

Algemeen verslag 2008

Groei in historisch perspectief

Brill kijkt terug op een reeks van jaren met groei. 2008 heeft door een snel verslechterend klimaat en ongunstige wisselkoersen een stagnatie van die groei te zien gegeven. Net als in 1992 is de groei in 2008 veranderd in een lichte daling. In deze lange periode is consistent gebouwd aan het uitbreiden van de onderneming door autonome groei en acquisities. Een belangrijk uitgangspunt daarbij was het handhaven van het karakter van de uitgever als nichespeler. Door zijn lange voorgeschiedenis als drukker, zetter, boekhandelaar en uitgever heeft Brill vooral in de alfawetenschappen een unieke reputatie opgebouwd. Deze positie kon worden uitgebouwd door een aantal kleinere acquisities zoals Humanities Press in 1998, Styx (Ancient Near East) in 2001 en de Index Islamicus, eveneens in 2001. In 2006 volgden nog twee fondsacquisities die zich goed en vlot lieten integreren in de programma's Asian Studies en Classical Studies, namelijk Hotei (Japanse kunst) en Gieben (Griekse epigraphie). In 2007 werden fonds-onderdelen van de Koninklijke Van Gorcum in Assen overgenomen op het terrein van de Bijbelwetenschappen en de geschiedenis. In 2008 werden twee belangrijke titels verworven en aan Brill gegund; de *Opera Omnia* uitgave van Erasmus die voorheen door Elsevier werd uitgegeven zal met ingang van 2009 door Brill worden voortgezet en de *Bibliografie Linguistique* die tot 2008 bij Springer werd verzorgd vormt nu een belangrijke pijler onder het Language & Linguistics fonds van Brill. Ook werden acht tijdschriften overgenomen waarbij de vier titels van uitgeverij Schlack een welkome aanvulling op het Slavistiek fonds betekenen.

In het kader van de versterking van het tijdschriftenprogramma is in 1999 besloten de sciences-uitgeverij VSP over te nemen. Naast deze natuurwetenschap-

pelijke portefeuille heeft Brill al van oudsher zijn eigen biologie fonds met belangrijke titels zoals het door prof. N. Tinbergen gestarte tijdschrift *Behaviour*. In 2004 is een diepgaande analyse verricht met betrekking tot de optimale synergie tussen dit fonds en de rest van Brill, en is vastgesteld dat bepaalde fondsen binnen Brill slechts weinig ontwikkelingspotentieel hadden. Om die reden is een klein aantal slecht renderende titels gestaakt dan wel overgedragen en is in de loop van 2006 het wiskunde programma en de enig overgebleven medische titel verkocht. Het huidige VSP fonds wordt nu bepaald door het in de kern sterke programma in de materiaalkunde.

De overname van Martinus Nijhoff Publishers in 2003 bood Brill de kans het terrein naar de rechtswetenschappen uit te breiden en in één keer ook daarin een sterke speler met een wereldnaam te worden. Voor de institutionele academische markt is Nijhoff de grootste en belangrijkste uitgever op het terrein van Public International Law, Human Rights and Humanitarian Law. De gunning in 2004 van het uitgeefcontract voor de prestigieuze The Hague Academy bevestigde de vooraanstaande positie die Nijhoff in de uitgeverijwereld van het internationale recht bekleedt. In 2006 werd Transnational in New York overgenomen, een uitgeverij die qua programma nauw aansluit bij Martinus Nijhoff Publishers maar een meer prominente rol speelt in de belangrijke markt van law schools in Noord-Amerika. Gaandeweg is ook gebleken dat tussen Nijhoff en Brill een aantal elkaar versterkende programma's te definiëren is, onder andere op het terrein van de Social Sciences, Middle East and Islamic Studies en Asian Studies. De verwerving van een aantal titels op het gebied van Arab Law in 2004 paste heel wel in deze optiek. In 2007 werd het contract met The Hague Academy uitgebreid met de opdracht een grote online database te ontwikkelen en te exploiteren.

In 2008 heeft deze database al goede verkoopresultaten opgeleverd en een goed uitzicht op voortzetting van de samenwerking verschaft.

Begin 2006 is de eveneens in Leiden gevestigde uitgeverij IDC Publishers overgenomen. IDC bewoog zich op vrijwel alle terreinen van Brill en Nijhoff en voegde daar nog interessante nissen aan toe zoals slavistiek en politieke geschiedenis. IDC heeft een zeer goede reputatie bij de grootste universiteiten, archieven en bibliotheken in de wereld waar het gaat om de ontsluiting en verspreiding van zeldzaam bronmateriaal op microfiche, op microfilm en in online databanken. In het verleden werkte Brill al eens succesvol samen met IDC in het kader van de uitgave van de Dode Zee rollen. Nadat in 2006 alle ondersteunende afdelingen binnen Brill waren geïntegreerd en niet-kernactiviteiten waren uitbesteed, is in 2007 de aandacht gericht geweest op een integratie van de uitgeefactiviteiten met die van Brill. Met ingang van 2008 zijn de uitgevers van IDC toegevoegd aan de vier voor primaire bronnen meest relevante uitgeefgroepen van Brill. Hierdoor kan Brill een unieke bijdrage aan de vorming van grote en vooral digitale wetenschappelijke onderzoekscollecties leveren waarin het voorkomen van tekst, beeld en commentaar toegevoegde waarde biedt. Via IDC-contacten werden uitgeefcontracten voor het oudste kunsthistorische tijdschrift *Oud Holland* en voor een online *World Christian Database* gesloten. Op het terrein van de boekgeschiedenis werd parallel aan de primaire bronnen een reeks van boekenseries gelanceerd die Brill's reputatie op dit gebied hebben bevestigd.

Op pagina 5 van dit jaarverslag wordt in een apart hoofdstuk nader ingegaan op bovenstaande imprints van Brill.

Groei door een multimediaal aanbod

Het is Brill's beleid om in nauw gedefinieerde marktnissen een gevarieerd fonds te verzorgen van boeken, tijdschriften en naslagwerken. Deze publicaties wor-

den in beginsel zowel in gedrukte als in elektronische vorm aangeboden. Waar dit mogelijk is moeten de digitale producten gaandeweg verrijkt worden met hyperlinks en verwijzingen naar andere publicaties en bronnen. De opname van IDC-materiaal in gebiedscollecties kan deze praktijk een goede impuls geven. De strategie om marktaandeel in de traditionele disciplines van Brill te vergroten heeft vooral gestalte gekregen door de lancering van boekenseries en de ontwikkeling van naslagwerken. Hierbij moet gedacht worden aan meerdelige encyclopedieën en handboeken, woordenboeken, concordanties, registers en indices. In de meeste uitgeefnissen is Brill gedurende de laatste vijf jaar dergelijke grote projecten gestart, soms uitgaande van door collega uitgevers al eerder gepubliceerde edities in een andere taal. De interne organisatie moest hieraan worden aangepast; projectmanagement en coördinatie van vertalers, het opslaan van verschillende versies van artikelen en lemmata in databanken, het verkrijgen van de multimediale rechten en de ontwikkeling van toegesneden marketing en financiële signalering zijn nodig om succesvol grote werken te kunnen uitgeven. Het evalueren van een dergelijke strategie is pas goed mogelijk na verloop van tijd; een aantal van de gestarte encyclopedieën verschijnt verspreid over een periode van vijf tot tien jaar. Elk kwartaal wordt de voortgang systematisch geëvalueerd en van tijd tot tijd worden de initiële uitgeefplannen volledig geijkt en de verkoopverwachtingen geactualiseerd. Er is een standaard werkprocedure voor het lanceren en doorontwikkelen van online versies van de grote naslagwerken, en het in beginsel continue maken van naslagwerken. Hiermee wordt bedoeld dat referentiewerken bij voorkeur een open einde moeten hebben en dus voortdurend geactualiseerd en uitgebreid moeten kunnen worden. Dit vraagt uiteraard wel nauw en goed overleg met redacties, alsmede erkenning en afbakening van individuele verantwoordelijkheden voor de wetenschappelijke

inhoud. In 2008 werd de praktijk van grote naslagwerken uitgebreid met een standaardaanpak voor bibliografieën.

De verkoopresultaten van deze grote werken waren ook in 2008 weer bemoedigend; het aantal vervolgoorders op de gedrukte edities bleef gestaag groeien, maar vooral de online abonnementen en eenmalige afgekochte licenties groeiden voorspoedig.

Het bedrijf heeft ervaren dat een strak management van de investeringen nodig is om de verhouding tussen geïnvesteerd vermogen en omzet te bewaken.

Bovendien is bijzondere aandacht nodig voor het handhaven van de kwaliteit van vertalingen, de consistentie waarmee trefwoorden worden gehanteerd, en het tijdig aanleggen van voorzieningen voor indices.

