

Het Jaarverslagenonderzoek 2014
20^e editie
Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de
FD Henri Sijthoff-Prijs

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

November 2014

Inhoudsopgave

Paragraaf	Pagina
Woord vooraf	3
Inleiding	4
Verantwoording	6
Methode en criteria	7
Resultaten	17
Conclusie	23
Bijlagen	24
• Het FD over jaarverslagonderzoek 2012	
• Het FD over jaarverslagonderzoek 2013	
• Citaten uit de jaarverslagen over 2013	
Bronnen	28

Woord vooraf

Dit jaarverslagonderzoek is de 20e in een reeks die professor Sicco Santema in 1994 met zijn adviesbureau Scenter is gestart. In 2012 mocht ik, mede namens Hogeschool Leiden, het stokje overnemen. Tegelijk dient het jaarverslagonderzoek sinds 2012 ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff Prijs, sinds 1953 de prijs voor in Nederland genoteerde ondernemingen met de beste financiële verslaggeving. De idee is dat de FD Sijthoff Prijs baat heeft bij de beproefde en gekwantificeerde analyse zoals die door Scenter is ontwikkeld. Met Santema ben ik verheugd een bijdrage te mogen leveren aan een prijs die inzicht in het bedrijfsleven bevordert, in de overtuiging dat alle belanghebbenden daar beter van worden.

Ook dit jaar zijn er weer enkele ondernemingen die zo helder communiceren dat je je afvraagt waarom de meeste organisaties in hun jaarverslag met zoveel letters zo weinig zeggen. De geanalyseerde bedrijven die het duidelijkst hun strategie communiceren behoren niet altijd tot de meest winstgevende maar zeker tot de bovengemiddeld solide bedrijven. In lijn met eerder onderzoek is transparantie dus meer een teken van kracht dan van zwakte.

Van deze rapportage wijken de inleiding, de verantwoording en de beschrijving van methode en criteria nauwelijks af van de afgelopen twee jaar. Daarmee volgt deze rapportage de gewoonte van de meeste beursgenoteerde organisaties om in de jaarverslaggeving een consistente betooglijn te handhaven. Het nieuws zit in de paragraaf resultaten. De paragraaf conclusie beschrijft kort waarom transparantie dit jaar licht is toegenomen.

Leiden, 30 oktober 2014

Piet Hein Coebergh
<http://www.hsleiden.nl/lectoraten/pr-en-social-media/lector>

Inleiding

Over wat "goede" of "transparante" verslaggeving is, bestaan grote verschillen van mening tussen belanghebbenden als accountants, analisten, toezichthouders, bestuurders, aandeelhouders, wetenschappers, politici en journalisten. Wereldwijd. Slechts een van de mondiale dilemma's in verslaggeving betreft het kiezen tussen een rule-based versus een principle-based benadering. Ofwel: hoe gedetailleerd moet verslaggeving zijn? Het is onmogelijk om de wereld in regels te vangen, zoals de rule-based benadering nastreeft. Het mooie van de principle-based benadering is dat het principe (denk aan: "Goed Huisvaderschap") de regels in zich draagt, terwijl regels geen principe in zich dragen. Europa is cultureel goed gepositioneerd om een brug te slaan tussen de Angelsaksische rule-based, regel- en tekstgedreven benadering en de Aziatische principle-based, uitzondering- en contextgedreven benadering. De kracht zit wellicht in de combinatie. Feit is dat verslaggeving wereldwijd convergeert naar internationale standaarden. Voldoen aan de International Financial Reporting Standards, met 2.500 pagina's regels, is evenwel geen sinecure, maar gelukkig minder dramatisch dan voldoen aan de 25.000 pagina's US GAAP, de accountancyvoorschriften in de VS. Je ziet ook dat bedrijven enorme getallen regels gewoon negeren en hun eigen plan trekken, in plaats van te focussen op de doelstellingen en principes van de regelgeving.

Deze eeuw heeft al een grote hoeveelheid nieuwe wet- en regelgeving geleverd die voor bestuurders en toezichthouders van ondernemingen verstrekende gevolgen heeft, zoals de Internationale Financiële Rapportage Standaarden (IFRS), de Sarbanes-Oxley-Act in de VS, Turnbull in het Verenigd Koninkrijk en de code-Tabaksblat in Nederland. Hierin is bijvoorbeeld voorgeschreven dat bestuurders verantwoording dienen af te leggen over het gevoerde (risico)beleid. Door de invoering van IFRS voor beursgenoteerde ondernemingen is de voorgeschreven transparantie fors toegenomen. Kenmerkend voor IFRS is een hogere mate van uniformiteit in de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling, het zichtbaar maken van 'verborgen' positieve en negatieve waarden en zeer uitgebreide toelichting. IFRS is zo complex dat bedrijven doorgaans een reeks specialisten nodig hebben om tot een goede invulling te komen. Voor bestuurders en voor commissarissen betekent dit dat zij in deze kennis moeten investeren om hun taak goed uit te kunnen oefenen.

Voor- en nadelen van transparante verslaggeving

Wetenschappelijk onderzoek heeft herhaaldelijk aangetoond dat ondernemingen baat hebben bij (financieel) transparante verslaggeving (overzichten zijn te vinden bij o.a. Leuz & Verrecchia, 2000; Healy & Palepu, 2001; Coebergh, 2011). Stakeholder theorie en agency theorie verklaren de empirisch vaak bewezen stelling dat (financiële, terugkijkende) transparante ondernemingen makkelijker geld kunnen lenen op de kapitaalmarkt en dus kredietwaardiger zijn (gemeten als de cost of capital), makkelijker hun aandeel verhandelen (gemeten als de liquiditeit van het aandeel) en een stabielere beurskoers hebben (gemeten als de volatiliteit van het aandeel). Recent 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. Over de kosten van transparantie bestaat veel onzekerheid. Ondanks deze veronderstelde voordelen zijn bedrijven niet allemaal even transparant. De directe kosten lijken verwaarloosbaar, dus wat houdt ze tegen? De wetenschap gist naar de redenen. Een verklaring is dat de toekomst zo onvoorspelbaar is dat het onzinnig is om specifieke keuzes te maken. De meest gehoorde verklaring is dat ondernemingen liever hun kaarten aan de borst houden en concurrenten (of toezichthouders, vakbonden, belangenorganisatie en andere stakeholders) niet onnodig wijs maken. deze zorg is mooi verwoord in de klare taal die jaarlijks in het jaarverslag van Sligro te vinden is: "Wij vinden het nu nog te vroeg om de concrete invulling van die vragen al breed te delen, want die is nog niet op alle terreinen volledig uitgewerkt. Bovendien willen we de concurrentie niet sneller wijs maken dan nodig is." (Sligro, jaarverslag 2013).

Een andere verklaring is dat veel bedrijven misschien helemaal geen idee hebben waar ze naar toe moeten. De meeste bedrijven lijken een balans te zoeken tussen de voor- en nadelen van transparantie door de juridisch vereiste informatie te leveren, 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 de toegevoegde waarde van het bedrijf voor de samenleving (met name de aandeelhouderswaarde) te promoten.

Transparantie van beursgenoteerde ondernemingen in Nederland

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

Onderzoek naar communicatie over strategie door de 70 grootste in Nederland genoteerde ondernemingen over de periode 2003-2008 liet zien dat vijf factoren van significante invloed zijn op de mate waarin beursgenoteerde ondernemingen open zijn over hun strategie (Coebergh, 2011). Ten eerste de branche: zo is de bouwsector in Nederland minder transparant dan de financiële sector - al zegt dat niets over de inhoud van de strategie. Ten tweede drukt winstgevendheid de openheid: hoe beter het gaat, hoe geslotener het bedrijf . Ten derde maken noteringen aan meerdere beurzen bedrijven transparanter. Ten vierde blijkt dat hoe groter de marktkapitalisatie is, hoe opener het bedrijf is over de strategie. Promotie naar de AEX betekent dus investeren in corporate communicatie en investor relations. Ten vijfde blijkt dat hoe langer het bedrijf genoteerd is, hoe transparanter het bedrijf is over de toekomst. Geen significante relatie is gevonden voor de omzet van het bedrijf, de mate waarin een bedrijf beleend is (leverage) en de verhandelbaarheid (free float) van beursgenoteerde ondernemingen.

