personeelstekort. Adviesbureaus in marketing, communicatie en HRM bieden uiteenlopende modellen en adviestrajecten aan in employer branding.
Volgens Randstad, al decennia internationaal succesvol en toonaangevend in HRM, en al jaren ijzersterk scorend in deze ranglijst, draait HRM als volgt om engagement:

eNPS
Een manier om het succes van employerbranding te meten is de employee Net Promoter Score (eNPS). De eNPS werkt zoals de NPS, beschreven in het hoofdstuk klanten hiervoor. Zes bedrijven van de top-75 hanteren een eNPS (waarvan vier in de finance: Intertrust, Van Lanschot, ASR en ABN AMRO) om te meten in hoeverre medewerkers hun bedrijf zouden aanbevelen aan derden, en daarmee lijken aan te geven blij te zijn met hun werkgever. Dit is een indicator van betrokkenheid/engagement – een factor die productiviteit sterk beïnvloedt.
Hieronder hoe Arcadis de eNPS presenteert:

Your Voice is our employee dialogue program, designed to empower all Arcadians to share their feedback and have greater shared accountability for improving their workplace experience. After a thorough pilot phase across the world, the program was globally[1] launched in October 2020 with 18,269 employees participating (70%). Our eNPS (employee net promoter score ranging from -100 to +100) is +27, 8 points higher than last year.

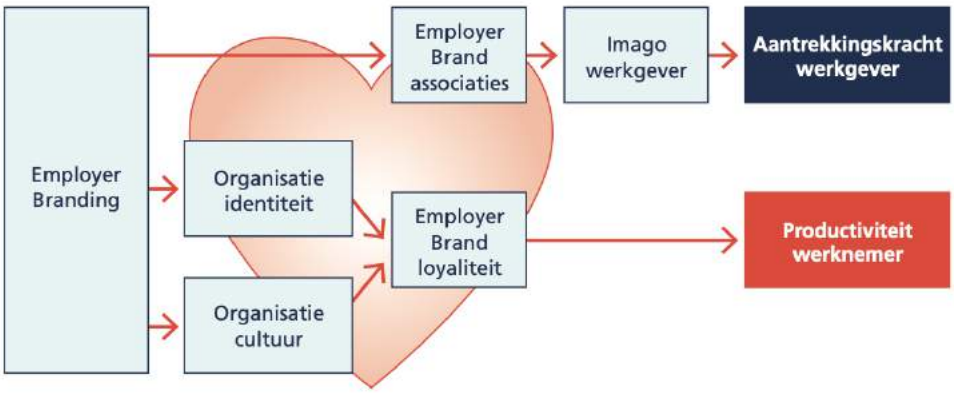


[1] Excluding Arcadis Netherlands, Germany, Arcadis Gen and CallisonRTKL

Employer branding
Randstad biedt voor de in HRM geïnteresseerde een fraaie hoeveelheid gratis kennis over Employer Branding, waarmee ze hun expertise sterk profileren – een voorbeeld van goeie pr.

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

Dit doet denken aan het conceptuele model "employer branding" van Backhaus & Tikoo (2004), zoals hieronder weergegeven in "Merkmanagement Modellen: de SWOCC Selectie" (2020):



ASMI scoort met deze onderbouwing punten door een theoretisch kader aan te geven voor het beleid, in dit geval het HRM-beleid. Dat suggereert een mate van doordachtheid waar de belanghebbende vertrouwen aan kan ontlenen en de meeste ondernemingen een voorbeeld aan kunnen nemen.

EVP
ASMI, leverancier van productiemachines voor de halfgeleiderindustrie, benoemt ook een Employee Value Proposition (EVP). In navolging van het idee van de USP, de Unique Selling Proposition, waarmee een organisatie klanten tracht te winnen, werken steeds meer HRM-afdelingen met een EVP. Deze EVP moet kort en krachtig duidelijk maken wat de organisatie de medewerker (employee) van waarde (value) te bieden (propositie) heeft:

> "In 2020, we introduced 'the Power of an Open Mind', our employee value proposition (EVP). The EVP is designed to encompass ASMI's ambitions, what we believe, who we are, and what we stand for. It helps us to attract the best talent by building an employer brand that people aspire to work for. And it also helps us to engage with our current employees. The concept was co-created with 120 employees, covering multiple geographies and business areas reflecting the diverse global structure of ASMI. It was launched via an internal campaign, followed by training for all managers to cascade the concept deeper into the organization.

Ook internetbedrijf Prosus heeft een EVP, verpakt in een soort conceptueel HRM model, al oogt de volgorde van de activiteiten in de cirkel wat willekeurig:

Pay ratio
Steeds meer ondernemingen benoemen, conform de Corporate Governance Code, de pay-ratio, ofwel hoeveel meer de CEO verdient dan een "gewone" medewerker, zoals hier lampenproducent Signify:

The Corporate Governance Code requires reporting on pay ratio. Signify's pay ratio reflects the average total compensation of the total global employee workforce, relative to the total remuneration package of the CEO. This has resulted in the following outcome:

Fiscal year	CEO total remuneration[1]	Average total compensation employees[2]	Resulting pay ratio
2020	3,245,335	51,780	63
2019	2,822,104	60,601	47
2018	2,564,306	61,264	42
2017	3,048,621	64,550	47

En hier sportclub Ajax:

2019-2020	
Totale beloning Edwin van der Sar	€ 646.000
Totale loonsom Ajax gedeeld door aantal fte's	€ 92.401.000/475 = € 194.528
Pay ratio	3,32

Over topsalarissen hebben de media vaak een sterke mening, en de pay ratio laat zich op verschillende manieren interpreteren.

Employability
Een belangrijk onderdeel van HRM is (bij)scholing. Het kost wat maar dan heb je ook wat, qua tevredenheid en kwaliteit/ inzetbaarheid/ employability. Bijvoorbeeld Unilever zet sterk in op employability:

> "This focus on learning is a key part of our ambition to make sure all of our people can reskill, upskill, work more flexibly and otherwise adapt to the changing world of work. We are determined to help everyone at Unilever stay employable".

De inzet van Unilever draagt bij aan deze indrukwekkende score – wie biedt meer?

Arcadis noteert wat meer organisaties zouden moeten doen (bijvoorbeeld het onderwijs!): de mate waarin medewerkers gebruik maken van bijscholing en andere leerzaam bedoelde content:

Om de beste mensen op de juiste plek te hebben gelooft Philips in het belang van Strategic Workforce Planning, ofwel slimme personeelsplanning:

> "The challenges presented by the fast-evolving industry landscape demand a networked organization, in which cross-functional teams actively draw on resources across the organization and across the world. Our focus on the Workforce of the Future helps us to attract, develop and retain a workforce that will deliver the strategic capabilities we need to win. By applying Strategic Workforce Planning, in close alignment with the strategic planning of our businesses, we identify and develop the employee capabilities needed to realize our ambitions as a health technology company."

Unilever communiceert actief dat het een zeer geliefde werkgever is, ook al was er in 2020 even weinig werk te vergeven (communicatie is namelijk herhaling):

> "Despite our recruitment freeze in 2020, we continued to strengthen our employer brand through targeted digital communication to highlight the benefits of working for Unilever. The fact that we're the number one FMCG graduate employer of choice in 54 countries, and have the most followers in our industry on LinkedIn confirms the power of our purpose-led vision and culture."

Avantium, leverancier van biobased kunststoffen en chemicaliën, heeft vergelijkbare plannen op HRM-gebied:

> "By 2030, Avantium will be one of the 10 best companies to work for in the Netherlands."