Er is een procedure handboek met een aantal bewezen best practices, een centrale redactie waarin kennis en kunde worden gedeeld en er is een klein aantal redactiesecretarissen in eigen, soms tijdelijke dienst. De verkoopstrategie vereist vroege marketing en een eenduidige aanpak van prijs- en licentiebeleid. Met deze aanpak versterkt Brill in nieuwe en bestaande wetenschapsgebieden zijn positie en reputatie als uitgever van grote werken. Rond deze vlaggenscheppen kunnen boekenseries en andere abonnementsgebonden diensten en producten zoals tijdschriften worden ontwikkeld. Het succes van de portfolio van grote werken straalt af naar de uitgeverij als geheel, en biedt een uitstekende basis om grotere onderzoekscollecties online aan te bieden. Door de relatief grote investeringen en het lange termijn karakter van deze uitgaven zijn er niet zoveel concurrenten die het geduld, de expertise en de durf hebben dit soort grote projecten aan te vatten.

Groei van de resultaten

De afgelopen jaren is het streven gericht geweest op een verbetering van de kwaliteit van de winst waarbij terugkerende omzet een belangrijke factor voor succes is. Zo is er met name aandacht voor de groei van de tijdschriftenportefeuille. Naast een gunstige marge

dragen tijdschriftabonnees door hun vooruitbetalingen bij aan de financiering van de onderneming.

Maar tijdschriften bieden ook een goede voedingsbodem voor de ontwikkeling van andere belangrijke producten en vragen door hun continuïteit een in verhouding met boeken beperkte marketinginspanning.

De aankoop van VSP met een relatief groot aantal tijdschriften was bij het realiseren van dit beleid een belangrijke stap. Het kopen van tijdschriften levert sneller resultaat op dan deze zelf te ontwikkelen,

omdat met de lancering van een tijdschrift al snel vijf of meer jaren is gemoeid voordat de investering gaat renderen. Daarom zijn gedurende een aantal jaren nauwelijks nieuwe tijdschriften door Brill zelf gestart.

In 2004 is weer begonnen stelselmatig kansen voor nieuwe titels op te speuren. Sindsdien wordt er van de uitgevers de lancering van in totaal tenminste vijf

titels per jaar verwacht. Het starten van nieuwe tijdschriften is voor Brill kansrijker geworden doordat een sterke standaardisatie is toegepast die de kosten laag houdt.

Door in alle stappen van het uitgeefproces gericht digitale middelen toe te passen kan de kostprijs van startende titels beperkt worden. De verkoop wordt bevorderd door samenhangende digitale collecties te verkopen aan consortia van bibliotheken.

Naast het beginnen van nieuwe tijdschrifttitels is er gerichte aandacht voor het verhogen van de kwaliteit,

het op tijd uitbrengen van afleveringen en het zo mogelijk uitbreiden van bestaande tijdschriften.

In 2007 is besloten om voor alle tijdschriften een digitaal archief te vormen van alle tot op heden verschenen afleveringen. Met ingang van 2008 is dit archief vrij beschikbaar voor institutionele abonnees. Hiertoe werden de abonnementsprijzen eenmalig verhoogd.

Ook werd de mogelijkheid geboden aan bibliotheken of inkoopcombinaties van bibliotheken het archief eenmalig aan te schaffen, waardoor zij eigenaar worden van al het materiaal dat ooit in het tijdschrift is verschenen tot op het moment van aanschaf. Zowel de abonnementsverlengingen als de verkoop van het

complete archief geven aan dat deze investering een succes is gebleken en zich binnen 1 jaar kon terugverdienen.

Hoewel het starten van tijdschriften ondanks de kostenbeperkende maatregelen toch een zaak van lange adem is, blijft de onderneming op deze strategische koers sturen. Tijdschriften dragen door hun abonnementsgelden bij aan de financiering van de activiteiten en hebben als activa een potentieel grote waarde.

Hierbij zij opgemerkt dat de op de balans zichtbaar gemaakte waarde van zelf ontwikkelde titels nihil is; als actief zijn alleen de overgenomen titels gewaardeerd.

Tussen 2004 en 2008 is het aantal tijdschrifttitels in portefeuille met ruim een derde gestegen tot omstreeks 125. Ook de komende jaren zal dit aantal door aankoop en stichting blijven groeien.

De leiding van Brill heeft vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw consequent gewerkt aan een verdere concentratie op de kernactiviteiten als internationaal uitgever. Nadat het antiquariaat vervreemd was en de druk- en zetactiviteiten waren gestaakt, is intern verder gewerkt aan de professionalisering van de ondersteunende operationele afdelingen. Strategische controle over uitbesteding is belangrijker geacht dan werkzaamheden in eigen beheer. In 2004 zijn het magazijn, de orderverwerking en de distributie afge-stoten en volledig uitbesteed aan derden. Begin 2005 werd een gehuurd kantoorgebouw betrokken dat geheel op de nieuwe bedrijfssituatie is ontworpen. In de loop van 2006 werd de productie- en expeditieafdeling van IDC overgedragen aan Microformat in Lisse, een in microfilm en -fiche gespecialiseerd bedrijf. Het technisch beheer van de databanken van IDC en Brill is uitbesteed.

In 2008 is na een uitgebreide verkenning van alternatieve aanbieders besloten het distributiecontract met Turpin in Engeland te verlengen tot en met 2011. De condities werden aanmerkelijk verbeterd en het service level agreement aangescherpt. De bewaking van

de afgesproken dienstverlening is in handen van een deskundige derde gelegd die hierover periodiek en gedetailleerd rapporteert.

Voor de verzending van boeken en tijdschriften is 2008 een kostbaar jaar gebleken. Met name door de stijging van brandstofprijzen werden toeslagen toegepast die dikwijls de oorspronkelijke tarieven ruim overschreden. Sinds korte tijd zijn deze toeslagen weer verminderd of zelfs verdwenen.

Brill is in technologisch oogpunt goed met zijn tijd meegegaan en heeft daar niet overmatig veel geld in geïnvesteerd. Dit is bereikt door nauwgezet de ontwikkelingen in de markt te volgen en in overleg met collega-uitgeverijen en leveranciers voor gestandaardiseerde oplossingen te kiezen. In 2006 is een analyse gemaakt van alle wensen op het terrein van automatisering. Door de introductie van een nieuwe website per medio 2006 en bij de invoering van een nieuw financieel systeem is duidelijk geworden dat Brill nu weer toe is aan vernieuwing van het centrale product-informatiesysteem. Gevoegd bij de wens een simpel dashboard systeem te ontwikkelen voor de uitgeefdiscipline en de marketing afdeling betere instrumenten aan te reiken, heeft deze constatering geleid tot het opstellen van een integraal IT-plan in 2007.

Vervolgens is een voorlopige selectie gemaakt van een klein aantal modulair opgezette uitgeverijpakketten die zich in de praktijk hebben bewezen en die gebruik maken van in de branche gangbare standaarden. Daarbij is ook nagegaan of Brill's eigen praktijk al voldoende standaardmatig is ingericht om in een pakketoplossing te kunnen passen. In 2008 is op basis van deze inventarisatie besloten met Klopotek in zee te gaan; per medio 2009 zal de eerste fase in gebruik worden genomen waarbij de primaire uitgeefprocessen worden ondersteund. Daarna zal in de tweede fase aan de invoering van een marketing module worden gewerkt. De historische data die naar het nieuwe systeem geconverteerd zullen worden zullen Brill in staat stellen dieper en gericht te analyseren welke

wijzigingen zich voordoen op het terrein van verkooppatronen. In 2008 was daaraan grote behoefte toen onverwacht de verkoop van boeken uit de voorraad in een aantal markten een daling liet zien. Ook is het de bedoeling met het systeem een lang gekoesterde wens in vervulling te laten gaan om de voorraadwaardering semi-automatisch op empirische en statistisch juiste wijze aan de voortschrijdende verkooppatronen te koppelen.

