

De taal van de bestuurskamer



@van9t5

Piet Hein Coebergh & Anke van Vuuren
Communicatiecollege 24 november 2015

Intro

Bedrijfskunde, rechten, bestuurskunde.

Gepromoveerd op het communiceren van strategie.

- '89-'90: militaire dienst
- '90-'98: logistieke operations & sales (NS, NDX)
- '99-nu: consultancy (Berenschot, IBM, Coebergh PR)
- '11-nu: onderwijs (Hogeschool Leiden)

En?

- Communicatie doet er toe voor de bestuurskamer
- Er zijn diverse modellen beschikbaar waarmee bestuurders EN communicatieprofessionals samen kunnen werken

Most important issues for communication management in Europe until 2017



Imago is voor 77% van de Nederlandse boardrooms het belangrijkste issue

Sander Beekman, redactie | 3 maart 2015, 10:00

Bedrijven vooral bang voor de impact van negatieve publiciteit.

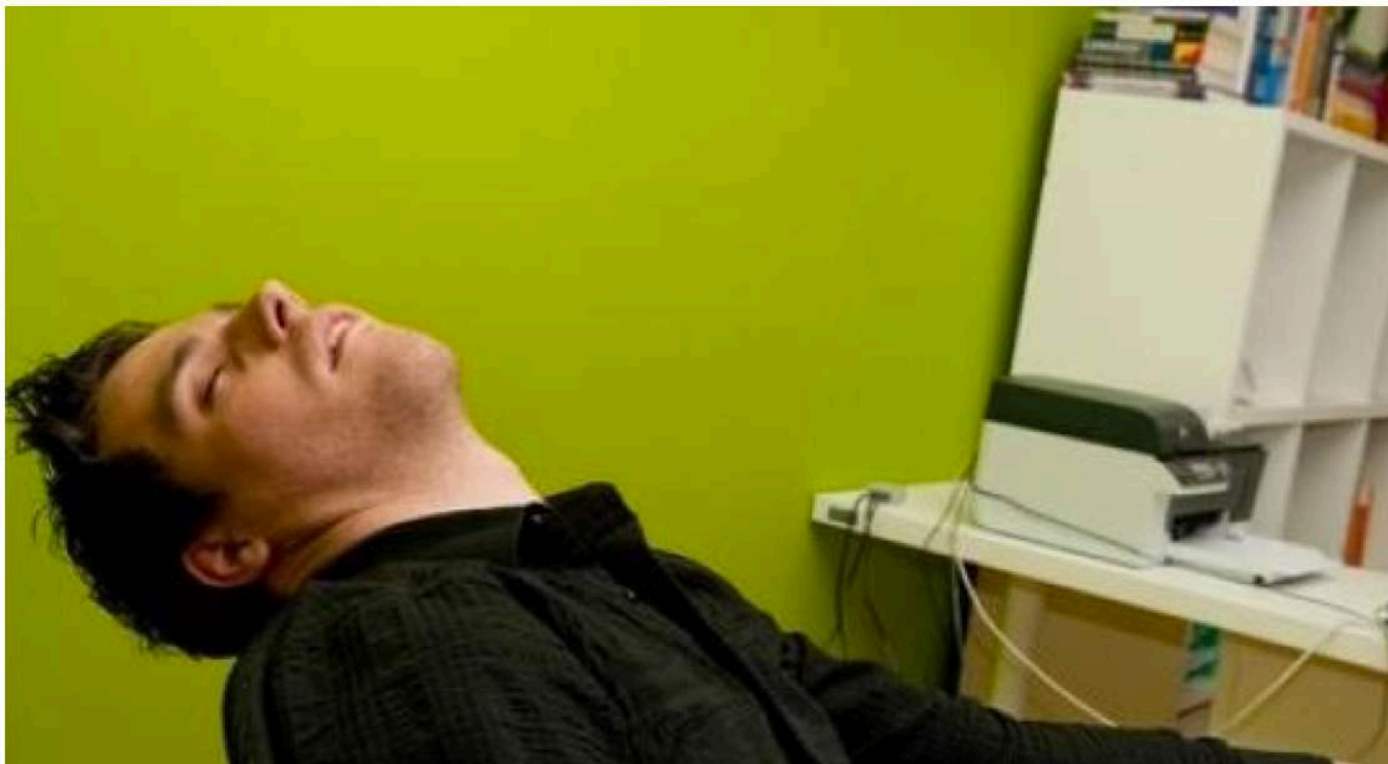
Dat blijkt volgens organisatiebureau Berenschot uit hun onderzoek 'Strategy Trends 2015', dat ze hielden onder 323 ondernemers, bestuurders en topmanagers. Zij vrezen dat negatieve publiciteit een grote impact kan hebben op de sales in hun bedrijf of sector.

Extreme transparantie

Organisaties staan meer dan ooit bij klanten en consumenten in de schijnwerpers. Door extreme transparantie groeit de noodzaak om (inter)actief te handelen. Met name de relatie met de klant zal door velen ingrijpend worden veranderd.

Waarom ik even geen communicatiemensen (en hun bazen) meer interview

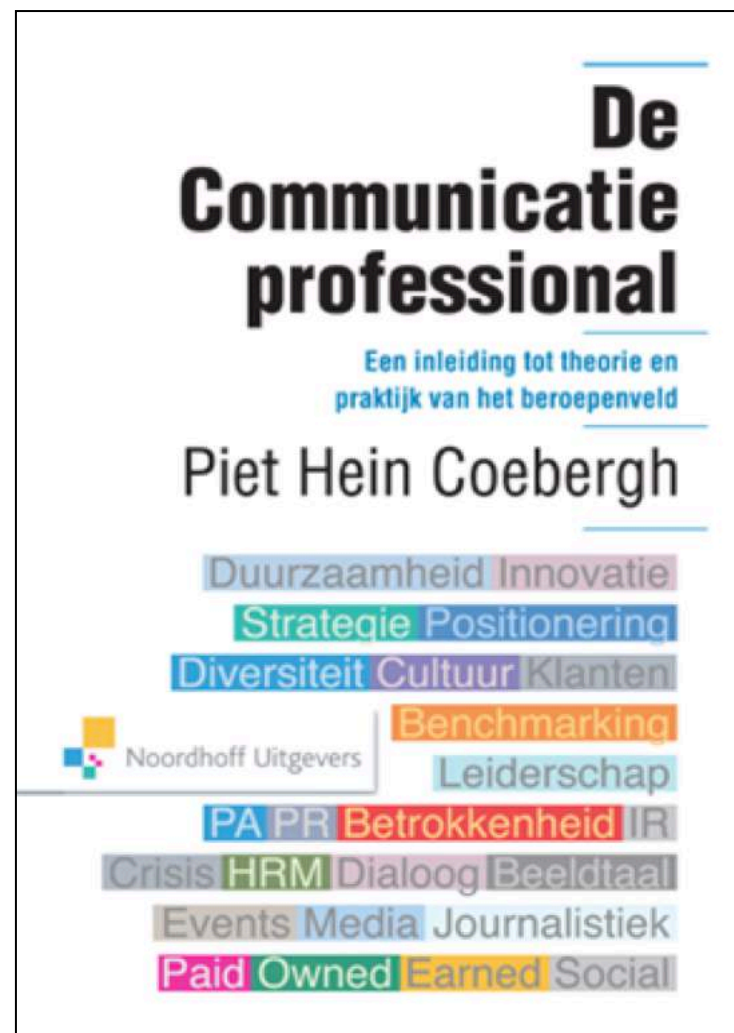
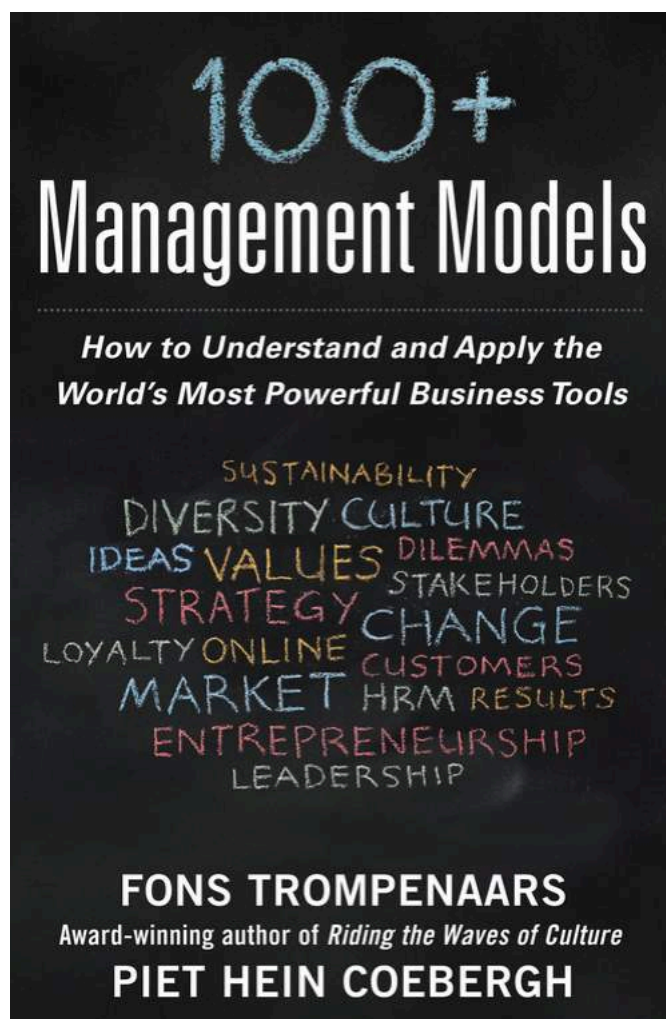
Rocco Mooij, redactie | 20 november 2015, 11:17



Top 10 Risks



Modelboeken



Website



Kenniskring
Management en bedrijf

[Naar homepage](#)

[Onderzoek](#)

Home / Management en Bedrijf / 100+ Management Models

[naar homepage lectoraat](#)

Management en Bedrijf

Leden kenniskring

100+ Management Models

[Selection of Models](#)

[Sequential Excellence Model](#)

[List of models](#)

[Samenwerking](#)

[Contact](#)

100+ management models

At the Faculty of Management & Business of University of Applied Sciences Leiden we identify, teach, test and enrich the most powerful academic theories for our 2.000 students in Communication, Economics, HRM, Social care management, Health care Management and Law. This is how we implement knowledge valorisation: making academic knowledge work.

The Knowledge Circle of the Faculty, consisting of five senior lecturers, contributes by facilitating the increase and exchange of knowledge of lecturers and students in a collective framework. We work on a rich body of knowledge to add value for our stakeholders:

- our lecturers, to have a dynamic and solid structure to capture, share and enrich their expertise;
- our students, to be trained in applying state-of-the-art management knowledge;
- the employers of our trainees and alumni, to engage them with the best practices of applied management science.

To focus our application of science, we worked in 2013 with [Trompenaars-Hampden Turner](#) to bundle and position what we consider to be the most powerful management theories for the organizations our students will work for.

 Free sample

We offer a free sample of our book 100+ Management Models for you to read.

[Download the free sample >](#)

Hulp nodig?

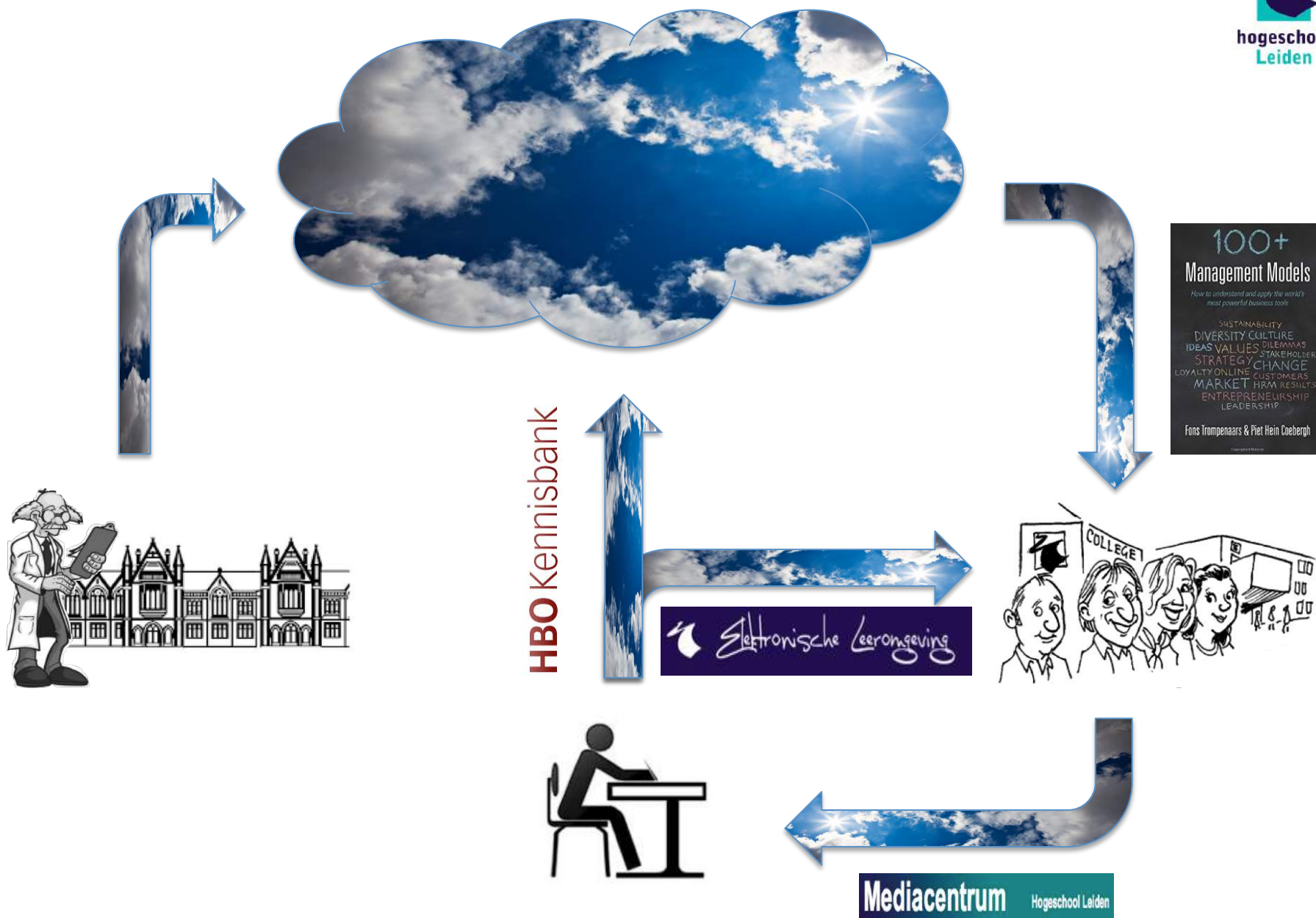
100+ Management Models kopen

- [Bol.com](#)
- [Managementboek.nl](#)
- [Amazon.com](#)

Recensies

- [Logeion](#)
- [CIPR](#)
- [Managementboek](#)
- [Amazon](#)

<http://www.hsleiden.nl/management-en-bedrijf/management-models/100-management-models>



NSE 2015

Opleiding	Vestiging	Algemeen oordeel
Communicatie	Fontys Hogescholen Tilburg	3.9
Communicatie	Hogeschool Leiden	3.9
Communicatie	NHL Hogeschool	3.9
Communicatie	Windesheim Flevoland locatie Almere	3.9
Communicatie	Windesheim locatie Zwolle	3.9
Communicatie	Avans Hogeschool Breda	3.8
Communicatie	Hogeschool Rotterdam	3.8
Communicatie	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen locatie Nijmegen	3.8
Communicatie	Christelijke Hogeschool Ede	3.7
Communicatie	Hanzehogeschool Groningen	3.7
Communicatie	Hogeschool van Amsterdam	3.7
Communicatie	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen locatie Arnhem	3.7
Communicatie	Fontys Hogescholen Eindhoven	3.6
Communicatie	Hogeschool Utrecht	3.6
Communicatie	De Haagse Hogeschool	3.5
Communicatie	Hogeschool Inholland Amsterdam / Diemen	3.3
Communicatie	Hogeschool Inholland Den Haag	3.3
Communicatie	Hogeschool Inholland Rotterdam	3.3
Communicatie	HZ University of Applied Sciences locatie Vlissingen	3.3

NVAO, 2014

In Maastricht, waar zes van de zeven opleidingen van de faculteit der cultuur- en maatschappijwetenschappen een onvoldoende kregen, wil decaan Rein de Wilde graag een kanttekening plaatsen bij de door de NVAO gebruikte terminologie. 'De kwaliteit van de eindscripties was soms niet goed, maar voor de rest scoorden we voldoende. Toch plakt de NVAO daar dan het label onvoldoende op. Dat zijn de regels, dat snap ik. Maar misschien is het leereffect groter als je zegt dat de opleiding 'on hold' staat.'

Ook zijn faculteit heeft maatregelen getroffen. Waar studenten bij sommige opleidingen voorheen met een zware stage en een lichte eindscriptie - of zelfs zonder eindscriptie - konden afstuderen, moet nu iedereen een klassiek eindwerkstuk maken. Bovendien moeten eindscripties vanaf nu ook altijd door twee docenten beoordeeld worden. 'Dat ging in het verleden misschien wat te informeel bij ons.'

KRACHTIGE RECEPTEN

Ons mooie vak heeft dringend behoefte aan receptenmakers, geholpen door ondernemende chefs, wetenschappers, professionals en studenten.

Coebergh, H.P.Th., Krachtige recepten, Communicatie, augustus 2013.

<http://www.hsleiden.nl/pr-en-social-media/publicaties>

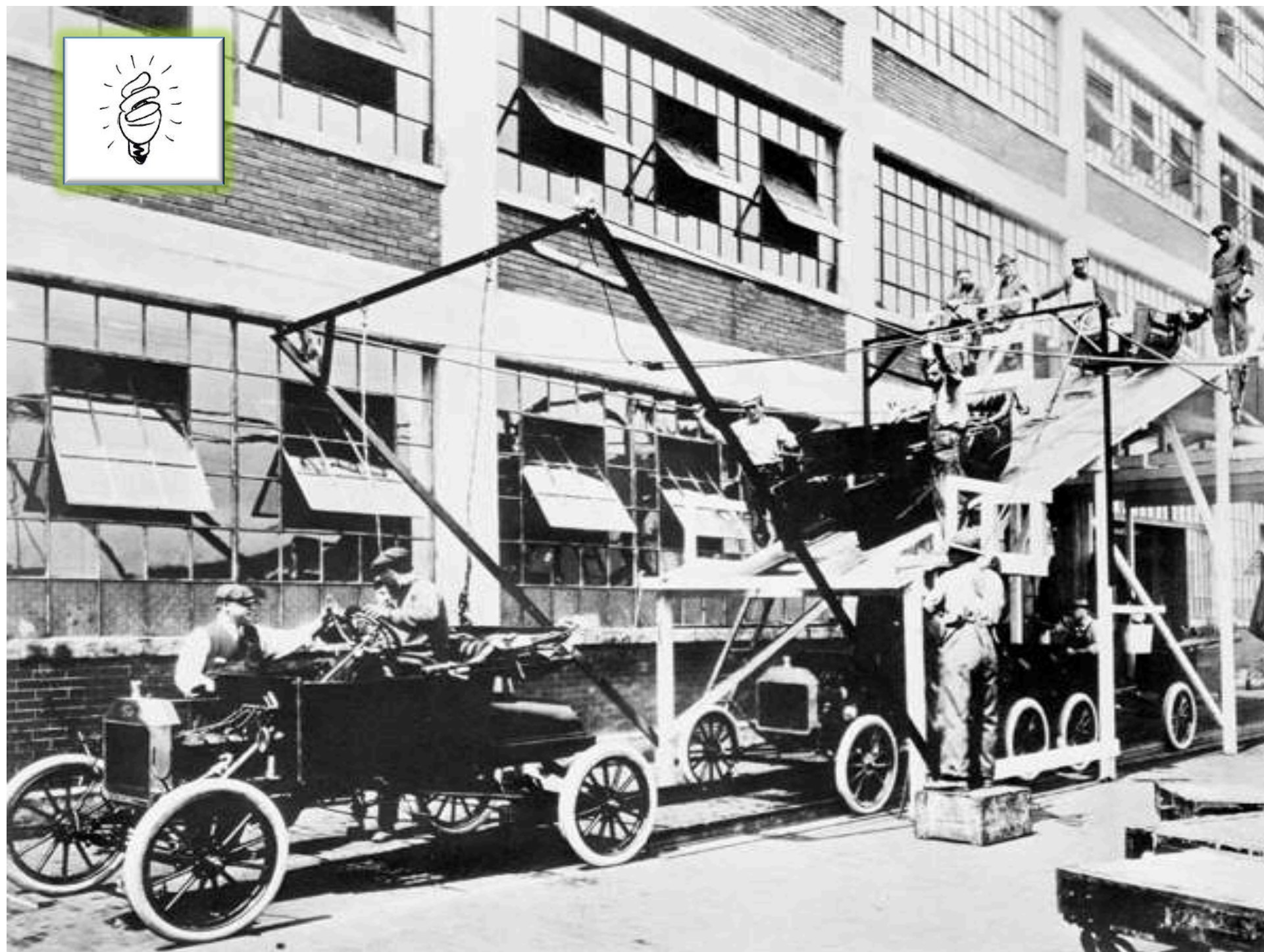
De taal van de bestuurskamer

Piet Hein Coebergh, blogger | 7 november 2013, 21:17



<http://www.communicatieonline.nl/opinie/de-taal-van-de-bestuurskamer>







REGULATING DEP'T



An Industry Epoch

CHANGING THE WORKS IN FORD EMPLOYEES
TO FIVE-DAY MOVEMENTS. 624-1PEU





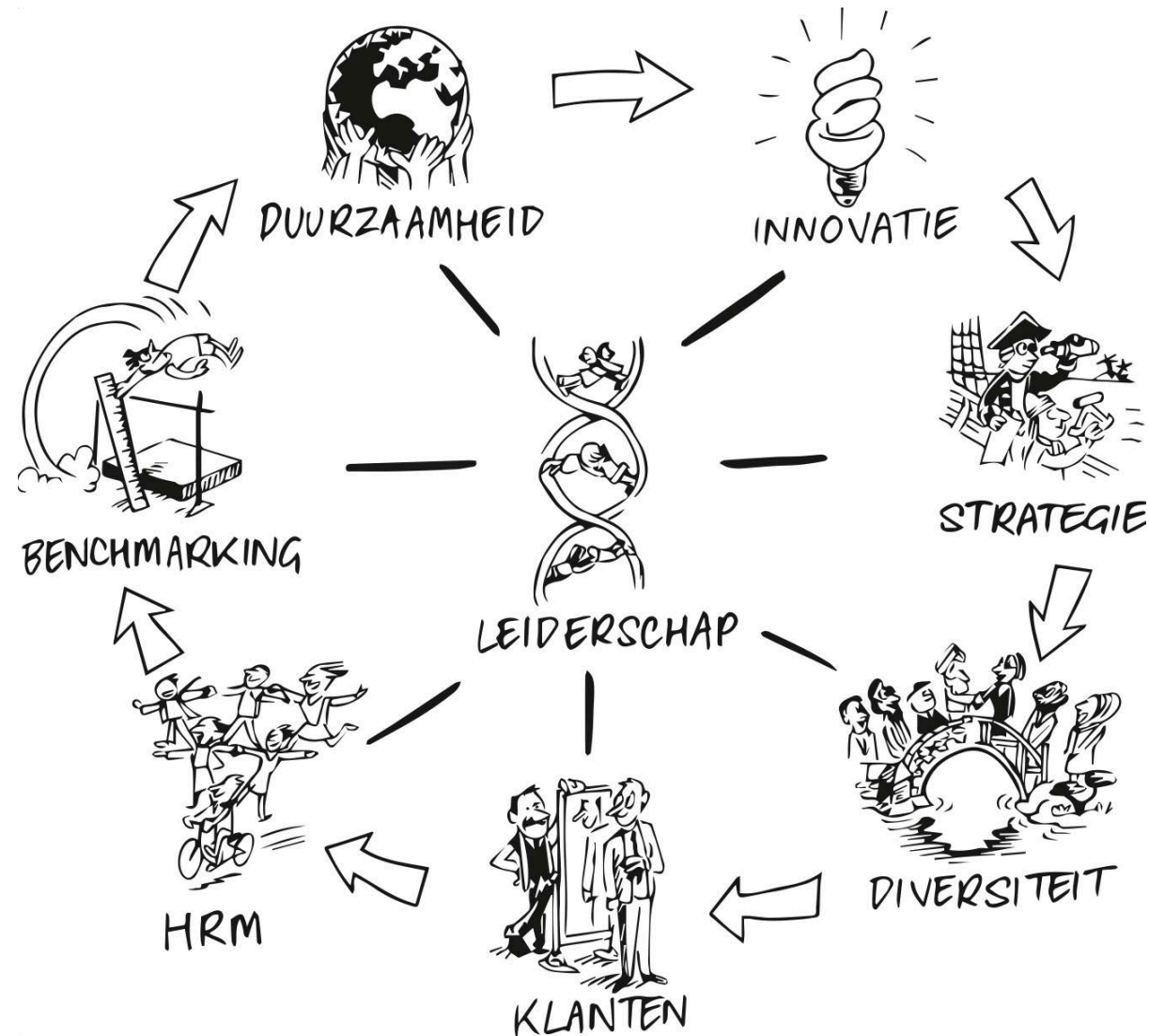


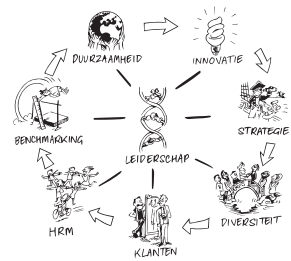




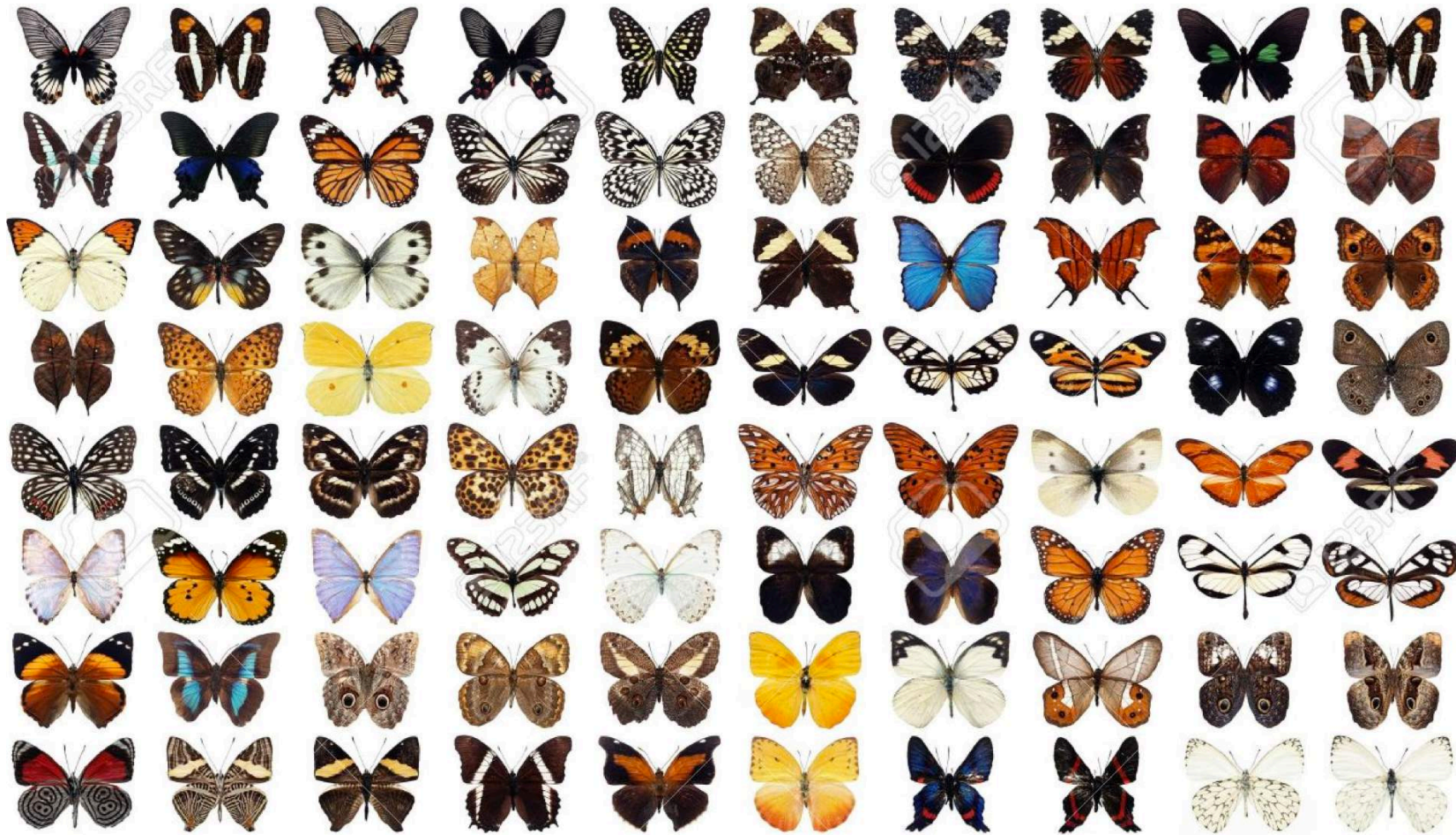


Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel





Voorbeelden

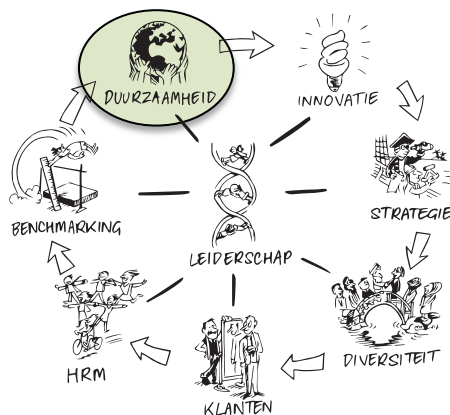
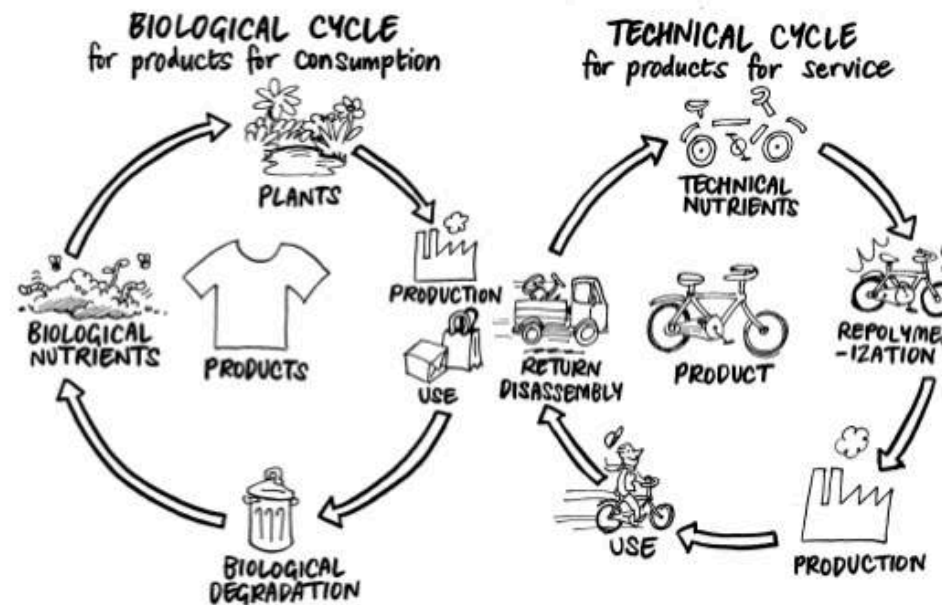


Duurzaamheid



Duurzaamheid

MODEL 5: Cradle to Cradle, William McDonough and Michael Braungart (2002)



PROBLEM STATEMENT:

How may we improve the quality of products and create less waste at the same time?