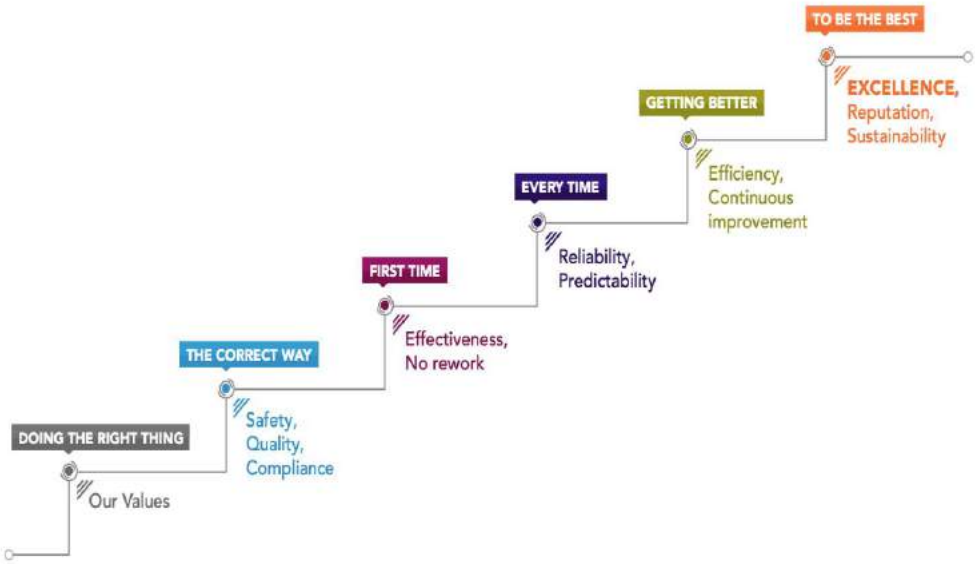
Dat is best ambitieus, want Avantium is nu nog niet te vinden in de Intermediair top-50.

Zie ook:
- Employer branding
- Berenschot HR Trendonderzoeken vanaf 2009

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 eigen prestaties met soortgenoten. Slechts weinig bedrijven willen (of durven?) 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, om te weten of ze voor het bedrijf zouden willen werken en/of er een aandeel van willen hebben. Toch durven de laatste jaren steeds meer ondernemingen zich rechtstreeks met concurrenten te vergelijken. Aanleiding hiervoor is vaak de remuneratieparagraaf waarin het salaris van de directie in veel gevallen wordt vergeleken (gebenchmarkt) met (soms opmerkelijk veel grotere) bedrijven die naar de mening van de Raad van Commissarissen (die erover gaan) vergelijkbaar zijn qua uitdaging.

SBM, maker van drijvende oliefabrieken, toont een uitdagende overall visie op presteren, waarmee meerdere bedrijven zich zouden kunnen benchmarken:

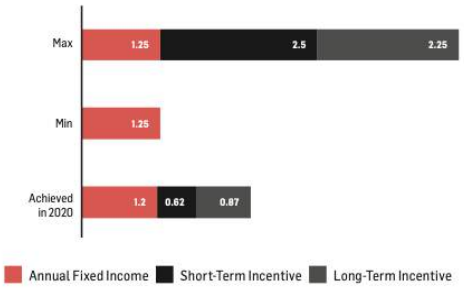


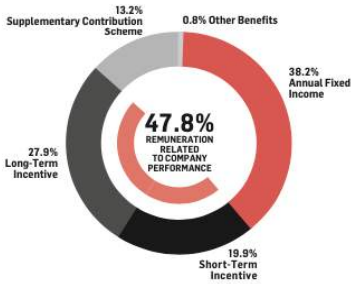
De koers van het aandeel van het afgelopen jaar wordt nog wel eens grafisch vergeleken met die van een "beursmandje", het gemiddelde van alle bedrijven in een bepaalde categorie, zoals de AEX. Sinds dit jaar staan in veel jaarverslagen inmiddels ook behoorlijk gedetailleerde takenpakketten en bijbehorende bonusregelingen die een aardig inkijkje geven waar niet alleen de directie maar in feite de hele organistie op wordt aangestuurd, zodat belanghebbenden veel meer inzicht hebben in waar de prioriteiten echt liggen, onder de aanname dat directeuren gaan voor salarismaximalisatie.

De toelichting op Executive pay en de benchmark met gewenste en behaalde resultaten is steeds gedetailleerder, zoals hieronder bij Unibail Rodamco Westfield; per executive staan de behaalde resultaten en bijbehorende betaling vermeld, met hier de CEO:

Corporate governance and remuneration
Management and Supervisory Boards Remuneration

MR CHRISTOPHE CUVILLIER, CHIEF EXECUTIVE OFFICER AND CHAIRMAN OF THE MANAGEMENT BOARD





Element	Amounts	Comments/details
Annual Fixed Income paid in respect of 2020	€1,197,921	In the context of the COVID-19 pandemic, the CEO's annual FI of €1,250,000 was reduced by 25% during April and May 2020. The amount paid as FI in 2020 was therefore €1,197,921.
Short-Term Incentive paid in 2021 (subject to a binding shareholder vote) in respect of 2020	€622,917 (52% of FI)	The STI 2020 for the CEO has been assessed by the SB, upon recommendation of the GNRC, and calculated on the basis of 200% of the reduced FI presented above, i.e. a maximum payable of €2,395,833.

	Weight	Score	Amount	Comments
AREPS	64%	0%	€0	SB assessment in the absence of a 2020 AREPS guidance
Disposals	8%	75%	€143,750	SB assessment (see details above)
Gross Admin Costs	4%	100%	€95,833	Fully achieved (see details above)
Net Debt Reduction	4%	0%	€0	Not achieved
Qualitative	20%	80%	€383,334	SB assessment (see details below)
TOTAL	**100%**	**26%**	**€622,917**	**i.e. -68% vs 2019**

The qualitative component (20% of the maximum STI) is determined according to the achievement of pre-determined individual objectives. In 2020, the achievement of some of these objectives set in early 2020 had to be assessed in the light of the immediate actions that had to be undertaken to address the pandemic and its implications. The RC considered that the CEO's response to this unprecedented situation was very efficient and recommended an 80% rating to the SB based on the CEO achievements in 2020 as presented below:

- **Operational response to the COVID-19 pandemic:** swift set up and implementation of very strict standards regarding health and safety for the employees, tenants and visitors of shopping centers, with external certification organised and obtained. This has been a driving force in engaging with governments and local authorities to keep open, or re-open, our shopping centres;
- **Protection of tenant business:** activated additional outdoor spaces for tenants, implemented 'click-and-collect' operations, launched an online appointment system to avoid queues at centers and improve customer experience;
- **Income protection:** a specific rent collection plan was set up and implemented in reaction to maximise the revenue despite shopping centres closing, whilst providing relief to smaller tenants;
- **Balance sheet management and deleveraging:** in the challenging COVID-19 environment, prepared, negotiated and delivered on the disposal of a portfolio of five shopping centers in France. To further strengthen the URW balance sheet, a strategy was planned and operationalised to accelerate asset disposals, limit cash dividends and reduce capital expenditure. Ample liquidity and low cost of debt maintained;
- **CSR:** Recognition for URW being a global leader on global climate transparency and action from the Carbon Disclosure Project. For its ESG practices, URW was also ranked among the leaders group (1st decile) among the real estate industry companies assessed by ISS. The greenhouse gas emission reduction targets of the URW Better Places 2030 CSR strategy was approved by the Science Based Targets initiative as consistent with levels required to meet the goals of the Paris agreements; and
- **Community support:** in response to the COVID-19 crisis, URW provided outstanding support to the communities in which it operates with 247 initiatives, including testing sites in our assets or support to local vulnerable target groups.

The 2020 STI is 68% below the 2019 STI paid in 2020 (i.e €1,979,388 - 79.18% of maximum STI).

Element	Amounts	Comments/details
Long-Term Incentives granted during 2020	€874,994 (70% of FI)	The SB, upon recommendation of the RC, decided that the LTI grant IFRS value for MB members would be at the low end of the target range, i.e. 70% of their respective FI.

	Presence condition	Performance period	Performance condition	Number of units	Economic value (IFRS)	% of total grant (max. 8%)
PS	2 years of continuous presence at the date of vesting or exercise	3 years	45% AREPS 45% TSR 5% Internal CSR 5% External CSR	33,164	€873,371	6.78%
SO				60,000	€1,623	6.78%

Supplementary Contribution Scheme paid during 2020	€412,939	Mr Cuvillier does not benefit from any additional defined benefits pension scheme ("*retraite chapeau*"). He benefits from the SCS, an annual net contribution paid into a blocked savings account (available only after the end of his last mandate as MB Member) equivalent to: • a fixed amount of €90,000; • a variable amount of 10% of the total cash remuneration earned each year (i.e. FI for year N plus STI for year N-1). Employer social security contributions are due on the above mentioned amount.
Group life and health insurance	n/m*	Mr Cuvillier benefits from the Group's life and health insurance under the same terms as those applied to the category of employees he is affiliated with, with respect to social security benefits and other items of his remuneration.
Benefits in kind	€24,813	Mr Cuvillier benefits from a company car and an unemployment contribution (GSC type).