Groei als klein beursfonds

Uiteraard zijn tijdens de hoogconjunctuur en nu opnieuw in de opgetreden recessie vragen gerezen over het voortbestaan van Brill als publieke onderneming. Een aantal kleinere ondernemingen heeft de beurs verlaten uit kostentechnische of beheersmatige overwegingen. Private financiering was tot voor kort ruimschoots voorhanden en ook het management van Brill is met enige regelmaat benaderd met de vraag of een vertrek van de beurs niet aantrekkelijk zou zijn. Vooralsnog heeft Brill gekozen voor het vasthouden aan zijn beursnotering, omdat een gespreide eigendomsstructuur op zichzelf goed past bij de oriëntatie op stakeholders. In de wetenschappelijke markt die Brill bedient staat de uitgeverij een lange termijn koers voor, die continuïteit en objectieve kwaliteit koppelt aan bestendige groei en een gezond rendement. Certificaathouders van Brill genieten door de notering een zekere liquiditeit die met name voor kleinere certificaathouders belangrijk is; grotere transacties vinden immers al dikwijls buiten de beurs om plaats. In 2008 is besloten SNS Securities als liquidity provider in de arm te nemen. Per 19 december 2008 wordt Brill doorlopend genoteerd en niet langer als veilingfonds slechts twee keer per dag. Een liquidity provider neemt posities in en zorgt zo voor voortdurende vraag en aanbod. Daardoor worden in de regel te forse koersschommelingen gedempt. Brill was op dat gebied ongerust geworden door het verslechterende beursklimaat en de dunner geworden handel, waarbij extreem lage biedkoersen succes konden heb-

ben bij bestens laatkoersen. Grote koersuitslagen naar beneden leveren een eigen ongewenste dynamiek die geheel los kan staan van de werkelijke gang van zaken binnen de onderneming. Door de genomen maatregel hoopt Brill meer rust in de koersvorming te kunnen brengen. Een andere dienst die met de komst van de liquidity provider beschikbaar is gekomen bestaat uit deelname aan meer roadshows en andere ontmoetingen met potentiële beleggers, en uit de opstelling van een onafhankelijk analistenrapport.

Door de groei van de ingehouden winst en de keuze voor stockdividend is er al jarenlang een gestage groei van het eigen vermogen. De koersontwikkeling van het aandeel is gunstig geweest en er was onafgebroken sprake van een aantrekkelijk totaalrendement. Nadat in 2001 en 2002 overtollige liquiditeit is uitgekeerd aan aandeelhouders in de vorm van extra constant dividend, is met ingang van het boekjaar 2004 de pay out ratio verhoogd naar 50%. Hierdoor en door de voorkeur van de meerderheid van de certificaathouders voor stockdividend moest het maatschappelijk kapitaal worden uitgebreid. Door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is in 2008 daartoe besloten. Over 2007 werd een dividend uitgekeerd van EUR 0,81, voor de helft in contanten en voor de andere helft als keuzedividend. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2009 zal een aantal criteria worden voorgelegd die in samenhang het dividendbeleid voor de nabije toekomst bepalen. Vooruitlopend hierop en gezien de geringe winst over 2008 en de onzekerheid over de ontwikkeling van de resultaten voor de directe toekomst, is besloten aan de aandeelhouders voor te stellen het dividend over 2008 te passeren.

2008; eigenlijk een jaar van voornamelijk goed nieuws

Nadat in 2006 IDC, Gieben, Hotei en Transnational waren overgenomen stond 2007 vooral in het licht van de noodzakelijke integratie van deze activiteiten. In

2008 hebben deze inspanningen geleid tot een reeks van grote projecten. Zo is Brill van start gegaan met een nieuwe eenheid Languages & Linguistics op basis van een solide business plan en een catalogus samengesteld uit bestaande uitgaven. Deze boeken en tijdschriften zijn tot op heden verschenen in andere uitgeefeenheden als logisch in de verschillende disciplines passende projecten. De catalogus laat zien dat Brill een heel behoorlijk programma op gebied van de taalkunde kan aanbieden en dat Brill's specialisatie duidelijk in de sfeer van de philologie, morfologie en historische linguïstiek gezien moet worden. Belangrijkste velden zijn de Indo-Europese, Afro-Aziatische en Oost-Aziatische taalgebieden. Het grote aantal dode en bedreigde talen zal volop niche mogelijkheden blijven bieden. In dat kader is van belang dat Brill in 2008 de uitgave van het gerenommeerde jaarboek en de databank *Linguistic Bibliography* heeft overgenomen en een tijdschrift in de chemie heeft geruild tegen een tijdschrift op het gebied van Indo-Iraanse culturen en talen. Er zijn kansen nog andere tijdschrifttitels te acquireren. Bij het wereldcongres van de International Federation of Library Associations kon Brill zich in de zomer van 2008 in een key note speech al presenteren als uitgever op het terrein van kleine en bedreigde talen. De UNESCO besteedt de laatste tijd bijzondere aandacht aan inheemse talen en culturen en Brill's activiteiten sluiten daar goed bij aan.

Het afgelopen jaar is ook gestart met een nieuw programma Slavic & Eurasian Studies. Ook hier is begonnen met een catalogus van bestaand werk, waarbij de collecties van IDC een centrale rol spelen. Vervolgens zijn marktstudies ondernomen waardoor een aantal aantrekkelijke titels werd gelokaliseerd waarvan een viertal tijdschriften daadwerkelijk kon worden overgenomen.

Voor Art & Archaeology werd dezelfde weg gevolgd maar is besloten vooralsnog geen prioriteit te geven aan de grootschaliger mogelijkheden die zich ook hier voor Brill aandienen. Wel is al het oudste nog lopende kunsthistorische tijdschrift *Oud-Holland* met een langjarig contract per 2008 aan Brill verbonden. Hoewel nog geen besluit is genomen Philosophy als apart fonds te onderscheiden, was 2008 belangrijk voor de mogelijkheden voor het programma. De *Opera Omnia* uitgave van Erasmus, verzorgd door het Huygens Instituut van de KNAW werd met ingang van 2009 aan Brill gegund en een grote databank bevattende de Aristoteles bibliografie kon worden verworven. Zij zijn toonaangevende publicaties in het veld.

Met het onderzoek naar nieuwe uitgeefeenheden komt ook vast te staan aan welke infrastructurele eisen voldaan moet worden. De verdere focus op bijzondere en kleine talen en de wens multimediaal aanbod te kunnen leveren maakt het noodzakelijk van standaards zoals Unicode gebruik te maken. Maar niet alleen de computerinstructies moeten eenduidig zijn, ook de grafische representatie van tekens moet eenduidig en efficiënt tot stand komen. Omdat geen enkel letterfont Brill's behoefte aan duizenden lettertekens dekt, is na uitvoerig onderzoek opdracht gegeven een font te ontwikkelen op basis van Unicode. Hiermee kan al op korte termijn kostenbesparend gecommuniceerd en geproduceerd worden. Op de website van het bedrijf en in de brochure *Brill in 2008* wordt uitgebreid stilgestaan bij de "Brill" die op dit moment door John Hudson wordt ontwikkeld. Voor het gebied van talen en linguïstiek en de ontwikkeling van uitgaven op het gebied van de Visual Arts, zowel de Klassieke, Westerse als ook Islamitische en Oost-Aziatische kunst, ligt het voor de hand de online uitgeefmogelijkheden in audiovisuele zin uit te breiden. Tot op heden bestaan de meeste wetenschappelijke publicaties alleen uit tekst. Met de toevoeging van beeld en geluid ontstaan uiterst interessante ont-

wikkelingen waarbij de faciliteiten van het Internet ten volle benut kunnen worden. Het is daarbij strikt beleid niet te ver voorop te lopen en bij voorkeur alleen in de praktijk succesvol gebleken technologieën te gebruiken.

Nadat in 2007 veel tijd en aandacht is besteed aan het op orde brengen van het bedrijfsarchief kon op basis daarvan het fraai geïllustreerde jubileumboek "*Brill 325 uitgeven voor de wetenschap*" verschijnen. Vrijwel het gehele archief is in handen gegeven van de bibliotheek voor het boekenvak die door de bibliotheek van de Universiteit van Amsterdam wordt beheerd. Via de website www.brill.nl/325 is het publiek uitgenodigd aanvullingen te melden op de titellijst van ooit verschenen werken bij Luchtmans en later Brill. Deze bevat nu al ca twintigduizend titels. Een groot deel van hetgeen na 1850 is verschenen is intussen door Google geïndexeerd.

De viering van het 325-jarig bestaan van de onderneming heeft de nodige publiciteit opgeleverd. In de eerste plaats artikelen en recensies met betrekking tot het jubileumboek dat aan belangrijke relaties en contacten wordt uitgereikt. Bovendien is Brill in de schijnwerpers gekomen als hoofdsponsor van een succesvolle tentoonstelling in Stedelijk Museum De Lakenhal in Leiden, waar in het voorjaar de tentoonstelling "Leiden, stad van boeken" stond. Deze tentoonstelling gaf een beeld van 750 jaar boekcultuur en het was interessant te zien op hoeveel momenten Brill een belangrijke rol heeft gespeeld in die lange geschiedenis. Hoogtepunt was wel de viering van de verjaardag in de Hooglandse kerk op 23 mei 2008. Voordat de burgemeester drs. H. Lenferink het eerste exemplaar van het jubileumboek in ontvangst nam, werden de aanwezigen toegesproken door Dr. S. Noorda, president van de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten. In een briljant betoog wees hij op het belang van onafhankelijke kwaliteitsuitgevers voor de wetenschap en sprak hij zijn vertrouwen uit in

de goede toekomst van het wetenschappelijke boek. Voor de geesteswetenschappen blijft in zijn mening het boek - in welke gedaante ook - vooralsnog de belangrijkste drager van kennis.