<http://www.hsleiden.nl/management-en-bedrijf/management-models/list-of-models>

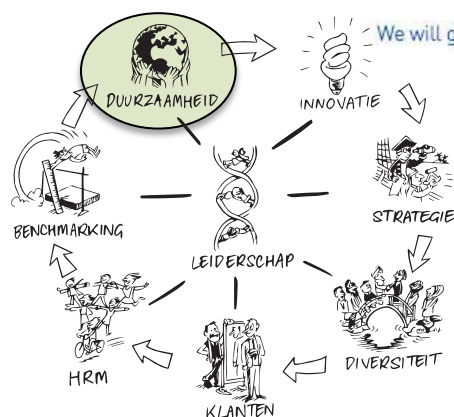
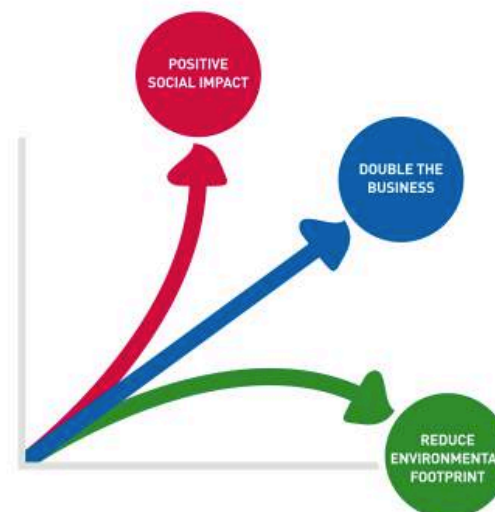
Duurzaamheid

OUR COMPASS STRATEGY

OUR VISION DOUBLE THE SIZE OF THE BUSINESS, WHILST REDUCING OUR ENVIRONMENTAL FOOTPRINT AND INCREASING OUR POSITIVE SOCIAL IMPACT

We will lead for responsible growth, inspiring people to take small everyday actions that will add up to a big difference.

We will grow by winning shares and building markets everywhere.



Unilever Annual Report and Accounts 2012

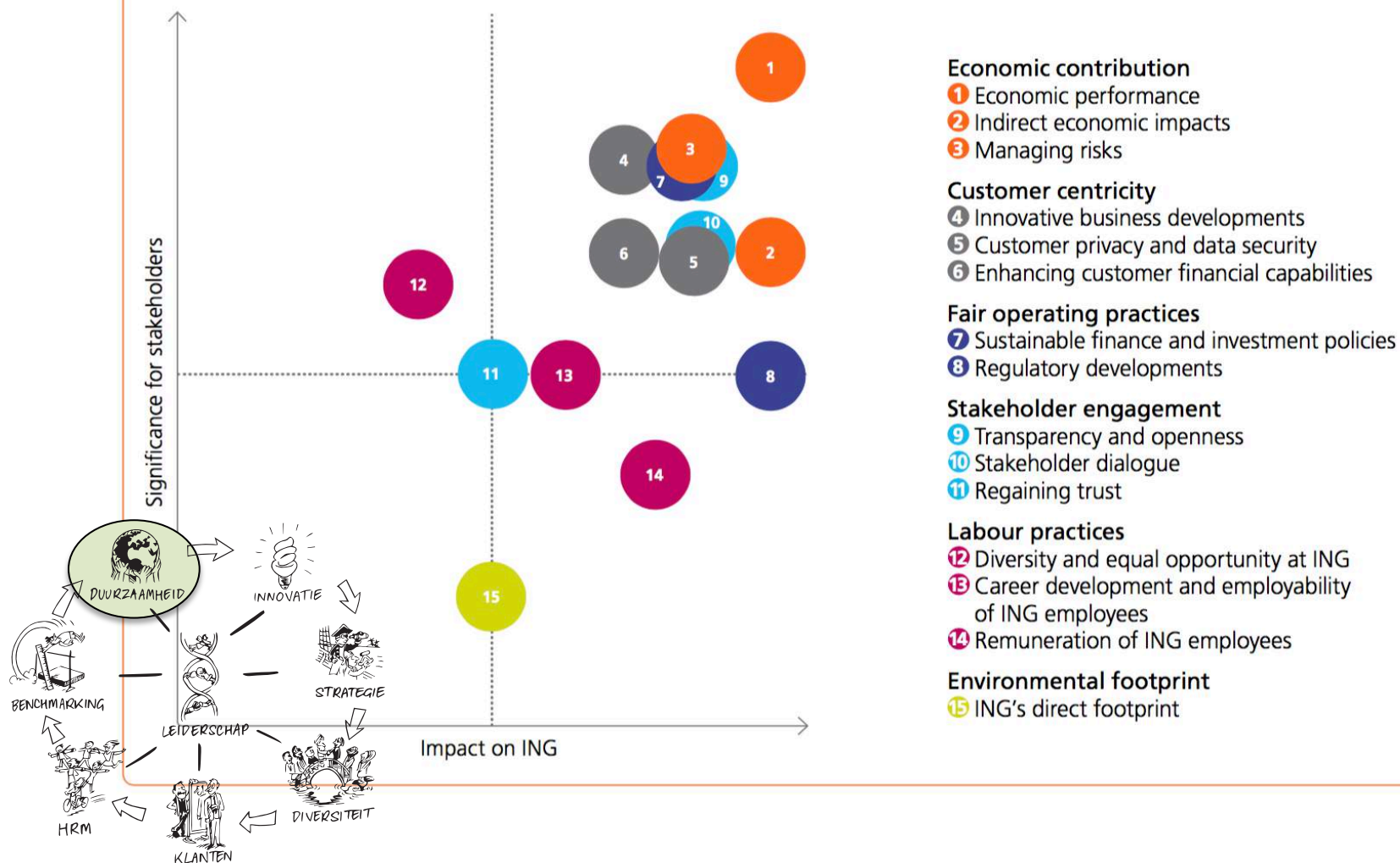
Duurzaamheid



Duurzaamheid

High priority issues for our stakeholders and ING

Our materiality matrix 2014



Duurzaamheid

INTEGRATION

INTEGRATION LEADING IN SUSTAINABILITY

FOR UNIBAIL-RODAMCO, A SUSTAINABLE BUILDING IS FULLY INTEGRATED IN ITS SOCIAL, ECONOMICAL AND ECOLOGICAL ENVIRONMENT. THE GROUP ACHIEVES THIS BY:



**INTEGRATING
STAKEHOLDERS**
*by engaging with communities,
suppliers, tenants and local authorities.*



**DEVELOPING RESILIENT
ARCHITECTURE**
*through innovation, flexibility
and connectivity.*



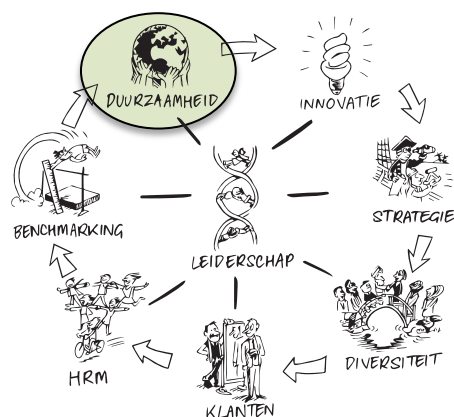
**INCREASING USAGE
INTENSITY**
*by perfecting the customer
experience.*



RESPECTING ITS ENVIRONMENT
*by addressing the social,
environmental and economic
footprint of its assets.*



CREATING VALUE
*through employment, social
initiatives, education and local taxes.*



Duurzaamheid

NEW DOVE BOTTLES – LESS PLASTIC, LOWER COSTS



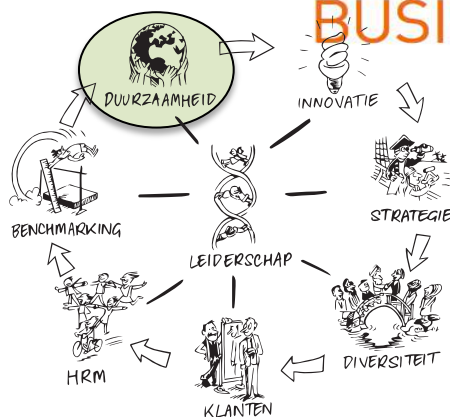
In 2014 Unilever launched a newly developed packaging technology for Dove Body Wash bottles that uses 15% less plastic. Projected cost savings for the whole portfolio are €50 million. This is another substantial step towards the USLP target of halving Unilever's waste footprint by 2020.

The MuCell® Technology for Extrusion Blow Moulding was created in partnership with two packaging suppliers – ALPLA and MuCell Extrusion. By using gas-injection to create gas bubbles in the middle layer of the bottle wall, it reduces the density of the bottle and the amount of plastic required.

The technology represents a breakthrough for Unilever and the industry. With up to 59 million Dove Body Wash bottles sold across Europe, the new technology will save approximately 180 tonnes of plastic a year overall. A full roll-out across every Unilever product and packaging format could save up to 27,000 tonnes of plastic per year.

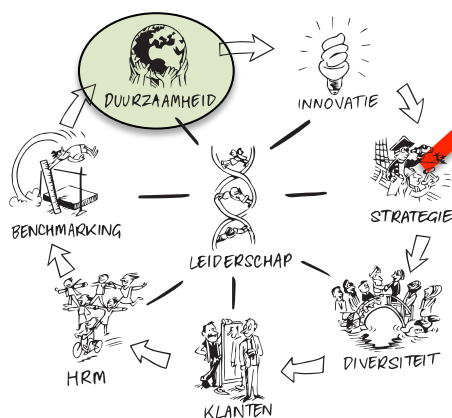
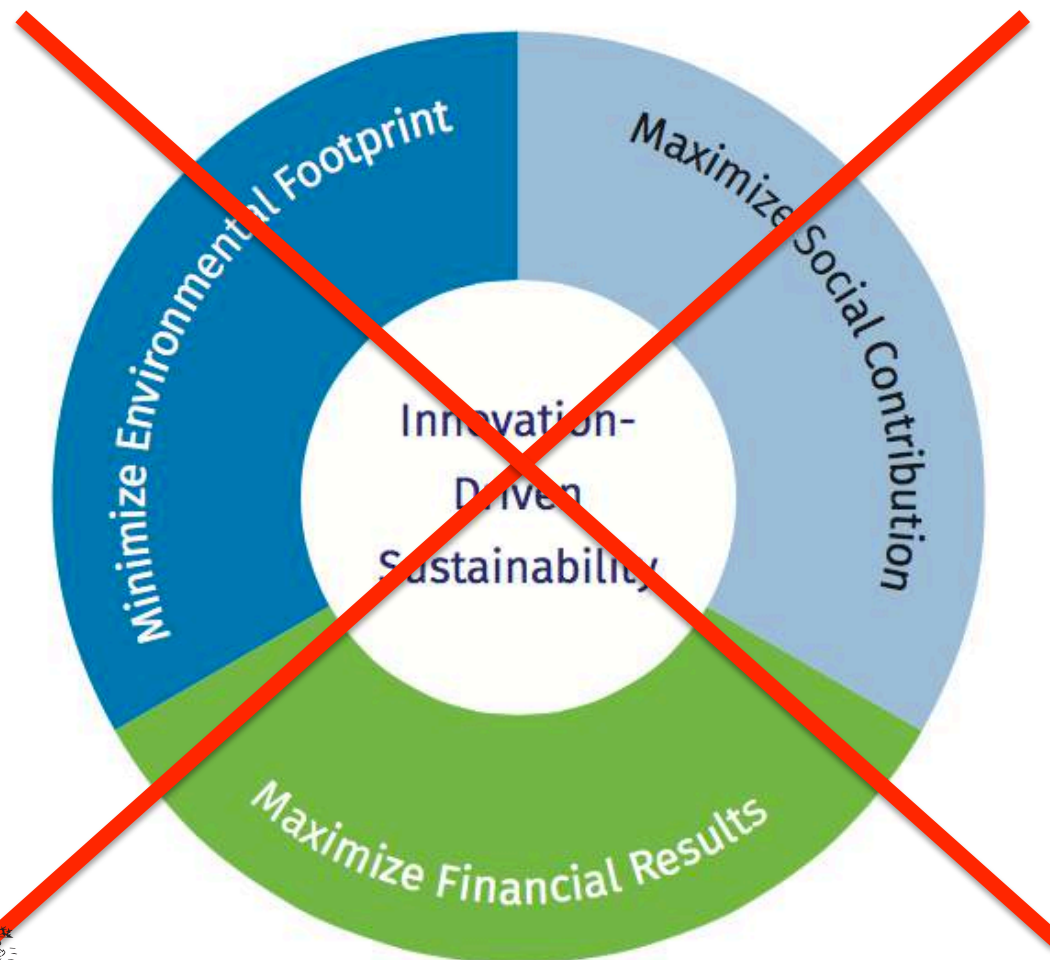
Unilever has waived exclusivity rights from 1 January 2015, so that other manufacturers can also use the technology.

UNILEVER HAS A SIMPLE PURPOSE – TO MAKE SUSTAINABLE LIVING COMMONPLACE. WE SEE IT AS THE BEST, LONG-TERM WAY FOR OUR BUSINESS TO GROW.

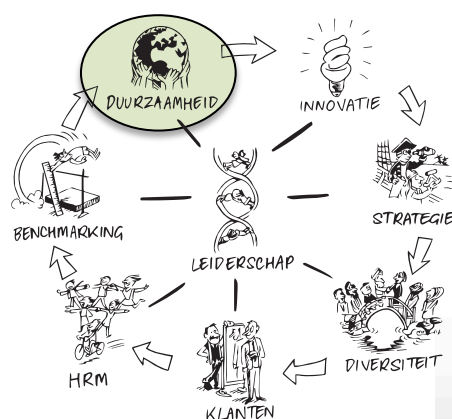


Nietszeggend over:

Duurzaamheid



Stakeholder engagement		
Stakeholder	Engagement	Topics discussed
Customers	Delta Lloyd employees participate in several forms of customer research. We see this engagement with our customers as an opportunity to raise awareness of customer centricity among our employees. Our ambition is to further embed customer centricity in our company culture.	Employees speak to customers about how they experience our products and services. Topics discussed in the dialogue session were: whether our information is easy for clients to understand; how quickly and effectively we answer customer questions; and whether our insurance products meet their expectations.
Employees	Delta Lloyd organises an annual employee meeting where the Executive Board updates employees on the current status of the company's mission and strategy and engages in a dialogue. In 2014, this was facilitated by a mediator and real-time polling.	The annual employee meeting centred around the future scenarios and their potential impact on our business. Another important topic was risk awareness.
Shareholders and Investors	Delta Lloyd engages with shareholders, investors and analysts on a regular basis. Every year we organise a General Meeting for our shareholders and an Investor Day where we present the company, its mission, strategy and results to investors and analysts. In 2014, we hosted the Best Practices Seminar of CFA Netherlands on the topic of responsible investments which was attended by 120 analysts which take a particular interest in non-financial business criteria.	Topics discussed included corporate governance, strategy, results and dividend. Environmental, social and governance (ESG)-related questions were mainly posed during the AGM. The main topic of the Best Practices Seminar was the impact of sustainability on the risk and return of asset portfolios. In addition, a UNPRI paper was discussed on 'Integrated Analysis: How investors are addressing environmental, social and governance factors in fundamental equity valuation'.
Companies	Delta Lloyd aims to engage in constructive dialogue with companies we invest in and we do this on a regular basis. To implement this engagement, we attend general meetings, particularly of companies in which we hold a 5% participating interest.	The aim of this is to influence a company's behaviour, and to improve its financial and non-financial performance over the short and long term. If the dialogue fails to produce the desired result, the company in question may be excluded from our investment list or we may steadily reduce our equity interest.
Civil society	Delta Lloyd organised a series of sustainable dialogues on three major themes that are relevant to our business goals as well as the global economy. These dialogues with internal and external stakeholders explore ways to jointly resolve social or environmental issues.	Topics discussed in our sustainable dialogues were: Water & Wind, Poverty and Impact & Investing.
NGOs	Delta Lloyd entered into a dialogue with the Fair Banking and Insurance Guide, a civil society platform which aims to inform the public on Dutch financial institutions' sustainability performance and ethical business practices.	Delta Lloyd discussed which steps it must take to improve its responsible investing policy.

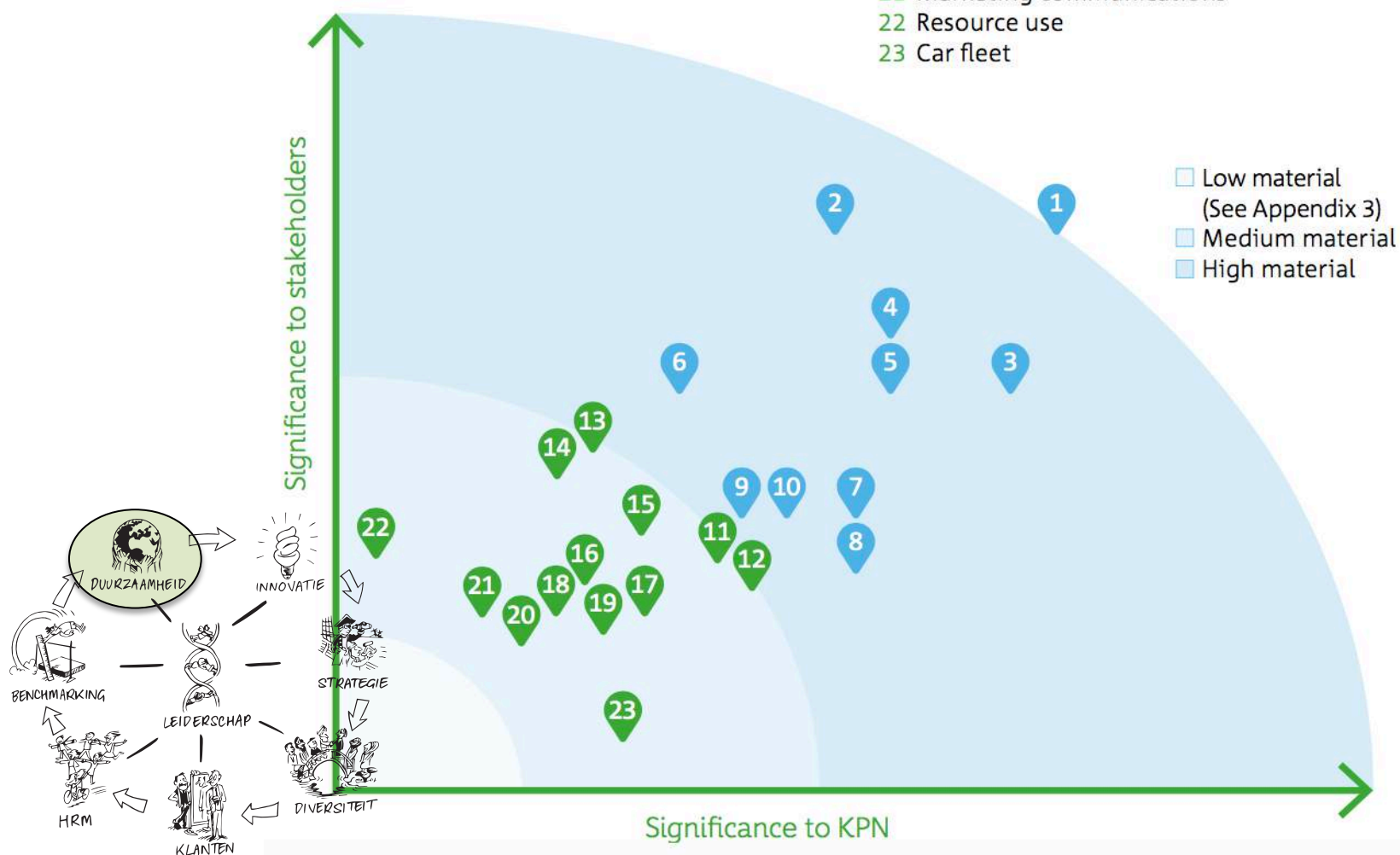


Fulfill a leading role

- 1 Financial performance
- 2 Sustainable employment
- 3 Privacy & Security
- 4 Climate & energy
- 5 Impact of ICT applications on societal issues
- 6 Diversity
- 7 Innovation & investments
- 8 Indirect economic impacts
- 9 Restructuring
- 10 Compliance

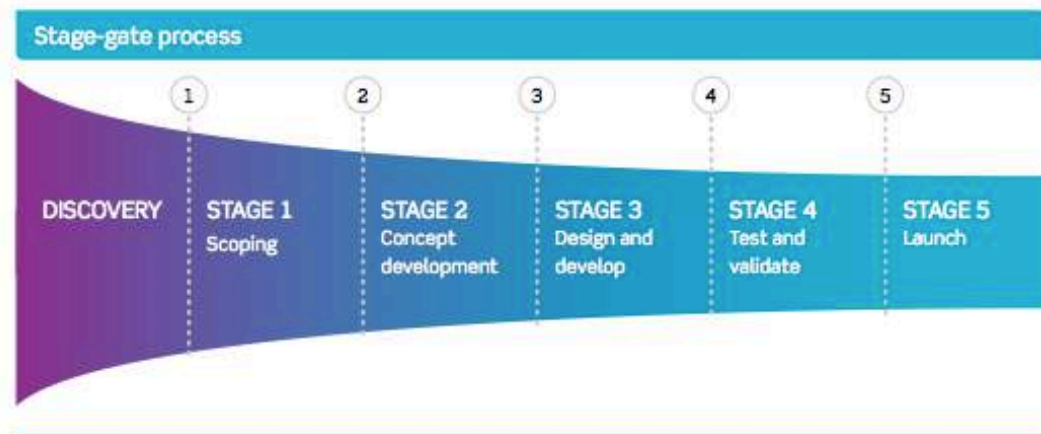
Take responsibility

- 11 Training
- 12 Customer loyalty
- 13 Safe customer behavior
- 14 Sustainable suppliers
- 15 Electromagnetic fields and radiation
- 16 Human rights and discrimination
- 17 Digital participation
- 18 Health & vitality
- 19 Equal remuneration
- 20 Ethical complaints procedures
- 21 Marketing communications
- 22 Resource use
- 23 Car fleet



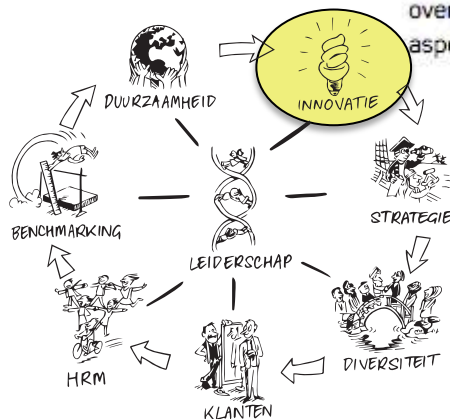
Duurzaamheid

Innovatie & ondernemerschap

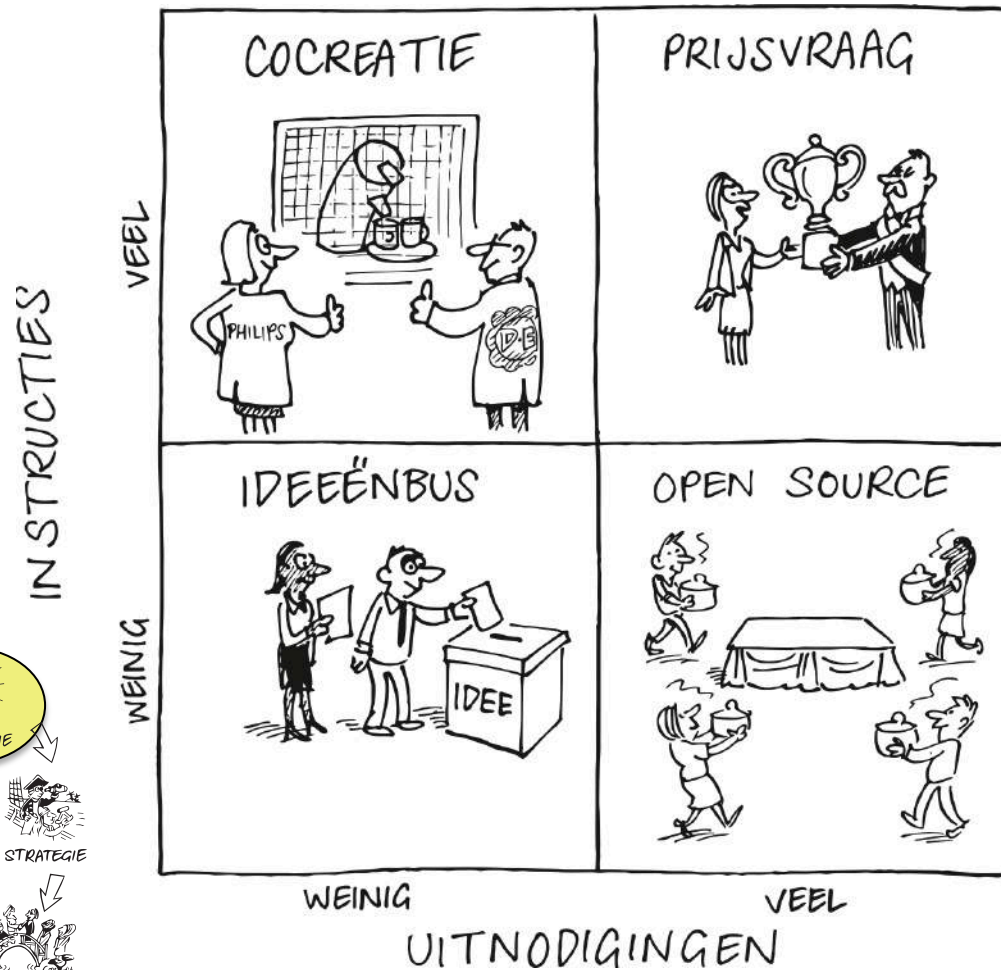
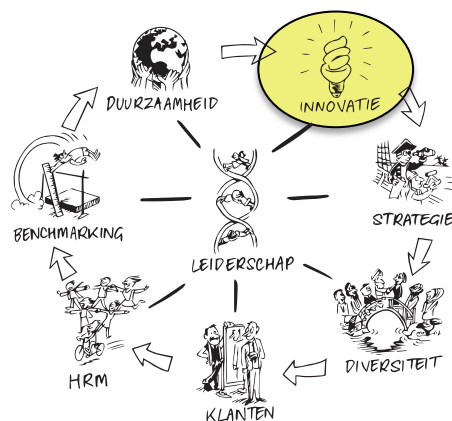


Key innovation programs supporting our growth

Corbion has a wide range of coherent innovation programs to enable our growth strategy. One overarching theme in these programs is the consideration of environmental, social, and economic aspects, which addresses resource depletion and food security for a growing population.