* n/m means not material

Hieronder een soort van schoolrapport van de komende en gaande CEO van verzekeraar Aegon:

Lard Friese	Target	Result
70% Aegon performance	Mix of financial and non-financial targets	54%
10% Strategy development	Deliver new Group Strategy	100%. Delivered well-received and broadly supported Group Strategy at the Capital Markets Day, despite high operational pressure during the preparation caused by COVID-19. Appointed a Chief Transformation Officer and successfully found buyers for the CEE business and Stonebridge. Implemented several measures to improve balance sheet strength.
10% COVID-19 crisis management	Safeguard continuity of the company financially, operationally and take measures to limit impact on employees	100%. Quickly expanded the continuous monitoring of financial and operational impacts through the Global Crisis Management structure, which ensured operational resilience and continuity of client servicing. Employee Engagement increased from 67% to 72% (year-end), delivered a plan on the future ways of working in the office and at home and the high level of compliance was maintained during and after the switch to working from home. Regulatory solvency levels of the three main business units ended the year above their operating levels and well above their regulatory requirements.
10% Sustainable organization	Develop granular Operating Plan which addresses reducing costs, expanding margins, growing profitability and organizational health	100%. Delivered granular Operating Plan with over 1,100 initiatives and over 15,000 milestones focused on the transformation of Aegon and improving its organizational health, which was fully integrated in the Mid Term Financial Planning. Shifted the company to intense rhythm of execution.
Overall result		68%

Alex Wynaendts	Target	Result
70% Aegon performance	Mix of financial and non-financial targets	54%
10% Strategy execution	Execution of the three projects that were deemed key for a successful execution of Aegon's previous strategy (2019-2021)	54%. One project was delivered on target, one was successful but behind schedule and the last did not meet its minimum target due to changes in priority.
10% Sustainable Organization	Measures a combination of ESG related goals through personal goals on Employee Engagement and Inclusion & Diversity	80%. Employee Engagement increased from 67% to 74% (mid-year) and action plans related to Inclusion & Diversity were completed. Percentage of women in senior management positions increased from 29% to 32%.
10% Handover to successor	Contains two personal milestones for a successful handover to the new CEO	95%. Delivered strong and complete hand-over to new CEO, in difficult circumstances due to the COVID-19.
Overall result		61%

Unllever spant de kroon met een hoofdstuk van 27 (!) pagina's "Directors' Remuneration Report" dat voor het merendeel in detail uitlegt wat de CEO en CFO waarom (kunnen) verdienen. Een indrukwekkende koppeling van strategie, prestaties en benchmarking. Air France KLM kan er met 22 pagina's ook wat van, al is daar de koppeling van strategie en prestatie wat onwezenlijker gelet op de miljardensteun die de onderneming krijgt van de Franse en Nederlandse overheid vanwege de coronacrisis, iets wat beduidend minder aandacht krijgt in het jaarverslag.

Ahold Delhaize legt aan alle belanghebbenden voorbeeldig uit hoe ze waarde toevoegen, hier aan de aandeelhouders:

Strategic report | Governance | Performance | Appendix

Creating value for our stakeholders

Shareholders

Ahold Delhaize has a long and proud tradition of serving local communities and associates with care, building customer trust and developing strong brands. This enables us to retain leading market share positions almost everywhere we operate.
Our brands' deep connections with local communities are fundamental to creating long-term shareholder value and underpin our consistent results.

Ahold Delhaize annual General Meeting of Shareholders in April 2020.

The case for investing

Our brands' connection with communities further deepened during the COVID-19 pandemic, strengthening our brand equities. This is evidenced by our consistent performance, leading and growing local market shares, best-in-class margins and robust free cash flow profile, which has enabled to us to consistently return a considerable amount of cash to shareholders.

Value drivers

Local brands, global scale
We have a strong portfolio of local brands across the U.S. East Coast, the Benelux region, and central and southeastern Europe. While all of these brands have different characteristics to suit their markets, our local operators benefit from the scale provided by a global company and can leverage knowledge and best practices from across our talent-rich and tech-enabled platform.

A leading local omnichannel retailer
We believe that our omnichannel approach differentiates us from competitors, because we can utilize both our proprietary online solutions and our leading local brick-and-mortar locations to meet customers wherever they are and whenever they need us. This point of distinction increased in importance during the pandemic, and we believe it is likely to have longer-term effects, which may attract new consumers and drive incremental share gains for our businesses.

Leading local market share positions are growing
We have a leading market share nearly everywhere we operate, with 95% of our sales in 2020 coming from brands that have a number one or two position in their markets. In 2020, we gained or maintained market share across the vast majority of our brands, reflecting strengthening brand equities, driven in part by our omnichannel approach, fresh assortment and operational excellence.

Best-in-class margins
We produce best-in-class underlying operating margins within the food retail industry, supported by our strong brand equities and operational efficiencies. Our margins have been consistently strong over time, which we expect to continue going forward. We believe our margin structure provides us with the resources to reinvest into the business in support of our brands and their customers, to drive same-store sales growth, creating a virtuous cycle.

Robust cost savings opportunities
We are in the midst of a three-year Save for Our Customers program, which initially targeted €1.8 billion in cumulative cost savings from 2019-2021, but which has subsequently been increased to €2.3 billion. These savings allow us to continuously improve our consumer value proposition and reinvest back into our omnichannel platform, to improve our digital and e-commerce capabilities and optimize our brick-and-mortar store and supply chain network. We will continue to explore new opportunities to save costs and gain efficiencies, to strengthen our brand propositions.

Consistently strong free cash flows
Our leading market share positions, best-in-class margins and cost savings initiatives allow us to produce strong and consistent free cash flows. We have returned over €8.6 billion to shareholders through dividends and our share buyback program since 2017. Going forward, we continue to feature a dividend payout policy of 40%-50% of underlying earnings and have an authorization for a €1 billion share repurchase program in 2021.

Environmental, Social and Governance leader
We have made significant strides as a healthy and sustainable retailer and are passionate about caring for the environment and our stakeholders. Our substantial efforts have been recognized, as we were the top ranked food retailer in the U.S. and Europe in the 2020 S&P Global Corporate Sustainability Assessment, which led to being recognized as a member of the Dow Jones Sustainability World Index. We believe we have the opportunity to build on this positive momentum, and have set an ambitious set of ESG targets for the coming years as part of our Healthy and Sustainable strategy.

We showed our commitment to these principles through the successful December 2020 closing of our new €1 billion sustainability-linked revolving credit facility. The new facility establishes a connection between our borrowing costs and our achievements in reducing food waste and carbon emissions and promoting healthier eating.