Tijdens de Frankfurt Bookfair in oktober vond een receptie plaats voor Brill's belangrijkste handelspartners. Tijdens deze goed bezochte bijeenkomst werd de Engelstalige editie van het jubileumboek gepresenteerd.

Op 3 oktober 2008 is een aanvang gemaakt met een eenmalige jaarkalender op de website van Brill. Elke dag wordt de kalender aangevuld middels een kort artikel van ca een pagina. De bijdragen plaatsen Brill in de context van de relevante wereldgeschiedenis, meer in het bijzonder de intellectuele geschiedenis. Zij zijn in de Engelse taal geschreven door Dr. Willem Dijkhuis, bekend van krant en radio door zijn rubriek "Geen heden zonder verleden". Met de heer Dijkhuis is afgesproken dat Brill de vrije beschikking heeft over deze bijdragen en ze in boekvorm, als los vignet of als beginpunt voor een interactie met de lezer op het Internet kan gebruiken. De rubriek draagt bij aan de verlevendiging van de website die gaandeweg een belangrijk communicatiekanaal is geworden voor Brill.

2008; een gemengd beeld

De omzetontwikkeling in 2008 heeft teleurgesteld en voor enkele minder aangename verrassingen gezorgd. Aan de positieve zijde moet de groei van de omzet bij de tijdschriften worden genoemd. Door een gestage groei van folio omzet, maar vooral de snellere groei van elektronische edities en licenties werd een groei van in totaal tien procent behaald. Ook de elektronische omzet bij de boeken, naslagwerken en online collecties was goed. In totaal vormde de elektronische omzet ruim 16% van de totale omzet.

Problemen waren er echter bij gedrukte boeken en primaire bronnen op microfiche en film. Deze problemen kwamen voor een groot deel onverwacht en

deden de groei aan de positieve kant teniet. In lokale valuta was nog sprake van een lichte groei van de totale omzet, maar het aantal verkochte eenheden daalde. Voor de meeste uitgeefkernen stonden de verkopen van vooral ouder materiaal onder druk. Dit was het geval in de meeste Aziatische landen en in de VS. Europa gaf een stabiel beeld. Daarbij komt dat vooral in de eerste helft van het jaar het percentage handelsretouren op boeken in de VS snel opliep. Deze retouren hadden vooral invloed op de verkoopcijfers van recente jaarlagen. Het is nog moeilijk te analyseren wat precies de achterliggende oorzaken hiervan zijn; bibliotheken beginnen – soms door ruimtegebrek – nu echt een voorkeur te ontwikkelen voor het elektronisch product. Tussenhandels sturen op verlaging van voorraden en schulden, en retourneren sneller dan voorheen hun onverkochte voorraad. Door de verzwakking van de dollar waren prijzen de laatste tijd sneller gestegen dan de koopkracht van de bibliotheken in de VS. In Azië viel de omzet vooral tegen in Zuid-Korea dat juist het jaar daarvoor een fraaie groei had getoond. De WON verloor een flink deel van zijn waarde en dat gold ook voor het Britse pond. Niet alle uitgeefeenheden hadden in gelijke mate onder de tegenvallende boekenomzet te lijden. Azië studies had weinig last van tegenvallende omzet op oudere boeken, terwijl internationaal recht en religie een grotere veer moesten laten. Uiteraard is onze verkoopstaf actief op zoek naar antwoorden op alle vragen. Er zijn library advisory committees gevormd en wij trachten vergelijkingen met collega-uitgeverijen te maken. Dat laatste is lastig omdat er geen openbare cijfers voorhanden zijn. Onze conclusie is dat er niet één oorzaak van de tegenvallers is aan te wijzen. Brill is bezorgd over de omzetonwikkeling op korte termijn maar is niet somber over de fundamentele vooruitzichten. De markt staat op dit moment onder druk door valutaire oorzaken en ondervindt kortingen op begrotingen; handelspartners letten scherper op kapitaalsbeslag en veranderen daardoor hun koopgedrag, en er is een versnelde technologische

verandering naar nieuwe media gaande. Brill is goed gepositioneerd om in deze wereld te opereren, maar zal stevig moeten aanpoten om voor al het oudere materiaal media neutraal te kunnen opereren.

Daarnaast zal het kostenbeheer verscherpt moeten worden, waarbij zoveel als mogelijk gebruik moet worden gemaakt van natuurlijke hedging van valuta, het variabel maken van kosten en het beperken van overhead. Op zichzelf zijn dat geen nieuwe inzichten, maar de tucht van de markt heeft nu wel duidelijk gemaakt dat er minder voorspelbaarheid zal zijn in het koopgedrag van de afnemers en in het tempo waarin zich technologische en gedragsmatige veranderingen voltrekken.

Hoewel pas van belang voor de omzet van 2009, kan al wel gemeld worden dat de abonnementenverlengingen voor tijdschriften en databases aan het eind van het jaar 2008 een rustig beeld gaven van voortgaande groei.

Zeker in het perspectief van de huidige marktomstandigheden is het in de ogen van Directie en Raad van Commissarissen een opluchting dat alle betrokken partijen erin zijn geslaagd het ondernemingspensioenfonds in december 2008 onder te brengen bij een verzekeraar. De besluitvorming vond plaats in een periode waarin de beurzen scherp daalden en de rente historisch lage niveaus bereikte. Dankzij de unanieme medewerking van pensioenfondsbestuur, medewerkers, deelnemersraad en deelnemers, ondernemingsraad, DNB, accountant, actuaris en adviseurs is onder hoge tijdsdruk een geweldige prestatie geleverd.

De kosten van deze operatie waren zeer aanzienlijk, maar de gevoeligheid voor schommelingen in beleggingsresultaten en kapitaalmarkt rentes is voor Brill aan de zijde van de pensioenen hierdoor vrijwel geheel verdwenen. Daardoor is de kans dat de pensioentoezeggingen nog veel extra middelen van Brill of de medewerkers zouden gaan vergen eveneens verdwenen. Ook het tijdsbeslag dat het beheer van de regeling was gaan vergen is nu grotendeels opgeheven. Na exact 70 jaar van goede diensten is een einde

gekomen aan het eigen beheer van de pensioenen; in 2009 zal de in 1938 opgerichte Stichting Pensioenfonds Peltenburg formeel worden opgeheven.

Productontwikkeling

Het streven de lancering van nieuwe boektitels beter over het jaar te spreiden, heeft opnieuw nauwelijks enige verbetering van het hardnekkige seizoenspatroon van de academische boekenuitgever te zien gegeven. Opnieuw was de productie in het vierde kwartaal naar verhouding het grootst. Dit geldt met name voor monografieën en primaire bronnen, omdat de geplande spreiding van tijdschriften en afleveringen van grote referentiewerken wel gehaald werd.

Hier is de afhankelijkheid van het inleveren van manuscripten en laatste proeven altijd minder groot. Het aantal nieuw verschenen boektitels was vrijwel gelijk aan het aantal in het voorgaande jaar.

Standaardisatie en goedkopere productiemethodes moeten bijdragen aan een beheerst prijsbeleid voor boeken en tijdschriften en margeverbetering.

Zo begon de verlaging van het gramsgewicht van het door Brill gebruikte papier en andere kostenbeheersende maatregelen in 2008 merkbaar bij te dragen.

In 2008 zijn twee externe partijen begonnen om vanuit het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, dichtbij Brill's uitbestede magazijnen, printing on demand diensten voor uitverkochte boeken te verlenen. Onderzocht wordt of het aantrekkelijk is een groot aantal tijdschriften en monografieën alleen nog via deze productiemethode uit te leveren en zodoende voorraden te reduceren en op verzendkosten te besparen.

In 2008 waren er weer een aantal belangrijke boeklanceringen. In het fonds Islam kwam het eerste deel uit van de *Encyclopaedia Islamica*, verzorgd door The Institute of Ismaili Studies in London. Samen met de *Encyclopaedia of Islam* waarvan de tweede editie door een laatste index werd voltooid en de derde editie

goede voortgang maakt, wordt hierdoor een belangrijk corpus gevormd dat de leidende wetenschappelijke scholen herbergt.

Bij Asian Studies verscheen onder andere *Brill's Encyclopedia of China* onder redactie van Daniel Leese. Het nieuwe programma Language & Linguistics zag de succesvolle overname van de *Linguistic Bibliography* en de publicatie van het door Michael de Vaan verzorgde deel *Latin* uit de *Etymological Dictionaries of Indo-European languages*. Bij History zagen twee prachtige uitgaven op het terrein van boekwetenschappen het licht; Prof. Vervliet's *The Palaeotypography of the French Renaissance* en de omvangrijke cassette *Warfare in the Age of Printing* onder redactie van Louis Sloos. Zo'n opsomming doet uiteraard geen enkel recht aan de honderden andere belangrijke boeken die zijn verschenen. Dat excuus moet intussen ook gelden voor de vele elektronische uitgaven die worden gelanceerd en waarvan hier slechts worden genoemd *The Hague Academy Online* en *Brill's Journal Back Files*.