Verantwoording

In 2014 heeft Piet Hein Coebergh, Lector PR & Social Media aan Hogeschool Leiden, voor het derde achtereenvolgende jaar het Jaarverslagenonderzoek uitgevoerd. Het doel is om empirisch onderbouwd inzicht te krijgen in de mate waarin (beursgenoteerde) ondernemingen in Nederland communiceren over hun strategie. De analyse levert een bijdrage aan het debat over de toegevoegde waarde van transparantie voor het bedrijfsleven en belanghebbenden. De methodologie is ontwikkeld in 1993 door prof.dr.ir. Sicco Santema vanuit Scenter consultants. Scenter heeft dit jaarverslagenonderzoek sinds 1994 zeventien achtereenvolgende jaren uitgevoerd en publiek gepresenteerd. Met ingang van vorig jaar heeft Piet Hein Coebergh dit onderzoek van Scenter overgenomen. Coebergh heeft alle jaarverslagen van de in 2014 in Amsterdam genoteerde ondernemingen zelf beoordeeld. Alleen voor het jaarverslag van KPN is ook een collega van Hogeschool Leiden geraadpleegd omdat KPN in 2014 klant is van Coebergh Communicatie & PR.

In 2012 heeft Scenter zich als bureau geherpositioneerd en de methodologie en onderliggende database ter beschikking gesteld aan Piet Hein Coebergh, die zijn lectoraat combineert met advieswerk vanuit Coebergh Communicatie & PR waar hij sinds 2002 partner is. Eerder werkte Coebergh al met Scenter samen door de transparantiebenchmark van Scenter te koppelen aan financieel-economisch succes van de geanalyseerde ondernemingen. In 2011 promoveerde Piet Hein aan de Universiteit van Bradford op oorzaken en gevolgen van het communiceren van strategie in jaarverslagen, MVO-verslagen, websites en persberichten van de 70 grootste beursgenoteerde bedrijven in Nederland over de periode 2003-2008. Hiervoor werd de door Scenter ontwikkelde methode benut. De dissertatie "Voluntary Disclosure of Corporate Strategy: Determinants and Outcomes-An Empirical Study into the Risks and Payoffs of Communicating Corporate Strategy" toont aan dat bedrijven die meer communiceren over hun strategie een significant betere liquiditeit van hun aandeel hebben plus een significant betere corporate reputatie dan bedrijven die minder over hun strategie communiceren. De dissertatie is beschikbaar op Social Science Research Network (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1965029) of via Ethos (electronic theses online service), beide gratis.

Er is in Nederland in de loop der jaren een aantal nationale (jaarlijkse) onderzoeken ontwikkeld naar gepubliceerde beleidsverantwoording van organisaties. De oudste, en bekendste, jaarlijkse analyse van ondernemingsverslaggeving is de FD Henri Sijthoff Prijs. Sinds 1954 reikt een jury deze prijs uit na beoordeling van de verslaggeving van nagenoeg alle in Nederland genoteerde ondernemingen. Sinds 2002 weegt de jury daarbij de analyse mee van adviesbureau Jungle Minds die de online verslaggeving van genoteerde bedrijven beoordeelt. Met ingang van 2012 vormt de jaarverslagen-analyse zoals die door Scenter is ontwikkeld ook een beoordelingsbron voor de jury van de Sijthoff Prijs. Daarmee wint de prijs aan gekwantificeerde en wetenschappelijke onderbouwing.

Na de Sijthoff Prijs die nu versterkt wordt met de Scenter-jaarverslaganalyse zijn verder de volgende rankings ontstaan:

- De F.G. Kordes-Trofee (Deloitte), voor Jaarverslaggeving in de publieke sector (sinds 1995)
- De Transparantiebenchmark (EZ), voor verantwoording van MVO-beleid (sinds 2003)
- De Transparantprijs (PwC), voor verslaggeving van charitatieve instellingen (sinds 2004)
- Het Glazen Huis, voor de meest transparante woningcorporatie (2006-2011)
- De Prix de Mazars, die de informatiewaarde van verslaggeving door genoteerde ondernemingen beoordeelde (2008-2011).

Alle genoemde onderzoeken betreffen jaarverslagen, met dien verstande dat de Sijthoff Prijs, de Transparantiebenchmark (en voorheen ook de Prix de Mazars) ook websites analyseren. De Sijthoff Prijs analyseert bovendien ook (een selectie van) persberichten. De Transparantiebenchmark kijkt alleen naar MVO-jaarverslagen, niet naar algemene jaarverslagen. De meeste jaarverslagen bevatten inmiddels een nagenoeg complete MVO-verslaggeving, invulling gevend aan de trend om "integrated reporting" te realiseren. Van genoemde rankings zijn alleen de Scenter-methodologie en de Transparantiebenchmark niet gebaseerd op de mening en expertise van juryleden of geënquêteerden maar op basis van een gedetailleerde en geobjectiverde (en gepubliceerde) set beoordelingscriteria, zodat de analyse eenvoudig repliceerbaar is. Meer hierover op <http://fd.nl/ondernemen/topics/henri-sijthoff-prijs/>.

Methode en criteria

De door Scenter ontwikkelde analyse is sinds de ontwikkeling en eerste realisatie in 1994 enkele malen aangepast aan nieuwe inzichten, voor het laatst in 2010. Deze aanpak is in 2012 en 2013 voortgezet, waarbij de selectie van te analyseren bedrijven is beperkt tot alle ondernemingen die bij het FD op 2 januari 2014 vermeld stonden als genoteerd in Amsterdam en die op 31 juli 2014 nog steeds genoteerd waren. De classificering in AEX, AMX, Ascx en overig smallcap is aangehouden zoals die was in januari 2014. Er is geen onderscheid gemaakt tussen jaarverslagen in de Nederlandse of Engelse taal.

Het Jaarverslagenonderzoek meet transparantie van beleid in jaarverslagen van Nederlandse ondernemingen. De onderzoeksmethodiek is gebaseerd op de kennis en ervaring van consultants en deskundigen op dit gebied van de adviesbureaus Coebergh Communicatie & PR (www.coebergh.nl) en Scenter (www.scenter.nl). De criteria zijn gebaseerd op de opinie van de doelgroepen van het jaarverslag, zoals analisten, financiële pers en aandeelhouders. De criteria gaan uit van "intentie, resultaat, evaluatie en toekomst". Vragen die daarbij spelen zijn:

- Wat wilde een organisatie bereiken (intentie)?
- Wat heeft zij werkelijk bereikt (resultaat)?
- Legt de organisatie uit hoe het verschil tussen intentie en resultaat tot stand is gekomen (evaluatie)?
- Wat heeft dit voor gevolgen voor de intenties voor het volgende boekjaar of periode (toekomst)?
- Welke strategische koers is hiervoor uitgezet en hoe is en wordt daar vorm aan gegeven?

Deze vragen zijn vertaald naar onderstaande 7 criteria die hierna per criterium nader staan toegelicht:

Criterium	Punten
1. Bedrijfsprofiel Wordt in het jaarverslag een algemeen beeld geschetst van de onderneming?	6
2. Strategische Doelstellingen Welke doelstellingen op ondernemingsniveau had de onderneming aan het begin van het boekjaar? Wat zijn de resultaten? Waar streeft de onderneming de volgende periode naar?	30
3. SWOT-analyse en Uitdagingen Is in het jaarverslag een SWOT-analyse opgenomen? Welke uitdagingen zijn er aan de hand van deze analyse geformuleerd?	20
4. Ondernemingsstrategie Welke strategie volgde de onderneming tijdens het boekjaar? Welke strategie volgt zij de volgende periode? In hoeverre houdt de strategie verband met doelstellingen voor de volgende jaren?	16
5. Business Units en Strategische Doelstellingen In hoeverre dragen bedrijfsonderdelen bij aan het behalen van strategische doelen? Vermeldt de onderneming het verband tussen bedrijfsonderdelen en intenties voor de komende periode?	12
6. Actieplannen in het boekjaar Welke concrete acties zijn uitgevoerd ter ondersteuning van het behalen van strategische doelen?	6
7. Actieplannen volgend jaar Welke concrete acties zullen volgend jaar uitgevoerd worden ter ondersteuning van het behalen van strategische doelen?	10
Totaal aantal haalbare punten	100

De score van een jaarverslag is het totaal aantal behaalde punten gedeeld door 10. De score loopt daarmee van 0 tot 10. Wanneer bedrijven een gelijk aantal punten halen wordt het bedrijf met de laagste marktkapitalisatie hoger in de ranglijst geplaatst omdat de relatieve prestatie groter is; hoe groter de marktkapitalisatie, hoe groter de druk om transparant te zijn. Als bedrijven dan nog gelijk eindigen wordt, vanuit dezelfde redenatie, het bedrijf met de laagste omzet (in 2013) hoger in de ranglijst geplaatst.

Criterium 1: Bedrijfsprofiel

Het bedrijfsprofiel schetst een algemeen beeld van de onderneming. In deze omschrijving komen idealiter de volgende elementen aan de orde:

- welke klantbehoefte lost de onderneming in, waartoe de onderneming bestaat (missie);
- waar de onderneming wil staan in de toekomst, wat zij wil zijn (visie);
- de structuur van de onderneming, met bijvoorbeeld een organogram;
- producten en/of diensten die de onderneming aanbiedt;
- een omschrijving van de klanten die de onderneming bedient.