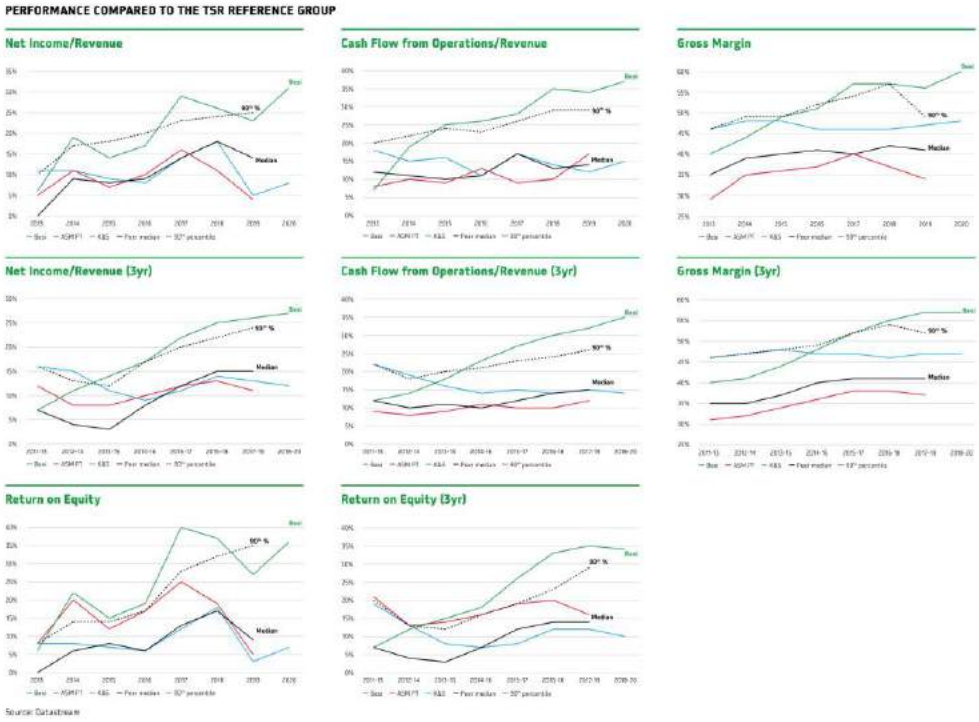
Committed to transparent communications

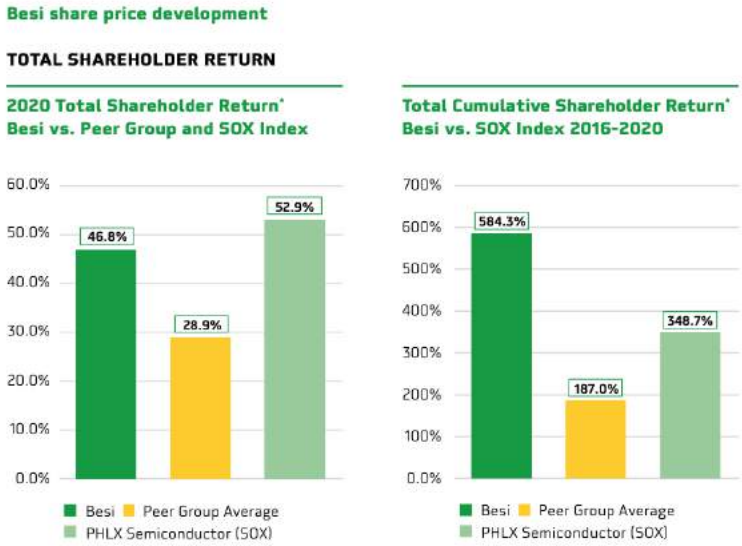
We aim to be transparent with our investors about our progress on our Leading Together strategy, including our performance against our Healthy and Sustainable targets.

We disclose information through both financial and non-financial performance briefings, such as during our quarterly results releases and conference calls, annual General Meeting of Shareholders and Capital Markets Days. In addition, we participate in investor conferences and organize roadshows. To demonstrate our commitment to long-term success, our disclosures cover both our financial as well as ESG-related performance.

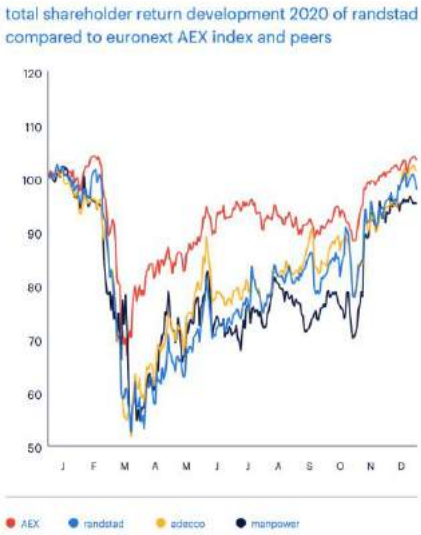
See *Information about Ahold Delhaize shares* under *Performance review* for more details on our dividend, share performance and returns, share buyback programs, capital structure and major shareholders.

Besi, producent van machines voor halfgeleiders, geeft een brede benchmark voor wat de belegger kreeg voor haar/zijn/hun aandeel, ofwel de TSR (Total Shareholder Return):





Andere ondernemingen vergelijken de prestaties van hun aandeel nog wat directer met hun naaste concurrenten, zoals hieronder Randstad:

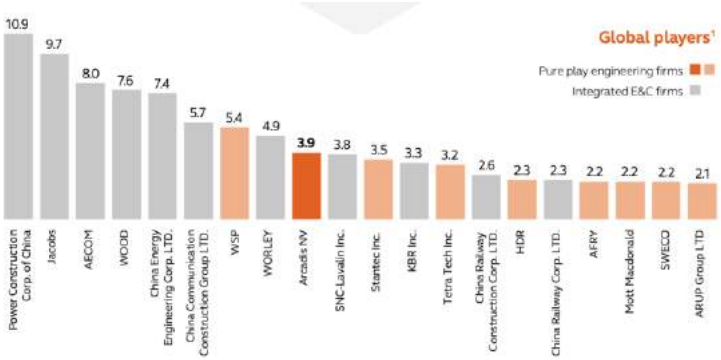


BAM wil zich ogenschijnlijk niet benchmarken met Heijmans, maar Heijmans wel met BAM:

Jaarverslag BAM

Jaarverslag Heijmans

Arcadis geeft een uitgebreid overzicht van concurrenten, niet qua aandelen maar qua omvang, waarbij Arcadis en passant suggereert een bijzondere positionering te hebben:



Lampenproducent Signify vergelijkt de koersprestaties van het bedrijf versus een ruime reeks concurrenten, ook omdat het de basis is voor directiebeloning:

January 1, 2018 – December 31, 2020

Rank	Company	TSR Performance
1	Cree	133.0%
2	Schneider Electric	71.4%
3	Eaton Corporation	61.0%
4	Honeywell	44.6%
5	Hubbell	33.2%
6	Johnson Controls	23.7%
7	**Signify**	**19.5%**
8	Legrand	19.4%
9	ABB	7.7%
10	Hitachi	(2.8)%
11	Toshiba	(6.2)%
12	Panasonic	(31.8)%
13	Acuity Brands	(34.7)%
14	Fagerhult	(49.6)%
15	Zumtobel Group	(54.5)%

Signify legt daarbij het nodige zelfvertrouwen aan de dag, aan de hand van (vermelding van niet nader onderbouwde) benchmarking door Signify waaruit zou blijken dat Signify de beste lampenproducent ter wereld is (doet denken aan eerder onderzoek door Wc-eend)

> "Based on research performed internally, Signify believes that it is the world leader in the professional lighting market for products such as LED and conventional luminaires, systems and services"

Uitgeverij RELX biedt een strategie die eenvoudig te meten / benchmarken is voor belanghebbenden, met name in de ambitie van de uitgeverij om de eerste of tweede plek in de gekozen marktsegmenten te bezetten:

WHERE WE ARE GOING	HOW WE ARE GETTING THERE	IMPLICATIONS FOR BUSINESS PROFILE
▪ Deliver improved outcomes to professional customers ▪ Combine content & data with analytics & technology in global platforms ▪ Build leading positions in long-term global growth markets	▪ Organic development: investment in transforming core business; build-out of new products ▪ Portfolio reshaping: selective acquisitions; selective divestments ▪ Leverage institutional skills, assets and resources across RELX	▪ More predictable revenues ▪ Higher growth profile ▪ Improving returns

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 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 industry expertise with data and digital tools to help customers connect digitally and face-to-face, learn about markets, source products and complete transactions. In 2020, they did this at 169 face-to-face events in 22 countries, attracting more than 2.2m participants, as well as at 71 digital events	**Global #2**

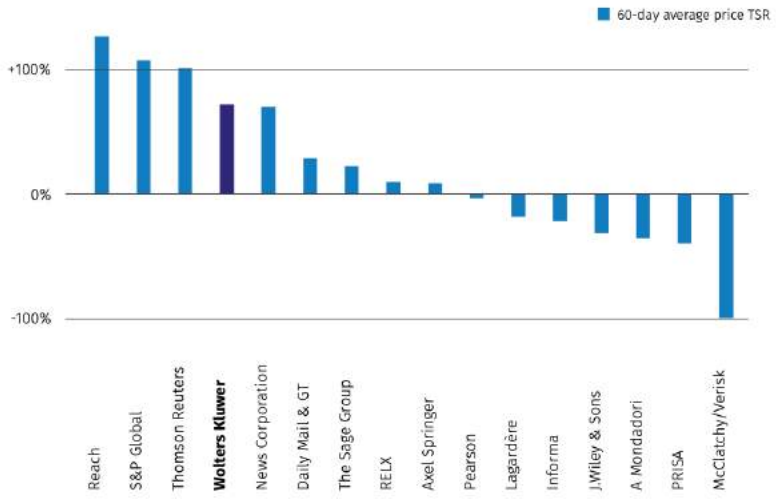
Ook Unilever geeft qua benchmarking aan koploper te zijn in diverse marktsegmenten:

> "In the early days of the pandemic, we decided the best way to manage our business was to refocus on competitive growth and delivering underlying operating profit and free cash flow. We've performed well against these objectives – with more than 60% of our business winning market share in the last quarter in the markets that we measure. (…) We hold clear global leadership positions in six categories; and in a seventh, we lead in terms of volume sold but not yet value."