Innovatie & ondernemerschap



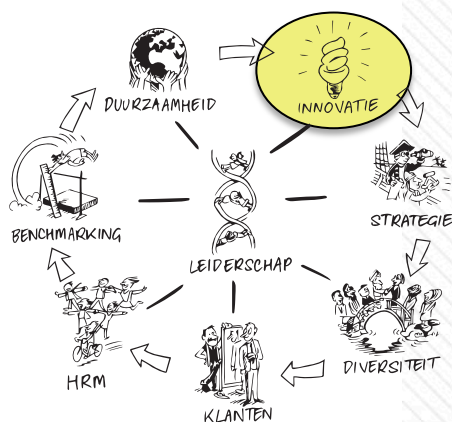
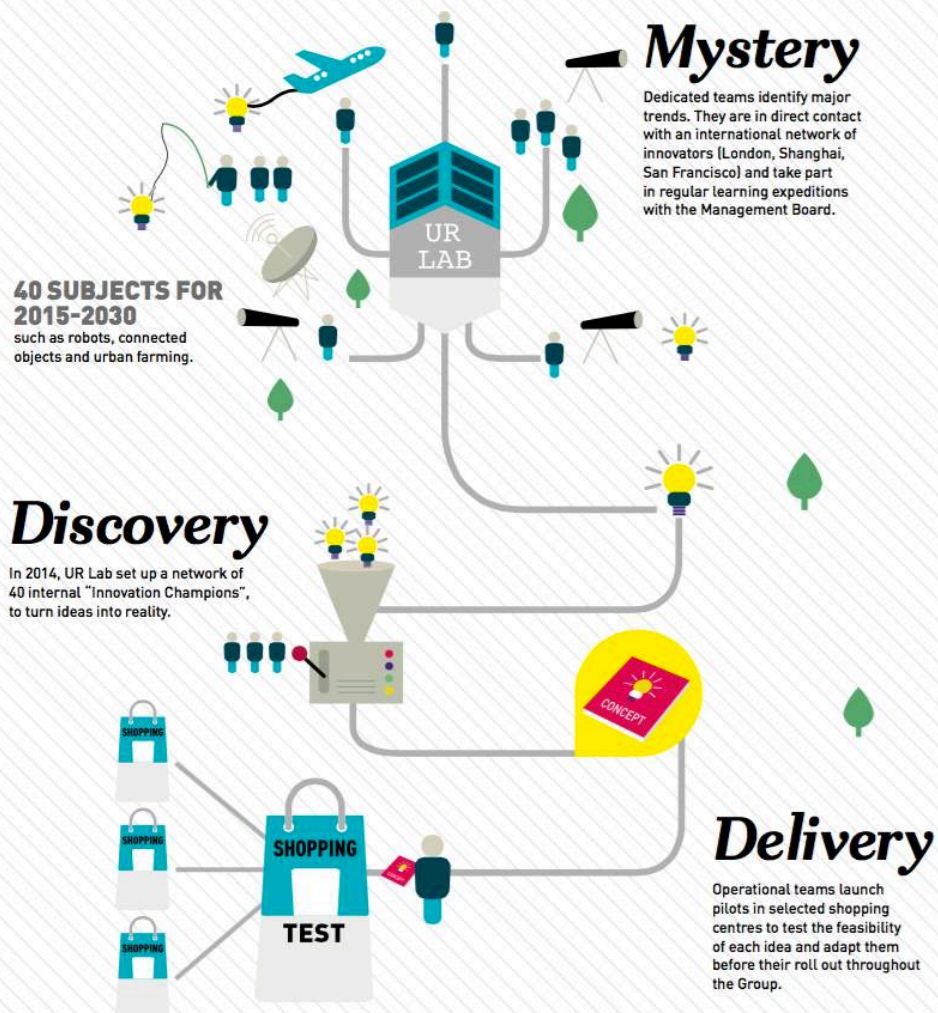
Innovatie & ondernemerschap

INNOVATION

UR LAB

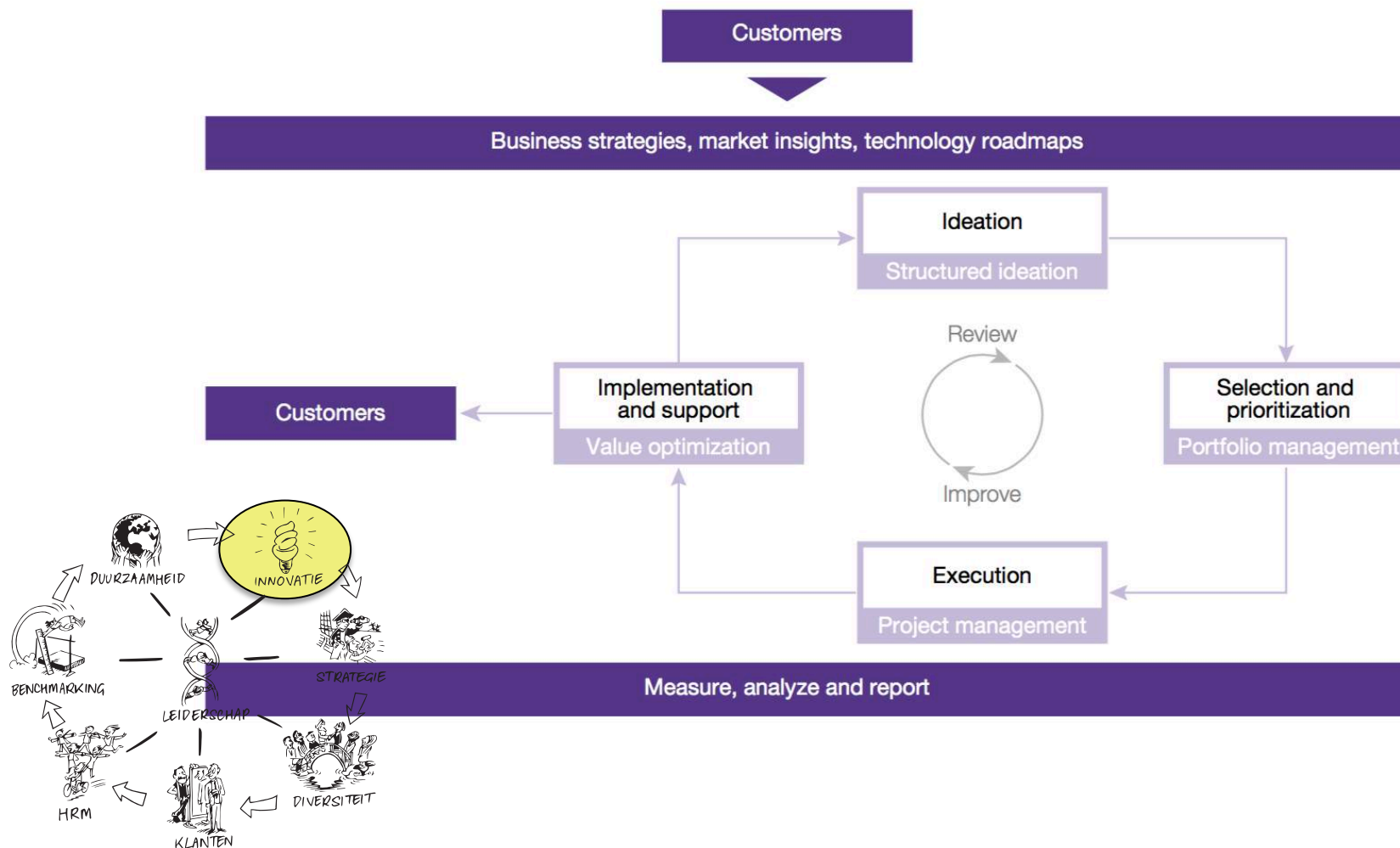
UR Lab is Unibail-Rodamco's innovation incubator. Launched in 2012, UR Lab organises and accelerates innovation within the Group ensuring that promising ideas receive the dedicated resources they deserve. UR Lab works closely with internal and external

stakeholders, the Group's shopping centres and retailers—to monitor trends, identify innovations, test new concepts, and develop implementation plans to ensure the strongest ideas are successfully adopted in Unibail-Rodamco shopping centres across Europe.



Innovatie & ondernemerschap

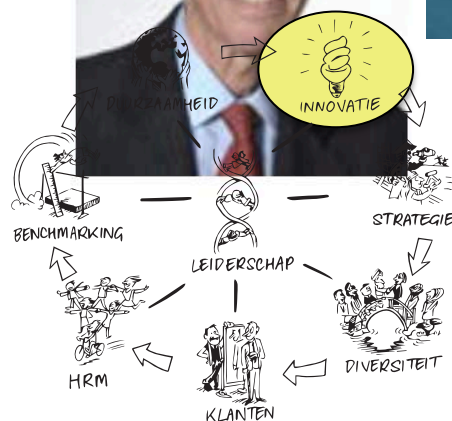
Four-stage AkzoNobel Innovation process



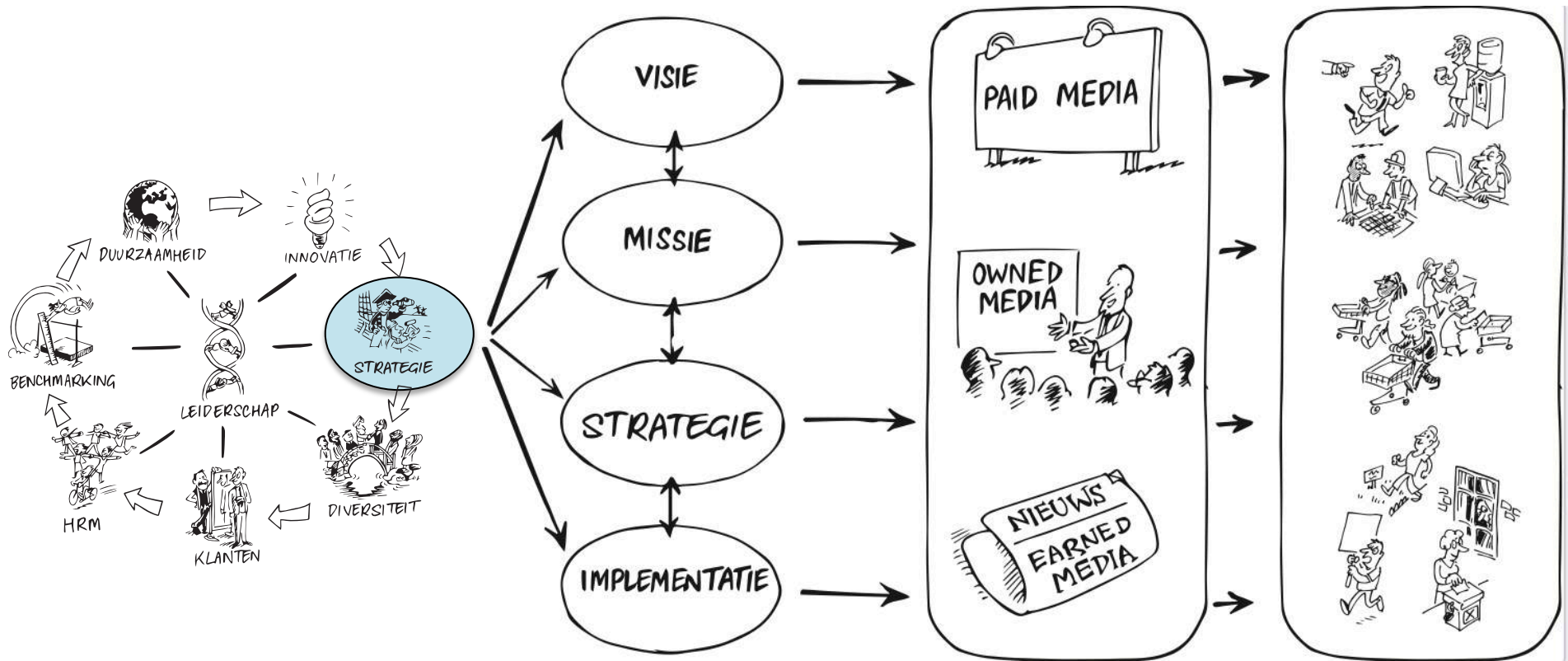
Innovatie & ondernemerschap



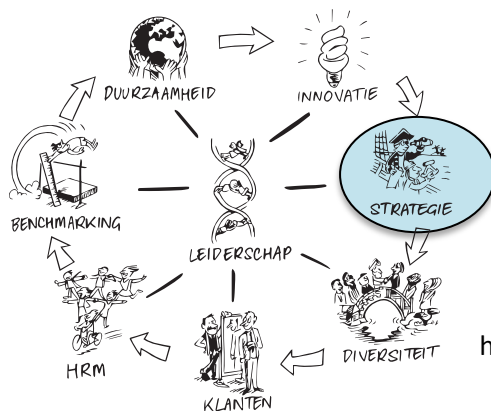
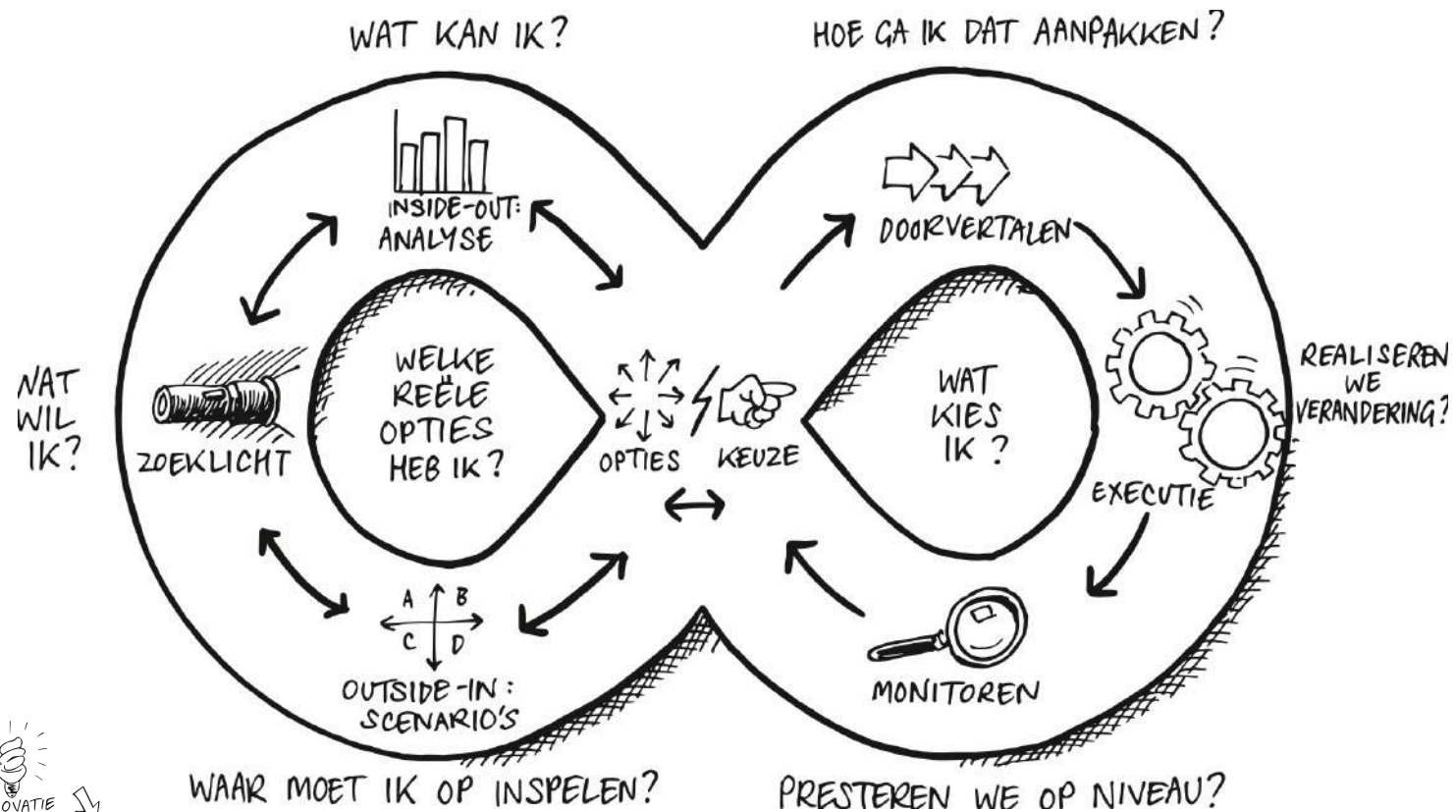
'Innovatie zit in onze genen'



Strategie & positionering



Strategie & positionering



Strategie & positionering

Ranking the slogans: de
H.NU-domheidsranking 2016
voor universitaire reclameleuzen

UNIVERSITEIT LEIDEN (UL): EXCELLEREN IN VRIJHEID

UNIVERSITEIT MAASTRICHT (UM): LEADING IN LEARNING
(SPOTVARIANT: LEADING IN EARNING)

RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN (RUG): BORN LEADERS REACH FOR INFINITY

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM (VU): LOOKING FURTHER
(NEDERLANDS: VERDER KIJKEN)

RADBOUD UNIVERSITEIT NIJMEGEN (RU): CHANGE PERSPECTIVE
(GEUZENVARIANT DE NIEUWE UNIVERSITEIT NIJMEGEN: CHANGE PERSPECTIVE – CHANGE THE UNIVERSITY)

TILBURG UNIVERSITY (UVT): UNDERSTANDING SOCIETY

WAGENINGEN UNIVERSITY AND RESEARCH (WUR): CONTRIBUTING TO THE QUALITY OF LIFE (NEDERLANDS: WERKEN AAN DE KWALITEIT VAN LEVEN)

UNIVERSITY OF TWENTE (UT) (VOORHEEN: “THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY”): HIGH TECH, HUMAN TOUCH

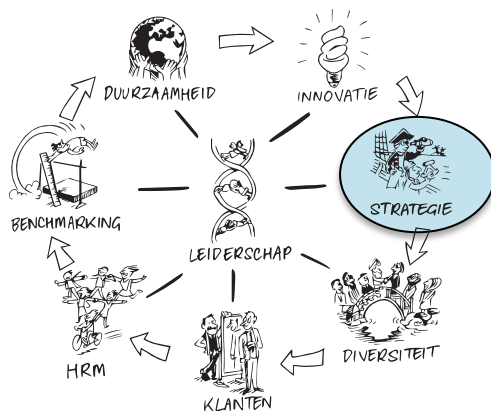
UNIVERSITEIT UTRECHT (UU): BRIGHT MINDS, BETTER FUTURE
(NEDERLANDS: EEN BETERE TOEKOMST VOOR IEDEREEN)

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (UVA): WE ARE U

UNIVERSITEIT VOOR HUMANISTIEK (UVH): DE MOOISTE STUDIE IS DE MENS

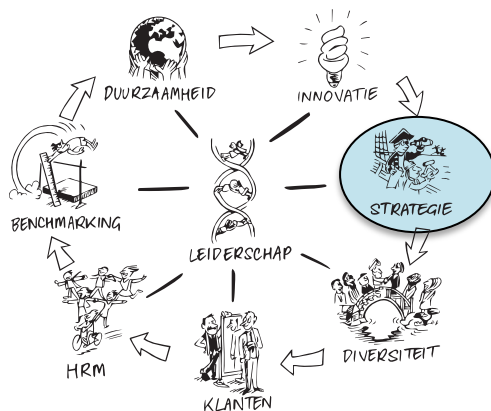
TECHNISCHE UNIVERSITEIT DELFT (TUD): CHALLENGE THE FUTURE

TECHNISCHE UNIVERSITEIT EINDHOVEN (TUE): WHERE INNOVATION STARTS



Strategie & positionering

Our strategy



Strategie & positionering

We have a robust **business model**,
built on strong local brands...

we are keeping
our **promises**...

and we have the ambition to drive
performance and go for **growth**.



Ahold is becoming
a better place to shop,
a better place to work,
and a better neighbor.



Creating growth:

-  Increasing customer loyalty
-  Broadening our offering
-  Expanding geographic reach

Enabling growth:

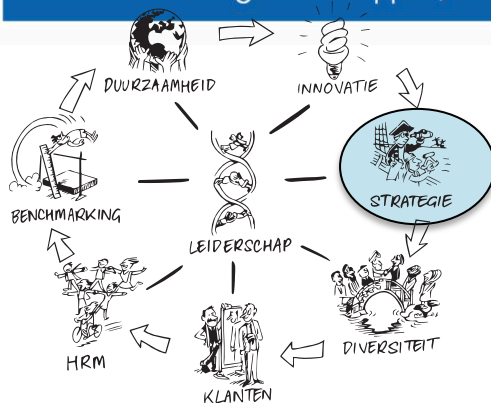
-  Simplicity
-  Responsible retailing
-  People performance

Our values

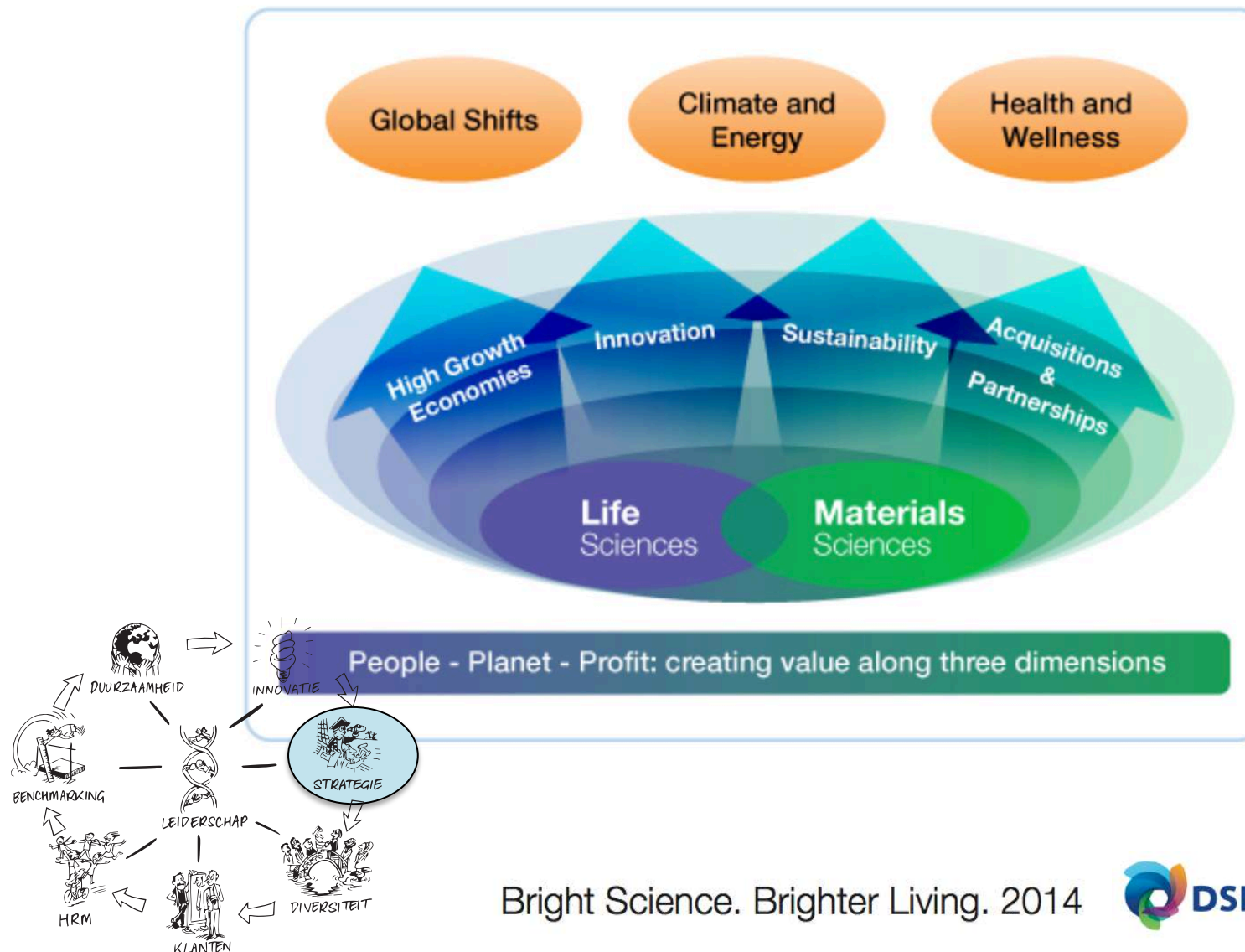
Putting the customer first; Doing what's right; Winning together;
Making ideas happen; Getting better every day

Our vision

Better choice. Better value. Better life. Every day.

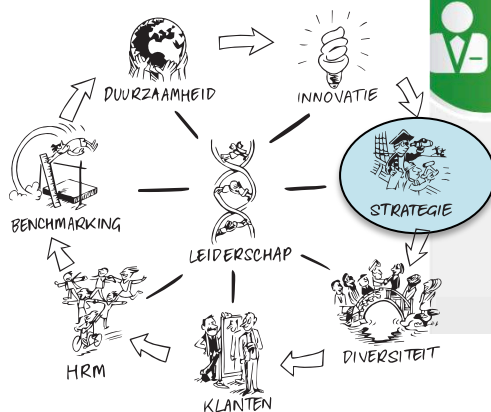


Strategie & positionering



Bright Science. Brighter Living. 2014

Strategie & positionering



Strategie & positionering

Our strategy on a page

With the launch of our Think Forward strategy in March 2014, a one-page overview was created to show our new strategy in a clear and visual way to all our stakeholders.

Purpose

Empowering people to stay a step ahead in life and in business.

Customer Promise



Clear and Easy



Anytime, Anywhere



Empower



Keep Getting Better

Strategic Priorities

Creating a differentiating customer experience

- 1 Earn the primary relationship
- 2 Develop analytics skills to understand our customers better
- 3 Increase the pace of innovation to serve changing customer needs
- 4 Think beyond traditional banking to develop new services and business models

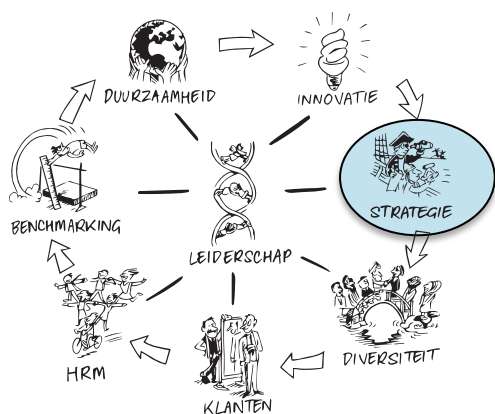
Enablers

Simplify & Streamline

Operational Excellence

Performance Culture

Lending Capabilities



Strategie & positionering



Better future for our employees

- Sustainable employability
- Work-life balance and autonomy

Better future for our society

- Confidence in vital services
- Contribute to societal issues by saving energy, time and money in several sectors
- Making efficient use of the planet's resources

Better (work)life for our customers

- Freedom to work anytime anywhere with secure, trustworthy telecommunications services
- A connected life, anywhere, anytime

Sustainable and attractive total shareholder returns

- Sustainable and growing dividends
- Excess cash could be utilized for operational and financial flexibility, (small) in-country M&A, and shareholder remuneration

outcomes



engaged employees



integrated products and services



secure critical services for the Netherlands



long-term customer relationships/loyal customers



best-in-class ICT networks



profitable business



a solid reputation

business activities



providing opportunities to employees to invest in their future



running the infrastructure and development of products and services



provide a positive customer journey



building an effective, (energy) efficient and secure infrastructure

inputs



skilled employees



key partnerships and customer insights



financial resources



network and customer equipment from preferred suppliers



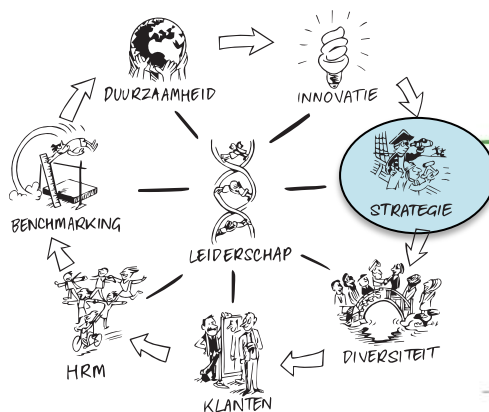
licenses and patents

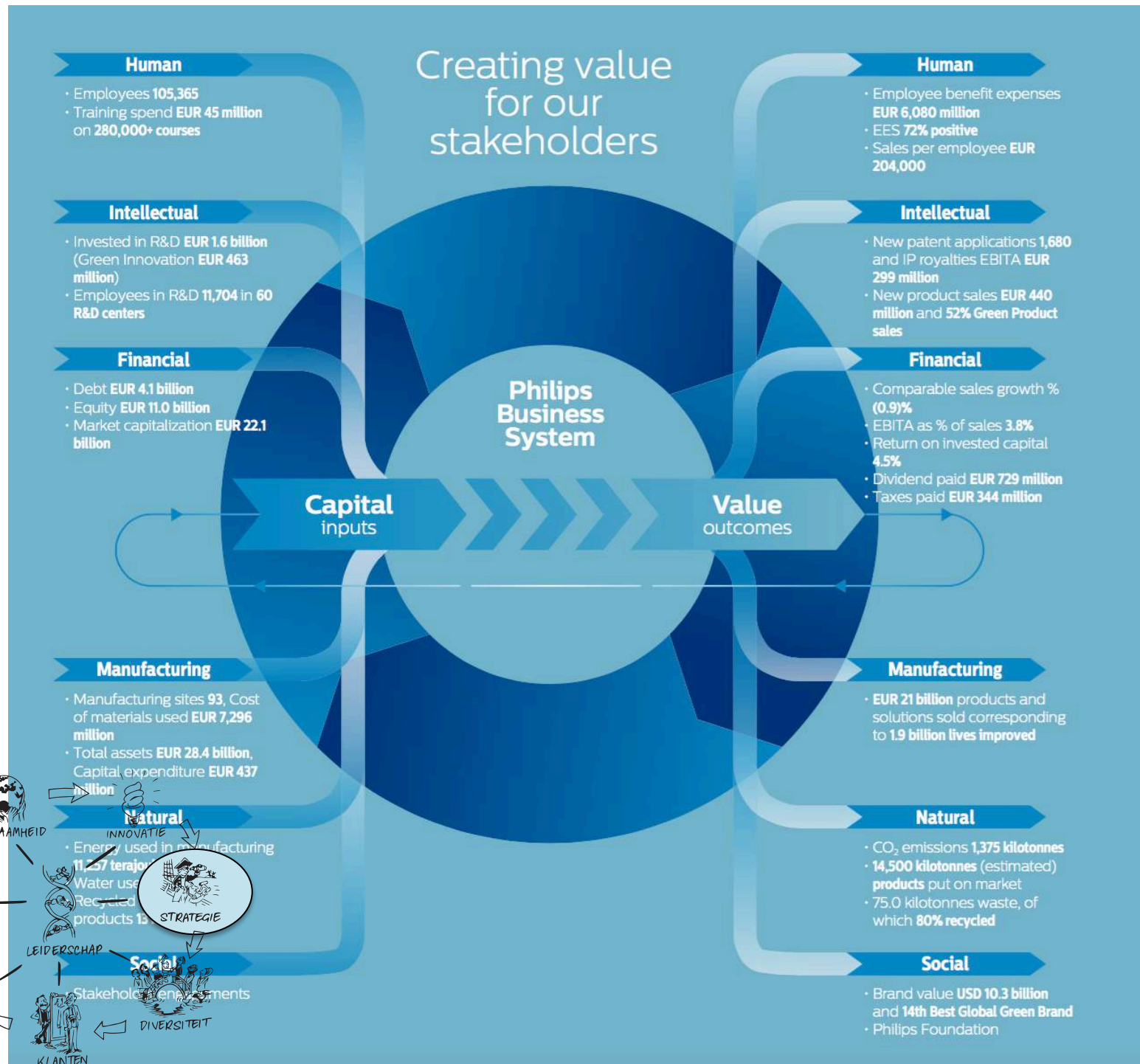


regulatory framework

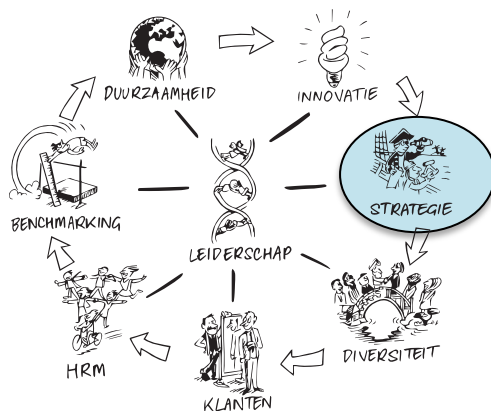
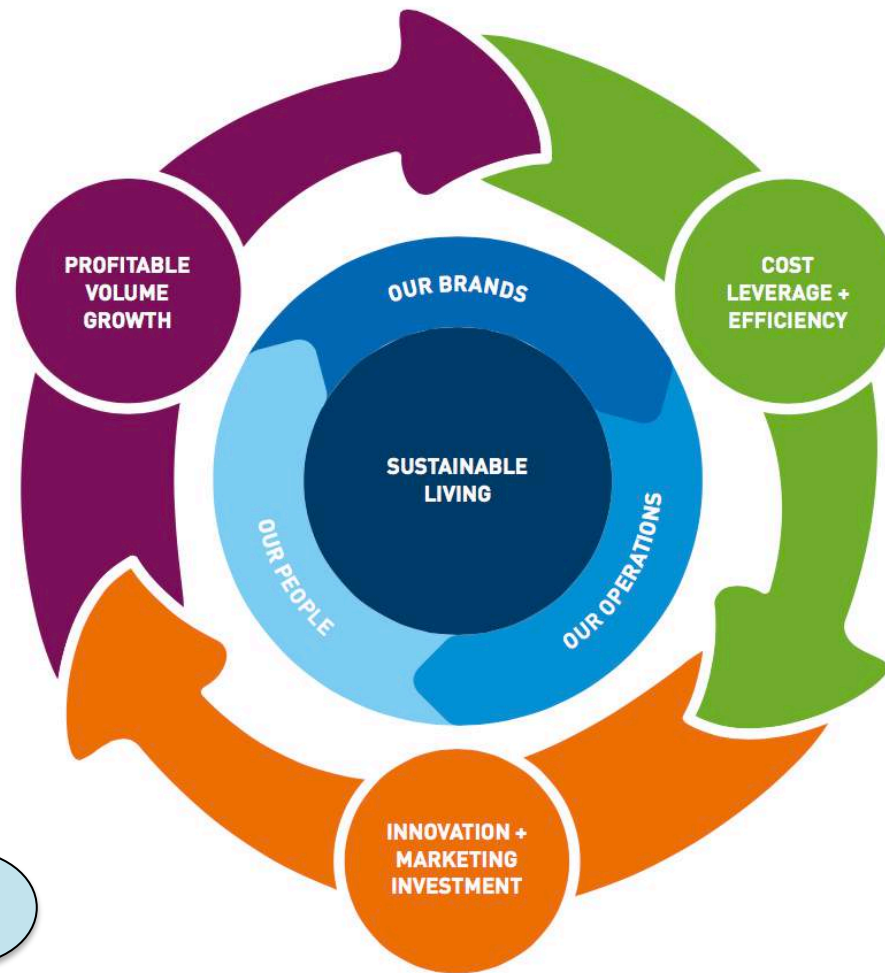