Personeel en Organisatie

De lijn van decentralisatie die in het verleden reeds werd ingezet binnen de Sales & Marketing organisatie is in 2008 verder uitgebreid binnen de organisatiedelen Publishing, en Finance & Operations. Dit heeft geleid tot het toevoegen van enkele middelmanagement functies op operationeel niveau.

Het bestaande directieoverleg werd vervangen door een klein en sturend management team. Dit bestaat uit de directeur en de eindverantwoordelijken voor uitgeven, verkoop en marketing en financiën en operaties. Het houdt zich vooral bezig met het uitzetten van de strategische organisatiedoelen en de coördinatie op hoofdlijnen tussen uitgeefactiviteiten, sales en marketing, operations, financiering, administratie, automatisering van werkprocessen, management informatie en personeelsbeleid.

Nadat de laatste jaren de autonome groei vooral door toedoen van grotere verkoopinspanningen – in het bijzonder in Noord-Amerika – tot stand is gebracht, wordt thans extra aandacht geschonken aan een centrale agenda van productontwikkeling waarbij verhoogde productiviteit, strakke planning, bevordering van recurring revenue, kortere time to market, multimediale uitgeefprogramma's en marge optimalisering voorop staan. Beoogd wordt samenhangende programma-ontwikkelingen te bevorderen tussen de verantwoordelijke uitgevers in de humanities.

Daarnaast is het ook van belang dat de programmatische samenhang tussen de humanities en de natuurwetenschap en de humanities en het internationaal recht wordt versterkt. Daarbij zijn inspanningen met betrekking tot E-publishing – in het verleden dikwijls in de vorm van taskforces georganiseerd – in helder geformuleerde lijnverantwoordelijkheden vastgelegd. Voordat begin 2009 begonnen is met de invoering van een nieuw centraal automatiseringssysteem, zijn alle afdelingen binnen financiën en operations onder een eenhoofdige leiding gebracht. Hierdoor wordt ook een meer resultaatgerichte en vlottere aanpak van logistieke en operationele verbeteringen bevorderd.

In 2008 is het aantal uitgevers met drie uitgebreid naar 25; alle drie werden vanuit interne geledingen benoemd.

In het aantal van 25 zijn zeven publishing managers inbegrepen. Zij geven als meewerkend voorman of –vrouw, direct leiding aan de binnen hun team opererende uitgevers en (in)direct aan de uitgeef-assistenten. Daarbij hebben de publishing managers een roulerende verantwoordelijkheid voor de samenwerking met een andere ondersteunende afdeling binnen de organisatie danwel voor een afdelings-overschrijdend bedrijfsproces.

De personele sterkte in 2008 bedroeg gemiddeld 126,93 fte. Hiervan verrichtten structureel gemiddeld 16,35 fte werkzaamheden buiten Nederland; vanuit kantoor Boston of vanuit het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zwitserland.

Het totale personeelsbestand op fulltime basis steeg met 2,8 fte van 124 fte per ultimo 2007 naar 126,8 fte per ultimo 2008.

Fte's ultimo 2008:

Uitgeefactiviteiten	46,27 fte	36,49%
Operations*)	46,00 fte	36,28%
Sales & Marketing	21,25 fte	16,76%
Overige**)	13,28 fte	10,47%

Fte's ultimo 2007:

Uitgeefactiviteiten	46,16 fte	37,24%
Operations*)	41,83 fte	33,75%
Sales & Marketing	20,61 fte	16,63%
Overige**)	15,33 fte	12,37%

*) Afdelingen voor bureauredactie van boeken, tijdschriften en naslagwerken, bibliografische ondersteuning, elektronische uitgeeftechnologie, voorraadbeheer, productiebegeleiding en automatisering.

***) General Management en de afdelingen Financiën & Administratie, Legal en Human Resources.

De verhouding tussen mannen en vrouwen wijzigde licht: het bestanddeel vrouwen steeg van 59% naar 62%.

Het bestanddeel parttime medewerkers steeg van 29% naar 35%.

Het ziekteverzuim stabiliseerde na een stijging in het vorige verslagjaar en kwam wederom uit op 3,2%. (2007: 3,2%, 2006: 1,85%, 2005: 2,8%, 2004: 3,7% en 2003: 3,2%).

In 2008 is veel aandacht besteed aan ziekteverzuim. Er was sprake van een hoger aantal langdurige ziektegevallen. In 2009 zal opnieuw gewerkt worden aan het terugdringen van het ziekteverzuim.

De leeftijdsopbouw wijzigde ten opzichte van 2007 en was als volgt:

20 – 29 jaar	14,0%	(2007: 12,0%)
30 – 39 jaar	33,1%	(2007: 30,8%)
40 – 49 jaar	27,2%	(2007: 30,0%)
50 – 59 jaar	22,1%	(2007: 22,2%)
60 – 70 jaar	3,7%	(2007: 5,0%)

De gemiddelde leeftijd bedroeg ultimo 2008 42 jaar, evenals in het vorige verslagjaar.

Het totale verloop bedroeg in 2008 10,94% en was daarmee hoger dan het percentage van het voorgaande jaar (8%).

Er zijn in het verslagjaar geen werkzaamheden uitbesteed als gevolg waarvan structurele arbeidsplaatsen zijn vervallen.

Het beleid voorrang te verlenen aan interne kandidaten is wederom succesvol geweest en heeft zeker bijgedragen aan medewerkerbehoud.

Een aantal vacatures werd in het verslagjaar langere tijd opgevangen door de inzet van gekwalificeerd tijdelijk personeel.

Vacatures binnen de uitgeefdiscipline en de bureau-redactie konden nog in belangrijke mate, tegen relatief lage kosten, door eigen werving- en selectie inspanningen worden ingevuld met gekwalificeerde medewerkers.

Voor overige vacatures moesten beduidend meer wervingsinspanningen worden geleverd en in een aantal gevallen moest worden samengewerkt met gespecialiseerde werving- en selectiebureaus.

In het verslagjaar is gekozen om – meer dan in voorgaande jaren – nieuwe werknemers voor bepaalde tijd aan te stellen teneinde de flexibiliteit in het personeelsbestand te vergroten.

Pensioenregeling

Zoals eerder geschreven is de uitvoering van de pensioenregeling ultimo 2008 bij een verzekeringsmaatschappij ondergebracht. Na een uitvoerige selectieprocedure is de keus gevallen op de pensioenverzekeraar Interpolis Solidair Pensioen (onderdeel van Achmea).

De Vergadering van Deelnemers van de Stichting Peltenburg heeft op 12 december 2008 met algemene stemmen het voorstel tot opheffing van de Stichting Pensioenfonds Peltenburg goedgekeurd, daarmee de weg vrij makend voor overdracht van alle opgebouwde pensioenaanspraken en pensioenrechten. De lopende zaken zullen bij het Pensioenfonds Peltenburg worden afgewikkeld waarna het naar verwachting in de loop van 2009 zal worden geliquideerd.

Ondernemingsraad

In 2007 is de overlegvergadering tussen de Ondernemingsraad en de Directie van Brill van een tweemaandelijks naar een maandelijks frequentie gegaan. In 2008 is deze frequentie van maandelijks overleg voortgezet. Mede door de open communicatie is er een goede verstandhouding tussen Directie en Ondernemingsraad.

Advies- en instemmingsaanvragen zijn ingediend voor onder andere: de reorganisatie van de afdeling Publishing, de samenvoeging en reorganisatie van de afdelingen Finance & Operations, de outsourcing van

een deel van de ICT-activiteiten, de ontwikkeling van een eigen lettertype. Daarnaast de overgang van de uitvoering van de pensioenregeling van het bedrijfs-pensioenfonds naar de nieuwe externe uitvoerder en de vervanging van het huidige centrale automatiseringssysteem door een softwarepakket van de firma Klopotek. In al deze gevallen zal de Ondernemingsraad de voortgang van de in overleg met de Directie gemaakte afspraken met aandacht volgen; ook is voor de afgeronde reorganisaties een evaluatietraject overeengekomen. Verder heeft de Ondernemingsraad in het verslagjaar twee keer een ontmoeting met de Raad van Commissarissen gehad. Beide ontmoetingen zijn door de beide partijen als nuttig en constructief ervaren.