N.B.: Over de definities van missie en visie bestaan verschillende ideeën; tijdens de beoordeling wordt hier rekening mee gehouden.

Beoordeling

Per element dat is beschreven in het jaarverslag wordt 1 punt toegekend. Een zesde punt kan verdiend worden door middel van een overzichtelijke weergave.

Criterium: Bedrijfsprofiel		Aantal toegekende punten	
		Nee	Ja
Is in het jaarverslag beschreven...	... welke klantbehoefte de onderneming inlost?	0	1
	... waar de onderneming wil staan in de toekomst (visie)?	0	1
	... hoe de organisatiestructuur van de onderneming eruit ziet?	0	1
	... welke producten en/of diensten de onderneming aanbiedt?	0	1
	... welke klanten de onderneming bedient?	0	1
Zijn de beschreven elementen overzichtelijk weergegeven?		0	1
Totaal aantal haalbare punten		6	

Nadere toelichting

'Overzichtelijk' in dit criterium heeft een visuele betekenis: hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld een tabel, een opsomming of goed onderscheidbare paragrafen. Ook houdt dit in dat de elementen op een logische plaats in het jaarverslag staan en niet te ver van elkaar verspreid. Dit is verder onafhankelijk van het totaal aantal elementen dat in het jaarverslag is opgenomen.

Criterium 2: Strategische Doelstellingen

De Strategische Doelstellingen van een onderneming beschrijven wat de onderneming wil bereiken op ondernemingsniveau. Idealiter beschrijft de onderneming deze doelen in kwalitatieve en kwantitatieve zin, waarbij wordt vermeld 'hoeveel' en 'wanneer'. De transparantie van beleid in het jaarverslag neemt toe indien de onderneming duidelijk kan maken welke doelen het beleid dient en hoe dit gemeten wordt, zowel kwalitatief als kwantitatief.

Beoordeling

Bij het criterium Strategische Doelen worden de volgende elementen gemeten:

- de kwalitatieve formulering van de te bereiken doelstelling tijdens het boekjaar (intentie);
- de kwantitatieve formulering van de te bereiken doelstelling tijdens het boekjaar (intentie);
- wat het resultaat was van de inspanningen om het doel te bereiken tijdens het boekjaar (resultaat);
- wat de verklaring is voor het verschil tussen kwantitatieve intentie en resultaat (evaluatie);
- wat de gekwantificeerde doelstelling geworden is voor de periode na het boekjaar (toekomst);
- en of al deze onderdelen overzichtelijk zijn beschreven.

Criterium: Strategische Doelstellingen	Aantal punten toegekend									
	Doel 1		Doel 2		Doel 3		Doel 4		Overzichtelijk	
Onderdeel:	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
Kwalitatieve formulering voor boekjaar	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Kwantitatieve formulering voor boekjaar	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Kwantitatief resultaat tijdens boekjaar op geformuleerde doelen	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Evaluatie verschil tussen kwantitatieve doelen en kwantitatieve resultaat	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Kwalitatieve formulering periode na boekjaar met uitleg	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Kwantitatieve formulering periode na boekjaar met uitleg	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Aantal te behalen punten	6		6		6		6		6	
Totaal aantal haalbare punten	30									

Voor ieder element kan een punt worden gescoord. De maximale score (30 punten) wordt bereikt bij 4 of meer beschreven doelen. Per element van de Strategische Doelstellingen wordt ook een punt toegekend als het element bij de vermelde Strategische Doelstellingen overzichtelijk is weergegeven.

Nadere toelichting

- Een doelstelling dient ten eerste op ondernemingsniveau te zijn geformuleerd. Deze wordt als Strategische Doelstelling beoordeeld als de kwalitatieve formulering ervan in het jaarverslag is opgenomen. Met andere woorden, zonder kwalitatieve formulering is een doelstelling geen Strategische Doelstelling. Een louter kwantitatieve formulering zonder kwalitatieve tegenhanger krijgt geen punten toebedeeld.

- Kwantitatieve formuleringen en resultaten dienen voorzien te zijn van de aanduidingen 'hoeveel' en 'wanneer' (SMART).
- Voor het element 'evaluatie' worden de toelichtingen van verschillen beoordeeld van doelstellingen waarvan zowel de kwantitatieve formulering als het resultaat vermeld zijn.
- MVO-gerelateerde doelstellingen worden ook als Strategische Doelstelling beoordeeld indien in het jaarverslag duidelijk is gemaakt dat de MVO-doelstelling in kwestie (of het MVO-beleid) een onderdeel is van het ondernemingsbeleid. Een MVO-doelstelling waarvan het verband met het ondernemingsbeleid niet expliciet is benoemd, wordt niet als Strategische Doelstelling beoordeeld.
- 'Overzichtelijk' in dit criterium heeft een visuele betekenis: hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld een tabel, een opsomming of goed onderscheidbare (en consistente) paragrafen. Het gaat hier om de onderdelen van Strategische Doelstellingen an sich.

Criterium 3: SWOT-analyse en Uitdagingen

De beschrijving van een SWOT-analyse geeft een overzicht van de Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats van de onderneming. Hieruit vloeien Uitdagingen voort. De Uitdagingen zijn een directe vertaling van de SWOT naar de bedrijfsvoering. De Uitdagingen geven aan hoe een organisatie haar sterktes en zwaktes zal aanwenden om kansen te benutten en bedreigingen te minimaliseren.

Als voorbeelden: de Uitdagingen geven aan hoe de onderneming:

- Een sterkte gaat gebruiken om een kans te benutten;
- Een sterkte gaat gebruiken om een bedreiging af te wenden;
- Van een zwakte een sterkte wil maken om daarmee een kans te benutten;
- Een zwakte wil keren om een bedreiging af te wenden.

'Uitdagingen' komen vaak voor in jaarverslagen. Dat wil niet zeggen dat er dan ook wordt gescoord op dit criterium. Het bovenstaande geeft al aan dat een Uitdaging een link tussen beschreven SWOT-elementen bevat. Voor de formulering van een Uitdaging houden wij de systematiek aan zoals beschreven in het boek *Marketingplanning* (zie ook www.marketingplanning.com). Uitdagingen horen tweedimensionaal en van binnen naar buiten te zijn geformuleerd. De transparantie van beleid in het jaarverslag neemt toe indien de onderneming haar keuzes en beleid kan verduidelijken aan de hand van Strategische Analyses.

Beoordeling

Alleen expliciet beschreven elementen worden beoordeeld. Per SWOT-element dat in het jaarverslag beschreven is kan 3 punten worden verdiend. Bij vermelding van 1 tot 3 attributen per element wordt 1 punt toegekend. Als 4 of meer van deze attributen van een element zijn opgenomen, worden 2 punten toegekend. Indien een element op overzichtelijke wijze in het jaarverslag is opgenomen, wordt een extra punt gescoord.

Criterium: SWOT-analyse		Aantal toegekende punten				
		Aantal attributen per element in het jaarverslag			Overzichtelijk	
		Geen	1-3	4 of meer	Nee	Ja
SWOT-element	Strengths	0	1	2	0	1
	Weaknesses	0	1	2	0	1
	Opportunities	0	1	2	0	1
	Threats	0	1	2	0	1
Totaal aantal haalbare punten					12	

Per Uitdaging die in het jaarverslag beschreven is, kan 2 punten worden verdiend: 1 punt voor een tweedimensionale Uitdaging, een tweede punt als de Uitdaging volledig volgens de methode is beschreven. Een onderneming behaalt het maximale aantal punten als 4 Uitdagingen volledig volgens de methode zijn geformuleerd.

Criterium: Uitdagingen		Aantal toegekende punten	
Hoe zijn de Uitdagingen geformuleerd?	Eendimensionaal	Volgens de methode	
Uitdaging 1	0	2	
Uitdaging 2	0	2	
Uitdaging 3	0	2	
Uitdaging 4	0	2	
Totaal aantal haalbare punten			8

Nadere toelichting

- 'Expliciet' in dit criterium heeft betrekking tot de herkenbaarheid: hiermee wordt bedoeld dat een element, attribuut of omstandigheid als zodanig direct herkenbaar is door bijvoorbeeld haar formulering of een duidelijke tussenkop. 'Impliciet' betekent dat de beschrijving van een element, attribuut of omstandigheid enige herleiding en/of interpretatie behoeft om als zodanig beschouwd te worden.
- Vaak is bij de rapportage over risico's op impliciete wijze gebruik gemaakt van diverse SWOT-elementen. Een aparte paragraaf over SWOT-elementen geeft de SWOT-analyse een duidelijke plek in het jaarverslag. De inhoud van de risicoparagraaf wordt om deze reden dan ook niet als bron voor rapportage over SWOT-elementen beschouwd.
- 'Overzichtelijk' in dit criterium heeft een visuele betekenis: hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld een tabel, een opsomming of goed onderscheidbare (en consistente) paragrafen.
- Om Uitdagingen te formuleren zijn SWOT-elementen noodzakelijk. Uitdagingen die niet zijn gebaseerd op gerapporteerde SWOT-elementen worden niet als Uitdagingen beoordeeld.