100% green electricity





Strategie & positionering

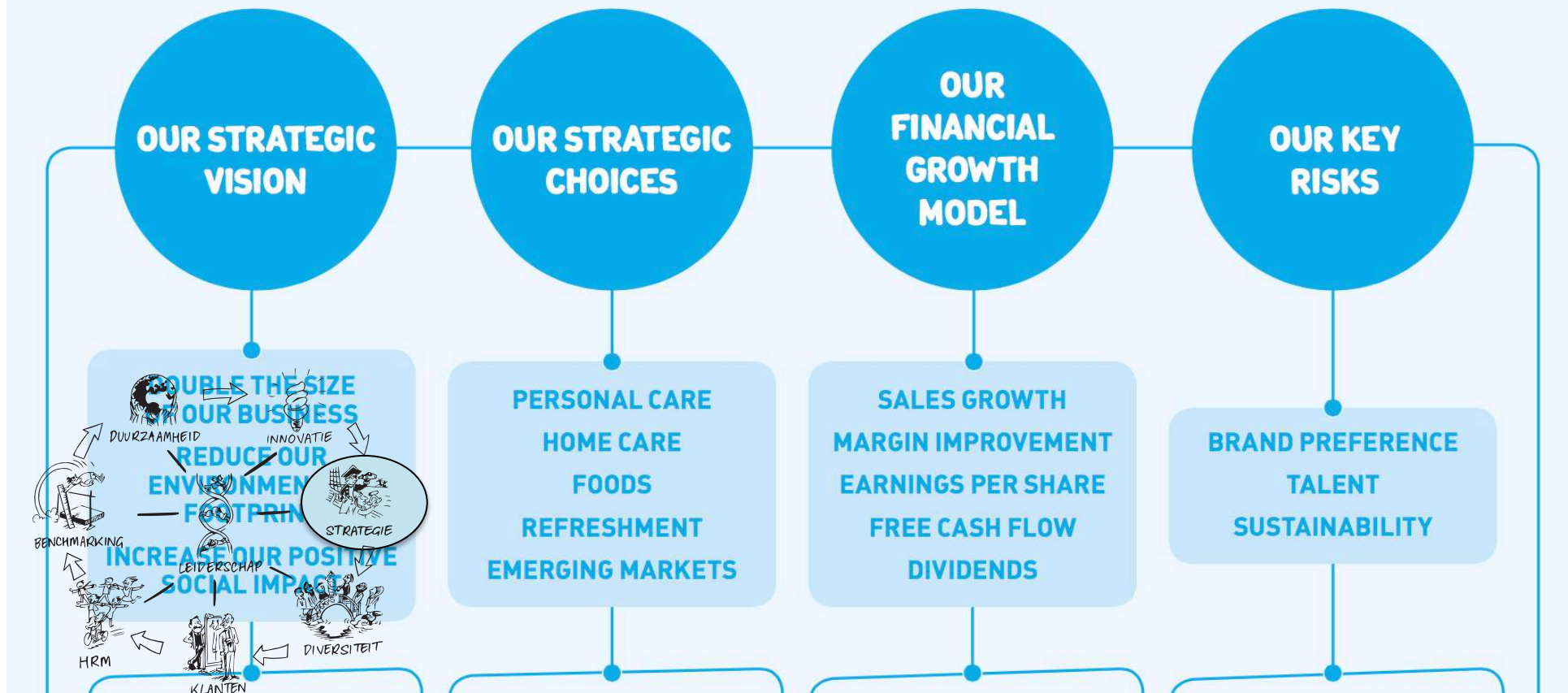


Unilever Annual Report and Accounts 2014

Strategie & positionering

Unilever Annual Report and Accounts 2014

OUR STRATEGIC FOCUS



Strategie & positionering

OUR STRATEGY

Be a leading global nitrogen fertilizer producer and distributor uniquely positioned as a sustainably low cost producer on a global scale, with production assets in both developed and emerging markets.

Grow our industrial chemicals platform by capitalizing on natural gas monetization opportunities in the United States where we have taken a view on the sustainability of competitive natural gas prices to become a leader in downstream natural gas based chemicals.

Commit to being a good corporate citizen wherever we operate by investing in the best people and technologies and maintaining the highest international standards of quality and safety.

Continue to deliver exceptional value to our shareholders.

OUR VALUES

Excellence in every aspect through our expertise, efficiency, attention to detail and passion.

Creating exceptional value based on the depth of our financial resources, our local knowledge and our technical expertise.

Safety focused in every aspect of our operations.

Ensuring our people and operations to match global standards and maintaining a commitment to develop our host communities.

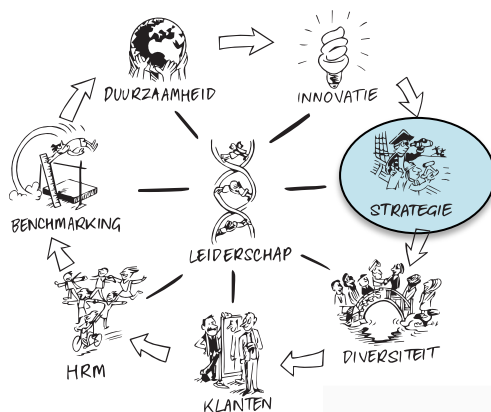
OUR CORE STRENGTHS

Our people – their expertise, hunger for knowledge and passion to excel. Above all, their loyalty and commitment to OCI N.V.

Our resources – capital resources that enable us to respond faster than our competitors.

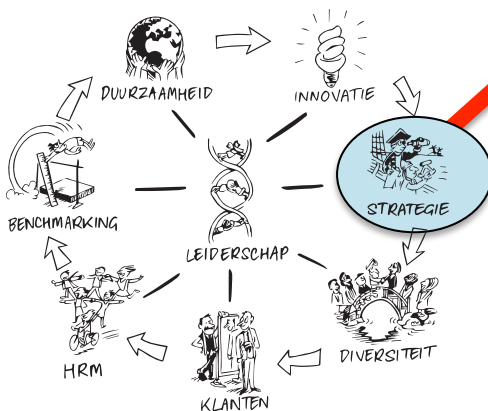
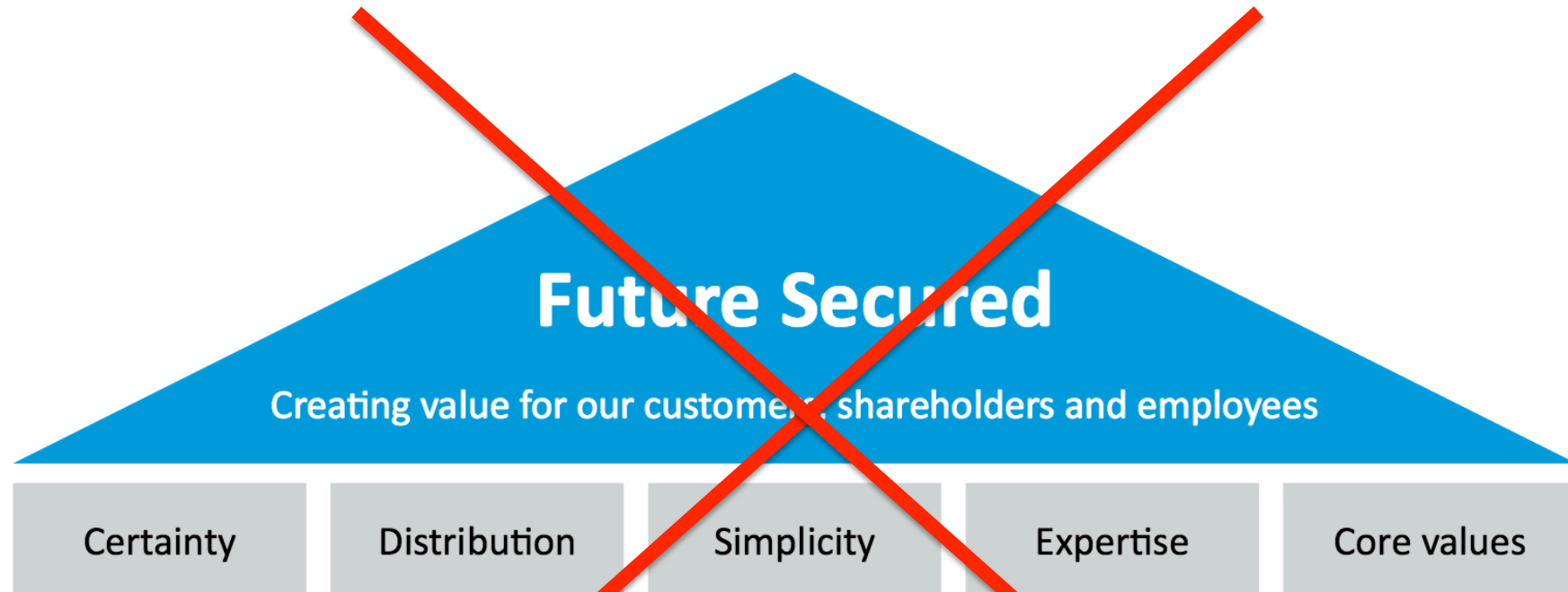
Our experience – a tradition of excellence and achievement.

Our entrepreneurial attitude – a strong appetite for investment and diversification to grow our business and increase revenue streams.

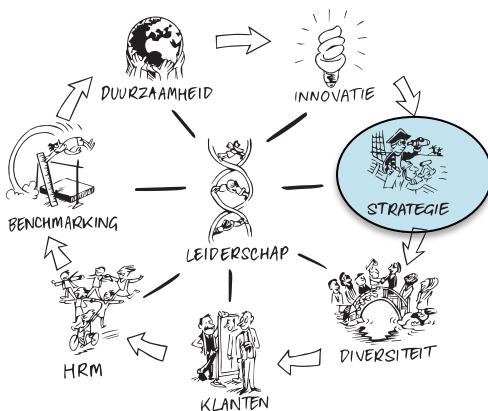
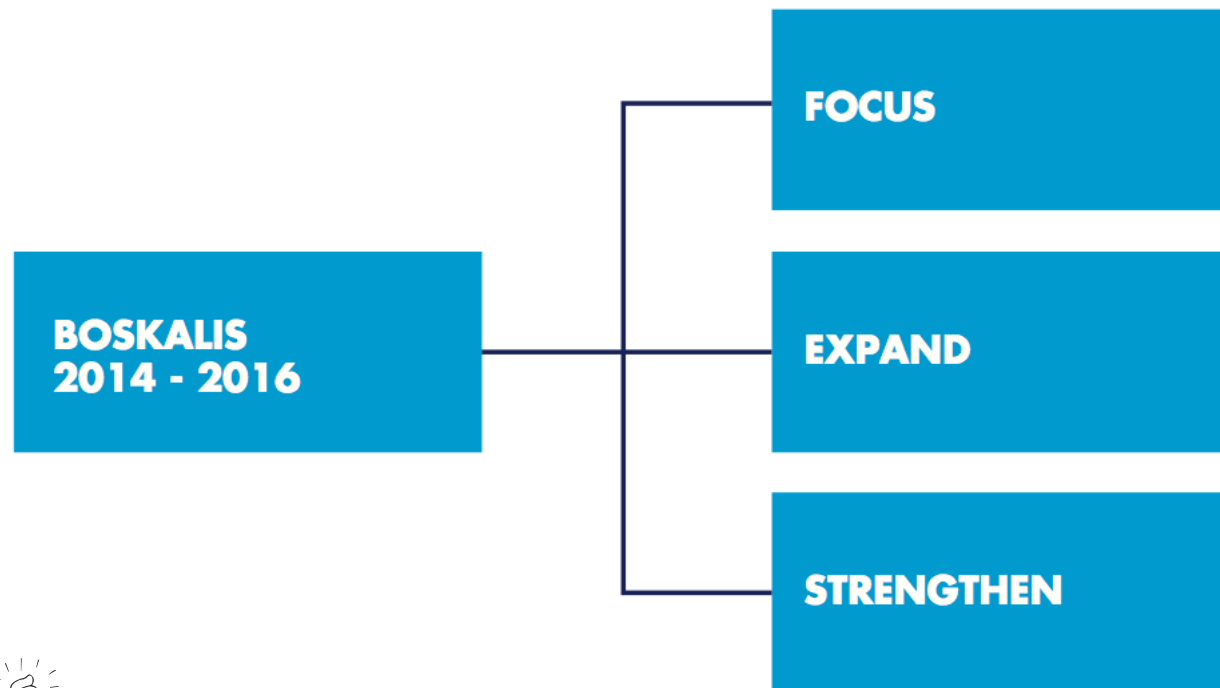


Nietszeggend over:

Strategie & positionering



Strategie & positionering



Strategie & positionering

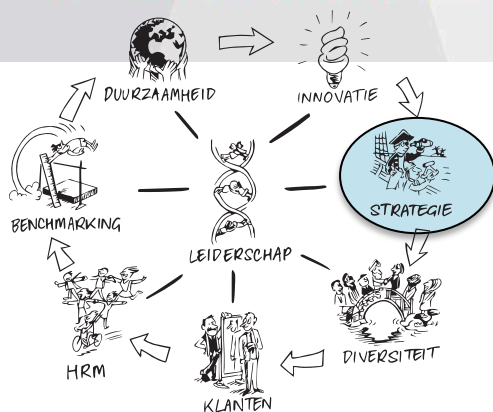
AANSCHERPING VAN
ONZE AANPAK

VERSTERKING VAN DE
GEDEFINIEERDE MARKTPOSITIES

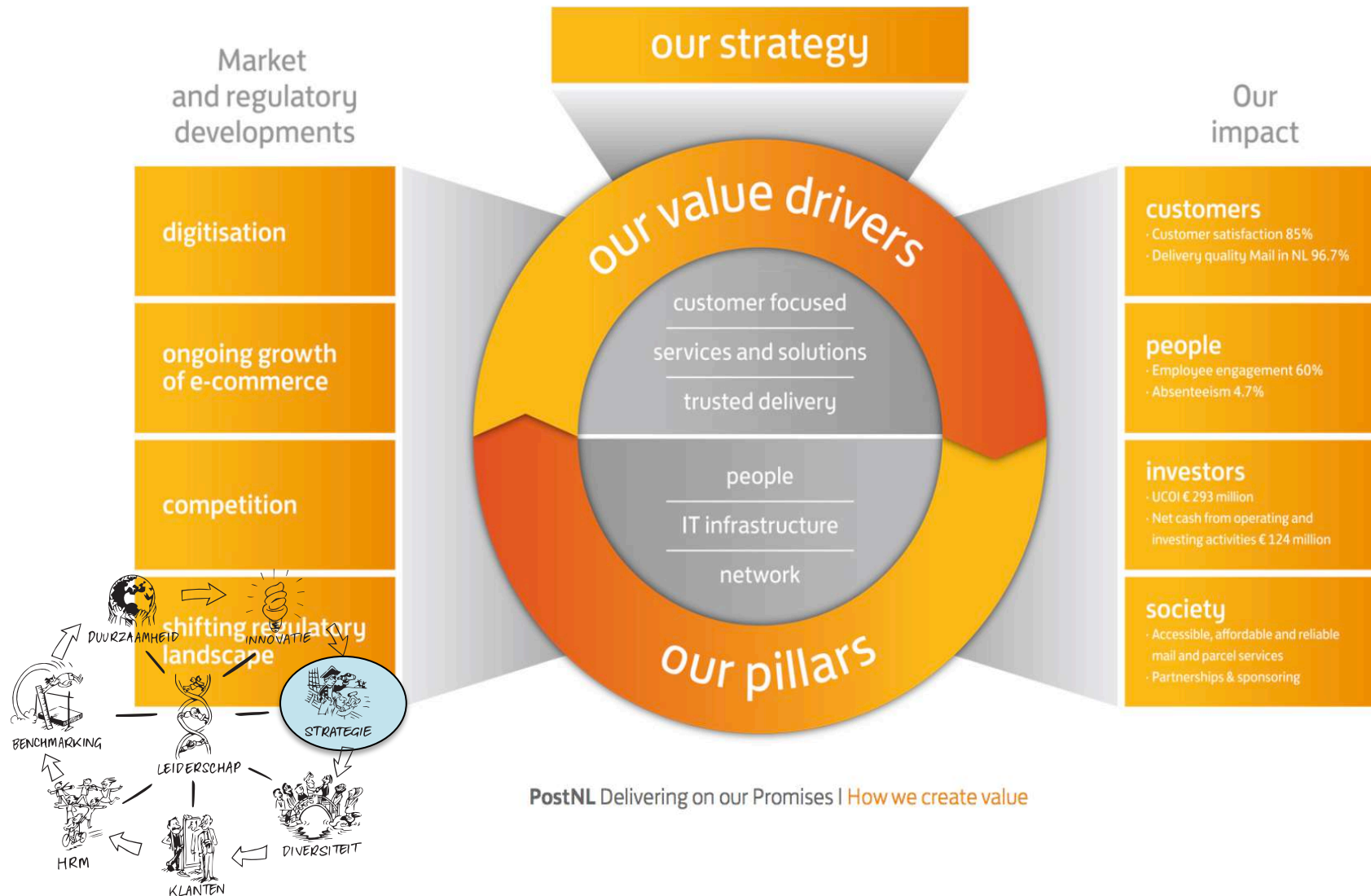
CONTINUE VERBETERING
VAN DE WINSTGEVENDHEID

GEBRUIKMAKEN VAN DE
KRACHT VAN DE GROEP

6 AALBERTS INDUSTRIES N.V. JAARVERSLAG 2014



Strategie & positionering



Strategie & positionering

Strategic focus areas

OnePostNL

- Develop new growth that feeds our networks, while extending or expanding our service propositions
- Providing the most efficient and sustainable mail and parcels solutions available
- Invest in our employees and create a more flexible, resilient workforce
- Capture sales and operational synergies, by further developing the integrated mail - parcels backbone

Mail in the Netherlands

Our aim is to keep mail accessible, affordable and reliable. We will do this by:

- Maximising the value of our services to customers, taking into account competition and substitution
- Protect our market share
- Continuing to reduce costs to offset declining mail volumes
- Pursue a multi-channel market approach, with a retail strategy focusing on small and medium sized enterprise market share
- Managing regulatory conditions

Through these focus areas we will maximise sustainable cash flows.

Parcels

Our aim is to provide a range of cutting edge solutions for our customers.

We will do this by:

- Developing our B2C and B2B services and market position through excellent services and innovations
- Operating a state of the art network
- Growing our cross-border parcels model
- Profitably growing our logistics solutions, by optimising and expanding our current networks and capabilities
- Making small acquisitions in niche markets

Through these focus areas we will create profitable growth.

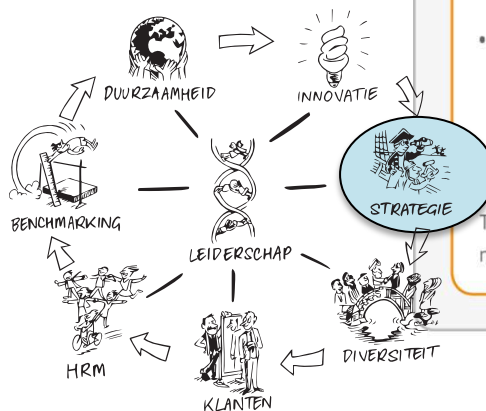
International

Our aim is to be the better alternative for mail and parcels delivery in selected countries and cross-border.

We will do this by:

- Optimising the value of our service
- Increasing our market share and securing a top-two market position
- Managing regulatory conditions

Through these focus areas we will create profitable growth.



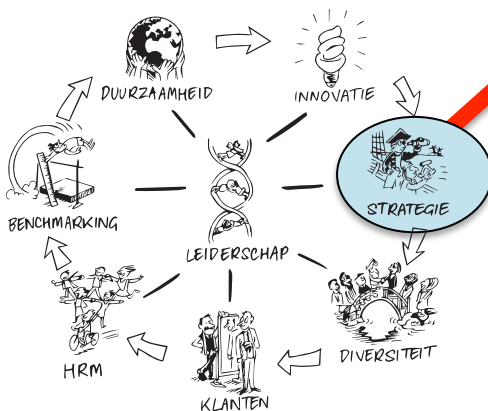
Strategie & positionering

Our Passion is to improve the quality of life and be recognized as the best in everything that we do.

Our Mission is to create exceptional and sustainable outcomes for our clients in natural and built asset environments.

Our Goals are to:

- Create sustainable solutions
- Deliver exceptional outcomes
- Realize people's potential
- Enjoy the journey



Strategie & positionering

Our strategy

Corbion

A differentiated approach

- Value creation and disciplined execution
- Decision making and capital allocation based on well defined criteria
- Enhanced external transparency

Biobased Ingredients

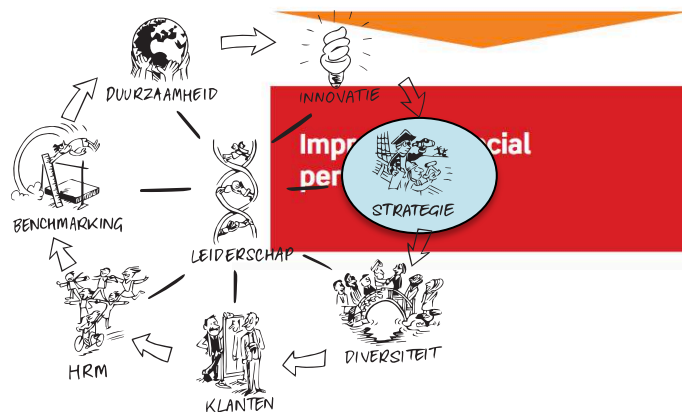
Strengthen the core

- Focus on cash flow optimization and return on investment
- Different priorities for different segments
- Productivity improvement program Streamline: € 20 million by 2016

Biobased Innovations

Selective drive for growth

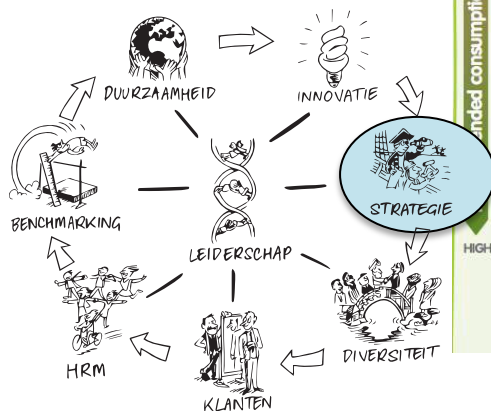
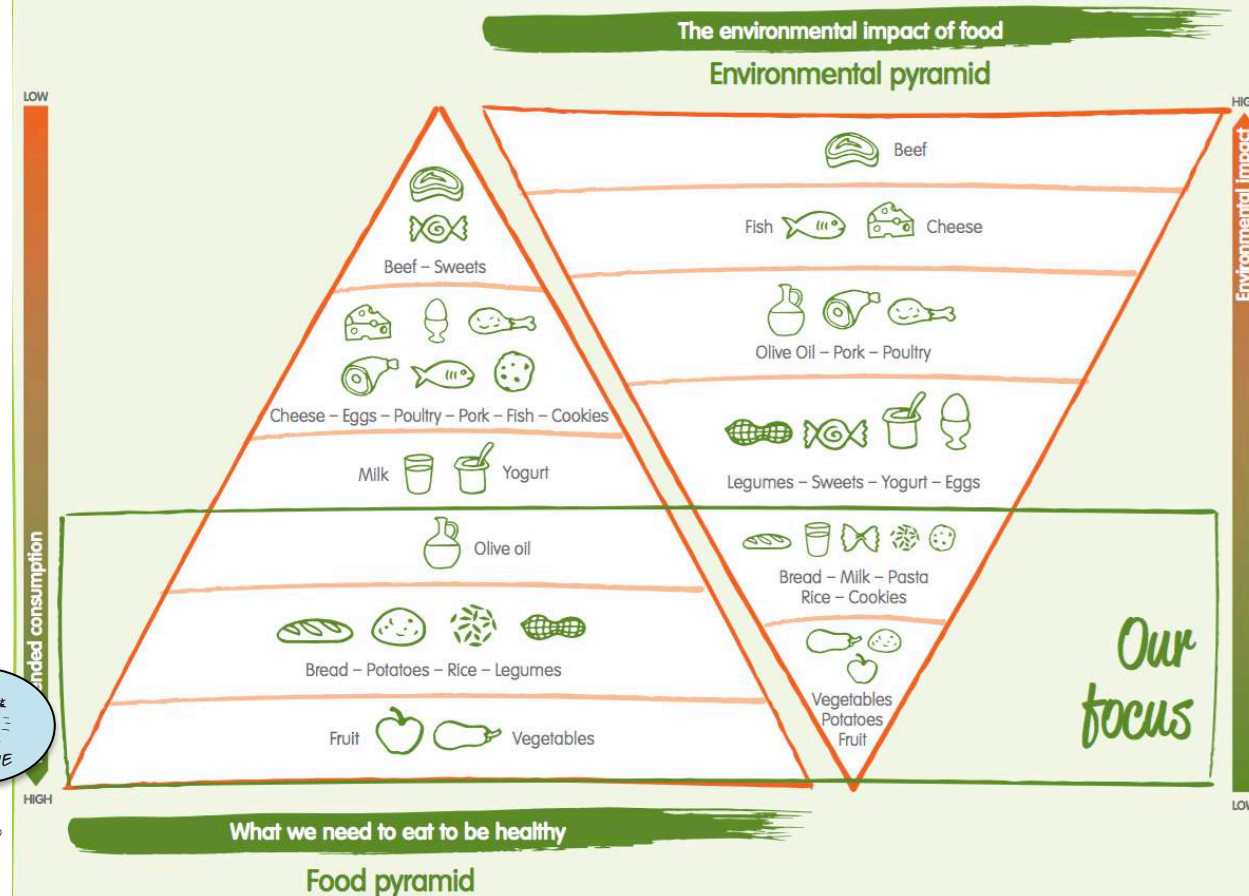
- Powered by megatrends
- Leverage lactic acid molecule and technology into new businesses
- Disciplined stage-gate investment approach
- Forward integration into PLA



- Improved free cash flows and return on investment
- Focus on shareholder value creation
- Higher recurring dividend
- 2015: Additional € 100 million return to shareholders

Strategie & positionering

We focus on food that is good for people and planet



Visie, missie en strategie

Strategie & positionering

De wereld staat voor een enorme uitdaging: in 2050 moeten ruim negen miljard mensen worden gevoed. Bovendien zal het aantal mensen in de middenklassen de komende 15 tot 20 jaar groeien van twee tot vijf miljard, vooral onder invloed van demografische ontwikkelingen in Azië. De invloed hiervan valt niet te onderschatten. Zo zal de vraag naar consumptiegoederen in nieuwe middenklasse groepen navenant toenemen. Verder wordt verwacht dat door de groeiende consumptiebehoeften de vraag naar voedsel 35%, naar water 40% en naar energie 50% hoger zal liggen dan nu het geval is. Dit stelt de wereld voor grote economische, ecologische en sociale uitdagingen. Duurzaamheid is allang niet meer een kwestie van zorg voor het milieu. Het gaat serieus om het behoud van de mens en zijn leefmilieu. De nood aan duurzame innovaties wordt steeds urgenter.