Corporate governance

Brill handhaaft het beleid de aanbevelingen en sindsdien ontstane wettelijke vereisten naar inhoud en geest toe te passen. Hiertoe zijn waar nodig statuten gewijzigd, is een strikte functiescheiding ingevoerd en heeft raadpleging van certificaathouders door het bestuur van Stichting Administratiekantoor Koninklijke Brill plaatsgevonden. De besluitvorming op dit terrein door de Tweede Kamer in 2006 heeft Brill gesteund in zijn opvatting dat vastgehouden moet worden aan de mogelijkheid certificering als tijdelijk beschermingsinstrument te hanteren.

Vooruitzichten

Brill staat een bestendig groeibeeld voor waarbij de basis wordt gelegd door eigen productontwikkeling, strikte handhaving van kwaliteitsnormen en gerichte verkoopinspanning. De uitgeverij heeft vanaf het jaarverslag 2004 zijn verwachtingen drie jaar vooruit gepubliceerd en die sindsdien steeds met een jaar verlengd. Het ritme van groei werd gesteld op 6% respectievelijk 10% autonome groei van omzet en resultaat. Gezien de uiterst onzekere economische vooruitzichten onthoudt de onderneming zich vooralsnog van zulke cijfermatige uitspraken en een bepaalde planperiode. Er is vertrouwen in de mogelijkheden aantrekkelijke producten en diensten te blijven ontwikkelen en de onzekerheid ligt dan ook vooral in de vraag in hoeverre bibliotheken geraakt zullen worden in de huidige financiële en economische crisis. Op zichzelf is de branche niet zeer recessiegevoelig, maar verwacht moet worden dat de sterk oplopende overheidstekorten en teruggelopen rendementen van beleggingen bij particuliere universiteiten en fondsen een negatieve invloed op de koopkracht van Brill's afnemers zullen hebben. Daarnaast is de volatiliteit van de wisselkoersen een onzekere factor; in het afgelopen jaar verloor het pond sterling bijna een derde van zijn koopkracht en voor Brill heeft dit een directe invloed op ca 10% van zijn omzet. Ook sommige Aziatische valuta en de us-dollar zijn verzwakt en hebben Brill's producten relatief duur gemaakt; dit laatste raakt ruim de helft van Brill's omzet. Omdat op het moment van schrijven van dit verslag nog altijd een uiterst onduidelijk beeld bestaat van de wereldeconomie en van de financiële situatie van de belangrijkste exportmarkten voor Brill wil de Directie nu ook afzien van het uitspreken van een verwachting voor 2009.

Zoals al bij eerdere gelegenheden uiteengezet, wordt vastgehouden aan een solvabiliteitsratio van 50% als norm, waarbij tijdelijke schommelingen aanvaardbaar zijn. Mede door het aanmerkelijke kapitaalsbeslag dat autonome groei vraagt en dan met name de ontwik-

keling van grotere werken en handboeken, blijft terugdringen van het geïnvesteerd vermogen in onderhanden werk en voorraden als percentage van de netto omzet van groot belang. In 2008 is Brill er niet in geslaagd verbetering op dit vlak te realiseren. Verbetering van de operationele kasstroom blijft een prioriteit en met name de beheersing van de ontwikkeling van grote naslagwerken speelt hierbij een grote rol. In zijn algemeenheid ligt de nadruk van het uitgeef- en verkoopbeleid op de ontwikkeling van terugkerende omzetstromen.

Dividend

Tijdens de AvA van mei 2008 werd aangekondigd dat een voorstel voor een nieuw dividendbeleid aan de AvA van 2009 zal worden voorgelegd. Gelet op de grote hiervoor beschreven onzekerheden wordt een flexibel beleid voorgesteld dat ook in zijn toepassing ruimte voor variatie en beoordeling van de situatie mogelijk maakt. Vooruitlopend op de bespreking van het voorgestelde beleid en gezien de huidige onzekerheden met betrekking tot de korte termijn, stellen de Raad van Commissarissen en Directie voor over 2008 geen dividend uit te keren.

Responsibility Statement

De jaarrekening geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst of het verlies van Koninklijke Brill NV en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; tevens geeft het jaarverslag een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Koninklijke Brill NV en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en de verwachte gang van zaken, waarbij, voor zover gewichtige belangen zich hiertegen niet verzetten, in het bijzonder aandacht wordt besteed aan de investeringen en de omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en van de rentabiliteit afhankelijk is.

Drs. H.A. Pabbruwe
Directeur

Financieel verslag 2008

Omzetontwikkeling

De omzet daalde in 2008 met 0,7%. De daling van de omzet werd vooral veroorzaakt door een daling in de boekenomzet van 8% (2007: -3%). Deze daling is met name toe te schrijven aan de daling van de us-dollar en een groter dan gebruikelijk aantal handelsretouren in Noord Amerika. Verder was er sprake van een omzetzdaling in Azië, vooral als gevolg van valulaire ontwikkelingen zoals in Zuid-Korea.

De totale elektronische omzet dempte de daling van de omzet door een groei van 32% (2007: 55%) te laten zien. De elektronische omzet maakt nu 16% van de totale omzet uit (2007: 12%).

De overnames die werden gerealiseerd in de loop van 2007 en 2008 waren klein en hadden daarom slechts een marginaal effect op de omzet in dit boekjaar.

De totale tijdschriftenomzet nam in 2008 toe met 10%. De omzet uit de elektronische tijdschriften steeg met 44% (2007: 27%) als gevolg van een stijging in licentie-inkomen en een stijging van abonnementen op de elektronische versie van tijdschriften. Deze laatste categorie kent een 10% lagere opbrengst per abonnement dan die op de standaard geleverde combinatie van print plus elektronisch. Daar stond tegenover een stijging van alle prijzen in 2008, omdat abonnees voor het eerst toegang kregen tot de archieven van de tijdschriften waarop zij zich abonneren. Daartoe waren de prijzen gemiddeld met 3% verhoogd. Ook zijn enkele complete collecties van Brill's tijdschriftarchief verkocht in de vorm van eenmalige licenties.

Kostprijs van de omzet

De kostprijs van de omzet als percentage van de omzet liet een verbetering zien ten opzichte van 2007. Dit percentage daalde van 34% naar 33%. Een belangrijke oorzaak van de daling is de toename van de elektronische omzet. De technische kostprijs van elektronische producten ontwikkelt zich gunstiger ten opzichte van de kostprijs van traditionele papieren boeken en tijdschriften. De druk- en bindkosten worden bij elektronische producten vervangen door kosten voor databases, online platforms en hosting die een vast karakter hebben.

Overige baten

In 2008 is het tijdschrift *Advanced Powder Technology* verkocht en is Brill uit de joint-venture *RusArPublishers of Archival Resources* te Moskou gestapt. Dit leverde in totaal een boekwinst op van EUR 80 duizend.

Personele kosten

De personele kosten stegen in 2008 fors met 28%. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de extra pensioenlasten (EUR 1.648 duizend) die zijn genomen. Deze extra pensioenlasten worden veroorzaakt doordat de toegezegd-pensioenregeling in december 2008 is omgezet naar een toegezegde bijdrageregeling in het kader van de uitbesteding van de regeling aan een verzekeringsmaatschappij. De extra kosten van deze omzetting bestaan uit het afboeken van een achtergestelde lening aan het pensioenfonds en extra stortingen ten behoeve van indexatiemogelijkheden. Het overzetten van de toegezegd-pensioenregeling naar een toegezegde bijdrageregeling en de uitbesteding van de uitvoering van de regeling zal in de toekomst ervoor zorgdragen dat het resultaat van Brill minder afhankelijk wordt van ontwikkelingen op de kapitaalmarkt die Brill niet kan beïnvloeden. Dit zal naar verwachting de voorspelbaarheid van het resultaat ten goede komen.

Daarnaast is gebleken dat het onderhouden van een eigen pensioenfonds aanzienlijke kosten met zich meebrengt door de inzet van personeel en middelen. Deze kosten zullen door de uitbesteding aanmerkelijk verminderen.

De kosten voor salarissen en lonen stegen met 4,6%. Dit werd onder andere veroorzaakt door een verhoging van de CAO-lonen met 2,75% en een stijging van het gemiddeld aantal fte's doordat de organisatie in 2008 is versterkt om de ambitie voor de komende jaren te kunnen realiseren. Daarnaast waren er enkele eenmalige kosten die verband hielden met de samenvoeging van de afdelingen operations, financiën en administratie, IT en algemene zaken.

Overige operationele kosten

De overige operationele kosten stegen met 8% in 2008. Een groot deel van deze stijging werd veroorzaakt door diverse eenmalige kosten. Vooral op het gebied van IT, logistiek en de pensioenen moest in 2008 extern advies worden ingewonnen. De getroffen maatregelen zullen leiden tot een aanmerkelijke verbetering van de kostenstructuur van Brill. Hierbij moet onder andere worden gedacht aan lagere en beter voorspelbare lasten en beheerskosten inzake pensioenen en lagere logistieke kosten.