Criterium 4: Ondernemingsstrategie

De Ondernemingsstrategie is een vertaling van de Strategische Doelstellingen naar een plan voor de organisatie in zijn geheel. Deze voorgaande criteria geven aan waar een organisatie wil zijn in de toekomst. De Ondernemingsstrategie is een beschrijving van het pad om deze positie te bereiken. Hoe gaat een onderneming het beleid ten uitvoer brengen? De transparantie van beleid in het jaarverslag neemt toe indien de onderneming haar strategische koers van het boekjaar en de volgende periode toelicht.

Beoordeling

Voor de beoordeling op dit criterium wordt voornamelijk gekeken naar rapportage over de Ondernemingsstrategie voor de komende periode. Des te meer de strategie verband houdt met de doelen voor de komende periode (zoals beoordeeld bij het criterium Strategische Doelstellingen), des te meer punten worden toegekend. Indien een verband op overzichtelijke wijze in het jaarverslag is opgenomen, wordt een extra punt gescoord.

Criterium: Ondernemingsstrategie		Aantal toegekende punten			
		Nee		Ja	
Is de Ondernemingsstrategie voor het boekjaar beschreven?		0		2	
Is er een verband met de Strategische Doelstellingen voor het boekjaar (intentie boekjaar)?		0		2	
Bestaat er een verband tussen de Ondernemingsstrategie en de Strategische Doelstellingen voor het volgende boekjaar?	Nee	Alleen met de kwalitatieve formulering	Met de kwantitatieve formulering	Overzichtelijk	
				Nee	Ja
Strategische doelstelling 1	0	1	2	0	1
Strategische doelstelling 2	0	1	2	0	1
Strategische doelstelling 3	0	1	2	0	1
Strategische doelstelling 4	0	1	2	0	1
Totaal aantal haalbare punten				16	

Nadere toelichting

- De score wat betreft het verband tussen Strategische Doelstellingen voor het volgende boekjaar en de Ondernemingsstrategie is een oplopende schaal: of er bestaat geen verband (geen punt), of er is een verband tussen de strategie en de kwalitatieve formulering van de doelstelling (1 punt), of er is een verband met de kwantitatieve formulering (2 punten).
- 'Overzichtelijk' in dit criterium heeft een visuele betekenis: hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld een tabel, een opsomming of goed onderscheidbare (en consistente) paragrafen.

Criterium 5: Business Units en Strategische Doelstellingen

Business Units (BU's, ook wel bedrijfsonderdelen of bedrijfseenheden), zijn duidelijk onderscheidbare onderdelen binnen een onderneming op grond van producten die zij produceren of markten die zij bedienen. Voor de beoordeling van de informatie over bedrijfsonderdelen wordt de verdeling aangehouden zoals in het jaarverslag vermeld, of dit nu een groepsgewijze, regionale of functionele verdeling betreft. De transparantie van beleid in het jaarverslag neemt toe indien de onderneming toelicht op welke manier haar bedrijfsonderdelen bijdragen aan Strategische Doelstellingen voor de volgende periode.

Beoordeling

Bij dit criterium wordt gekeken naar de rapportage over de bijdragen van Business Units aan Strategische Doelstellingen voor de volgende periode (toekomst). Als uit de rapportage expliciet duidelijk wordt dat het beleid van één of meerdere bedrijfsonderdelen in relatie staat tot een kwalitatieve formulering van een Strategische Doelstelling voor de volgende periode, wordt daarvoor 1 punt toegekend. Bij een relatie met de kwantitatieve formulering wordt 3 punten toegekend. Daarmee komt het totaal aantal haalbare punten bij dit criterium neer op 12.

Criterium: Business Units en Strategische Doelstellingen	Aantal toegekende punten		
	Verband tussen Business Units en Strategische Doelstelling		
	Geen	Kwalitatief	Kwantitatief
Strategische Doelstelling 1	0	1	3
Strategische Doelstelling 2	0	1	3
Strategische Doelstelling 3	0	1	3
Strategische Doelstelling 4	0	1	3
Totaal aantal haalbare punten	12		

Nadere toelichting

- De score wat betreft het verband tussen Strategische Doelstellingen voor het volgende boekjaar en de Business Units is een oplopende schaal: of er bestaat geen verband (geen punt), of er is een verband tussen de beschrijving van de bedrijfsonderdelen en de kwalitatieve formulering van de doelstelling (1 punt), of er is een verband met de kwantitatieve formulering (3 punten).

Criterium 6: Actieplannen tijdens boekjaar

Actieplannen zijn concrete acties die zijn uitgevoerd aan de hand van de ondernemingsstrategie. De plannen dienen ondersteunend te zijn aan de Strategische Doelstellingen. Het is een uitwerking van de strategie naar concrete activiteiten tijdens het boekjaar.

Beoordeling

Per actieplan dat is beschreven in het jaarverslag wordt 1 punt toegekend, met een maximum van 4 punten. Twee extra punten kunnen worden verdiend als de beschreven actieplannen op overzichtelijke wijze zijn weergegeven.

Criterium: Actieplannen tijdens boekjaar	Aantal toegekende punten	
	Geen verband	Verband met kwalitatieve en/of kwantitatieve formulering
Actieplan komend boekjaar 1	0	1
Actieplan komend boekjaar 2	0	1
Actieplan komend boekjaar 3	0	1
Actieplan komend boekjaar 4	0	1
Zijn de actieplannen overzichtelijk weergegeven?	Nee	Ja
	0	2
Totaal aantal haalbare punten	6	

Nadere toelichting

- Voor actieplannen geldt dat in de rapportage hierover het verband met (elementen van) Strategische Doelstellingen van het boekjaar (en/of voorgaande periode) herleidbaar moet zijn.
- 'Overzichtelijk' in dit criterium heeft een visuele betekenis: hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld een tabel, een opsomming of goed onderscheidbare paragrafen.
- Actieplannen moeten ook een verband hebben met de Strategische Doelstellingen.

Criterium 7: Actieplannen komende boekjaar

Actieplannen zijn concrete acties die zijn uitgevoerd aan de hand van de ondernemingsstrategie. De plannen dienen ondersteunend te zijn aan de Strategische Doelstellingen. Het is een uitwerking van de strategie naar concrete activiteiten voor het komende boekjaar.

Beoordeling

Per actieplan in het jaarverslag worden 2 punten toegekend, met een maximum van 8 punten. 1 punt voor een actieplan dat herleidbaar is tot de kwalitatieve formulering van een doelstelling voor het komende jaar, 2 punten voor een actieplan dat herleidbaar is tot de kwantitatieve formulering van een doelstelling voor het komende jaar. Twee extra punten kunnen verdiend worden indien de beschreven actieplannen op overzichtelijke wijze zijn weergegeven.

Criterium: Actieplannen komende boekjaar	Aantal toegekende punten		
	Geen verband	Alleen met kwalitatieve formulering	Verband met kwantitatieve formulering
Actieplan komend boekjaar 1	0	1	2
Actieplan komend boekjaar 2	0	1	2
Actieplan komend boekjaar 3	0	1	2
Actieplan komend boekjaar 4	0	1	2
Zijn de actieplannen overzichtelijk weergegeven?	Nee		Ja
	0		2
Totaal aantal haalbare punten	10		

Nadere toelichting

- Voor actieplannen geldt dat in de rapportage hierover het verband met de Strategische Doelstellingen voor het komende boekjaar (of periode, element 'toekomst') herleidbaar moet zijn.
- De score wat betreft Actieplannen voor het komende boekjaar is een oplopende schaal: of er bestaat geen verband (geen punt), of er is een verband tussen een actieplan en de kwalitatieve formulering van de doelstelling (1 punt), of er is een verband met de kwantitatieve formulering (2 punten).
- 'Overzichtelijk' in dit criterium heeft een visuele betekenis: hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld een tabel, een opsomming of goed onderscheidbare paragrafen.
- Actieplannen moeten ook een verband hebben met de Strategische Doelstellingen.

Resultaten

Toepassing van de Scenter-criteria levert sinds 1994, zeker na de aanscherping in 2009, strenge rapportcijfers op. Het hoogste cijfer over 2013 is een 9,4 (voor Ten Cate, ook de best scorende over 2012), maar er zijn van de 104 beoordeelde jaarverslagen (25 AEXlargecap, 25 AmX/ midkap, 25 Ascx, 29 overig smallcap) maar 21 jaarverslagen die een 5,5 of hoger scoren. Het gaat bij deze rapportcijfers overigens niet zozeer om wie voldoende of onvoldoende heeft gescoord maar vooral om ruimte voor verbetering aan te tonen. Ten overvloede: 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, maar in de regel wel een teken van kracht en zelfvertrouwen. Omgekeerd roepen gesloten bedrijven veel vragen en zelfs wantrouwen op; onbekend maakt nog steeds 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.