Dit is één op één door te vertalen naar onze activiteiten. De vraag naar schonere, slimmere en efficiëntere machines zal zowel in de landbouw, de logistiek en de grond-, weg- en waterbouw alleen maar toenemen. Net als de verdere ontwikkeling van systemintegration en co-makingship. Dit leidt tot een optimalisatie van de activiteiten in de gehele keten en beperkt derhalve onder andere materiaalverspilling en het aantal vervoersbewegingen. Ook speelt veiligheid een steeds grotere rol. Onze uiteenlopende oplossingen op het gebied van veiligheid spelen hier adequaat op in. Door met duurzame en innovatieve oplossingen te komen, met respect voor mens en milieu, kunnen wij een positieve bijdrage leveren aan de uitdagingen waar de wereld voor staat.

Missie

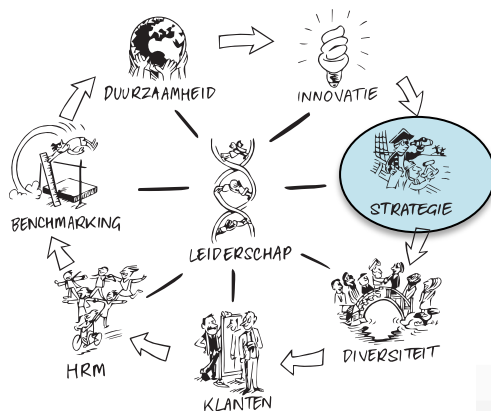
Royal Reesink wil met haar kennis van producten en markten een onmisbare schakel zijn in de distributieketen door enerzijds feedback uit de markt te vertalen naar innovatieve, duurzame oplossingen voor de leveranciers/fabrikanten en anderzijds dealers/afnemers bij hun activiteiten te ondersteunen.

Strategie

De strategie van Royal Reesink is gericht op zowel autonome groei als groei door acquisities. Wij zijn hierbij geïnteresseerd in uitbreiding naar andere regio's of landen, in het betreden van opkomende markten en aanpalende markten door productuitbreiding binnen de bestaande divisies. In een aantal gevallen zal er sprake zijn van acquisitie. Autonome groei zal onder andere gericht zijn op uitrol van bestaande activiteiten naar een andere regio of land. Verder zien wij autonome groei door cross-selling en cross-rental, dealer-participaties in full line dealers, het uitbouwen van het aanbod aan veiligheidsproducten en activiteiten en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen en concepten met een duurzaam karakter.

De laatste jaren ondervinden veel van onze afnemers moeilijkheden met de traditionele wijzen van financieren. Om dit te doorbreken organiseren wij samen met leasemaatschappijen financieringsmogelijkheden.

Kennis van de markten, van de producten en van de afnemers is waar het om draait. Om deze kennis in huis te hebben en verder te ontwikkelen, begeleiden wij onze medewerkers in hun loopbaan en bieden wij diverse gerichte (deel)opleidingen aan.



Strategie & positionering

Missie: Realiseren van blijvende kwaliteit
Visie: Samenwerken aan een betere leefomgeving
Vijf strategische pijlers

Strategisch Plan 2015-2017

Kennisintensieve projectenorganisatie met een gedifferentieerde marktbenadering

Strategische focus

- Werkgebieden huisvesting en mobiliteit
- Nederland en internationaal
- Marktgedifferentieerde benadering per divisie, waarbij infra actief zijn belang terugbrengt in grote, integrale infra projecten
- Industrialisatie van het bouwproces
- Plus denken en doen

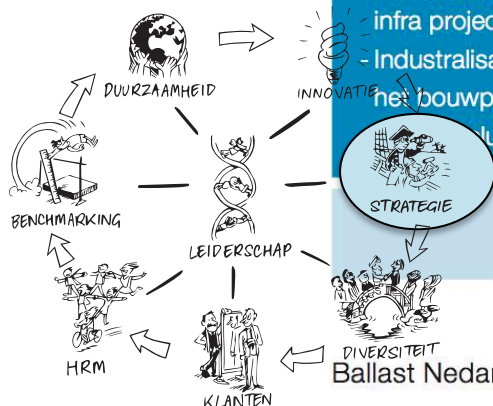
Verbeteren projectmanagement

- Projectbeheersing en financiële controle essentieel
- Veilig werken integraal onderdeel
- Reductiekostenniveau en vergroten marges
- Extra aandacht naar optimalisatie risicomanagement & projectplanning en verbeteren contractmanagement
- Margegedreven tenderselectie

Verbeteren financiële positie

- Uitvoeren van de aan te kondigen herfinanciëring
- Verbetertraject voor de verbetering van cashmanagement en reductie van werkkapitaal
- Kostenbesparingstraject gericht op overhead- en inkoopreductie
- Scheiding tussen de operationele verantwoordelijkheid en de financiële controle op alle niveaus binnen Ballast Nedam

Realiseren van beoogde doelen van acht relevante MVO-onderwerpen die op basis van harde markteisen zijn bepaald



Strategie & positionering



How we add value in the feed-to-food chain

Our business model



nutreco

Strategie & positionering

INPUT

PROCESS

OUTPUT

OUTCOME

IMPACT

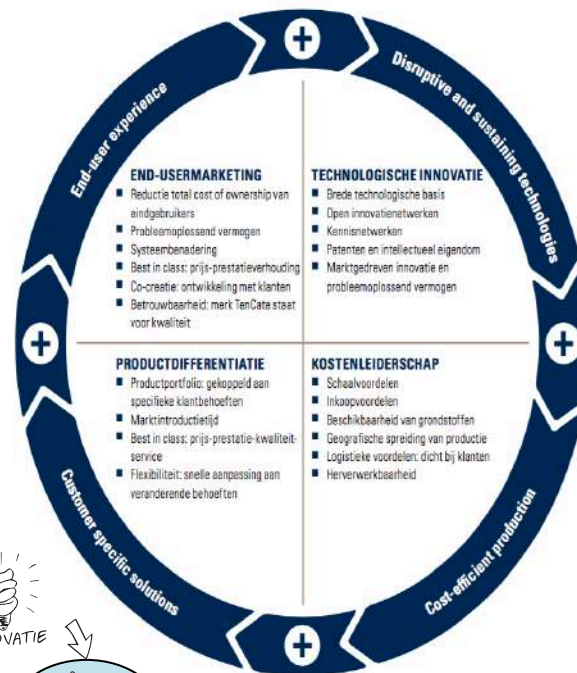
KAPITAAL

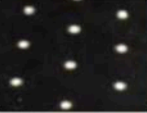
VALUE DRIVERS

MATERIALS THAT MAKE A DIFFERENCE

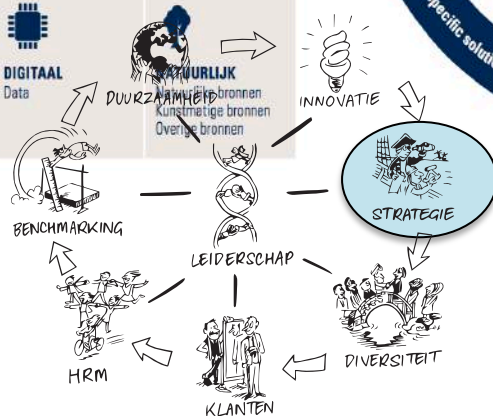
PROTECTING PEOPLE

 MENSELIJK 4500 medewerkers 10% management 1% corporate	 SOCIAAL Klanten Eindgebruikers Leveranciers Joint ventures
 FINANCIËEL Bezittingen Schulden	 TECHNISCH Technologieën Technieken Processen Kwalificaties
 GEPRODUCEERD Oplossingen Diensten	 INTELLECTUEEL Intellectueel eigendom Branding Corporate identiteit
 DIGITAAL Data	 DUURZAAMHEID Natuurlijke bronnen Kunstmatige bronnen Overige bronnen



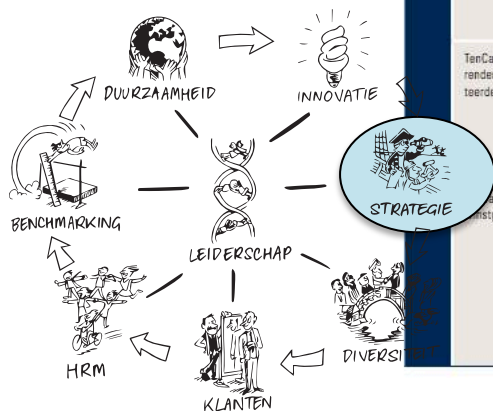
 BESCHERMENDE WEEFSELS	 OUTDOOR-WEEFSELS	VEILIGHEID EN BESCHERMING Eigenschappen: Brandwerend Vlamvertragend Kogelwerend Scherfwerend Et cetera
 THERMOPLASTISCH COMPOSieten	 THERMOHARDEND COMPOSieten	
 ANTIBALLISTISCHE BESCHERMINGS-MATERIALEN	 OVERLEVINGS-SYSTEMEN	DUURZAAMHEID EN HET MILIEU Eigenschappen: Lichtgewicht Lange levensduur 100% recyclebaar Herbruikbaar Biodegradabel Et cetera
 GEOTEXTIEL	 KUNSTGRAS	

 IN TRANSIT Lucht- en ruimtevaart Automotive Transport Marine Et cetera	Meer mobiliteitsveiligheid Minder brandstofverbruik Minder CO ₂ -uitstoot Verminderd broeikas-effect en opwarming van de Aarde
 IN HABITATS Infrastructuur Watermanagement Land- en tuinbouw Constructies Et cetera	Meer leefveiligheid Minder overstromingen Minder aardverschuivingen Verbeterd infrastructuur- en watermanagement
 AT WORK Persoonsbescherming Bepantsering Medisch Et cetera	Meer werkveiligheid Langere levensduur Minder industrieel wassen Verminderd afvalwater en waterzuivering
 DURING LEISURE Sporten Vrije tijd Vakantie Et cetera	Meer sportveiligheid Langere levensduur Minder waterverbruik Toegenomen materiaalhergebruik en recycling



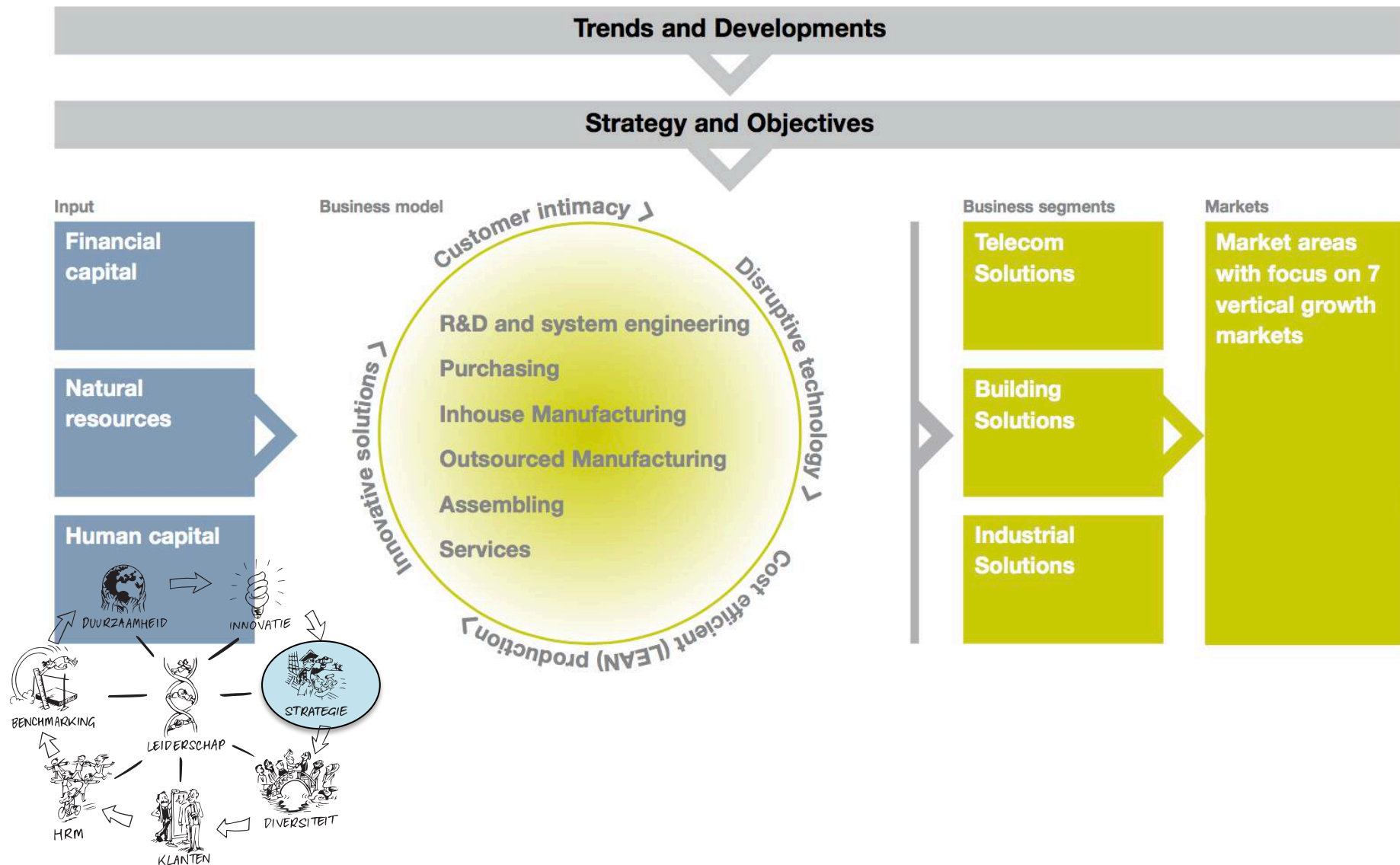
Strategische doelstellingen en voortgang

	Strategische doelstellingen	Doel 2014	Voortgang 2014	Doel 2015	Prioriteiten 2015
PEOPLE	TenCate streeft naar een vergelijkbare man-vrouw-verhouding op managementniveau (en bestuursorganen) als in de rest van het medewerkersbestand (zijnde 75%-25%), als indicator van gelijke kansen.	De man-vrouw-verhouding op managementniveau diende te bedragen in 2014: 80%-20% (2013: 82%-18%).	De man-vrouw-verhouding op managementniveau is in 2014: 84%-16%.	TenCate streeft naar een man-vrouw-verhouding op managementniveau in 2015 van: 80%-20% (2014: 84%-16%).	Bij gelijkwaardige geschiktheid worden vrouwelijke kandidaten voorgedragen voor bestuursorganen, managementfuncties respectievelijk het overige medewerkersbestand.
	TenCate streeft naar een stijging van het aantal uren voor trainingen.	Het aantal uren voor trainingen diende te stijgen in 2014 tot: 17 uur (2013: 16 uur).	Het aantal uren voor trainingen is in 2014: 16 uur.	Het aantal uren voor trainingen dient te stijgen in 2015 tot: 17 uur (2014: 16 uur).	Het realiseren van meer uren trainingen door ondermeer het uitvoerende beleid van de opleidingsdeskundigen en HR-afdelingen.
	TenCate streeft optimale bedrijfsveiligheid en welzijn na gericht op het structureel voorkomen van (dodelijke) bedrijfsongevallen en veiligheidsincidenten.	Het aantal dodelijke bedrijfsongevallen diende in 2014 nul te zijn. De ratio niet-dodelijke bedrijfsongevallen/absentiewerkdagen per 100 fte dient te dalen in 2014 tot: 25,0 (2013: 33,0 per 100 fte).	Het aantal dodelijke bedrijfsongevallen is in 2014 nul. De ratio niet-dodelijke bedrijfsongevallen/absentiewerkdagen is per 100 fte in 2014: 22,9.	TenCate streeft naar nul dodelijke bedrijfsongevallen. De ratio niet-dodelijke bedrijfsongevallen/absentiewerkdagen per 100 fte dient te dalen in 2015 tot onder: 20,0 (2014: 22,9 per 100 fte).	Het realiseren van een toename van minstens 3 productiefaciliteiten van TenCate die beschikken over de Highly Protected Risk Award respectievelijk de Recognition Award van FM Global (2014: 12 vestigingen).
PLANET	TenCate streeft naar het wereldwijd vergroten van het aandeel hernieuwbare elektriciteit.	Het aandeel hernieuwbare elektriciteit diende te stijgen in 2014 met: 3% (2013: 15,2%).	De stijging van het aandeel hernieuwbare elektriciteit is in 2014: 14,8%.	Het aandeel hernieuwbare elektriciteit dient te stijgen in 2015 met: 3% (2014: 14,8%).	Het realiseren van meer hernieuwbare elektriciteit voor productievestigingen wereldwijd.
	TenCate streeft wereldwijd naar een vergroting van de energie-efficiency met als effect een steeds lagere CO ₂ -emissie.	De energie-efficiency van de productievestigingen diende toe te nemen in 2014 met: 1% (2013: 0,7%).	De stijging van energie-efficiency is wereldwijd in 2014: 1%. In Nederland is de stijging van energie-efficiency in 2014: 0,4%.	De energie-efficiency van de productievestigingen dient toe te nemen in 2015 met: 1% (2014: 0,4%).	Het nastreven van energiebesparende maatregelen in productievestigingen wereldwijd. Het bij vervanging aanschaffen van energie-efficiëntere machines en apparatuur.
	TenCate streeft naar het minstens gelijk houden dan wel verminderen van het totale waterverbruik (bij een vergelijkbare omzet).	Het waterverbruik van de productievestigingen diende in 2014 (minder) te zijn (dan): 3,0 miljoen m ³ (2013: 2,9 miljoen m ³).	Het waterverbruik is wereldwijd in 2014: 3,0 miljoen m ³ .	TenCate streeft naar een waterverbruik van de productievestigingen in 2015 van (minder dan): 3,0 miljoen m ³ (2014: 3,0 miljoen m ³).	Het vergroten van het digitaal printen en verdelven van outdoorweefsel (UV-curing) en van eventuele andere substraten. Daarnaast het uitvoeren van de vigerende waterbesparingsprogramma's.
	TenCate streeft naar het wereldwijd verminderen van de hoeveelheid afval dat vrijkomt tijdens productieprocessen (bij een vergelijkbare omzet).	De afvalhoeveelheid uit productieprocessen dient in 2014 (minder) te zijn (dan): 13 kiloton (2013: 13 kiloton).	De afvalhoeveelheid is in 2014: 15 kiloton.	De afvalhoeveelheid uit productieprocessen dient in 2015 (minder) te zijn (dan): 13 kiloton (2014: 15 kiloton).	Het introduceren van de 5S-methode in meerdere productievestigingen wereldwijd. Het meer intern recycleren van uitval.
FINANCIE	TenCate streeft naar een solide financiële positie.	TenCate streeft op lange termijn naar een verhouding tussen netto rentetragende schuld en EBITDA van minder dan 2,5 (2013: 2,27).	De schuldratio bedraagt eind 2014: 2,57.	TenCate streeft op lange termijn naar een verhouding tussen netto rentetragende schuld en EBITDA van minder dan 2,5 (2014: 2,57).	TenCate voert een solide financieel beleid, dat zich onder meer uit in terughoudendheid ten aanzien van capaciteitsuitbreiding en acquisities.
	TenCate streeft naar voldoende rendement op het netto geïnvesteerde vermogen.	TenCate streeft op de lange termijn naar een EBITA als percentage van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen van ten minste 15% (2013: 7,1%).	De EBITA als percentage van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen bedraagt in 2014: 7,1%.	TenCate streeft op de lange termijn naar een EBITA als percentage van gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen van ten minste 15% (2014: 7,1%).	Investeringen in procesinnovatie zullen de kosten verlagen en de marktpositie versterken met nieuwe producten en oplossingen. Om het rendement op het geïnvesteerd vermogen te vergroten ligt de nadruk op het vermarkten van recente technologische ontwikkelingen, op grotere interne samenhang en op partnerschappen. Winstgroei wordt enerzijds gerealiseerd door interne coherentie in het vermarkten van oplossingen met een hoge toegevoegde waarde en anderzijds door het streven naar schaalgroei in belangrijke markten zoals de lucht- en ruimtevaart en de olie- en gasindustrie.
	TenCate streeft naar duurzame winstgroei.	TenCate streeft op lange termijn naar een EBITA-marge van ten minste 10% (2013: 6,4%).	De EBITA-marge is in 2014: 6,1%.	TenCate streeft op lange termijn naar een gemiddelde groei van de EBITA van ten minste 10% (2013: -2%).	



Strategie & positionering

De waardeketen van TKH



Strategie & positionering

Our strategy

Randstad core values: to know, serve and trust, striving for perfection and the simultaneous promotion of all interests

structural growth drivers

- flexibility & outsourcing
- demographics
- clients look for a total offering
- regulation

strategic building blocks

- strong concepts
- best people
- excellent execution
- superior brands

value for our stakeholders

optimal workforces for clients	the best jobs for candidates
expertise for a better society and shareholder return	the employer of choice for our employees

sustainability basics



Strategie & positionering

SBM Offshore integrated business model

Growth drivers

Customer centricity through product line business planning and cost efficiency

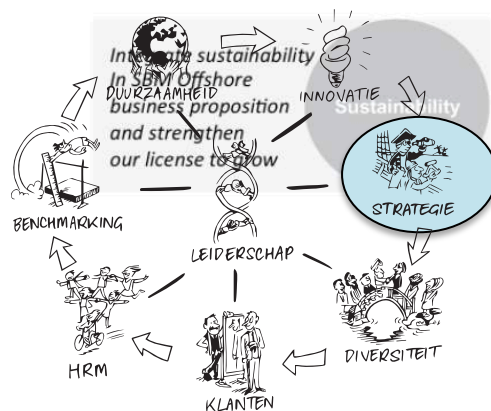
Financial & Commercial

Market focused technology responding to changing field characteristics

Technology

Enable and empower talent to excel with passion and integrity

Talented people



Added value

Financial & Commercial

Cost optimisation and reliability for clients
Revenue, generating income for:

- Shareholders (company value & dividend)
- Government (tax)
- Employees (salary)
- Suppliers (purchases)

Technology

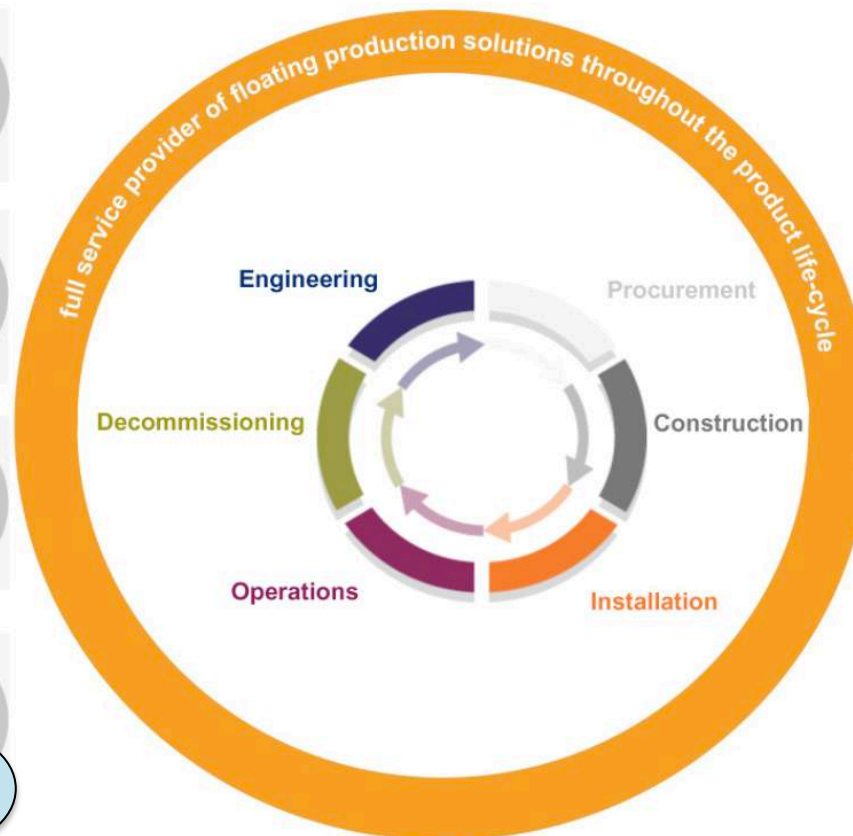
Contribute to fulfil the global need for energy by providing technological solutions to produce energy in complex environments and continuously improve cost efficiency in field development and operations

Talented people

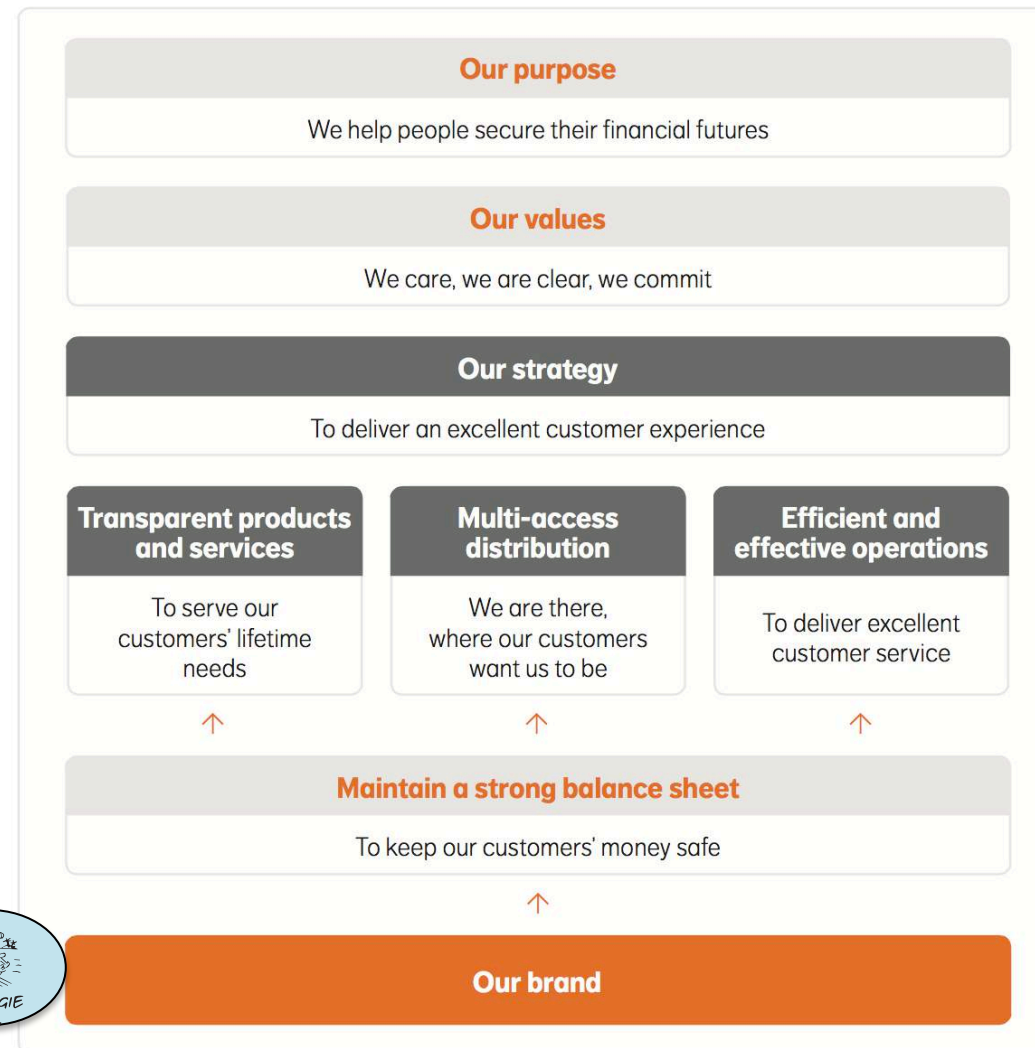
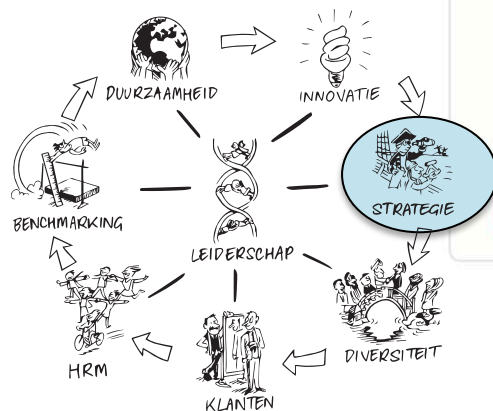
Maximisation of vocational and management skills of employees through offering an environment of excellence supported by development and training

Sustainability

Create a balanced economic, social and environmental value model in operating countries that benefits SBM and its clients, shareholders and other stakeholders



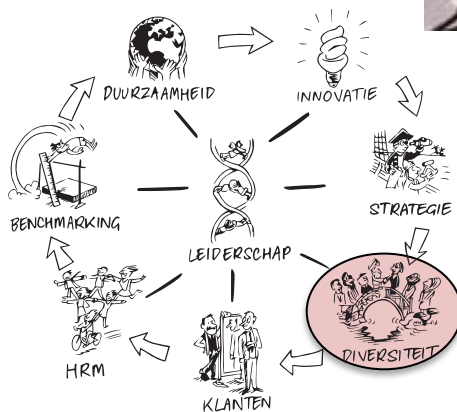
Strategie & positionering



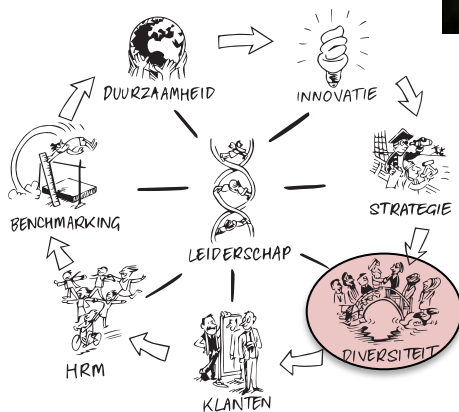
Diversiteit & cultuur



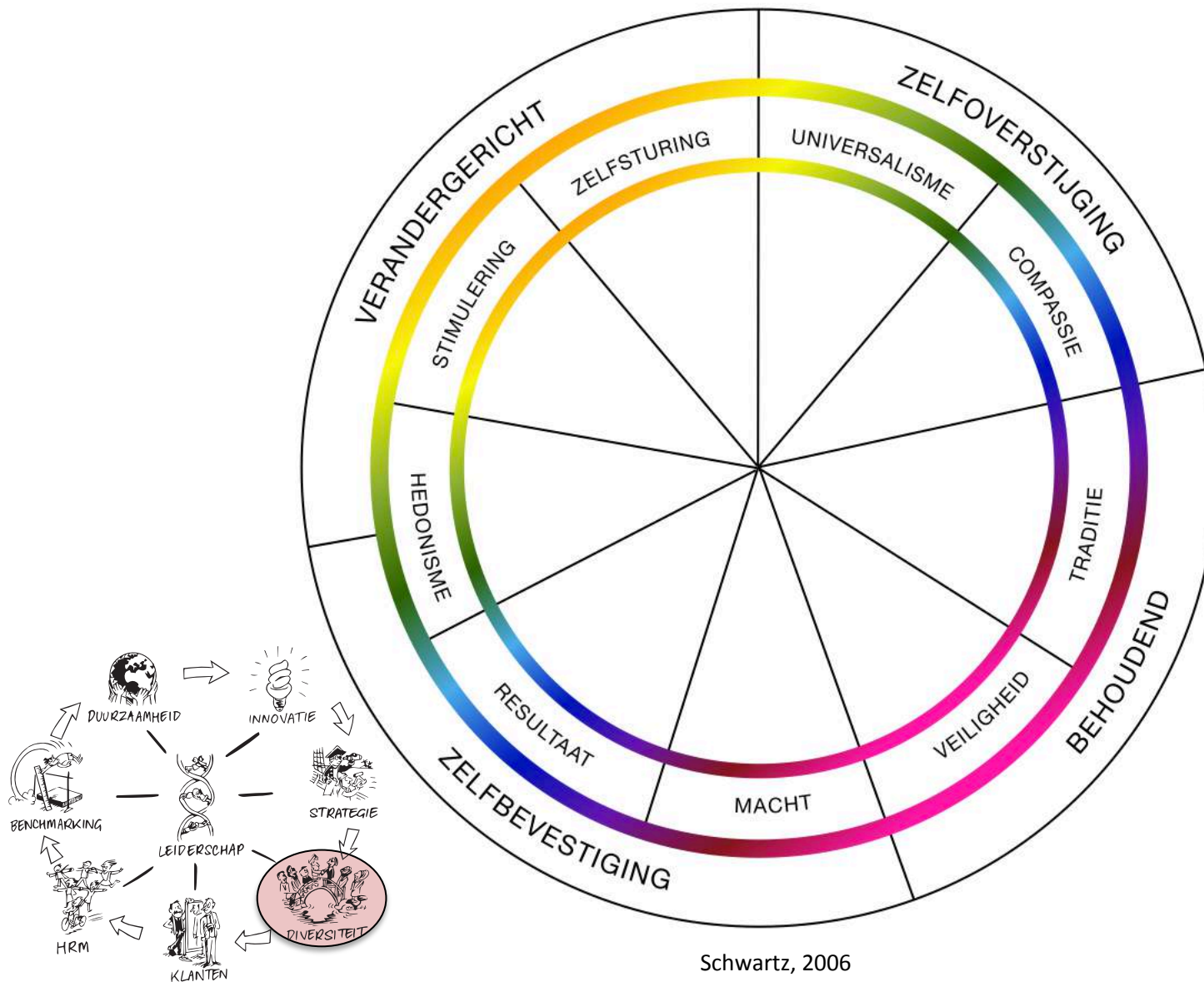
Diversiteit & cultuur



Diversiteit & cultuur



Diversiteit & cultuur

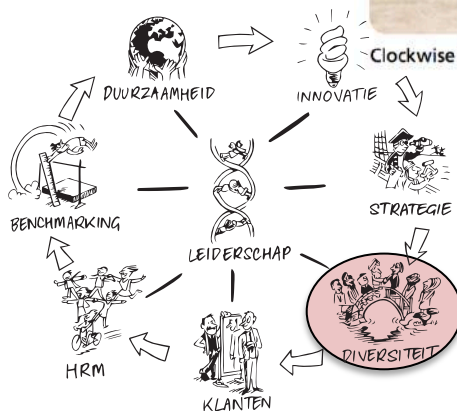


Diversiteit & cultuur



Clockwise from left: Roel Louwhoff, Koos Timmermans, Ralph Hamers, Bill Connelly, Patrick Flynn, Wilfred Nagel

ING Group Annual Report 2014



“Our approach to inclusiveness drives diversity, creative collaboration and empowerment – the very essence of our ING strategy. We believe the composition of our workforce should reflect society and our customers. We become a stronger, more resilient organisation by accommodating diverse talents, beliefs and perceptions in the workplace.”