Daarnaast zijn er eenmalige kosten geweest in het kader van de viering van het 325-jarig bestaan van de onderneming.

Afschrijvingen, financieringskosten en -baten en belastingen

De afschrijvingslasten stegen in 2008 door een stijging van het investeringsniveau gedurende de laatste twee jaar. Verwacht wordt dat het investeringsniveau in 2009 hoger zal liggen vanwege productiviteitsverhogende investeringen in IT.

De financieringsopbrengsten waren in 2008 aanzienlijk lager. Dit komt vooral door een per saldo negatief resultaat op koersverschillen in 2008, terwijl in 2007

nog een substantieel positief resultaat kon worden geboekt. De financieringskosten waren hoger door het eerder genoemde negatieve koersresultaat.

De betaalde interest was in 2008 lager dan in 2007 ondanks een hogere uitstaande schuldpositie per balansdatum. De oorzaak van deze daling ligt voornamelijk in de daling van de korte rente op het rekening courant krediet.

De belastingdruk steeg in 2008 aanzienlijk. Deze stijging werd onder andere veroorzaakt door het lage resultaat en in het licht daarvan een relatief forse correctie op voorgaande jaren. Daarnaast is de belastingdruk van het deel van de winst belast in de Verenigde Staten hoog in vergelijking met de Nederlandse VPB.

Winst

Door de lagere kostprijs verbeterde de brutowinst als percentage van de omzet licht in 2008 tot 66,7% (2007: 66,3%). De bruto winst steeg in 2008 dan ook met 0,1% (2007: 1,7%). De totale bedrijfslasten stegen aanzienlijke door diverse eenmalige kosten waardoor de operationele marge (EDITDA / omzet) daalde naar 8% (2007: 17%). Door een stijging van de afschrijvingskosten en een ongunstige ontwikkeling van de financieringsopbrengst en -kosten, daalt de winst met 94,0%.

Als gevolg van stock dividend nam het aantal uitstaande aandelen toe met 1% (2007: 2,5%).

De winst per aandeel daalde met 94,1%.

Werkkapitaal en kasstroom

Het saldo van voorraden, handelsvorderingen en overige vorderingen alsmede handelsschulden en overige te betalen posten steeg in 2008 met EUR 607 duizend. De voorraad gereed product steeg als gevolg van hogere handelsretouren en als gevolg van de in 2007 aangepaste economische levensduur van content (van vijf naar zeven jaar). De handelsvorderingen daalden per balansdatum als gevolg van de lagere verkopen

van boeken en een actief debiteurenbeheer, waardoor de ouderdom van de vorderingen in de meeste landen daalde. De grootste oorzaak van de stijging van het werkkapitaal wordt veroorzaakt door een daling van de post “handelsschulden en overige te betalen posten”.

De netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten verminderde door de lage winst voor belasting en de stijging van het werkkapitaal. De investeringsuitgaven stegen licht, voornamelijk door een extra investering in immateriële activa. De overige investeringsuitgaven betroffen met name vervangingsinvesteringen voor IT-apparatuur en databases. De investering in acquisities steeg met EUR 205 duizend tot EUR 280 duizend (2007: EUR 75 duizend). Het ging hier onder andere om de *Linguistic Bibliography* en het tijdschrift *Insect Systematics & Evolution*.

De vrije kasstroom kwam uit op een positief saldo van EUR 416 duizend (2007: EUR 2,1 mln). Verder werd in 2008 EUR 2,322 duizend (2007: EUR 3,150 duizend) afgelost op het krediet. Het betaalde cash dividend steeg met EUR 862 duizend ten opzichte van 2007. Anders dan in voorgaande jaren werd de helft van het dividend geheel in contanten betaald en slechts 50% als keuzedividend aangeboden.

Solvabiliteit

Het totaal aan activa is in 2008 nauwelijks gestegen; zowel de vlottende als de vaste activa bleven in 2008 nagenoeg op het niveau van 2007.

Het eigen vermogen daalde per saldo door toevoeging van de onverdeelde winst over 2008 (EUR 179 duizend) en door de uitbetaling van cash dividend over de winst 2007 (EUR 1,103 duizend). De stijging van de passiva is voornamelijk veroorzaakt door een stijging van het rekening courant krediet. Per saldo nam het balanstotaal af met EUR 63 duizend (2007: toename van 1,2 mln).

Doordat het eigen vermogen sneller daalde dan het balanstotaal daalde de solvabiliteit licht naar 48,5% (2007: 50,8%).

Maatschappelijk kapitaal

Op 12 juni 2008 is een statutenwijziging doorgevoerd waarbij het maatschappelijk kapitaal is uitgebreid naar EUR 3.000 mln (2007: EUR 2.304 mln), verdeeld in 2.500.000 gewone aandelen en 2.500.000 cumulatief preferente aandelen, elk groot EUR 0,60.

Strategische vooruitzichten 2009-2011

Missie en strategie

Brill wil een vooraanstaande internationaal opererende uitgeverij zijn op het gebied van de humaniora, het internationale recht en op geselecteerde terreinen van de natuurwetenschappen. De uitgeverij voorziet daartoe in de informatiebehoefte van gespecialiseerde academische doelgroepen en markten en wil daarbij waarde toevoegen voor alle stakeholders. De strategie richt zich op een positionering binnen de eredivisie van de meest vooraanstaande, internationale uitgeverijhuizen.

Om de missie te realiseren is een gezonde en bestendige groei van de onderneming nodig. Deze groei wordt bereikt door uitbreiding van het marktaandeel in bestaande en aanpalende markten. Dat kan door:

- Een optimale dienstverlening aan auteurs en klanten.
- Uitbreiding van de uitgeefportfolio met tijdschriften en andere abonnementsgebonden uitgaven.
- Versterking van de uitgeefportfolio door meer grote naslagwerken, woordenboeken, primaire bronnen en boekenseries.
- Acquisities en partnerships.
- Het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering.

De markt, de auteurs en de klanten

Bij het realiseren van deze strategie moet rekening worden gehouden met de specifieke kenmerken van de markten waarin Brill actief is. Het uitgeefbeleid beperkt zich tot (deel-)markten die voldoende winstgevend zijn. Brill bedient de markt van het academische wetenschappelijk onderzoek. Brill biedt individuele wetenschappers de mogelijkheid de door hen beoogde doelgroep van vakgenoten te bereiken. Bovendien wordt aan bibliotheken en individuele geleerden een breed aanbod geleverd van voor hen relevante vakliteratuur van hoog niveau.

Dienstverlening aan auteurs en lezers en aan alle daarbij van belang zijnde tussenschakels is derhalve de kerncompetentie van het bedrijf.

In de gekozen wetenschapsgebieden zijn voldoende kwalitatief goede en uitgeefwaardige publicaties te contracteren. Daarbij worden hoge kwaliteitsnormen gehanteerd, die worden getoetst in een strikt beoordelingsproces door externen (peer review). Het aanbod van geschikt materiaal is geen belemmering voor de gewenste groei.

De vraag naar elektronische producten in de markt waarin Brill actief is groeide tot op heden zeer geleidelijk, maar kan mogelijk onverwacht accelereren. Om klanten te bereiken wordt gebruik gemaakt van meerdere elektronische distributiekanaalen. Er wordt samengewerkt met externe digitale platforms en er zijn licentie-afspraken voor elektronische levering aan groepen van bibliotheken, de zogenaamde consortia.

Brill wil graag groeien. Acquisities en eigen ontwikkeling worden vooral gezocht in het verlengde of de nabijheid van de markten waarin al wordt geopereerd. Deze markten hebben steeds het academisch wetenschappelijk onderzoek als basis.

Het uitgeefbeleid

Brill heeft een multimediaal uitgeefbeleid. Het belangrijkste deel van de omzet heeft nog betrekking op boeken. Waar mogelijk wordt gestreefd naar continue producten met terugkerende opbrengsten. Voorbeelden daarvan zijn databanken, tijdschriften, encyclopedieën, handboeken en series.

Alle titels zijn bij publicatie in druk of elektronisch beschikbaar. Elektronische producten dienen altijd direct toegankelijk te zijn. Daarom is een goede opslag van elektronische bestanden zeer belangrijk. In de praktijk bewezen systemen en algemeen aanvaarde technische standaards worden daartoe toegepast.

Het systematisch digitaliseren van iedere stap in het uitgeefproces betekent dat alle titels die Brill uitgeeft zijn opgeslagen in een medium neutraal formaat. Met een dergelijk platform kunnen ook andere markten en kanalen dan de traditionele boekhandelaren en bibliotheken worden bereikt. Verder kan door opslag van informatie op een medium neutraal platform de distributie van informatie efficiënt en effectief worden uitgevoerd. Doordat het uitgeefproces hoofdzakelijk digitaal van aard is, kan de eindproductie relatief eenvoudig worden verplaatst. Daardoor kan ook worden ingespeeld op zich wijzigende marktfragen.