Iedereen wil groei en de klant centraal

De overgrote meerderheid van de in Amsterdam genoteerde bedrijven heeft 2013 als een lastig jaar ervaren. Tegelijk zegt ook een meerderheid de komende jaren kansen voor groei te zien, waarbij men nagenoeg unaniem de klant centraal wil zetten. Geen van de jaarverslagen vermeldt of het centraal zetten van de klant de laatste jaren onvoldoende is gebeurd. Het voorzichtige optimisme is een mogelijke verklaring voor de toegenomen transparantie in de meeste jaarverslagen, na de nietszeggendheid van de meeste verslagen van beursgenoteerde bedrijven in Nederland over (de recessie in) 2012.

- **Gestegen:** digitalisering en verfraaiing van jaarverslagen neemt elk jaar een beetje toe. Meer pdf's met aanklikbare url's, meer accent op mooie woorden (visie, missie, innovatie, engagement, reputatie, dilemma's). Er zijn ook steeds meer dames (bestuurlijk) in beeld maar de stropdas blijft stevig op kop. Iets meer organisaties proberen storytelling toe te passen.
- **Gebleven:** Veel organisaties ontstijgen nauwelijks het niveau van het foto-album: een opsomming van gebeurtenissen met minimale duiding. De toon is keurig: waardering voor alle stakeholders, geen onvertogen woorden, passend beeld en hier en daar vermelding van complimenten van derden.
- **Achtergebleven:** betekenisvolle weergave van eigen zwaktes via een SWOT-analyse lijkt nauwelijks nog in zwang. Ook laten de meeste bedrijven na duidelijk te maken wat nou eigenlijk de behoefte is van klanten waarom hun organisatie zo betekenisvol zou kunnen zijn. Een verhaal vertellen via nieuwe media (digital storytelling) is voor veruit de meeste ondernemingen nog een brug te ver, evenals het jaarverslag beperken tot essentiële keuzes van de organisatie.

Deze trends en ontwikkelingen staan hieronder nader toegelicht.

Gestegen:

- **Clickable pdf's:** Enkele ondernemingen proberen in hun pdf het de lezer makkelijk te maken zoals Wikipedia en andere professionele digitale platforms dat al jaren doen: voor relevante thema's aanklikbaar doorverwijzen naar achterliggende informatie. Deze aanpak wint aan kracht als er ook filmpjes te vinden zijn; Ahold is een van de weinigen die hierin nieuwe vormen zoekt - begrijpelijk voor een cross/multi/omnichannel organisatie. Ook Ziggo begrijpt duidelijk meer van digitaal doorverwijzen dan andere organisaties. Heineken heeft ook wel links maar die zijn niet aanklikbaar - toch zonde voor een organisatie die zoveel dure videoclips heeft gemaakt (ook al moet je 18 zijn om ze te zien op hun site).
- **Bijna overal mooie woorden, nu nog nadere invulling.** De meeste jaarverslagen benutten vaker de belangrijkste strategische begrippen, maar schieten tekort in de uitwerking. Enkele voorbeelden:

- *Visie en missie:* Veelgebruikte termen maar helaas licht geen enkel jaarverslag toe wat het verschil is tussen die twee, terwijl daar nogal wat spraakverwarring over bestaat. Ook de invulling geeft zelden helderheid. Zo legt Fugro onder het kopje "Vision and mission" niet meer uit wat nu de visie of de missie is. Visie (of missie) van Fugro is dan onder meer de klassieker: "aims to lead in every market segment in which it operates" – zonder duidelijk te maken waarom dat wenselijk is en hoe het te meten valt. Ter inspiratie voor menig bedrijf kan wellicht de videoclip dienen waarin Dan Heath, auteur van de bestseller "Made to stick" (2008) vertelt hoe je een krachtig mission statement schrijft (zie <http://www.youtube.com/watch?v=LJhG3HZ7b4o>).
- *Innovatie:* Deze eeuw overleven en winnen organisaties vooral door flexibiliteit en innovatie, dus belanghebbenden willen graag weten hoe organisaties hiermee omgaan. Veel bedrijven wijden er inmiddels een aparte paragraaf aan, maar blijven hangen in woorden die het belang van aandacht hiervoor onderstrepen. Gunstige uitzondering is Heijmans dat zelfs een apart jaarverslag aan dit thema wijdt.
- *Engagement* (ofwel betrokkenheid, structurele motivatie) van medewerkers is een opkomend thema dat organisaties vaker meten. Veel onderzoek laat namelijk zien dat slechts een minderheid van de medewerkers in organisaties echt gemotiveerd is – een geweldige kapitaalvernietiging. Een klein, maar groeiend aantal bedrijven blijkt bereid om in ieder geval metingen hierover te publiceren.
- *Reputatie:* Een groeiende minderheid van de beursgenoteerde ondernemingen ziet reputatie als Key Performance Indicator. Ook hier blijft doorgaans vaag hoe de organisatie de reputatie denkt te managen - aangenomen dat al kan. KPN doet wel een poging: "Reputation is a shared responsibility for top management. First and foremost built on what we do for our customers and society, secondly on open and clear communication". TKH wil door "positioning" haar goede reputatie waarborgen, vooral gemeten in klachtafhandeling. Ook PostNL besteedt aandacht aan reputatie maar probeert dit vooral te managen via de Public Affairs committee. Reputatiemanagement via lobbyen, dat durven weinig organisaties publiekelijk te communiceren.
- *Dilemma's:* Deze term is nog weinig in gebruik maar dat wordt beter. Zo benoemen (bovengemiddeld transparante organisaties als) Delta Lloyd en Heijmans enkele dilemma's, daarmee erkennend dat organisaties lastige keuzes moeten maken waar ze hun belanghebbenden in willen kennen.
- *Meer dames in de RvC maar de stropdas blijft op kop:* Vorig jaar leken meerdere bestuurders zich wat losser te willen presenteren maar dat is nu nog maar een enkeling. De bestuursfoto's laten weer een overweldigende verzameling oudere heren in pak-met-das zien. Uitzonderingen zijn Unilever, enkele tech-bedrijven (Ziggo, TomTom, Unit4agresso, Exact, TIE, Roto Smeets), Boskalis en een enkele individuele bestuurder of commissaris. Heeft het te maken met de (verplichte) opkomst van dames in de (non-executive) boardroom? Bedrijven lijken op nog te worstelen met de wettelijke eisen die meer gender-gelijkheid stimuleren en communiceren daar uiteenlopend over:
 - *Formalistisch:* KLM/AF meldt dat "35.7%" van de board of directors vrouw is - kennelijk niet zozeer uit trots maar omdat het "in line with the AFEP-MEDEF recommendations and the provisions of the law" is.
 - *Enthusiast:* Gemalto gaat ervoor, met "We are also putting an increasing emphasis on developing women in managerial positions. (...) We now have three women on the Board" - en dat is nog exclusief Eke Bijzitter, secretaris van de board.

- *Omzichtig*: ING Group "aims to have a gender balance by having at least 30% men and at least 30% women amongst its Executive Board members."- een van die twee doelen zullen ze vast halen mag de lezer aannemen.
- *Positief discriminerend*: PostNL (met Wolters Kluwer het enige beursgenoteerde bedrijf met een vrouw als CEO) wil ook "gender balance" maar "in case of a vacancy in the Supervisory Board, the preferred gender is taken into account when selecting candidates".
- *Daadkrachtig*: Enkele bedrijven doen meer dan dat ze erover praten en zorgen voor echte diversiteit in de boardroom (en niet alleen qua gender), zoals Unilever en Philips.
- *Zuchtend*: Sommige bedrijven verhullen hun worsteling niet, zoals Sligro: "Functies op het hoofkantoor zijn relatief sexe onafhankelijk maar de soort organisatie die wij zijn leidt tot een oververtegenwoordiging van mannen." En Aalberts Industries: "Bij de vacatures die zijn ontstaan voor het jaar 2014 is gezocht naar goede vrouwelijke kandidaten. Er zijn echter geen vrouwelijke kandidaten van gelijke geschiktheid voor die vacatures gevonden. In de toekomst zal getracht worden een evenwichtige verdeling te realiseren. Essentieel hierbij is wel dat de kwaliteit van eventuele kandidaten vooropstaat."
- *Storytelling*: De meeste bedrijven weten inmiddels wel dat storytelling belangrijk is maar ze weten vaak nog niet zo goed hoe ze dat nou het beste kunnen toepassen. Twee vormen zijn in opkomst:
 - *Het zogenaamde interview*: In een aantal jaarverslagen geeft de CEO of een andere leidinggevende zijn of haar visie weer via een interview. Althans: de monoloog heeft de vorm van een interview gekregen, zodat het verhaal toch makkelijker weg leest en de lezer een beetje de illusie krijgt in gesprek te zijn.
 - *Casuïstiek*: Veel organisaties geven in enkele pagina's tussen de taaie kost door wat beeld en tekst over de werkvloer en bijzondere projecten. Bij Wolters Kluwer nemen de verhaaltjes zelfs de helft van de ruimte in voor de jaarrekening.