Maar RELX laat niet zien wat naaste concurrent Wolters Kluwer wel in beeld brengt; de koersprestaties van de belangrijkste uitgeefconcurrenten (waarbij in dit overzicht RELX minder presteert dan Wolters Kluwer):

Three-year 2018-2020 total shareholder return

Wolters Kluwer achieved fourth position for TSR performance relative to its TSR peers. This ranking determines the number of TSR-related shares awarded at the end of the three-year LTIP period.



The company uses a 60-day average of the share price at the beginning and the end of each three-year performance period to reduce the influence of potential stock market volatility. In October 2020, McClatchy was replaced by Verisk Analytics.

Zie verder ook:

- Netherlands Association for Investor Relations
- Prestatie indicatoren (managementsite.nl)
- KPI's (Investopedia)

Opmerkelijk in communicatie over leiderschap & communicatie

Over leiderschap en communicatie vertellen bedrijven traditioneel het minst in hun jaarverslag, uitzonderingen daargelaten waarvan enkele hieronder zijn uitgelicht. Het is ook niet eenvoudig leiderschap te omschrijven. En communicatie is nog niet zo lang een discipline die de boardroom wat meer interesseert – het kan immers tegenwoordig (veel) verschil in waardering en kosten opleveren, vooral in het hijgerige 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, maar communicatie krijgt wel meer aandacht de laatste jaren in jaarverslagen. Waarom eigenlijk beursgenoteerd zijn en waarom communiceren? Roestvaststaalproducent Aperam omschrijft het zo:

> "When Aperam was created ten years ago, the logic was to establish an independent company which would benefit from higher market visibility (…)"

Ook sterk van Aperam (evenals Grandvision) is dat ze in het jaarverslag beginnen met een glossary/ woordenlijst met anderhalve pagina kernbegrippen uit de bedrijfseconomie, iets wat de meeste beursgenoteerde jaarverslagen als bekend veronderstellen bij hun lezers.

Communicatiebelang

Oktober 2018 zei Premier Mark Rutte tijdens zijn wekelijkse persconferentie dat hij zou willen dat de topmensen van Nederlandse multinationals zich vaker laten zien in de media om de moeizame relatie tussen het bedrijfsleven en de samenleving te herstellen.
Rutte riep de bedrijven op zich te verbinden: "Engageer op een breder front, word zichtbaar. Ga naar talkshows en praat met journalisten." Deze oproep heeft nog niet bepaald een kentering teweeggebracht maar illustreert wel een voortschrijdende druk op (grote) bedrijven om meer en beter te communiceren met diverse stakeholders.

Internetbedrijf Prosus, onder leiding van CEO Bob van Dijk (die vanwege zijn salaris al de nodige aandacht krijgt van de pers), behoort tot de weinige organisaties die – in lijn met de oproep van premier Rutte – actief de media zegt op te zoeken om de dialoog aan te gaan:

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, notably regarding potential M&A and divestitures
- Requests for comment around reputational risk issues, such as cybersecurity and privacy
- Our focus on geographies, for example Indian press interest in how we view India
- Our view 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
- Events

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 briefings 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 articles as appropriate
- We attend and participate in various events in line with our communication strategy

De toelichting hierboven van Prosus getuigt van inzicht dat een actieve dialoog met belanghebbenden een duidelijk zakelijk belang dient, voor alle betrokkenen. Dit lijkt vanzelfsprekend maar dat is het voor de meeste organisaties nog bepaald niet, zie talrijke voorbeelden van communicatief onvermogen uit deze rapportage en eerdere edities.

Communiceren vergt enige inspanning en professionaliteit. Investeren daarin blijkt voor sommige organisaties zelfs zodanig waardevol en bijzonder dat er bericht over verschijnt in het jaarverslag, zoals hier bij groothandel B&S Group:

Marketing

- *This function was introduced on Group level end 2020 to fuel commercial objectives by accelerating marketing of our added value to suppliers and customers and support our online proposition.*

Corporate communications

- *This function was introduced on Group level end 2020 to support our focus on positioning our corporate B&S Group brand and simplifying communications on corporate strategy towards all stakeholders.*

Ook veevoerbedrijf ForFarmers wil meer dialoog met de omgeving:

> "More proactive communication by the animal feed industry with consumers and the general public about the added value of the agricultural sector."

Na kritiek op (afname van leveranciers van) palmolie bevordert Unilever de transparantie over de supply chain:

> "Consumers want confidence that the products they're buying come from suppliers with high environmental and social standards – and being transparent about our supply chain is key to this. We publish lists of our direct suppliers for soy, tea, paper and board – as well as both direct and indirect suppliers for palm (refineries, crushing facilities and mills) and cocoa (cooperatives). We also report publicly on the issues we face with palm oil suppliers so that others can see and act on these insights. This year we suspended 158 palm oil suppliers due to grievances for non-compliance against our palm oil sourcing policy."

Ook beter luisteren naar interne verbetersuggesties raakt in zwang. Inmiddels 18 beursgenoteerde bedrijven (24% van de top-75, de twee jaar daarvoor was het 17,3%) zeggen te werken met "SpeakUp!", een (digitale) vorm van interne communicatie waarmee medewerkers zich kunnen uitlaten over de bedrijfsvoering, vooral in het geval van wangedrag.

Verzekeraar Nationale Nederlanden onderschrijft stakeholder theory die stelt dat het verstandig is uiteenlopende stakeholders te consulteren voor de koers van de organisatie:

> "In the run-up to the presentation of our new strategy in June 2020, we consulted many different stakeholder groups, ranging from shareholders to employees, consumers, societal organisations and regulatory authorities. We took their observations on board in developing the final strategic priorities. In the process, colleagues were involved in developing various parts of the plan, also making sure the direction was supported within the company."

Enkele organisaties leggen nader uit waarom engagement (betrokkenheid, te realiseren door communicatie) met een brede selectie stakeholders, o.a. de community, loont. RELX doet dat hieronder inzake publiekscommunicatie, met teksten die in een handboek communicatie niet zouden misstaan:

Stakeholder: Community

Why effective engagement is important:	Our focus on community includes those where we, our customers and suppliers work around the world, as well as the communities we serve, including in science, academia, risk, law and many other fields. We prioritise positive dialogue with our community stakeholders; they collectively provide our 'licence to operate'. Our efforts are informed by our commitment to the United Nations Global Compact and its ten principles focused on human rights, labour, the environment and anti-corruption – all issues with wide societal impact.
Principal forms of engagement with the community in 2020, the outcomes of this engagement, how this is fed back to the Board, and how it impacted Board decision-making in 2020:	We contribute to our communities through our unique contributions to society (see pages 40 to 44), and through a comprehensive global community programme, RELX Cares. The RELX Cares mission is education for disadvantaged young people that aligns with our unique contributions including promoting science and health, protection of society, the rule of law and access to justice and fostering communities. RELX Cares promotes employee volunteering and each year staff have two days paid leave in order to undertake community work. A network of over 230 RELX Cares Champions across the Group ensures the vibrancy of this community engagement. In the wake of Covid-19, our people worked primarily from home, with limited opportunities for in-person, communal volunteer activities. In spite of this, responding to the pandemic was a key concentration and 26% of employees volunteered in the year, contributing 6,821 days in company time. RELX Cares also features philanthropic giving. Given the challenge facing charities in an unprecedented year, we decided to suspend our usual funding application process. Instead, RELX Cares Champions allocated its budget to charities we funded in 2019 and 2018, allowing them to use the grants to aid their sustainability, including funds for both operational and project costs. In accordance with the Business for Societal Impact model, we monitor the short- and long-term benefit of our community engagement. To increase transparency and awareness, we ask beneficiaries to report on their progress, sharing feedback on a RELX Cares section of our corporate internet. In addition, we survey RELX Cares volunteers to understand the impact of the programme on their personal development and how it affects the way they feel about working at RELX. Another cornerstone of our community engagement is information provision. In 2020, this included making scientific articles, data and news, useful in the fight against coronavirus, freely available and aggregated on the RELX SDG Resource Centre. These included Elsevier's Novel Coronavirus Centre with the latest medical and scientific information on Covid-19; LexisNexis Risk Solutions' data set and interactive visualisations that provide insights on vulnerable populations and care capacity risks; and LexisNexis Legal and Professional's coronavirus global media and news tracker with interactive charts. RELX also contributed to the World Health Organization's Solidarity Response Fund and worked with Global Citizen to support the organisation's major televised and live-stream event, One World: Together At Home. Elsevier is a founding partner and leading contributor to Research4Life, providing a quarter of the material available. In 2020, there were over 1.1m Research4Life downloads from ScienceDirect, benefitting researchers in low- and middle-income countries. In the year, the Elsevier Foundation worked to improve access to healthcare and science in vulnerable communities and the LexisNexis Rule of Law Foundation supported projects that advance access to justice. LexisNexis Risk Solutions advanced pilots using its tools to help qualified citizens gain access to credit in Mexico and Colombia. Responsibility for updating the Board on community engagement sits with the Chief Executive Officer. He is supported in this activity by the Group Head of Corporate Responsibility who in 2020 provided comprehensive feedback on RELX Cares and other activities to the Board, including key metrics, objectives and outcomes. Board feedback and support for community engagement shapes the direction of the programme and future plans which include evaluating the impact of the pandemic on volunteering and new ways to promote distance volunteering.

Ook Shell, eveneens Brits/ Nederlands en traditioneel niet bekend als een organisatie die overleg en afstemming met de buitenwereld als topprioriteit kent, wijdt inmiddels een reeks keurige pagina's aan hoe engagement met uiteenlopende stakeholders is ingericht, maar focust in de praktijk op shareholders en employees. En geen woorden over de heftige confrontaties met Shell slechtgezinde stakeholders, zoals de slepende juridische en publicitare strijd met Urgenda en Milieudefensie.

Baggermaatschappij Boskalis heeft al helemaal een nauwe definitie van stakeholders, onder het kopje "investor relations policy", waarbij stakeholders kennelijk uitsluitend financieel georiënteerd zijn:

> "Providing clear, transparent, accurate and timely information to our stakeholders is something we value highly. We consider our financial stakeholders to include existing and potential shareholders, other investors, banks and brokers as well as the media."

Daarbij staat Boskalis vervolgens een "open dialog" (sic) voor.

Online
Met de coronacrisis heeft online werken en communiceren een grote vlucht genomen. Diverse jaarverslagen bespiegelen de voor- en nadelen hiervan. Peter Wennink, CEO van ASML, is onder de indruk hoe makkelijk werken op afstand is gebleken:

> "But it was also a year that brought new learnings. For me personally, for instance, if you'd asked me 12 months ago if I could lead a company of over 28,000 people of which over 80% were at home, I would have said: "Are you out of your mind? Of course that won't work!" But this is what happened in 2020 – and it has worked."

Ton Hillen, CEO van bouwbedrijf Heijmans, wijst op de beperkingen van online communicatie:

> "Een van mijn grootste zorgen is dat we de sociale cohesie verliezen. In reactie op corona ontstonden snel nieuwe werkvormen, en met succes. Thuiswerken is voor velen al heel gewoon. De keerzijde is dat in online interactie veel nuance en lichaamstaal verloren gaat. Het is belangrijk ons daar bewust van te blijven. Ook naar de toekomst toe."

Ook HR-organisatie Randstad benadrukt in hun Human Forward benadering van organisaties dat blijven hangen in digitale communicatie tekortkomingen oplevert.

Tegelijk weet Heijmans heel goed de "nieuwe" (online) media te benutten:

> "Op de Heijmans website kunnen klanten, stakeholders en geïnteresseerden informatie vinden over Heijmans. Deze informatie loopt uiteen van projectupdates, de kijk van Heijmans op relevante maatschappelijke thema's tot de financiële kalender en persberichten. Daarnaast is Heijmans dagelijks zeer actief op YouTube, Twitter, Facebook, Instagram en LinkedIn. Dankzij de combinatie van sprekende content en actualiteit heeft Heijmans in de Nederlandse bouwbranche de meeste volgers op social media."

Een actuele en uniforme website is kennelijk nog geen vanzelfsprekendheid in 2020, in ieder geval niet voor Wolters Kluwer:

> "In 2020, we have brought together hundreds of websites into the One Wolters Kluwer website. As an example of our drive for operational agility, the renewed website offers a unified digital experience for all site visitors and focuses on setting out our expert solutions and the company's deep domain expertise to provide timely, actionable insights that empower customers."

Online communiceren via zoom en teams is here to stay, verwacht technologiebedrijf Nedap:

> "Middels Zoom-meetings waarbij alle Nedap-medewerkers aanwezig waren, werden signalen over lokale marktontwikkelingen snel opgepikt en werden kennis en wereldwijd opgedane ervaringen breed gedeeld. Met weekberichten vanuit de directie werd de organisatie op de hoogte gehouden van de laatste bedrijfsontwikkelingen en plannen, zodat iedereen wist wat er van hem of haar werd verwacht. Door dit alles zijn we, ook als wereldwijde organisatie, dichter naar elkaar toegegroeid. Gezien de positieve ervaringen met deze communicatievormen zullen wij hiermee doorgaan, ook na COVID-19."

Tot slot is Air France KLM een van de weinige multinationals die zich (sterk!) profileert op social media:

> "The strategy of combining artificial intelligence (bots) and 500 advisors around the world at the service of our customers has enabled the successful management of more than 50,000 cases a week (the volume increased by 500% at the height of the crisis in March 2020)."

Stakeholder dialogue/communicatieplan
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 twee mooie voorbeelden:

Bodemonderzoeker Fugro:

Interaction with key stakeholders

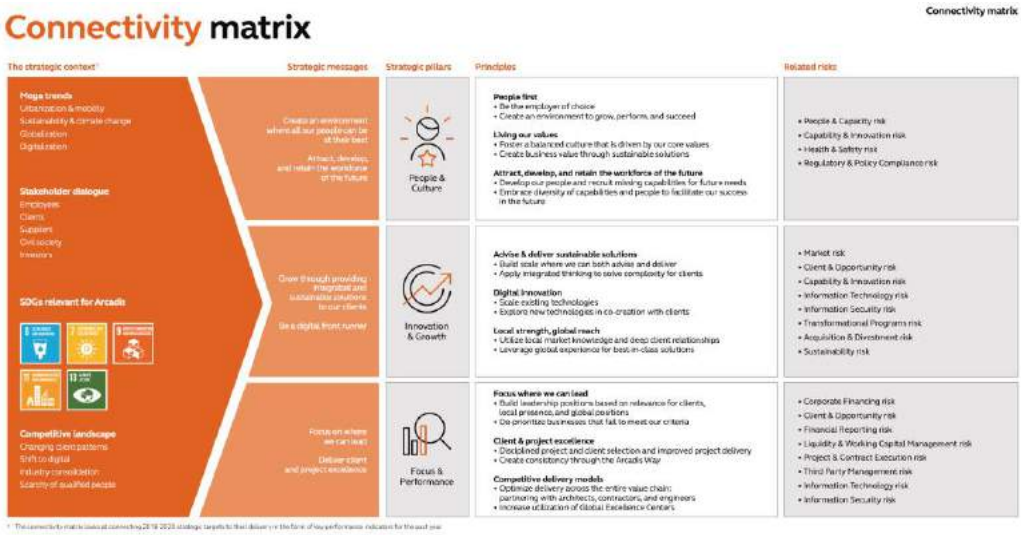
	Objective	Relevance for Fugro	Relevance for stakeholder	Interaction
Customers	Customer satisfaction and loyalty, alignment on sustainability objectives	Purchase services to support their projects	Provision of high quality competitive solutions to support and de-risk their investment	Work visits, exhibitions, 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)	Transparant and consistent information on strategy, results, markets, opportunities and risks; engagement	Access to capital markets	Solid investment	Bi-annual (virtual) meetings with main shareholders and other investors, investor conferences, company visits, shareholder meetings, 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 and intergovernmental organisations and programs	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