Diversiteit & cultuur



Jeremy Lewis
Chief Executive



Evert Jan van Garderen
Finance Director



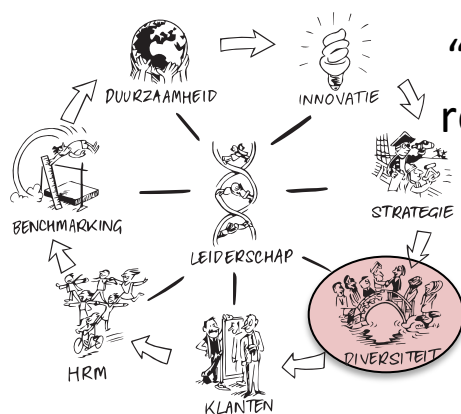
Peter Mills
Director



Tom Newton
Director

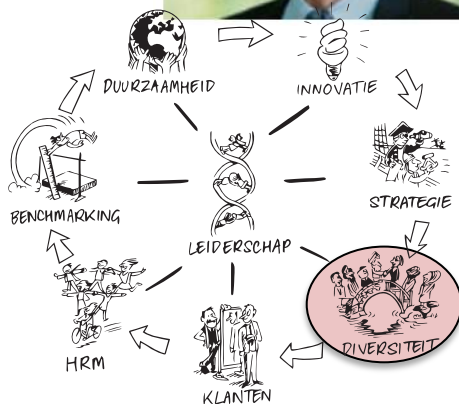


Tim Santini
Director



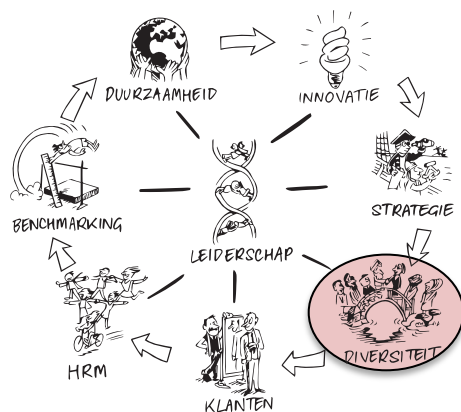
“Eurocommercial’s shopping centres play an important role in their communities, contributing to their vibrancy and diversity”

Diversiteit & cultuur



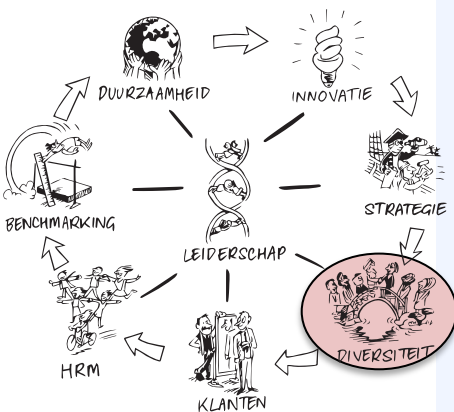
“Diversity and gender are important drivers in the selection process.”

Diversiteit & cultuur

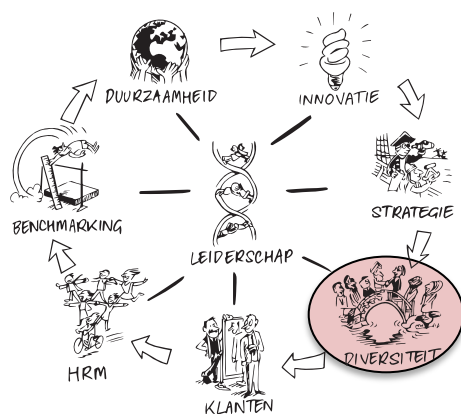
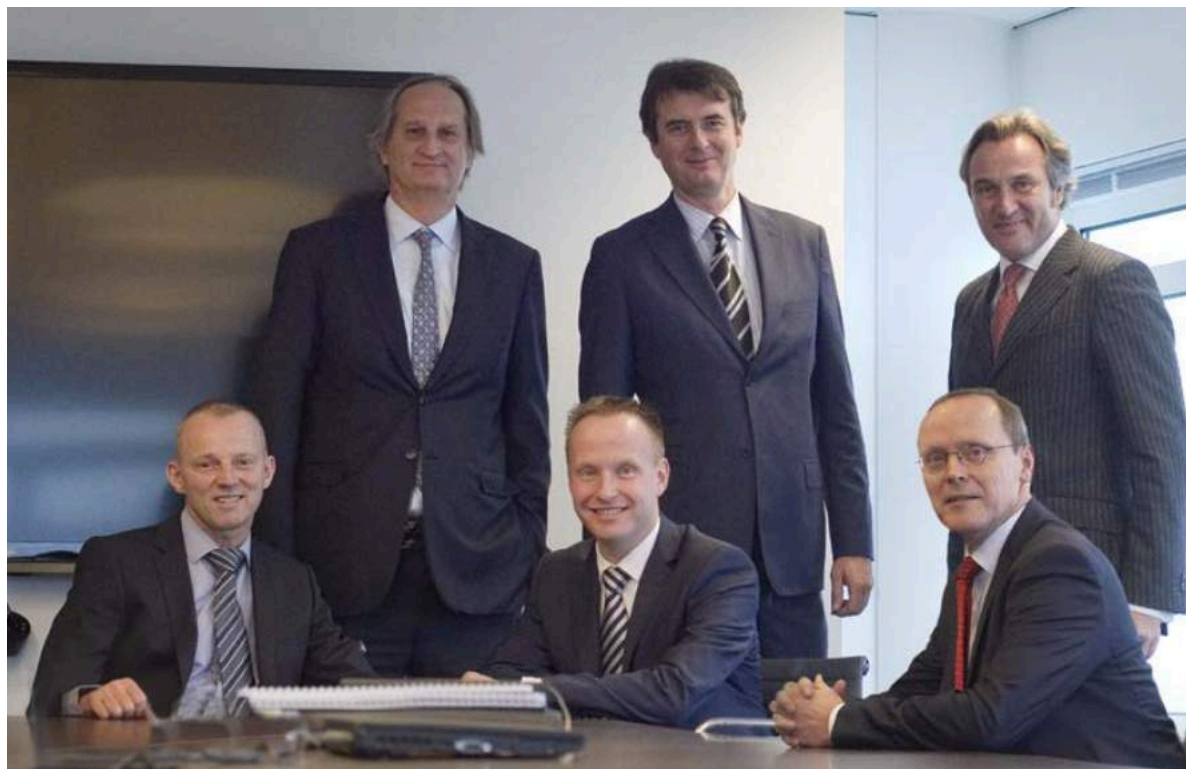


“Our workforce is diverse and includes people from different cultures, nationalities and beliefs. We respect diversity and nurture the different approaches and perspectives each culture brings to our business.”

BOARD OF DIRECTORS

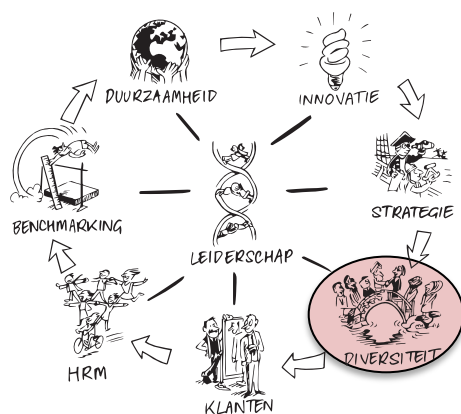


Diversiteit & cultuur



“The Company believes in ‘strength in diversity’: the global nature of the chemical industry and the international spread of the activities, require men and women in leadership positions with different national and cultural backgrounds and strong intercultural skills.”

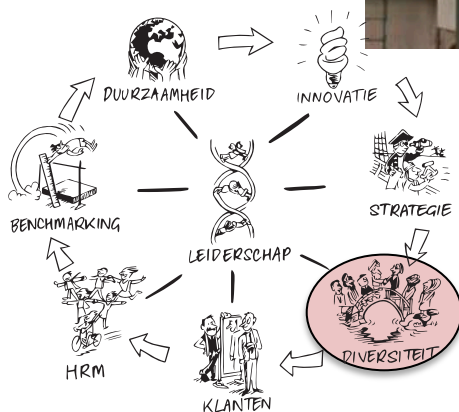
Diversiteit & cultuur



“In accordance with section 2:166 of the Dutch Civil Code, the company will strive to achieve an evenly balanced composition of the Management Board and the Supervisory Board in respect of – inter alia – gender.”

Diversiteit & cultuur

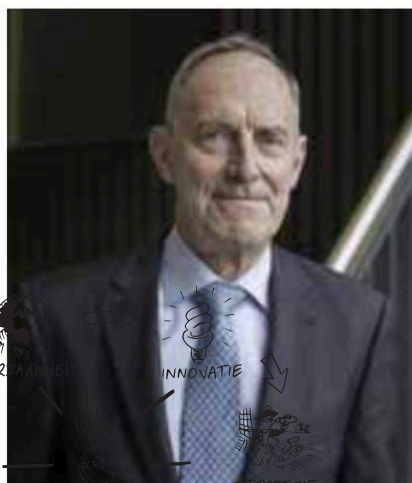
Report of the Executive Board **Executive Committee**



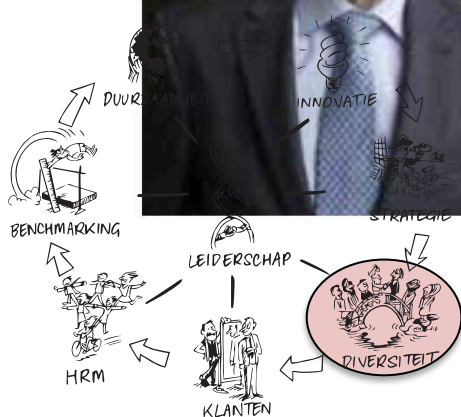
“Kendrion attaches importance to the creation of diversity in nationalities, cultures and gender. This diversity also promotes intercultural experience, which is highly compatible with the current internationalisation trend.”

KENDRION ANNUAL REPORT 2014

Diversiteit & cultuur



“Bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen is wel gekeken naar diversiteit, naar kennis en expertise, achtergrond en gemiddelde leeftijd maar nog niet naar nationaliteit en geslacht. Bij een toekomstige vacature zal in lijn met de Wet Bestuur en Toezicht (BW 2) bekeken worden of er tot een evenwichtige verdeling man/ vrouw kan worden gekomen.”



Diversiteit & cultuur



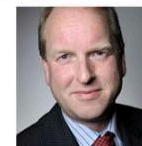
THE SUPERVISORY BOARD & EXECUTIVE BOARD

ORGANIZATION CHART

The Executive Board / TIE Kinetix Management Team



Chief Executive Officer:
Jan Sundelin



Chief Financial Officer:
Michiel Wolfswinkel

TIE Kinetix Management Team



VP Integration and COO:
Brian Tervo



VP Analytics and Optimization:
Erik Jan Hengstmengel



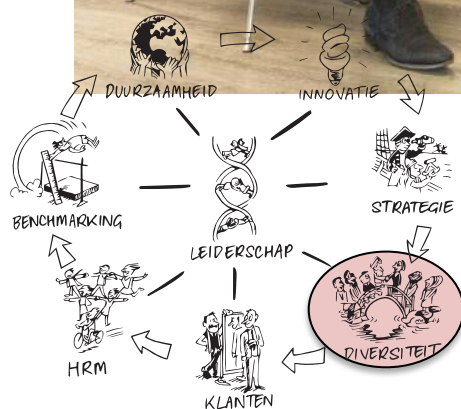
VP Demand Generation and CMO:
Patrick van Boom



VP E-Commerce:
Bob Out

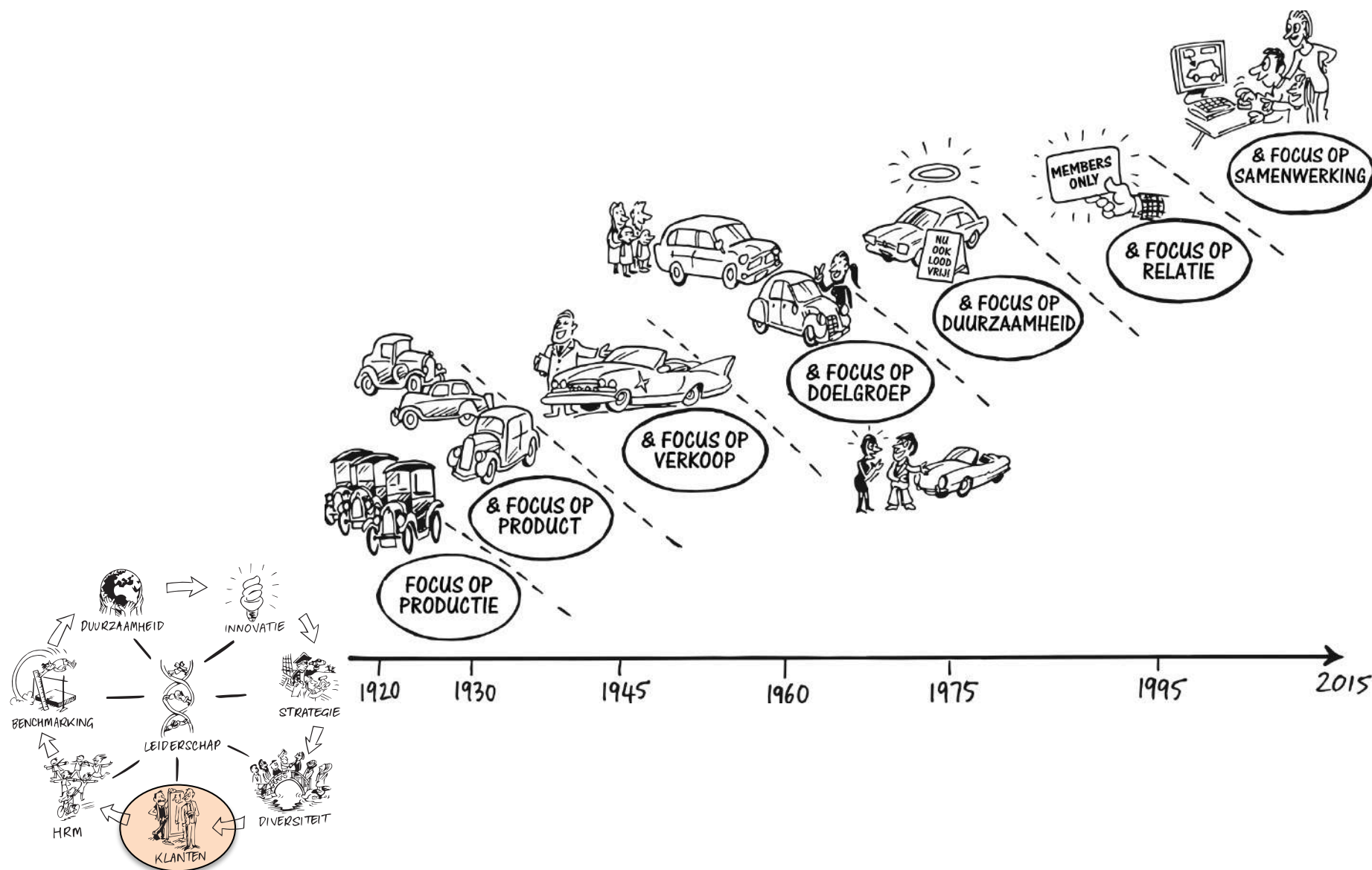


Chief Technical Officer:
Mr. Stuart Campbell

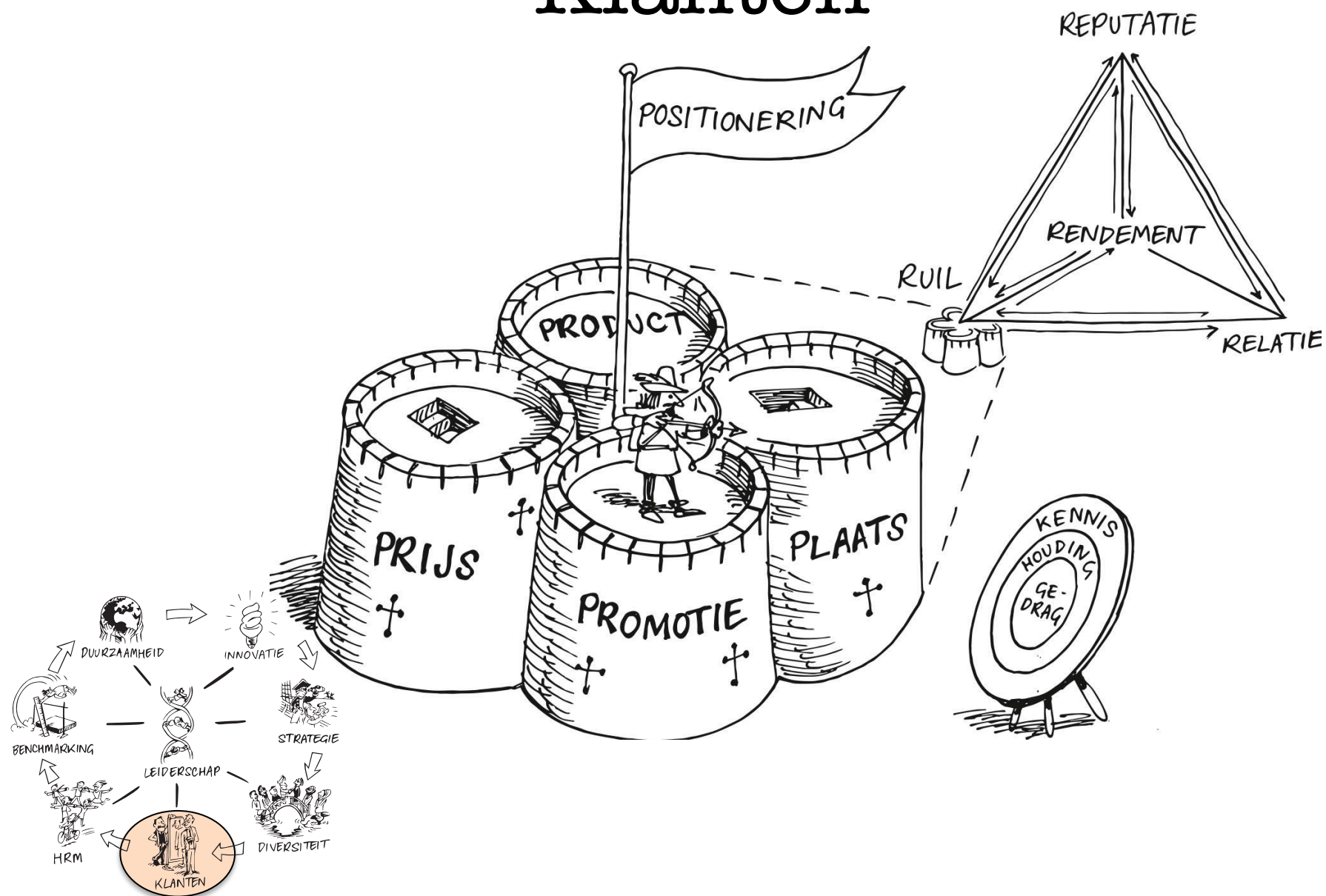


“However, as gender is only part of diversity, the Boards will continue to select their members on the basis of their background, knowledge and experience.”

Klanten



Klanten



Klanten

95%

of retail sales involve Brick-and-Mortar retailers**



Convenience shopping

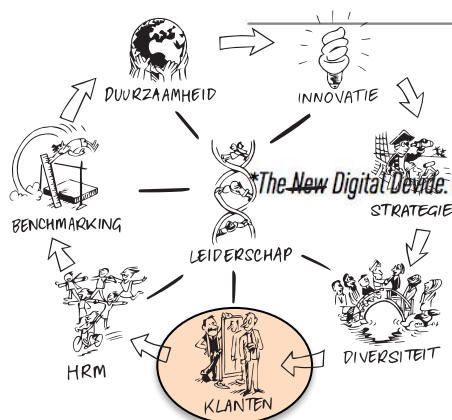


Destination shopping



E-Commerce

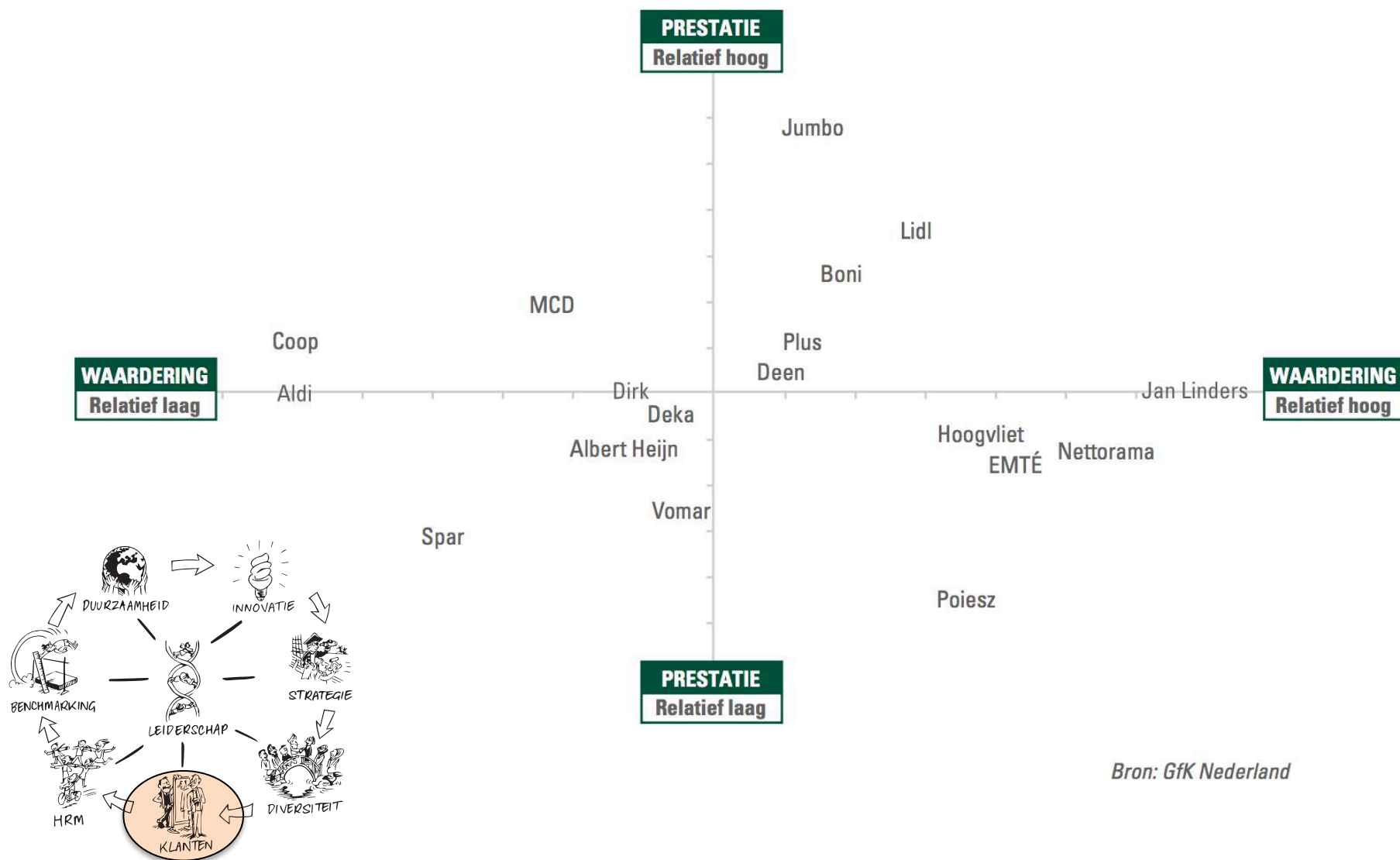
THE THREE WINNING SEGMENTS OF RETAIL



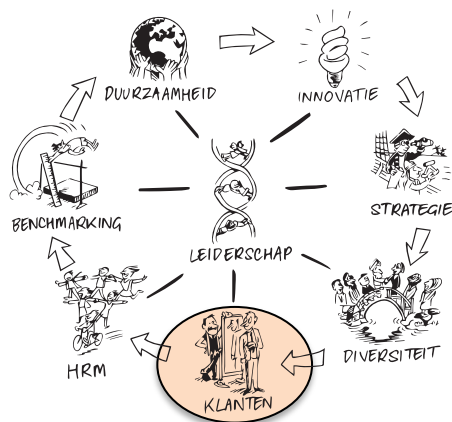
*The New Digital Divide: Retailers, Shoppers and the digital influence factor, 2014, Deloitte. **On solid ground: Brick-and-Mortar is the Foundation of Omnichannel Retailing, 2014, AT Kearney.*

Klanten

KERSTRAPPORT 2014 GfK



Bron: GfK Nederland



Klanten

Klanttevredenheid Foodservice

In 2013 zijn wij gestart met een gestructureerde aanpak om de NPS (Net Promotor Score) van Sligro permanent te meten op dezelfde wijze als bij EMTÉ. Wij laten niet alleen onze eigen performance onderzoeken, maar benchmarken het resultaat ook met onze concurrenten. Hieruit blijkt dat Sligro in 2014 wederom het hoogst scoort van de nationale groothandels. Onze NPS bij Sligro is 17.