Geblevens:

- *Meer wat dan waarom*: De meeste bedrijven geven een uitgebreide opsomming van gebeurtenissen in het afgelopen boekjaar maar slechte enkelen lichten de relatie met de strategie toe. Daarmee suggereren bedrijven weinig commitment aan hun strategie, als ze al een strategie hebben zoals die in de criteria van deze rapportage is omschreven.
- *Respect voor alle stakeholders*: De meeste ondernemingen onderkennen dat ze met meer belanghebbenden dan alleen aandeelhouders (shareholders) van doen hebben. Doorgaans is iedereen geweldig belangrijk. Zo suggereert Ahold: "Our customers are central to our business. (...) Extraordinary associates are at the heart of our success. (...) The opportunity for collaboration with our suppliers is ever increasing. (...) The communities surrounding our stores are very important to us. (...) Our shareholders are crucial to our business." Free publicity inzake de door Ahold afgedwongen korting van 2% op leveranciers in 2013 komt evengoed niet ter sprake, evenmin als niet aflatend gedoe over de plofkip. Sommigen (Philips, Randstad, Nutreco, Ten Cate, USG – allen bovengemiddelds transparant) openen met het voorbeeldige: "Dear stakeholder". Anderen schipperen nog, zoals Unibail dat opent met "Dear shareholders", om aan het eind van de preface te spreken over "unwavering commitment to satisfying our stakeholders". AND heeft het over "aandeelhouders en andere belangstellenden" en RotoSmeets spreekt over "andere belanghebbenden",

met het wat knullige "Geachte heer/mevrouw". Of je doet het als Reesink, dat zich richt tot "Beste lezers".

Unilever maakt als een van de weinigen onderscheid tussen stakeholders: "Our first priority is to our consumers – then customers, employees, suppliers and communities. When we fulfil our responsibilities to them, we believe that our shareholders will be rewarded." - een duidelijke echo van het "credo" van het Amerikaanse Johnson & Johnson. TKH geeft het duidelijkst aan hoe vervolgens de dialoog met stakeholders kan werken, namelijk door het gedetailleerd benoemen van wederzijdse belangen, verwachtingen, onderwerpen, beoogde resultaten en communicatiemiddelen.

- *Stiff upperlip*: Hoe erg of vrolijk het jaar ook was, in Nederland blijven we vooral gewoon doen. Zo opent de CEO van Imtech na het annus horribilis 2013 het voorwoord met: "Quality survives every type of turbulence". De meeste bedrijven hebben het niet over zware teleurstellingen en rampzalige prestaties maar over een uitdagende markt. Een uitzondering is DSM dat kracht toont als organisatie door (niet al te erge) fouten te benoemen onder de kop: "What still went wrong in 2013". Een enkel bedrijf doet geen moeite de ellende te verbloemen, zoals Macintosh: "Vorig jaar schreven we op deze plaats dat 2013 een transitiejaar voor Macintosh zou worden. Dat is waarheid geworden. Sterker nog, Macintosh heeft een van de slechtste jaren uit haar geschiedenis achter de rug en daar zijn wij uiteraard niet tevreden over." Ongeremd zelfvertrouwen is evengoed schaars maar komt voor bij bijvoorbeeld Gemalto dat on-Nederlands over de eigen ambities spreekt: "These goals are ambitious, and wholly credible." Ook duurzaamheid is geen enkel probleem voor deze organisatie: "Sustainability is second nature to Gemalto." Dit zijn geen calvinistische teksten en stiekum zullen sommige lezers onder de indruk zijn van zoveel bravoure. Af en toe verschijnt er zo'n ronkend jaarverslag, zoals IBM publiceerde over 2000 (zie: ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/2000/pdf/2000_IBM_AR.pdf). Maar ja, hoe vaak kan je dat doen? Unilever durft ook als een van de weinigen, met op de omslag: "Making Sustainable Living Commonplace". Ziggo probeert iets dergelijks met "Connecting people" - kennelijk in de hoop dat mensen niet weten dat deze leuze jarenlang van Nokia was.
- *Passend beeld*: Anno 2014 lukt het de meeste beursgenoteerde bedrijven wel om een jaarverslag te voorzien van beeldmateriaal dat zich enigszins kan meten met een gemiddelde bedrijfsbrochure. Toch heeft een flink aantal ondernemingen kennelijk geen zin om er wat aardigs van te maken, zoals de industriële bedrijven SBM en Aperam. Andere technische bedrijven begrijpen beter dat een jaarverslag ook een wervende functie kan hebben. Zo legt ASMI helder uit hoe het nou zit met hun chips en wafers, en biedt Shell (online) een bewegende infographic over hun productieproces (zie: http://reports.shell.com/annual-report/2013/servicepages/about_disclaimer.php - klik "enter the report")
- *Variatie in externe bevestiging*: Hoe toon je als organisatie succes aan? Daar gebruiken verschillende organisaties verschillende externe instanties voor. Zo verwijzen sommigen ondernemingen naar hun reputatiescore van Reptrak, dat zich beperkt tot de 30 grootste organisaties in Nederland. Dan ligt de score al snel hoger dan bijvoorbeeld op de jaarlijkse MT500 van het blad managementteam.

Achtergebleven:

- *Swot*: De klassieke analyse van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen - en daaruit voortvloeiende uitdagingen - lijkt in onmin te raken. Het zijn alleen een paar toonaangevende organisaties die deze analyse durven te maken en delen, zoals Fugro, ING, Arcadis, Delta Lloyd, Ten Cate, Grontmij en Reesink.
- *Klantbehoefte*: Het is verbazend hoe weinig organisaties in hun verslag aangeven welke klantbehoefte zij eigenlijk vervullen, toch niet onbelangrijk voor het bestaansrecht van de organisatie. Philips doet dat als een van de weinige ondernemingen wel sterk in de paragraaf "Understanding people's needs".

- *Digital storytelling*: Passend beeld is voor veel organisaties al een behoorlijke opgave maar een jaarverslag vertellen door in de pdf (of website?) clickable filmpjes, animaties en toelichtende teksten en beelden – zoals gebruikelijk op pakweg Wikipedia en de betere blogfora – is kennelijk voor het beursgenoteerde bedrijfsleven nog teveel gevraagd.
- *Standaardisering*: Een vergelijking van alle jaarverslagen van beursgenoteerde ondernemingen in Nederland leert hoezeer het merendeel vooral dezelfde teksten bezigt. Zou het niet een verademing voor alle belanghebbenden zijn als de betrokken bedrijven zich beperken tot het communiceren van werkelijke keuzes en voor alle gemeenplaatsen verwijzen naar een uniforme database waarin iedereen op dezelfde manier het belang van bijvoorbeeld duurzaamheid, medewerkerstevredenheid en risicovermijding onderschrijft, gespecificeerde uitzonderingen daargelaten? Dit is minder utopisch dan het klinkt. Zo beperkt Corbion zich al doelmatig (en goed aanklikbaar) tot het communiceren van de afwijkingen op de standaard van www.commissiecorporategovernance.nl. Om een idee te krijgen welke teksten we dan niet meer hoeven te lezen in een jaarverslag dient Bijlage 3. Deze editie van het jaarverslagenonderzoek herhaalt dan ook voor het laatst de algemene informatie in de inleiding, verantwoording en beschrijving van methode en criteria: de volgende editie staan die aanklikbaar online.

Dan volgt op de volgende pagina de opsomming van scores van de in Amsterdam genoteerde ondernemingen voor hun communicatie van strategie in hun jaarverslag over 2013. De lijst is afgerond tot 100 bedrijven; Groothandelsgebouwen, AND, DICO International en MTY Holdings scoorden 6 punten of minder.