Verzekeraar NN:

Stakeholders, engagement, topics and outcomes

Stakeholder group	Engagement	Topics discussed	Outcome
Customers (retail)	Customer interviews, panels and surveys, both online and offline	Customer experience related to any change in products, services and processes	Increase customer engagement and loyalty
Clients (institutional)	Client surveys, (digital) events, roundtables	Client satisfaction, sustainable finance regulation, responsible investing	Informed and engaged clients
Financial advisors, brokers, agents	Advisor survey, roundtables, webinars, (digital) visits	Products and services, performance, strategy, partnering, integration and conversion acquired business	Stimulate good cooperation, increase financial advisor and broker satisfaction, leading to customer satisfaction
Shareholders, analysts, investors	Annual shareholders meeting, analyst calls, investor meetings	Strategy, financial and operational developments, capital position, approach to ESG	Inform and engage shareholders, analysts and investors
Employees	Leadership and other (digital) conferences, surveys, works councils, unions	Values, Code of Conduct, Covid-19 measures, integration process, engagement	Inform and engage employees, values-driven culture
Investee companies	Voting at shareholder meetings, dialogue with company management, engagement	Financial and operational developments, corporate governance, natural resources and climate change, decent work, (non-)financial disclosures	Create value through consistent and transparent voting behaviour, improved disclosures, improved decision-making including on ESG issues
Regulators, government bodies	Meetings, reporting, information exchange	Economic and financial market developments, risk assessments, (pension) regulation, ICSR sector covenant, sustainable finance	Ensure compliance with, and discussion of impact of regulation
Non-governmental organisations	Correspondence, meetings, reports, benchmarks	Investment in oil & gas companies (arctic drilling), natural resources and human rights, deforestation, benchmarking methods	Exchange vision and insights, engagement with investee companies, participation in working group on biodiversity

Connectivity matrix
Een connectivity matrix dient bedrijven om uiteenlopende strategische lijnen te verbinden, zoals hier bij Arcadis, met expliciete aandacht voor de communicatie ("strategic messages"):



De connectivity-matrix is bij de meeste organisaties een combinatie van:

- wat belangrijk/materieel is (samengevat in de materialiteitsmatrix/ materialiteitsbeoordeling, zie eerder in deze paragraaf),
- de belangrijkste onderwerpen van het waardecreatiemodel (input/throughput/output/outcome),
- risico's,
- managementaanpak,
- prestaties en vooruitzichten, en
- duurzaamheidsmetingen (GRI) en -doelen (SDG's),

zoals hier bij Vopak:

The set-up of this sustainability section is based on the topics and outcomes from Vopak's materiality assessment. The table below reconciles the six key topics to our value creation model, the strategic leadership areas, the corresponding risks, disclosures on management approach, performance and outlook, and the topic-specific GRI Standards. It also provides the link with the UN Sustainable Development Goals (SDGs).

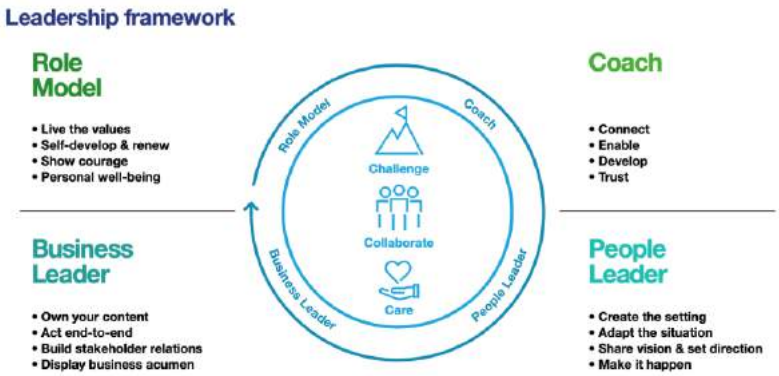
For more information on our strategic leadership areas, reference is made to the Performance & Outlook section. Our governance with regard to the sustainability-related risks and opportunities is integrated into our governance and risk management processes; for more information, reference is made to the Governance, risk and compliance section. Topic-related KPIs are included in Consolidated Sustainability performance and corresponding notes.

Key topic Vopak	Corresponding value creation capital	Corresponding SDG	Corresponding strategic pillar	Corresponding risk in Risk Paragraph	Corresponding performance notes	Corresponding GRI Standard
Care for our societal impact						
Occupational health and safety	People	8	• Operational leadership • People leadership	8	Note 4. Occupational health and safety	• GRI 403: Occupational Health and Safety (2018 version)
Process safety	Natural Social & Relationships	12	• Operational leadership • Service leadership	8	Note 5. Process safety	No corresponding GRI topic-specific standard
Care for our environmental & climate impact (planet)						
Air quality: VOC and other air emissions	People Natural	12	Operational leadership	8	Note 12. Air quality: VOC and other emissions	No corresponding GRI topic-specific standard
Water pollution	Natural	12	Operational leadership	8	Note 13. Water pollution	No corresponding GRI topic-specific standard
Care for our economic impact (profit)						
Business ethics and integrity	People Social & Relationships		People leadership	13	Note 29. Business ethics and integrity	• GRI 205: Anti-Corruption • GRI 307: Environmental Compliance • GRI 419: Socio-economic Compliance
Innovation	Systems & Processes	7, 9, 13	• Operational leadership • Technology leadership	3, 10	Note 21. Innovation	No corresponding GRI topic-specific standard

Voor sommige organisaties, zoals Brunel, is een connectivity matrix gewoon hetzelfde als een materialiteitsmatrix, tsja.

Leiderschap
Er zijn weinig bedrijven zoals betaalplatform Adyen die zo concreet aangeven hoe leiderschap en communicatie vorm kunnen geven aan succes:

Hightechbedrijf ASML identificeert de volgende rollen van leiderschap voor de organisatie:



Philips investeert in een flinke reeks eigen leiderschapstrainingen:

> "In 2020, all leadership programs in Philips University included a coaching and/or mentoring element. In Shifting Gears (Executive Leadership Program), participants are coached by an executive coach and mentored by an Executive Committee member as part of their application projects. In Leading Adaptively, participants are coached by an executive coach, as well as a peer coaching group. The Philips Continuous Feedback process is embedded in these programs as part of the learning journey.
> Two other Senior Leadership Programs - Leading Teams and License to Lead - build coaching and mentoring capabilities in our leaders through role playing and practicing with each other and their teams. In 2021 we will continue to drive the

coaching and mentoring culture of our leaders through the following leadership programs and the addition of one at the senior level, Senior Leadership Program: License to Lead; Leading Teams; Leading Adaptively."

Ook Randstad heeft gedetailleerde eigen opvattingen over leiderschap ontwikkeld die de organisatie intern en extern uitdraagt:

> "Through our Human Forward Leadership Framework, we are developing the collective leadership we need to achieve our long-term global ambitions and realize our true potential as a business. The framework provides Randstad's leaders with a clear set of standards and expectations about how to lead and manage a consistent delivery of the Human Forward experience. It has been developed collectively and in strong collaboration with all of our stakeholder groups to ensure its roots in our culture and powerful core values."

Unilever zet in op agile werken, via coaches en een kenniscentrum:

> "We're also increasingly embedding 'Agile' ways of working. Guided by our internal coaches and our new Agile Centre of Excellence, teams at all levels of our business are adopting new practices, including our ULE (Unilever Ledership Executive/ directie – red.). These practices are helping us make better and faster decisions, innovate at pace and adjust quickly to changing consumer demand. A 10% jump in our October UniVoice scores on our speed of response indicates that we are making progress, although with this score still at 60%, there's much to be done. In response, we're simplifying everyday processes, prioritising and using technology to improve speed and efficiency."

En:

> "This year, we also simplified our performance targets and began to move to a more flexible way of setting individual goals and checking performance during the year – another example of a more agile way of working."