Promoters: 28%

Criticasters: 11%

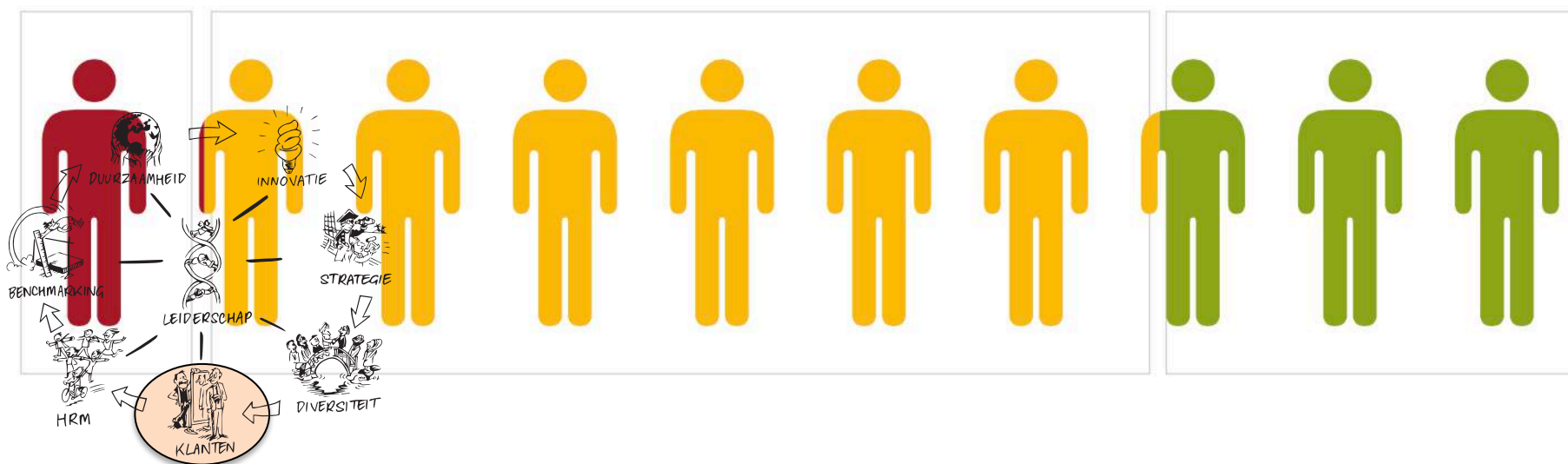
Passief tevreden: 61%

Net Promotor Score Sligro: 17

Criticasters

Passief tevreden

Promoters



HRM

Aon Hewitt

HayGroup®

TOWERS WATSON 

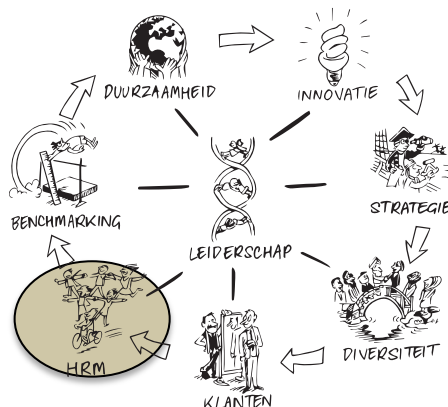
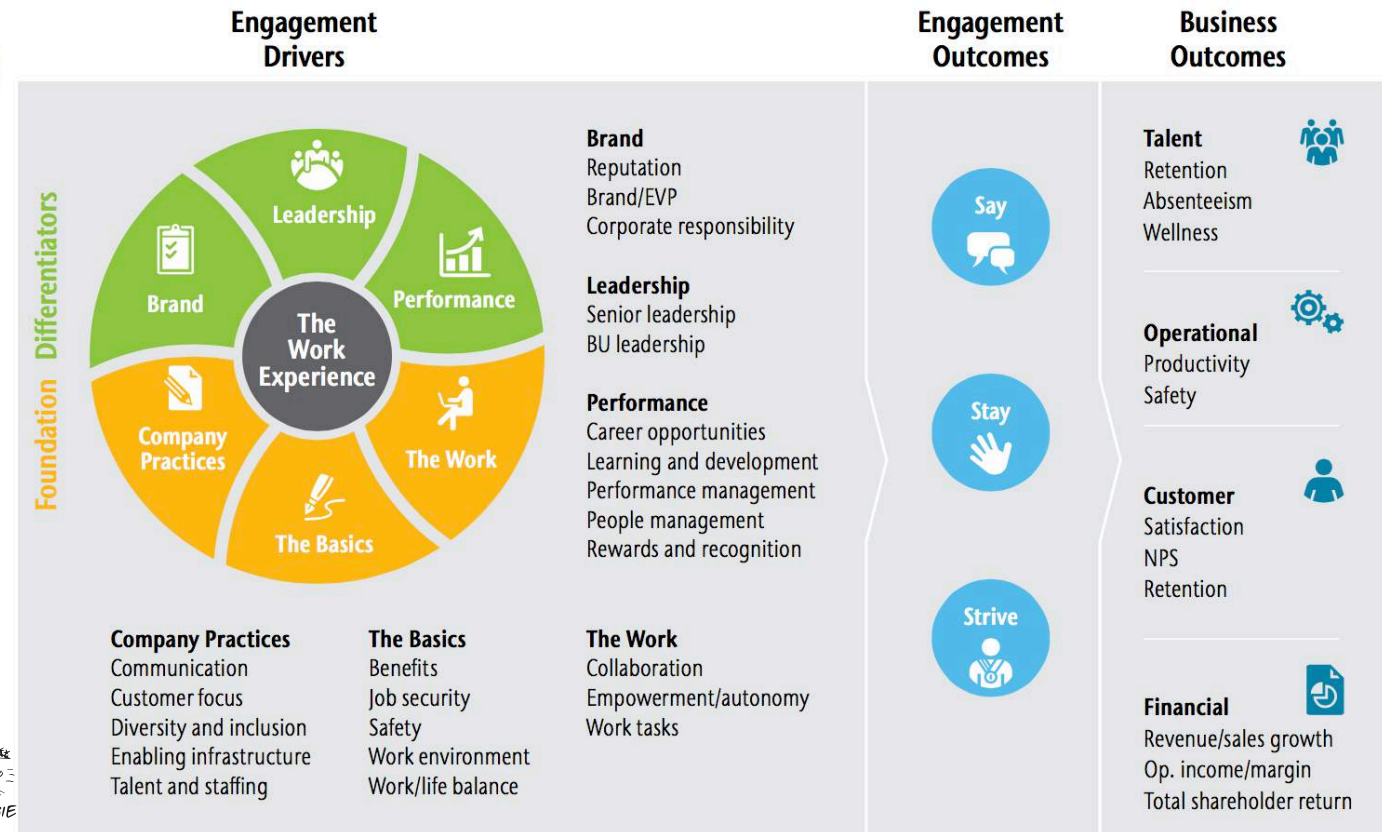
MERCER

GALLUP®

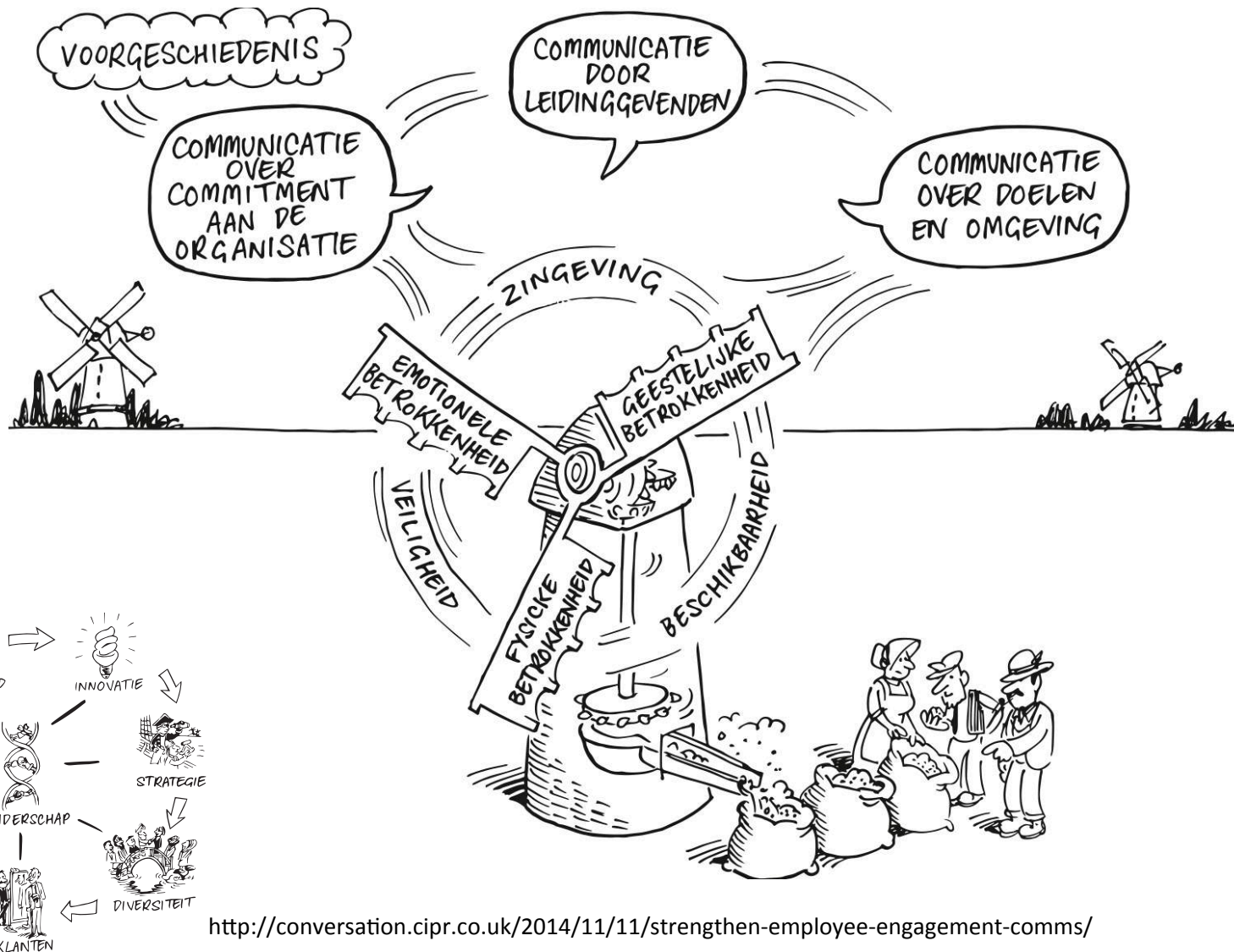
IBM
Kenexa®

GP STRATEGIES™
BLESSINGWHITE

The Aon Hewitt Employee Engagement Model



HRM



HRM

Great people, great opportunities

great people, because we:

work together

are customer-focused

can be trusted

are proactive

are driven and motivated

are high achievers

care about details

are industry experts

great opportunities, because we offer:

diverse career paths

global mobility

international trainee programs

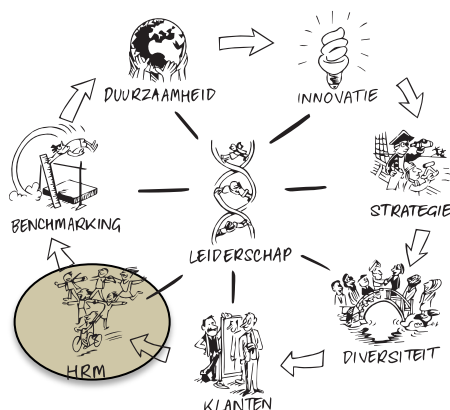
world league programs

a valuable brand

a highly dynamic environment

80% internal promotions

VSO volunteering assignments

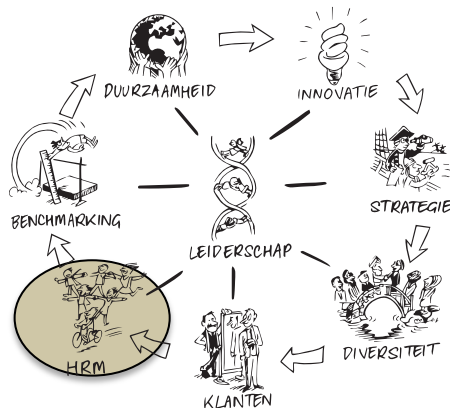


OUR PEOPLE, OUR BEST ASSETS

WITH JUST 2,085 EMPLOYEES TO OPTIMISE € 34.6 Bn WORTH OF ASSETS SPREAD
ACROSS 12 COUNTRIES, AND A DEVELOPMENT PIPELINE OF € 8 Bn,
THE LARGEST AMONGST LISTED COMMERCIAL PROPERTY COMPANIES,
UNIBAIL-RODAMCO TAKES PRIDE IN ITS PEOPLE, COMPOSED
OF HIGHLY SKILLED AND MOTIVATED ENTREPRENEURS.

BUSINESS ACUMEN, supported by strong analytical skills and creative-thinking, to **develop** and **implement** a **WINNING INVESTMENT STRATEGY**.
IMAGINATION and ability to **innovate**, in order to **anticipate market trends** and **exceed customer expectations**, combined with the **MOTIVATION** and **ENERGY** **TO MAKE IT HAPPEN!**

HRM



(1) Excluding mfi. (2) Excluding VIPARIS.

19.7

Average
training hours per
employee/year⁽¹⁾

38.1%

Management
positions held
by women⁽²⁾

INTEGRATION



“The lasting long-term performance of Unibail-Rodamco is made possible only by a strong company culture. Our shared values make our difference and are the foundation of our leadership.”

Armelle Carminati Rabasse, Chief Resources Officer

We work harder, we deliver faster

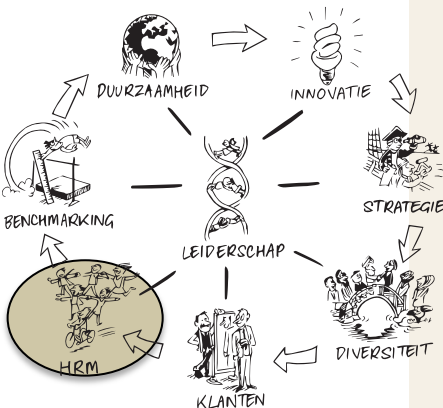
We create unique opportunities

We only play to win

We never compromise on ethics

**We turn individual strengths
into collective power**

**We trust our people,
we empower them to dare**

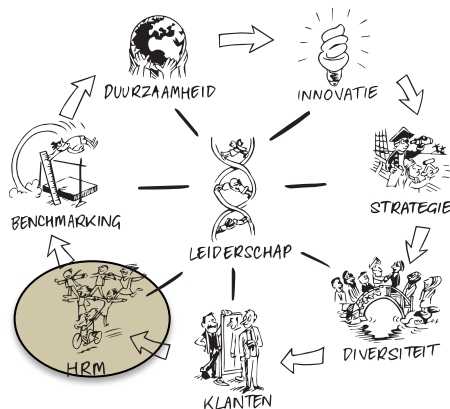


UR EXPERIENCE

Change has become the essence of today's business environment. Companies which achieve long-term success have core values, whilst their strategies and processes endlessly adapt to a changing world. This is why Unibail-Rodamco launched a vast workshop across the Group to reassert and share the fundamental values that constitute Unibail-Rodamco's DNA.

HRM

The Shell People Survey is one of the principal tools used to measure employee engagement: the degree of affiliation and commitment to Shell. It provides insights into employees' views and has had a consistently high response rate. The average employee engagement score in 2014 was 80% favourable, as it was in 2013.

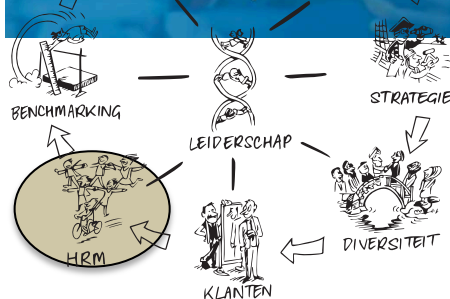


HRM



February

With an outstanding track record, Ben Noteboom hands over leadership to Randstad veteran Jacques van den Broek.



DFT De Financiële Telegraaf

vr 21 feb 2014, 11:59

Randstad-topman moest weg

van onze redactie

Topman Ben Noteboom van uitzender Randstad is niet vrijwillig vertrokken uit de uitzender. De raad van commissarissen heeft zijn vertrek in gang gezet.

Dat bevestigde een woordvoester van Randstad vrijdag naar aanleiding van berichtgeving van RTL Z. "De raad van commissarissen is in gesprek gegaan met Ben Noteboom. Het was tijd voor verandering", zegt zij. "Maar het is in goed overleg gegaan. Er is geen conflict met Ben."

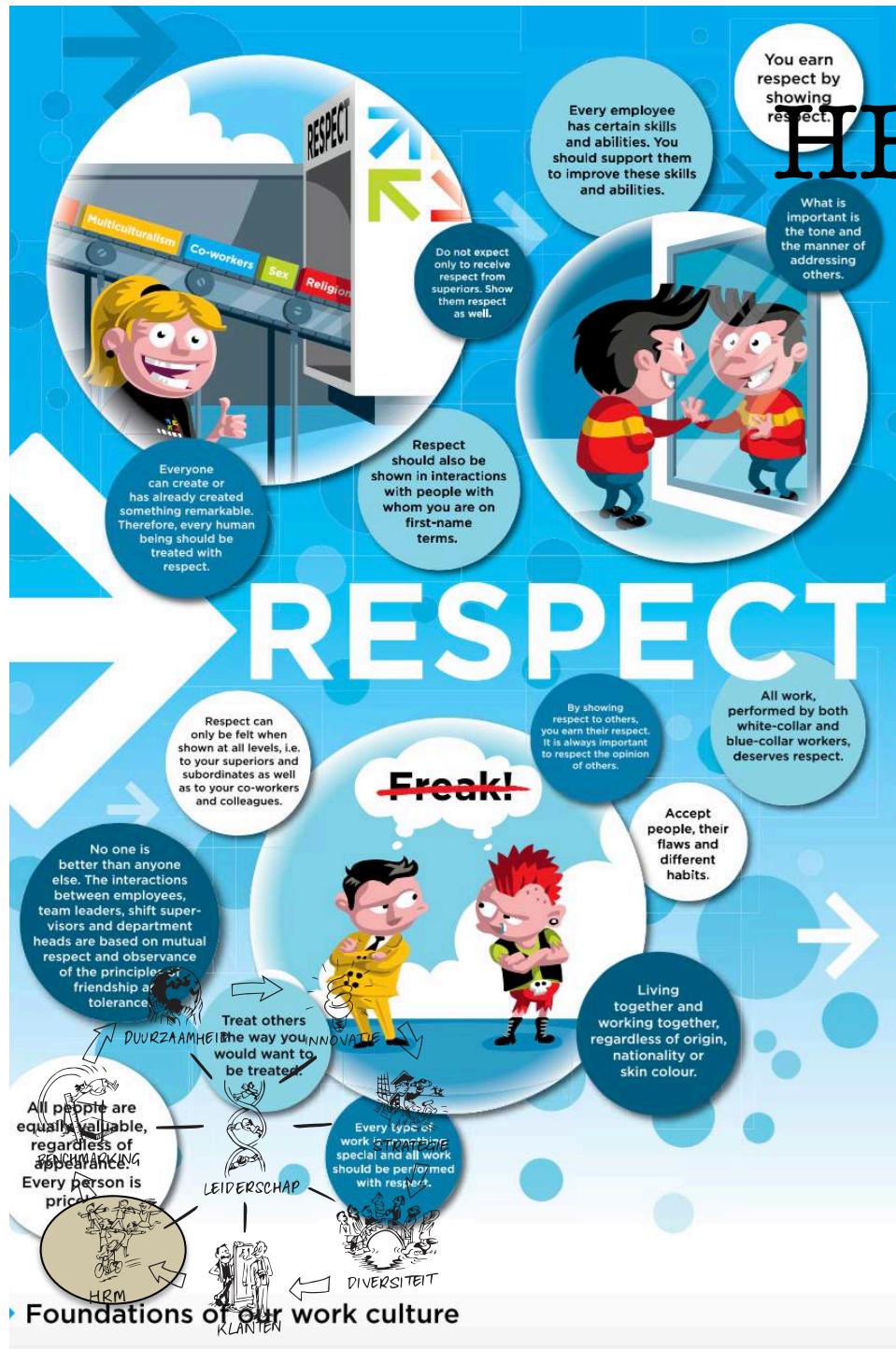
Het vertrek van Noteboom, na ruim 11 jaar aan het roer, werd eind oktober vorig jaar bekendgemaakt. Het persbericht dat destijds werd uitgestuurd wijst niet op het wegsturen van de ceo. Tot nu toe heeft in elk geval het beeld bestaan dat Noteboom er zelf wel klaar mee was na ruim 11 jaar.



Voormalig Randstad-topman Ben Noteboom.

Foto: Buro Dijkstra

HRM



Benchmarking

TOP40

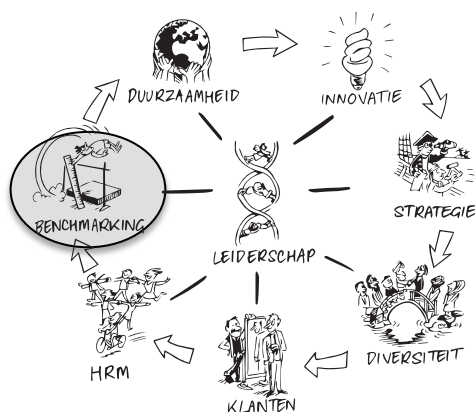
**TOP
1000**

**TOP
100**

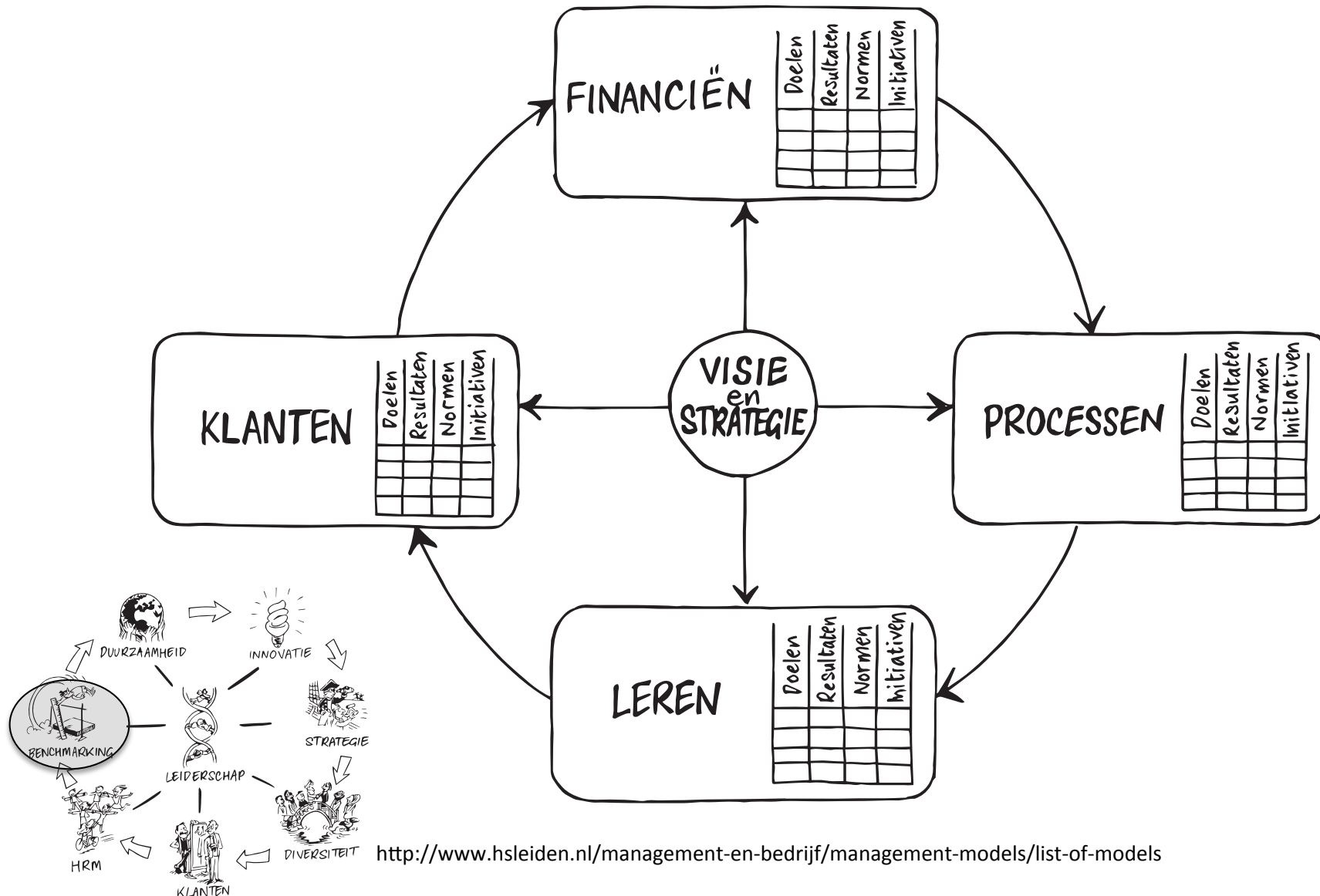
TOP2000

top30

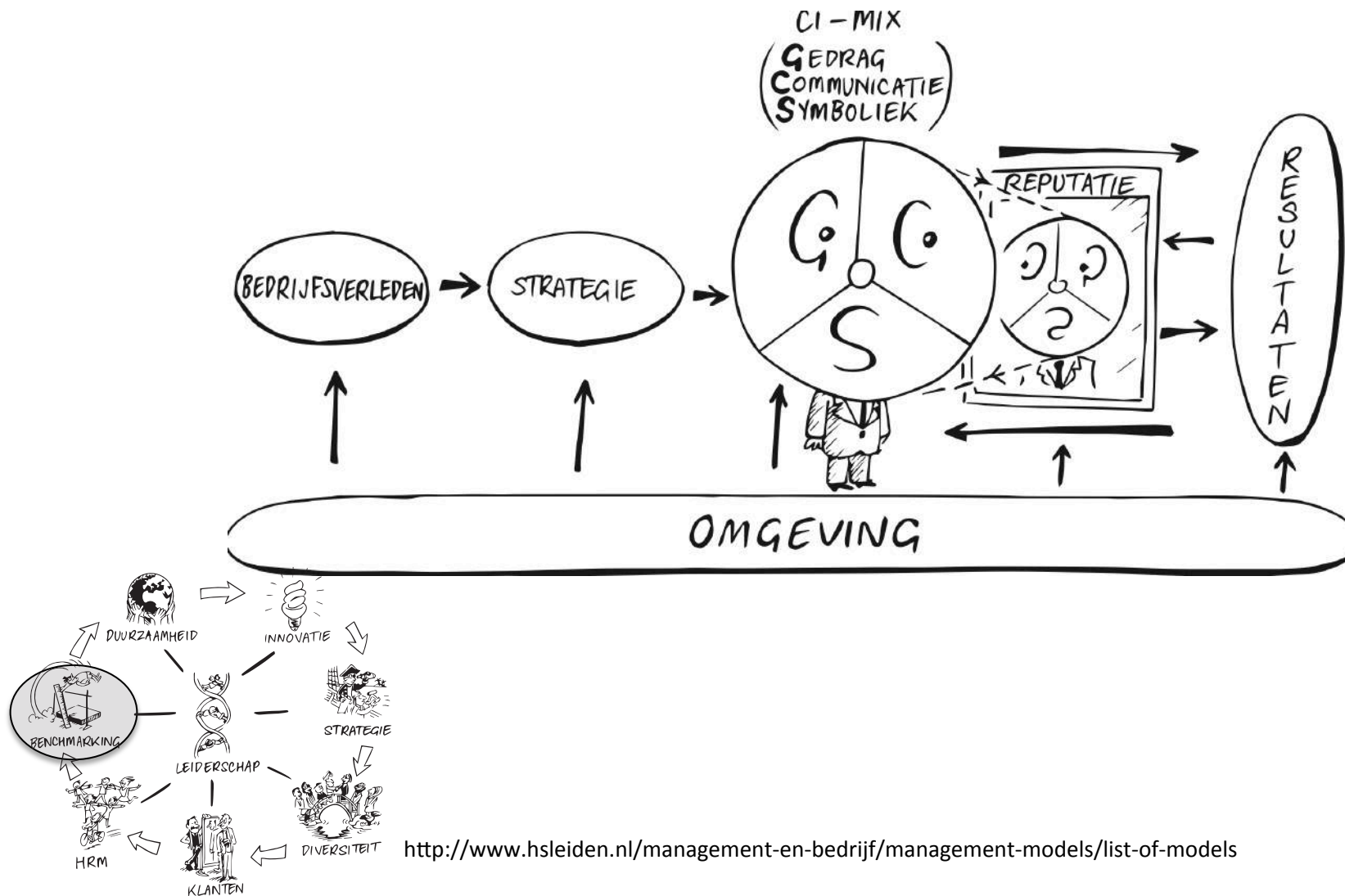
**TOP
10**



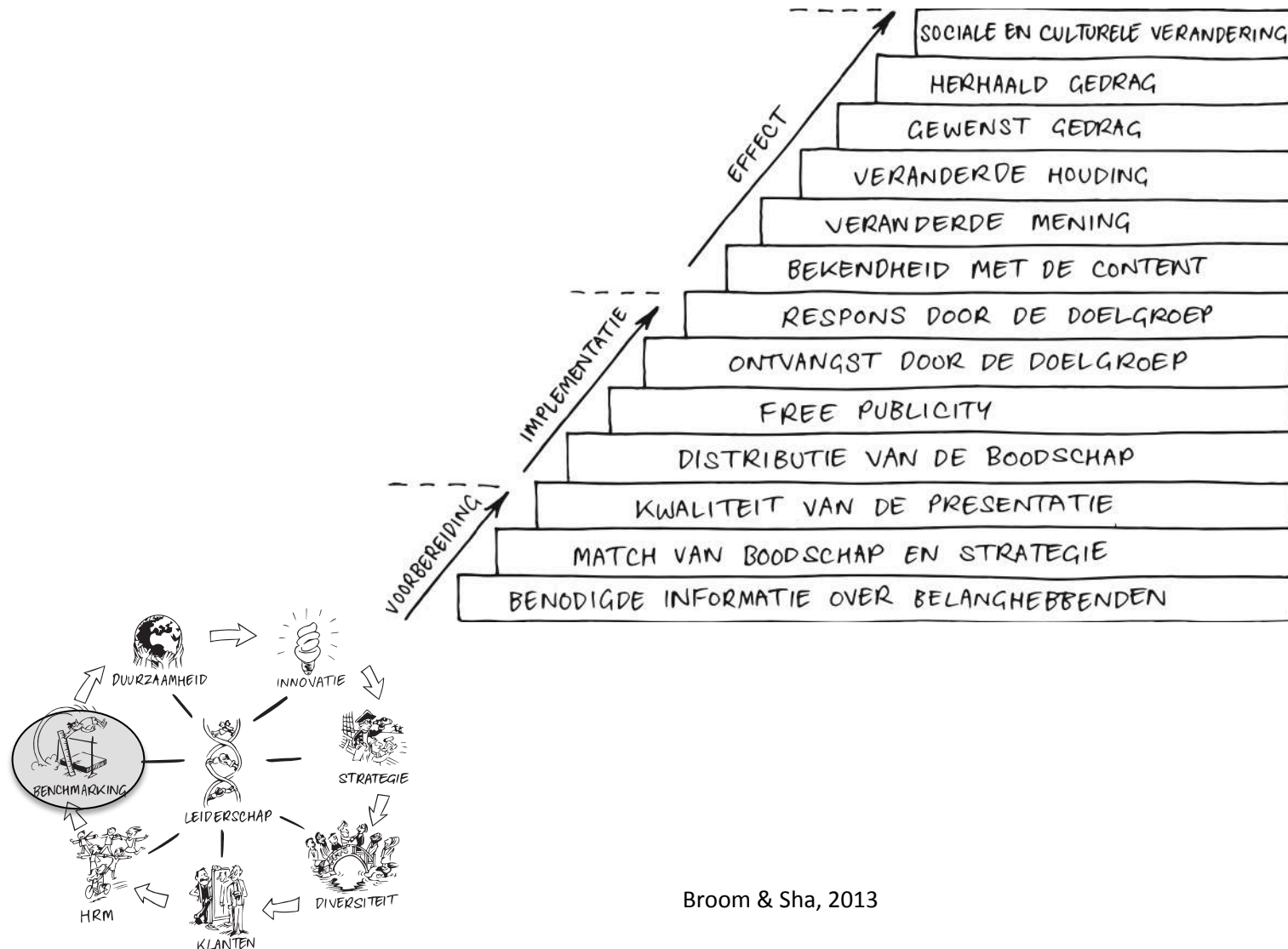
Benchmarking



Benchmarking



Benchmarking



Broom & Sha, 2013

key drivers 2012 - 2020

Clients program

- We provide innovative concepts for flexibility, based on our core values
- We support diversified workforces at our clients
- We have a continuous dialogue with and advise clients on the simultaneous promotion of all interests
- We provide clients with the best candidates
- We measure our success through surveys