Beoordelingen jaarverslagen 2013

#	Bedrijfsnaam	Score	#	Bedrijfsnaam	Score
1	Ten Cate, Koninklijke	94	51	HES Beheer	32
2	Fugro	82	52	DOCdata	31
3	Van Lanschot	81	53	Macintosh	30
4	Nutreco	77	54	BESI	30
5	Binck bank	76	55	AMG	30
6	TKH	74	56	Unibail-Rodamco	29
7	DSM	69	57	Beter Bed	28
8	Ballast Nedam	68	58	Batenburg beheer	27
9	ING	65	59	Sopheon	27
10	USG People	64	60	Heineken	27
11	Akzo Nobel	63	61	Crown Van Gelder	26
12	Arcadis	62	62	Air-France-KLM	25
13	Reesink, Koninklijke	61	63	Wolters Kluwer	25
14	Heijmans	59	64	ASM Lithography	24
15	OCI	59	65	Accell	23
16	Nieuwe Steen	58	66	Aalberts Industries	23
17	RoodMicroTec	57	67	Porceleyne Fles	22
18	Delta Lloyd	57	68	Holland Colours	22
19	KPN, Koninklijke	57	69	Atrium Real Estate	22
20	Ahold, Koninklijke	56	70	SBM Offshore	22
21	Gemalto	55	71	Brill	21
22	AEGON	54	72	Stern Groep	21
23	Corbion	53	73	Pharming Group	20
24	VastNed	52	74	Acomo	20
25	PostNL	51	75	Reed Elsevier	20
26	Imtech	47	76	Ajax	18
27	Neways	46	77	Hunter Douglas	18
28	Vopak, Koninklijke	46	78	BAM Groep, Koninklijke	18
29	ASM International	46	79	TNT Express	17
30	Kendrion	44	80	MdxHealth	16
31	Ageas	44	81	RotoSmeets Group	16
32	Wessanen, Koninklijke	43	82	Ziggo	16
33	Grontmij	43	83	Kardan	14
34	Randstad	42	84	Arcelor Mittal	14
35	Philips, Koninklijke	42	85	Oranjewoud	13
36	Boskalis Westminster	41	86	Hydratec Industries	12
37	Unilever	39	87	KasBank	12
38	DPA Flexgroup	38	88	Tom Tom	11
39	Arselus	38	89	Nedsense Enterprises	10
40	Royal Dutch Shell	38	90	Galapagos	9
41	Tie Holding	37	91	Esperite	9
42	Ordina	37	92	Telegraaf	9
43	Sligro	36	93	Value8	8
44	Eurocommercial	36	94	Lavide holding	8
45	Aperam	36	95	Accys Technologies	7
46	CTAC	35	96	Eurocastle Investment	7
47	Brunel International	35	97	Inverko	7
48	Wereldhave	34	98	ICT	6
49	Corio	34	99	Nedap	6
50	Exact Holding N.V.	33	100	Bever Holding	6

Conclusie: optimisme levert opklarende transparantie

Net als in het jaarverslagonderzoek over 2012 is de houding van de in Nederland genoteerde bedrijven in vier categorieën te verdelen, in volgorde van kennelijk afnemend geloof in het jaarverslag als instrument om beleid te communiceren:

1. *De transparanten*: de kleine kopgroep van bedrijven (ca 10%) die duidelijk menen dat transparantie hun voordeel is. Typische voorbeelden: midkap-bedrijven die zodanig bijzonder zijn dat hun kerncompetentie nauwelijks te imiteren valt, zodat ze makkelijker open kaart kunnen spelen. Tegelijk hebben ze meer te winnen door met sterke argumenten beleggers naar deze wat kleinere, soms incurante fondsen te lokken. Voor deze bedrijven is het jaarverslag een serieuze uitnodiging naar meer betrokkenheid van de lezer.
2. *De glossies*: de vooraanstaande groep van ondernemingen (ca 20%) die weinig meer dan algemeenheden loslaat over de strategie, maar wel aantoonbaar veel moeite stopt in het oppoetsen van het imago door een glossy jaarverslag. Typische voorbeelden: AEX-multinationals met een herkenbaar profiel bij het grote publiek. Deze bedrijven opereren doorgaans in een zeer concurrerende omgeving waarin de merkwaarde (het gevoel) meer verschil maakt dan (de inhoud van) het product of de dienst. Open kaart spelen kan iets meer risico opleveren doordat de pers of de concurrentie ermee aan de haal gaat. Voor deze bedrijven is het jaarverslag vooral een visitekaartje of een brochure.
3. *De grijze massa*: de meeste beursgenoteerde ondernemingen in Nederland (ca 60%) wekken de indruk het jaarverslag vooral te zien als een verplicht nummer en presenteren nauwelijks meer dan inwisselbare woorden en beelden. Met een andere houding en dezelfde energie zouden deze bedrijven desgewenst meer enthousiasme bij diverse stakeholders kunnen bereiken.
4. *De zwijgzamen*: deze bedrijven (ca 10%) lijken de bij een beursnotering horende verplichtingen inzake verslaggeving vooral als een probleem te ervaren waar ze nauwelijks mee om kunnen gaan. Voor deze bedrijven lijkt het jaarverslag in essentie een ongewenste verplichting.

De in de paragraaf "trends" vastgestelde variatie in aanhef (aandeelhouders, belanghebbenden of gewoon "de lezer") bevestigt de indruk dat organisaties verschillen in hun ambitie met het jaarverslag. De "transparanten" lijken meerdere belanghebbenden te willen aanspreken, zoals investeerders, huidige en potentiële medewerkers en wellicht ook enkele media. De "glossies" lijken zich vooral te richten op potentiële medewerkers en kritische belangengroepen. De "grijze massa" en "de zwijgzamen" lijken vooral controlerende instanties en beginnende beleggers van basisinformatie te willen voorzien. Veel jaarverslagen lijken op twee gedachten te hinken: voor deskundigen als analisten en journalisten bieden de jaarverslagen teveel algemeenheden, voor de meeste andere stakeholders is het verhaal te langdradig. Geen van de jaarverslagen doet, anders dan in de aanhef, uitspraken over het beoogd lezerspubliek. Slechts een enkele organisatie benoemt überhaupt het belang van "Advertising & Promotion", zoals Philips (3,8% van de omzet in 2013). Een andere uitzondering is Delta Lloyd dat via communicatie werkt aan "an intensive effort to restore trust with a fundamental industry-wide process of change entitled 'Renewing Insurers' (Verzekeraars Vernieuwen)."

In vergelijking met vorig jaar zijn er wat meer bedrijven die tot de "transparanten" en de "glossies" gerekend kunnen worden. Deze opklarende transparantie kan te maken hebben met de al jaren voortschrijdende druk van de samenleving om meer openheid van machthebbers en hun organisaties. Maar er zit ook een conjuncturele trend in (Coebergh, 2011): bij economische tegenwind (en navenante tegenslag) zijn bedrijven minder scheutig met hun communicatie. Wanneer de economische zon schijnt – of zoals nu lichtelijk doorbreekt achter de wolken van recessie – durven organisaties weer plannen te maken en hopen op groei. Waarbij de klant als vanouds, of nog meer dan ooit, centraal staat.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Het Financieele Dagblad over het jaarverslagonderzoek 2012

Jaarverslagen

Meeste verslagen zijn incompleet

Pieter Elshout
Amsterdam

De volledigheid van de verslaglegging loopt zelfs bij beursgenoteerde bedrijven nog ver uiteen. Dit ondanks steeds verder aangescherpte regels en maatschappelijke druk bedrijven transparant en vergelijkbaar te maken.

Die conclusie trekt Piet Hein Coebergh, verbonden aan de Hogeschool Leiden, in een studie naar de jaarverslagen van AEX-, Midkap- en smallcapfondsen.

Coebergh concentreert zich op de onderdelen van het verslag over de strategie, risico's, sterktes en zwaktes. Veel bedrijven gaan daaraan in hun verslag voorbij, of komen niet verder dan het 'intrappen van open deuren'.

De eis om risico's te benoemen is bijvoorbeeld ingevoerd na de bedrijfsschandalen van begin deze eeuw (Enron, Ahold). 'Maar als bedrijven zich verschuilen achter weinigzeggende teksten, stelt dat

niet erg gerust', zegt Coebergh. De accountant kan of wil bedrijven niet dwingen tot openheid, ook niet bij een wettelijke eis.

Standaardformuleringen voeren in jaarverslagen de boventoon, zoals dat: 'Het beleid van de onderneming is gericht op het beheersen van de risico's als renterisico,

valutarisico, liquiditeitsrisico en kredietrisico, voor zover relevant.'

De conclusies van Coebergh beloven weinig goeds voor nieuwe initiatieven om bedrijven transparanter te maken. Op dit moment wordt gesproken over het integreren van bijvoorbeeld milieu- en sociale rapportage in het jaarverslag.

Coeberghs onderzoek is in 1994 voor het eerst gedaan door Sicco Santema van adviesbureau Scenter. Verslagen worden beoordeeld op volledigheid met behulp van een checklist (zie fd.nl/sijthoff).

Akzo, vorig jaar winnaar van de FD Henri Sijthoff-prijs voor de beste financiële verslaggeving, scoort het hoogst. Van de 100 punten die volgens de studie aan de orde moeten komen, worden er 72 in het verslag behandeld.

Volgens Coebergh wordt openheid van bedrijven over strategie en risico's, beloond met een hogere liquiditeit van het aandeel en een betere reputatie. Hij promoveerde vorig jaar op dit onderwerp.