Opmerkelijk is hoe agile working/agility nog steeds tot te verbeelding spreekt bij diverse beursgenoteerde bedrijven; liefst 73% van de top-75 beursgenoteerde bedrijven in Nederland rept erover in het jaarverslag. Postbedrijf PostNL: "Switching to an agile operating model is vital.". Fietsenmaker Accell: "The aim is to create a more agile, efficient and consumer-centric company with a deep commitment to sustainability and people". En dit terwijl het concept alweer drie decennia oud is. In 1991 publiceerde het Iacocca Instituut het rapport "21st century manufacturing enterprise strategy", met de analyse dat "critical manufacturing issues were continuous change, rapid responses, quality improvements and social responsibility". Het had vandaag geschreven kunnen zijn. Agile denken heeft sindsdien vele vertakkingen gekregen, met name in de ontwikkeling van software, denk ook aan scrummen.

Leiderschap en (interne) communicatie lonen als volgt volgens Unilever:

> "Every two weeks, our CEO and ULE (Unilever Leadership Executive members held a global virtual townhall, where they answered questions from our people on issues such as our Covid-19 response, the rapidly changing external context, our strategy and our quarterly results to ensure common awareness of the factors affecting our performance. This openness was mirrored at local leader-led virtual townhall meetings, and this kind of transparency is making a difference to our people."

En:

> "We work hard to help our people live their purpose and put our people first. More than 5,000 people were given virtual instructor-led leadership training in the year, 1,800 senior leaders were supported with training for leading in a crisis, and at least 50,000 pieces of leadership learning content were consumed through our online Leadership Gym."

Financieel dienstverlener ING beschrijft hoe sinds de coronacrisis "Internal communication became vital to keep staff engaged" – al zullen vele communicatiespecialisten zich afvragen wanneer het niet vital was to keep staff engaged:

> "Leaders and managers at all levels stepped up their communication efforts to keep their teams up to date and motivated in uncertain times. As well as virtual

stand-ups and other meetings to discuss formal, business-related topics, there were also informal virtual get-togethers, from pub quizzes to wellness workshops and webinars. Internal communication became vital to keep staff engaged. On global and local intranets and in social communities, people told stories and shared photos and videos of their working from home experiences. External experts featured in an article series on the global intranet, 'Home coach'."

Zo pakte navigatiebedrijf TomTom communicatie tijdens corona op, voorbeeldig:

> "Underlining our belief in great communication, trust and transparency amid the pandemic and our new way of working, we organized more than 20 Leadership 'Ask Me Anything' sessions. In these sessions we invite the entire TomTom organization to ask any and all questions on their minds to our leaders. This increases awareness and understanding throughout the organization of what is on our TomTom'ers' minds and enables our leaders to address those questions directly."

Shell is zelf wel tevreden over leiderschap en communicatie van de Raad van Bestuur – nu het grote publiek nog:

Personal performance 2018 – 2020

Key Goals	Ben van Beurden	Jessica Uhl
Deliver a world-class investment case	Difficult times have demanded strong leadership, which the CEO has provided. In the face of unprecedented headwinds, Shell has shown impressive resilience. This reflects the value of the integrated portfolio and disciplined execution during 2020. The global economic conditions have required decisive action, including the suspension of the share buyback programme and rebasing of the dividend. Shareholder returns are fundamental to the investment case at Shell and the REMCO pays close attention to this when considering performance. These were not easy decisions to make, but the Board believes they were necessary to create resilience, and in combination with other cost preservation measures have contributed to making Shell stronger operationally and financially. The REMCO recognises the central role of the CEO in providing the direction and clarity of purpose that has guided the Company and underpinned this resilience during a challenging 12 months.	The challenges of 2020 have required strong strategic management of Shell's financial framework, and the CFO has played a critical role in ensuring the resilience of Shell during a highly volatile and unpredictable period. Key deliverables included the strong focus on cost discipline and the development of a renewed cash allocation framework which prioritises: capex and progressive dividend growth; net debt reduction (targeting AA credit metrics in the near term); additional shareholder distributions; and growth capex. In terms of broader Company performance, the REMCO recognised the strategic insight that the CFO has provided in terms of effective capital allocation, and portfolio and investment decisions that improve Shell's world-class investment case.
Thrive in the energy transition	The CEO has continued to lead Shell's NCF ambition by driving internal plans and targets, and by integrating business and investment decisions with Shell's longer-term ambitions. In 2020, Shell announced an updated strategic ambition to be a net-zero emissions energy business by 2050, in step with society. It concluded a comprehensive strategy update on how Shell intends to decarbonise energy customers while running legacy businesses for value rather than volume. The design of the new organisation (Project Reshape) necessary to support this strategy update was completed. These activities culminated in the updated strategy announced in February 2021. The REMCO acknowledges the fundamental importance of the CEO using these activities to position Shell for long-term success in the energy transition. Externally, the CEO has played a leading role in the energy transition debate through such initiatives as the first joint statement with institutional shareholders, encouraging other companies to adopt the NCF methodology. He has been instrumental in galvanising coalitions to start action on sectoral decarbonisation. His personal role, for example in the Aviation Clean Skies Initiative, is recognised by both customers and external stakeholders. His interventions have helped in shifting the climate agenda towards the practical measures that will be needed for creating sustained demand for lower-carbon products.	Over the performance period, the CFO has further matured the internal management systems relating to carbon dioxide (CO_2) in decisions about portfolio, planning and resource allocation. The CFO led the publication of the Shell Energy Transition Report, which is aligned with the recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). The report sets out how Shell plans to be resilient to expected changes in the energy system and how its strategy helps it to thrive as the world transitions to lower-carbon energy.
Strengthen societal licence to operate	During 2020, Shell's priority has been the health and safety of our staff and customers. The REMCO recognises the leadership that the CEO has displayed in setting a tone of care and well-being across the organisation in 2020. In terms of HSSE leadership, there was a notable improvement in both personal and process safety in 2020. The number of fatalities under Shell operational control was zero. In 2019, Shell published the Industry Associations Climate Review, which assesses alignment with 19 industry associations on climate-related policy.	The CFO maintained a strong financial disclosure, reporting and control framework. In 2020, Shell published its second Tax Contribution Report, continuing to provide greater transparency around Shell's approach to paying taxes to governments. Over the performance period, the CFO also played a key role in Shell's endorsement of the responsible tax principles set out by the non-profit organisation, The B Team.

Zie ook:

- Communicatie is…

4.4 Mooie open deuren

Ook in 2021 wisten diverse ondernemingen weer platitudes te produceren die de vraag oproepen of dit echt het beste is wat de onderneming kan opleveren. Hieronder staat een kleine bloemlezing van mooie open deuren in de geanalyseerde jaarverslagen. Probeer zelf eens te raden welke bedrijven zich onderscheiden met de volgende teksten (de goede antwoorden staan op de volgende pagina):

1. Our sustainable solutions add value for our customers.
2. Optimizing value creation through integrated propositions.
3. Our businesses take a stakeholder-inclusive approach that balances the needs, interests and expectations of material stakeholders in their best interests.
4. Promote and embed trust and transparency as core of the business relationship.
5. Client centricity is at the heart of our strategy. Ongoing digital and innovative developments require us to continually adjust and improve our services to meet changing client expectations.
6. We are making the right choices in addressing these challenges by delivering sustainable people-centric solutions, focus where we can win and to maintain a resilient business.
7. People are our most important asset.
8. We promote safe and sustainable production and operations, and support a diverse and inclusive global workforce with fair and equal working conditions for all.
9. We are on a transformational journey.
10. Our market strategy demands qualified staff.
11. We are ready for the world of tomorrow. We strive to live up to our purpose.
12. The Board believes that leadership and governance play a key part in achieving its strategic aims.
13. Our vision speaks for itself.
14. On target to meet our goals.
15. The year 2019/20 was a year with positive developments, but also a year with challenges.

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

1. AkzoNobel
2. KPN
3. Prosus
4. Unibail Rodamco-Westfield
5. ABN AMRO
6. Arcadis
7. Boskalis
8. Grandvision
9. Intertrust
10. TKH
11. Vopak
12. Accsys
13. Avantium
14. Kendrion
15. Lucas Bols

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 communicate) 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, onbetekenende 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 reclamedoeleinden (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 20e 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 betekenisladder 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 waardepropostie 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).

Bronnen

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

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 Reasearch 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.

Coebergh, P.H. (2021) Een goed jaarverslag: de communicatie van strategie, ControllersMagazine, XXXX

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.

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, Adfogroep, 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 hier te downloaden.

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