KPIs

Clients KPIs

- # of matches
- % of orders filled
- # of successful placements in our permanent placement business
- Net Promoter Score
- Client consideration, preference; client retention
- Market share
- % of flexible workforce in our markets

Candidates program

- We advance the employability of candidates
- We provide candidates with the right jobs
- We make sure that our candidates work in a safe and healthy environment
- We guide people from unemployment to employment
- We measure our success through surveys

Candidates KPIs

- # of matches and placements
- Candidate consideration, preference; candidate engagement
- Injuries and fatalities during work
- Sickness as % of total hours worked
- # of candidates with disabilities placed; candidates from minority groups placed
- # of people we guide from unemployment to employment
- # of training hours; training costs

Employees program

- We attract, recruit, develop and retain the best people
- The composition of our workforce is such that employees are able to understand and work with the diverse groups that make up our markets
- We insist on ethical behavior and further embed business principles in our global organization (e.g., health and safety, human rights and environment)
- We measure our success through surveys

Employees KPIs

- Internal management appointments as % of total
- Management development participation
- Proportion of male and female employees
- Proportion of male and female in middle and senior management
- Proportion of full-time and part-time employees
- # of training hours; training costs
- Injuries and fatalities during work
- Sickness as % of total hours worked
- Employee retention rate
- Engagement score

Employment-market program

- We contribute to the removal of barriers for global mobility
- We strive to improve global employment participation
- We strive to increase our role in the regulation/deregulation of employment markets
- We contribute to the social dialogue at key forums
- We engage in a proactive and continuous stakeholder dialogue
- We create partnerships that enable us to use our knowledge to benefit society

Employment-market KPIs

- Staffing penetration rates in our markets
- Contribution to the regulation/deregulation of labor markets
- # of employees active in national and international employment institutions
- Involvement within other key forums
- # of hours and employees involved in VSO
- Other community engagements

We create value for our shareholders

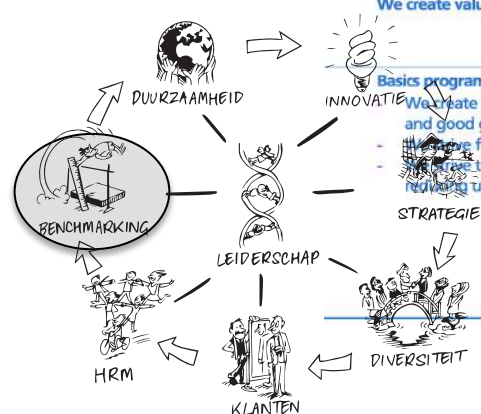
- **Basics program**
We create mechanisms to safeguard our core values, business principles and good governance
- We strive for a responsible supply chain
- We aim to limit our environmental footprint by using sustainable energy sources, reducing use of water and paper

Shareholder KPIs

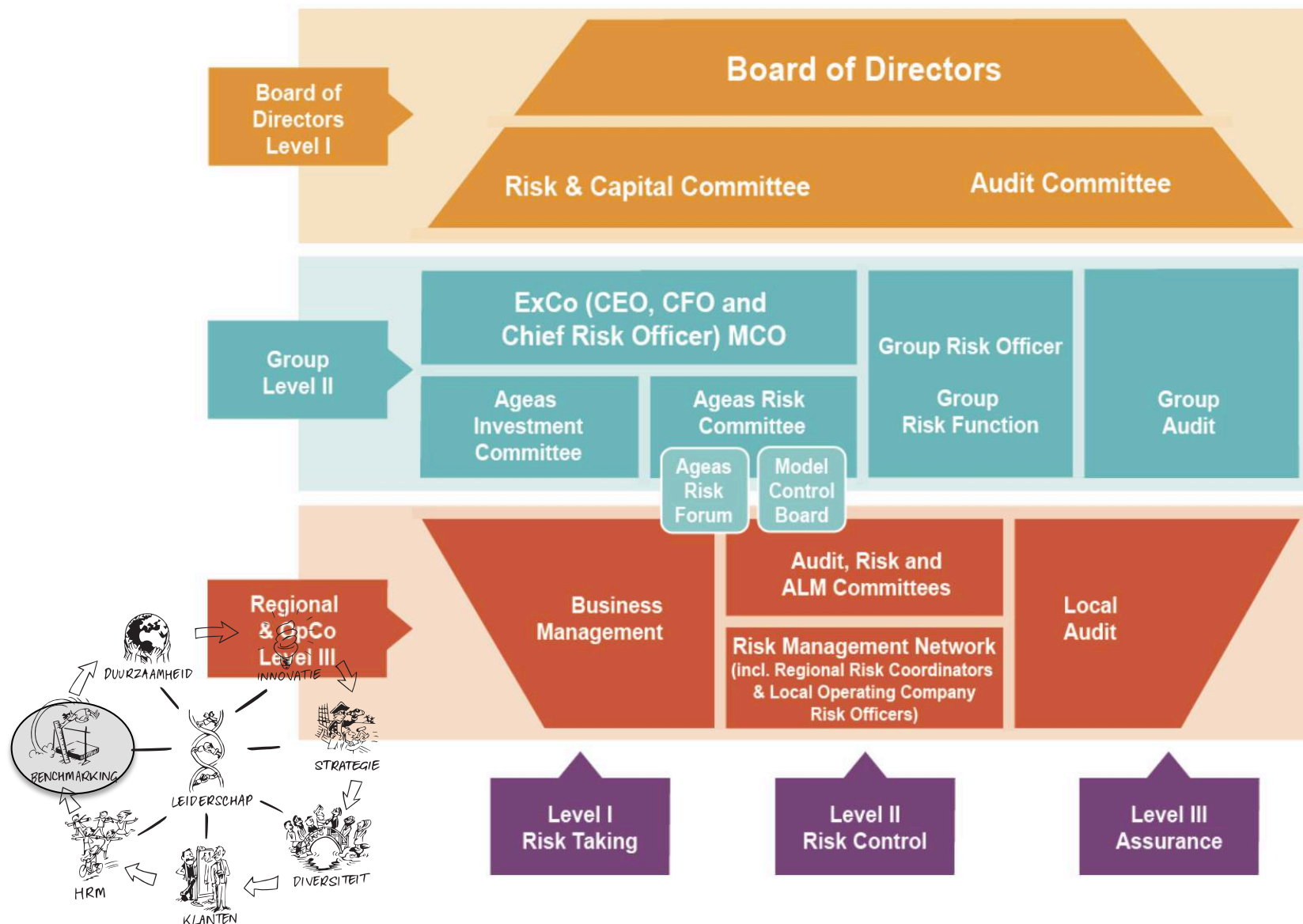
- EBITA margin of 5% to 6% over time
- Payout ratio of 40% to 50% of net profit

Basics KPIs

- # of employees trained in business principles
- # of business principles incidents (misconduct reporting procedure)
- % of vendors who have agreed to our sustainable vendor policy, % of purchase value
- Environmental footprint measures on consumption of energy, % of use of green energy sources, water and paper



Benchmarking



Benchmarking

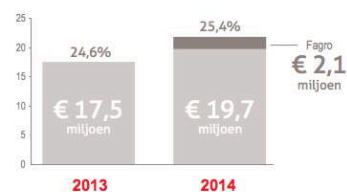
Het jaar 2014 in beeld

Resultaat

Netto-omzet



Genormaliseerde brutowinst



Verhouding professionals in loondienst - zelfstandigen



Vakgebieden

- Banking & Insurance
- Engineering & Consultancy
- Finance
- IT
- Legal
- Marketing
- Public
- Services
- Supply Chain

Genormaliseerde EBITDA



Mijlpalen



Aandelen

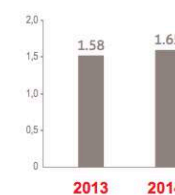
Aantal aandelen per ultimo



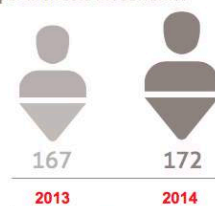
Dividendvoorstel



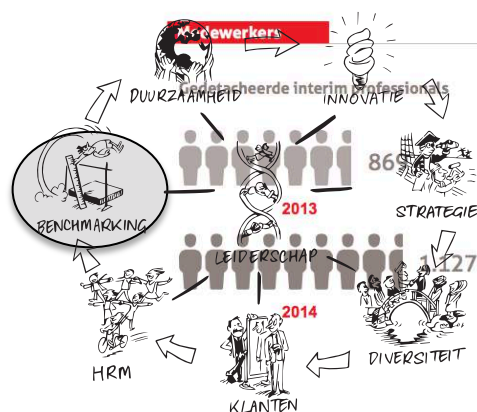
Ultimo koers



Gemiddelde toegevoegde waarde per indirecte medewerker¹

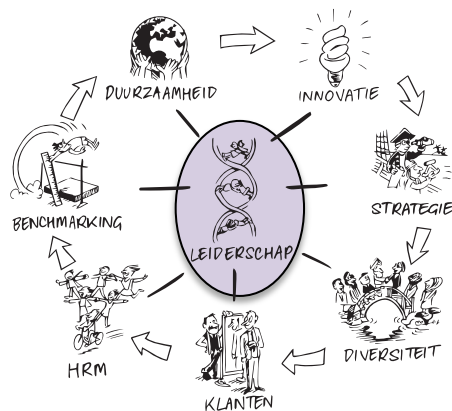


¹ in duizenden euro's



Leiderschap

Het blog, waarin hij verslag doet van zijn werkweek, is bedoeld om transparant te zijn ten opzichte van alle werknemers. Per week ontvangt hij zo'n zestig reacties, die hij allemaal persoonlijk zegt te beantwoorden.



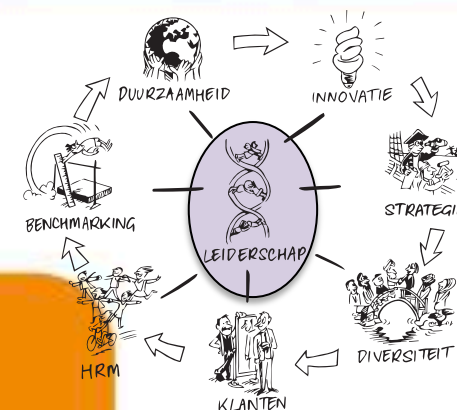
NRC 20/12/14



Impact of communication on leadership

88.3%

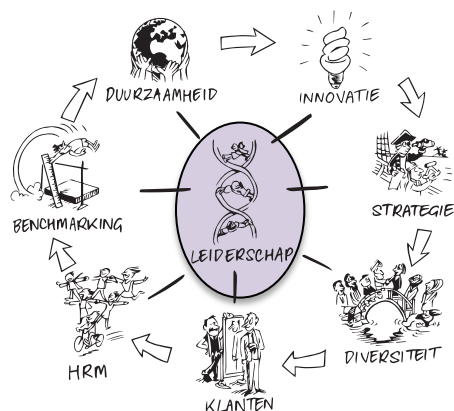
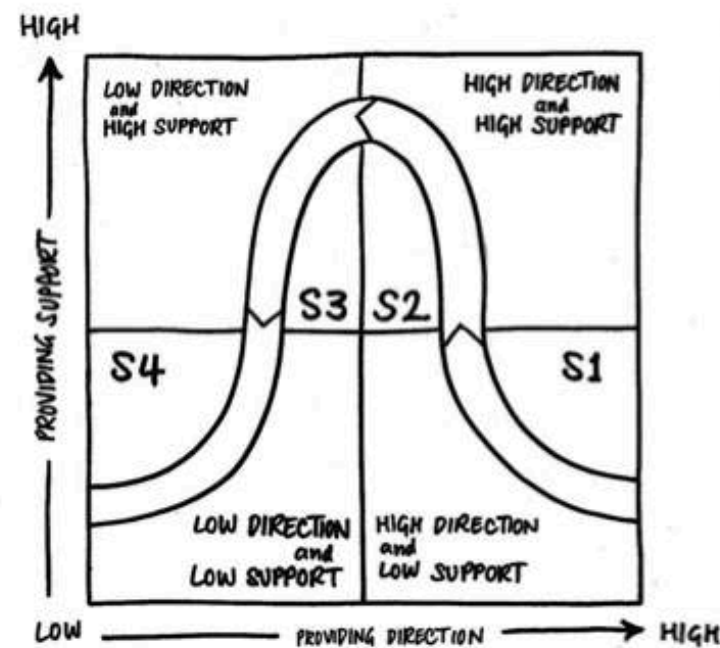
of all communication professionals
rate effective communication as
very important for great leadership



Professionals working in ...	Joint stock companies	Private companies	Governmental organisations	Non-profit organisations	Consultancies and agencies
Rating communication very important	89.2%	87.2%	89.4%	89.9%	86.3%

Leiderschap

MODEL 62: Situational Leadership, Paul Hersey and Kenneth Blanchard (1969)

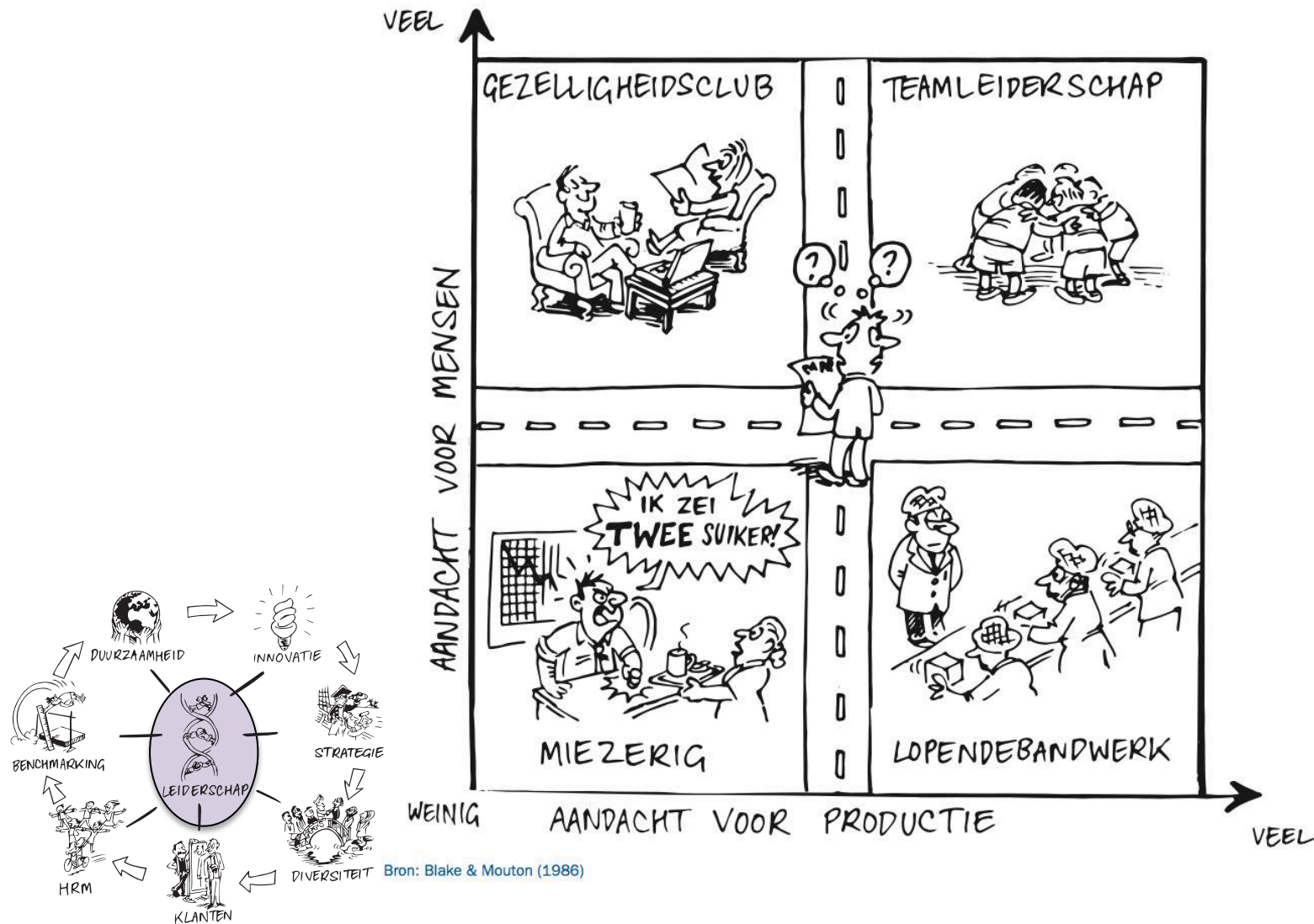


PROBLEM STATEMENT

Which style of leadership is effective in a given context?

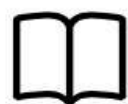
Leiderschap

FIGUUR 11.1 Leiderschapsstijlen volgens Blake & Mouton



Leiderschap

Icons used in the report



Read more



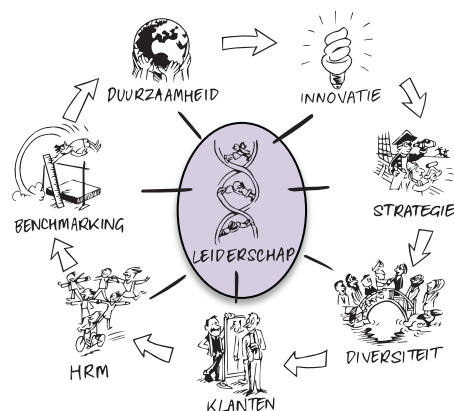
Find out more online



Awards

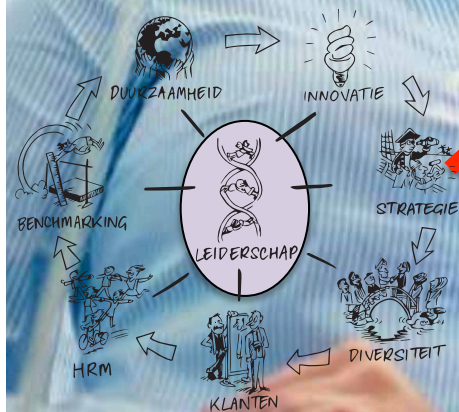


Deals



ING Group annual reports

Leiderschap

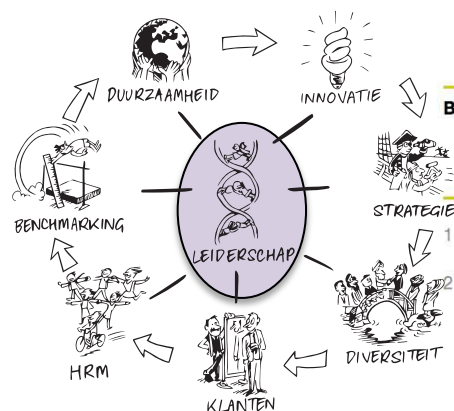


Fun met Neways

Leiderschap

Overzicht dialooginvallshoeken stakeholders

	Waarom is deze stakeholder belangrijk voor TKH	Waarom is TKH belangrijk voor deze stakeholder en wat zijn de belangrijkste verwachtingen	Beoogd resultaat van de dialoog ¹	Welke communicatiemiddelen zetten we in voor de dialoog ²
Klanten	Nemen producten en diensten af. Via samenwerking een duurzaam producten- en dienstenpakket ontwikkelen.	Producten en diensten aanbieden, tegen de juiste prijs-/kwaliteitsverhouding, die de behoefte dekt en waarbij het klantbelang centraal staat. Goede ROI.	• Klantenbinding. • Vertalen van klantwensen in producten, systemen en (totaal-)oplossingen. • Ketenbenadering.	• Publicaties. • Internet. • Evenementen en beurzen. • Klanttevredenheidsonderzoek.
Medewerkers	Medewerkers zijn van cruciaal belang voor het succes van TKH. Zij zijn de ambassadeurs van de onderneming en ons belangrijkste maatschappelijk kapitaal.	Goed werkgeverschap, ontwikkelingsmogelijkheden en een goed pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden waarvoor in ruil inzet en inspiratie wordt geleverd. Een veilige en gezonde werkomgeving bieden.	• Binden en boeien van onze medewerkers. • Vergroten van de betrokkenheid. • Ondernemerschap en ontwikkelingsmogelijkheden.	• Internet / intranet. • Personeelsmagazine. • Medewerkerstevredenheidsonderzoek. • Werkoverleg. • Conferenties en seminars. • Performancegesprekken. • (C)OR-overleg.
Aandeelhouders	Investering via aandelenbelang in TKH waarmee onze kapitaalpositie wordt versterkt.	Een goed rendement op de investering middels dividend en waardecreatie. Bovengemiddelde jaarlijkse winstgroei per aandeel.	• Communicatie over (strategische) ontwikkelingen. • Continueren vertrouwen en betrokkenheid.	• Internet. • Financiële berichtgeving, jaarverslagen. • AvA. • Beleggersdagen.
Leveranciers	Levering van diensten en producten ten behoeve van onze bedrijfsvoering.	Eerlijk en goed zakendoen, tegen een marktconforme vergoeding.	• Duurzame productontwikkeling. • Ketenbenadering.	• Zakelijke onderhandelingen. • Bespreking Code of Supply.
Analisten	Aan de hand van analyse en onderzoek, profielen en ratings opstellen, waarmee de belegger een selectie kan maken voor de investeringen.	Eerlijke en transparante communicatie over ontwikkelingen	• Communicatie over (strategische) ontwikkelingen waardoor een optimaal beeld van onze onderneming ontstaat.	• Internet. • Persberichten en financiële berichtgeving. • IR-bijeenkomsten. • Market Capital Day. • Rapportages.
Banken	Financiële dienstverlener aan de hand waarvan TKH onder meer haar groeiambities kan verwezenlijken.	Een kredietwaardige onderneming die op een juiste wijze het risico t.o.v. het rendement afweegt en compliant is aan contractuele afspraken.	• Communicatie over (strategische) ontwikkelingen, investeringen en mogelijke bedrijfsrisico's.	• Halfjaarlijkse gesprekken. • Internet. • Financiële berichtgevingen, persberichten en jaarverslagen.

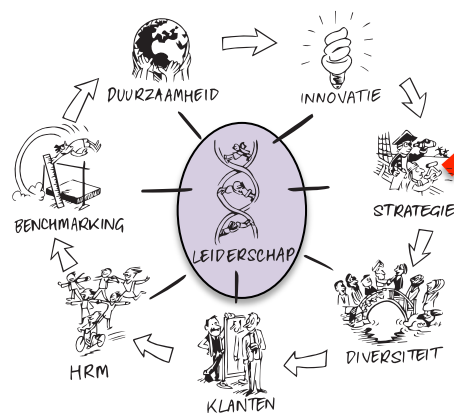


¹ Bij het beoogde resultaat van de dialogen geldt in ieder geval dat er inzage is in de verwachtingen van de stakeholder op het gebied van duurzaamheid. Dit wordt derhalve niet meer als zodanig herhaald in het overzicht.

² Tot de communicatiemiddelen behoort altijd de 1-op-1-gesprekken. Dit wordt derhalve niet meer als zodanig herhaald in het overzicht.

Leiderschap

To earn the continued trust of our customers, we have to live the right values, deliver products that meet their demands, and be clear and transparent about what we offer



NN Group N.V. 2014 Annual Review

Leiderschap

Corporate responsibility

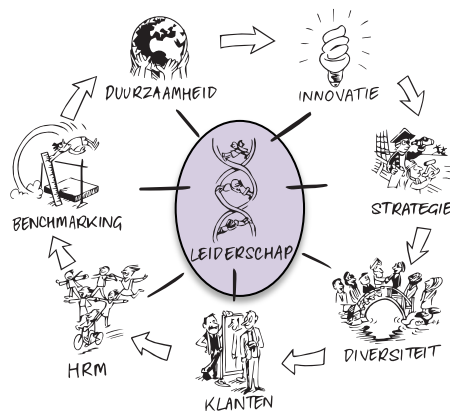
We remain focused on corporate responsibility, which continues to be a source of strength at the company. The Boards are particularly proud of the initiatives we are taking, which build on our unique contributions to society. Our commitment to the highest standards of ethical management also underpins the vitality of the company.

Here, the Boards monitor performance to ensure progress in areas ranging from governance and diverse responsible supply chain management.

🕒 04 november 2014 06:46

Ruzie Universiteiten en Elsevier om gratis wetenschappelijke publicaties

Anthony Habgood
Chairman

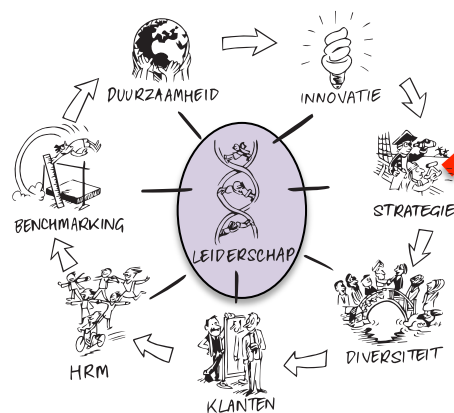


Leiderschap

02

Eurocommercial Properties N.V.
Report of the Board of Management 2013/14

Chief Executive's overview



Plus ça change...

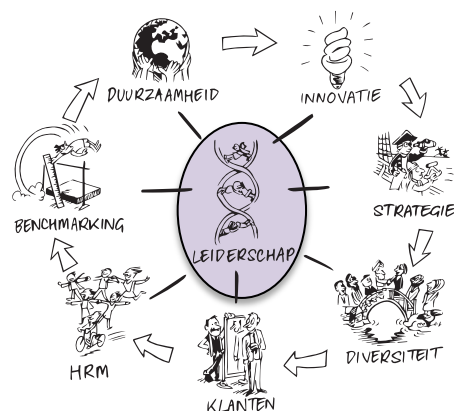
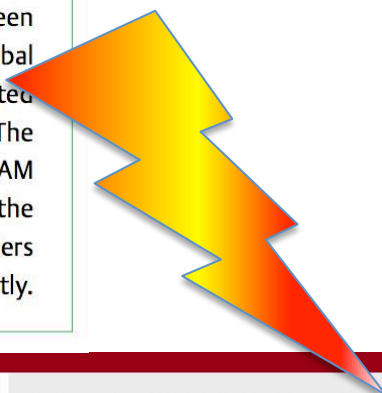
This is the twenty-third time since the Company's listing in Amsterdam in 1991 that I have written a commentary for Eurocommercial's Annual Report.

BAM recognised as leader in Dutch benchmark for

transparency

For the fifth consecutive year, BAM has been awarded with a top 20 position on the Transparency Benchmark (Transparantie-benchmark) of the Dutch Ministry of Economic Affairs and has been declared one of the leaders by achieving a fourth place (2013: fifth). BAM was the highest scoring construction company. The Transparency Benchmark is an annual study of the quality of sustainability reporting among the 500 largest companies in the Netherlands. The Transparency Benchmark was established to improve sustainability reporting. The Benchmark's criteria have been adjusted in 2014 to fit in with new guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) and the Framework for Integrated Reporting by the Integrated Reporting Council (IIRC). The results of the Transparency Benchmark confirm that BAM describes relevant themes for society accurately and that the Group reports material information for its stakeholders transparently.

Leiderschap



Home VEB-acties Beurs Zelf beleggen VEB Fondsselector Lidmaatschap Over de VEB



Log in

Vernietigend analistenrapport BAM vraagt om stevige toelichting

20 augustus 2014

Fondsen

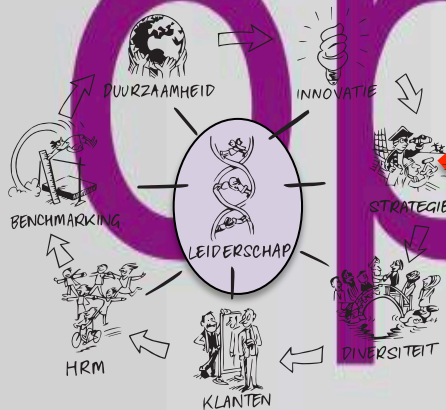
BAM Groep, Kon.

Beleggers die aandelen Bam in bezit hebben, moeten over stalen zenuwen beschikken. In korte tijd krijgen ze uiteenlopende mededelingen te verwerken. Nu is het een vernietigend analistenrapport dat beleggers zenuwachtig maakt.

Dat nieuwe analistenrapport van Kempen & Co zou reppen over een hoger schuldniveau dan uit de jaarrekening 2013 blijkt en klanten die later hun rekeningen betalen.

Bericht van de CEO Johan Buijs
Leiderschap?

~~Strategie
op koers~~



Dus?

- Communicatie doet er toe voor de bestuurskamer
- Er zijn diverse modellen beschikbaar waarmee bestuurders EN communicatieprofessionals samen kunnen werken

En wat kan u ermee?