FD Sijthoff-prijs 'Out of the box'

Op 23 november wordt in samenwerking met accountantsorganisatie NBA de FD Henri Sijthoff-prijs 2012 uitgereikt voor de **beste** financiële verslaggeving. De jury eist dat bedrijven verder gaan dan 'box ticking'. **Genomineerd** zijn: Aegon, Ahold, DSM (AEX), Van Lanschot, Macintosh, Mediq, Nutreco (Mid-/smallcap), ABN, Schiphol (niet-genoteerd).

Bijlage 2: Het Financiële Dagblad over het jaarverslagonderzoek 2013

ONDERZOEK

‘Meer bedrijven maken glossy brochure van jaarverslag’

Pieter Elshout
Amsterdam

De groep beursgenoteerde bedrijven die met een glossy jaarverslag veel moeite stopt in het opvoeten van het imago als consumentenmerk, groeit naar circa 15%. De groep bedrijven die met het jaarverslag aandeelhouders probeert te lokken door transparant te zijn, krimpt, naar 5%. Dat signaleert Piet Hein Coebergh, verbonden aan de Hogeschool Leiden in een onderzoek in de aanloop naar de FD Henri Sijthoff-prijs voor de beste financiële verslaggeving.

Steeds minder beursgenoteerde ondernemingen in Nederland lijken het jaarverslag te zien als kans om hun strategie te communiceren. Algemeenheden overheersen, stelt Coebergh vast aan de hand van een checklist die de volledigheid van de verslagen beoordeelt. Het gemiddelde rapportcijfer voor die volledigheid zakt. Ten Cate, Arcadis en BinckBank scoren het beste.

Bedrijven die goed scoren in transparantie zijn volgens Coebergh vaak midkapbedrijven die zodanig bijzonder zijn dat hun kerncompetentie nauwelijks te imiteren valt, zodat ze gemakkelijker open kaart kunnen spelen. Tegelijk hebben deze, soms incourante fondsen, meer te winnen door met sterke argumenten beleggers te lokken.

Ondernemingen die in hun jaarverslag investeren als visitekaartje of brochure, opereren doorgaans in een zeer concurrerende omgeving waarin de het merk en gevoel meer verschil maken dan de inhoud van het product of de dienst. Open kaart spelen kan meer risico opleveren doordat de pers of de concurrentie ermee aan de haal gaat.

Coeberghs onderzoek is in 1994 voor het eerst gedaan door Sicco Santema van adviesbureau Scenter.

Trends

- 1 **Jaarverslag** richt zich steeds explicieter op stakeholder i.p.v. aandeelhouder.
- 2 **Infografieken** vertellen steeds meer het verhaal.
- 3 **Rem** op aantal woorden en 'zelfcomplimenten' ontbreekt. Verslagen dikker.
- 4 **Stropdassen** zijn uit, diversiteit is in. Althans op foto's, niet in bezetting bestuur.
- 5 **'Neutrale** autoriteiten' worden gretig gebruikt als bewijs voor prestaties.

Bijlage 3: Citaten uit de jaarverslagen over 2013

Herkent u het bedrijf achter de strategie?

Onderstaande teksten zijn letterlijk overgenomen uit de jaarverslagen over 2013 van alle in Amsterdam genoteerde ondernemingen. Ongetwijfeld opgeschreven met de beste bedoelingen roepen ze onder elkaar toch enige mate van inwisselbaarheid op, hetgeen de vraag oproept wat de toegevoegde waarde van onderstaande teksten is. Van hoeveel van onderstaande strategische uitspraken weet u bij welke organisatie dit bij uitstek past? De bij de teksten horende bedrijven staat op achterin dit rapport bij de bronnen.

1. The world we live in is changing rapidly. Internet and electronic communication have become an integral part of our society.
2. We are becoming a more client focused organisation.
3. The strength of the company is, among other things, based on its relatively high customer satisfaction levels, solid financial position, multi-channel distribution strategy and international network.
4. Around the world, we are working together with our partners and customers to optimize every step in the value chain. This end-to-end approach is enabling us to innovate and execute faster and more efficiently.
5. We see ourselves still in a difficult economic environment. Thanks to a year of considerable effort from all our people, the company is better positioned.
6. The megatrends that shape our world and markets became even more pronounced in the year, while the uncertainty regarding global economic growth persisted. This offers the context for our company to develop and grow our business with the portfolio we have created over the years. We live in extraordinary times; the race to find sustainable solutions to the world's most pressing economic, social and environmental challenges has only intensified.
7. We established that the key strategic drivers for our past successes are the same that will carry us forward into the future. These key drivers include market leadership, focus on the quality and development of our employees, operating globally in different markets, product and process innovation while strengthening our corporate standards.
8. We expect all our employees to treat each other and our customers, business partners (suppliers, intermediaries, subcontractors, etc.) and competitors fairly, respect their rights and be truthful in their business dealings.
9. We aim to shape a better society by activating our knowledge and expertise. This is focused on (but not limited to) our knowledge of employment markets. We advocate developments which benefit individuals as well as society at large.
10. Essential to our long-term success is creating an internal culture of customer-centricity, innovation and shared responsibility. Equipping our leaders with the resources they require to promote this culture is among our most important objectives.
11. Core principles: Safety, Integrity, Sustainability. Customer focused: We build successful partnerships with our customers. Deliver on commitments: We do what we say we will do. Passion for excellence: We strive to be the best in everything we do, every day. Winning together: We develop, share and use our personal strengths to win as a team.

12. Sustainability is at the core of our business, driving our approach to innovation and influencing the solutions we seek for our customers. It is a powerful driver for innovation and customer satisfaction. Acting sustainably also helps us mitigate long-term risks, and optimizes our efficient use of resources. It drives us to view profitable growth through the lens of social and environmental responsibility – increasing our contribution to society, our customers, and our employees.
13. Onze focus blijft ook de komende jaren gericht op versterking van onze marktposities dicht bij de eindgebruiker en het realiseren van duurzame winstgevende groei. We blijven investeren in versterking van onze marketing- en verkoopactiviteiten en het verder completeren van ons product- en technologieportfolio, autonoom en via acquisities.
14. Our Passion is to improve the quality of life and be recognized as the best in everything that we do.
15. Wij hechten grote waarde aan transparante en regelmatige communicatie met onze stakeholders.
16. Ook 2014 zal uitdagend zijn.
17. Hoewel we vinden dat we ons op het goede spoor bevinden en dat we aanzienlijke vooruitgang hebben geboekt, zijn we ons er ook van bewust dat er nog meer moet gebeuren.
18. We mogen concluderen dat de strategie zijn vruchten afwerpt.
19. De bedrijfsvoering is gericht op het bereiken van structurele groei van omzet en resultaat op de lange termijn.
20. It is our objective to strengthen and broaden the basis of the company and create shareholders value.
21. The Company is well positioned to benefit from a rebound in consumer confidence.
22. De klant staat centraal bij al onze doelstellingen!
23. Growth through focus, innovation & simplicity.
24. We focus on sustainable growth by offering our clients added value, through specialised expertise and top-class solutions based on innovative technology.
25. Transparency is one of our key business principles. By maintaining open communication, we keep our stakeholders informed about our activities and results.

De bij bovenstaande teksten behorende bedrijven staan vermeld op de volgende pagina.

Bronnen

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

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

Bos de, Coebergh H.P.T., 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.

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

Santema, S.C. Rijt, J. van de (2001) Strategy disclosure in Dutch annual reports, European Management Journal, 19: 101-108.

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

Trompenaars, F., Coebergh, H.P.T., Croes, M., Hennevanger, P., Van Oijen, J., Hampden-Turner, C. (2014) 100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools, Oxford, Infinite Ideas.

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

De jaarverslagonderzoeken over 2012 en 2011 zijn te downloaden via www.hsleiden.nl/lectoraten/pr-en-social-media/publicaties

Actuele analyses en achtergronden over bovengenoemde fondsen zijn te vinden op beurswebsites als www.beurs.nl, www.belegger.nl, www.beursgorilla.nl, www.beleggersnetwerk.eu, www.iex.nl, en www.beursonline.nl.

Informatie over de duurzaamheid van bedrijven is ook te vinden op www.duurzaamaandeel.nl Meer informatie over het aandeel van vrouwelijke bestuurders in beursgenoteerde bedrijven is te vinden op www.mluckerath.nl/bericht/female_board_index_2014/168

De bedrijven die bij de strategische teksten uit bijlage 3 horen zijn achtereenvolgens:

- | | | | |
|------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| 1. PostNL | 7. Fugro | 13. Aalberts Industries | 19. Hydratec |
| 2. SBM | 8. Imtech | 14. Arcadis | 20. Rood Microtec |
| 3. ING | 9. Randstad | 15. Boskalis | 21. Wereldhave |
| 4. Philips | 10. Aegon | 16. Heijmans | 22. Docdata |
| 5. Corio | 11. Akzo | 17. Ageas | 23. Exact |
| 6. DSM | 12. Wolters Kluwer | 18. CTAC | 24. ICT |
| | | | 25. Wessanen |