Uitgeefrechten en licenties zijn essentieel voor een uitgeverij en dienen goed beheerd te worden. Voor het behouden en uitbreiden van de uitgeefportfolio is constante aandacht voor uitgeefrechten en licenties nodig. Overeenkomsten dienen te worden geactualiseerd aan de hand van voortschrijdende ontwikkelingen op het gebied van elektronisch uitgeven. Eén van die ontwikkelingen is Open Access. Bij Open Access betalen auteurs of instellingen geheel of gedeeltelijk voor de verspreiding van informatie. Dit in tegenstelling tot de algemeen gebruikelijke wetenschappelijke uitgeefpraktijk waarin de afnemer of gebruiker betaalt. Als dienstverlener wil Brill flexibel zijn in het hanteren van verdienmodellen en is er bereidheid business modellen over te nemen die elders succesvol bleken. Zo kan het business model van Open Access betrekkelijk eenvoudig worden ingepast. Overigens is de onderneming ervan overtuigd dat de discussie over de rol van uitgevers en de wenselijkheid van het zelf uitgeven door wetenschappers vooral relevant is voor uitgeefprojecten waar de uitgever weinig toegevoegde waarde heeft. De uitgeefprojecten van Brill kenmerken zich door uitgebreide selectie- en redactionele processen, zodat de klant zekerheid heeft over de kwaliteit van de informatie. Verder is het beleid erop gericht dat elektronische

producten ook op langere termijn bruikbaar en toegankelijk zijn. Op deze wijze wordt belangrijke waarde aan uitgeefprojecten toegevoegd.

Daarom wordt de discussie over Open Access niet als bedreigend gezien, maar eerder als een teken van een veelzijdiger wordend en zich uitbreidend informatie-tijdperk. Waar zich geschikte mogelijkheden voordoen te participeren in experimentele projecten zoals bij OAPEN dat in Europees verband is gestart, zegt Brill deelname toe. Brill volgt de ontwikkelingen op de voet en is bereid in een vroeg stadium in te spelen op levensvatbare nieuwe vormen van wetenschappelijke informatievoorziening. Behoud van de onafhankelijke rol als toevoeger van kwaliteit en waarde is de enige principiële voorwaarde die daarbij voor Brill centraal staat.

Interne factoren

Het personeel is de belangrijkste interne factor die het succes van de onderneming bepaalt. Het aantrekken en behouden van geschoolde en professioneel ingestelde medewerkers is dan ook van groot belang.

Versterking van de marketing- en verkoopinspanningen is belangrijk voor het realiseren van groei. Dat vereist excellente verkopers en marketeers. Vanwege de belangrijke rol van wetenschappelijk onderzoek in en vanuit de Noord-Amerikaanse markt wordt geïnvesteerd in de eigen vestiging in Boston; de lokale aanwezigheid van verkopers en uitgevers werkt bevorderend op de groei van de onderneming.

Verder wordt voortdurend geïnvesteerd in informatiesystemen om de productgerichte en bestuurlijke informatievoorziening optimaal te laten zijn. De komende jaren zullen vooral investeringen in de productgerichte informatiesystemen moeten worden gedaan. Als leveranciers daarvoor zijn Aries, CODA en Klopotek gekozen die alle een grote klantenbasis hebben in de voor Brill relevante markt van uit-

geverijbedrijven. Automatisering moet eerst en vooral de dienstverlening aan auteurs en gebruikers dienen en bovendien een bijdrage kunnen bieden aan het gewenste prijsbeleid en de nagestreefde margeverbetering.

Brill legt zich toe op zijn kernactiviteiten. Niet-kernactiviteiten en kapitaal- of kennisintensieve processen worden uitbesteed. Het geïnvesteerde vermogen wordt vooral gebruikt voor de ontwikkeling en verwerving van content.

Financiële ambities

Het jaar 2008 vormt een moeilijk uitgangspunt om toekomstige groei-ambities op te baseren. Er is in het afgelopen jaar sprake geweest van een groot aantal bijzondere en zeer verschillende omstandigheden waardoor het niet goed mogelijk is een zuivere normalisering van omzet en winst te maken. Onduidelijk is bovendien hoe de afzetmarkt zich in de komende jaren zal ontwikkelen en herstellen.

Omzet(groei)

Ofschoon het huidige economische klimaat zeer grote onzekerheid met betrekking tot valutaschommelingen en institutionele koopkracht met zich meebrengt, wil de onderneming zijn strategische ambities vooralsnog handhaven. De omzetgroei in die ambitie zal daarin voor een deel worden gerealiseerd door autonome groei. Daarnaast zullen naar alle waarschijnlijkheid ook enkele acquisities worden gedaan. Per saldo is de groeiambitie:

- 30% groei van de omzet in drie jaar.

Winstgevendheid

Door autonome groei en acquisities zullen schaal- en synergievoordelen worden gerealiseerd. Bij tegenvallende groei moet in elk geval de marge in stand worden gehouden. Het kostenbeheer wordt thans verscherpt en maatregelen worden getroffen om in

2009 en 2010 variabele en vaste kosten terug te dringen. De ambities in het scenario van een groeiende omzet zijn:

- Jaarlijks een verbetering van de operationele marge (EBITDA als percentage van de omzet) van gemiddeld 1% van de omzet.
- 40% groei van de winst in drie jaar.

Werkkapitaal

Door verbetering van het werkkapitaalbeheer zal de omloopsnelheid van het kapitaal moeten toenemen. Doelstelling is:

- De groei van het werkkapitaal dient kleiner zijn dan de groei van de omzet.

Financiering

Brill behoudt zijn voorkeur voor degelijke balansverhoudingen, in het bijzonder voor wat betreft de solvabiliteit. Behoudens tijdelijke afwijkingen wordt uitgegaan van een solvabiliteit tussen de 40% en 60%. Binnen deze randvoorwaarde wordt gestreefd naar zo laag mogelijke kapitaalskosten.

Aandeelhoudersbelang

Een groeiend rendement is in het belang van de aandeelhouders. Voor de waardering van het aandeel is groei van de winst belangrijk. Voor het bepalen van het dividend werd sinds 2004 een pay-out ratio toegepast van 50%. In de AvA in mei 2009 zal een nieuw dividendbeleid worden voorgelegd dat op een aantal overwegingen zal worden gestoeld zoals een aantrekkelijk dividendrendement, winst en solvabiliteit. Om kasgeld te kunnen investeren in goed renderende uitgeefprojecten en bestaande aandeelhouders ter wille te zijn was Brill gewend het dividend geheel of gedeeltelijk aan te bieden in de vorm van een keuzedividend. Brill is verheugd dat het merendeel van de aandeelhouders koos voor stockdividend. Ook voor de toekomst zal deze keuzemogelijkheid in beginsel

worden gehandhaafd, maar afhankelijk worden gemaakt van de omstandigheden en bovenvermelde overwegingen.

Wanneer de vrije kasstroom verbetert kan gaandeweg meer contant dividend worden betaald. Met het uitkeren van contant dividend wordt ook vertrouwen in verdere groei van de onderneming uitgesproken.

Brill is in het belang van het creëren van aandeelhouderswaarde altijd doende maatregelen te nemen om de verhandelbaarheid van het aandeel te vergroten en de relatie met investeerders te verstevigen.

De inschakeling van SNS Securities als liquidity provider past in dat beleid.

Risico's en risicobeheersing

In 2008 is veel aandacht besteed van de verdere verbetering van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. In dit verband is het belangrijk om te vermelden dat in 2008 is besloten om de uitvoering van de pensioenregeling onder te brengen bij een verzekeringsmaatschappij. De regeling kwalificeert onder IFRS als een defined contribution (DC) regeling. Hiermede is Brill niet meer gevoelig voor de financiële fluctuaties van het voormalige ondernemingspensioenfonds. Verder is in 2008 het 50% belang in de Russische joint venture RusAr Archive Publishers afgestoten. Deze joint venture bracht slechts beperkte financiële risico's met zich mee op het gebied van verslaglegging en valutarisico.

Strategische en operationele risico's

Auteursrecht en andere uitgeefrechten

Auteursrecht is een van de fundamenteën van elke uitgeverij. Het beschermt het recht om te mogen publiceren. Bij het uitgeven wordt aandacht besteed aan de volledigheid van rechten voor het publiceren in de verschillende verschijningsvormen, zowel in gedrukte als in elektronische vorm. Er is een functionaris die speciaal belast is met het beheer van recht, licenties en dergelijke. Er blijft desondanks altijd een kleine kans bestaan dat eigendomsrechten onvolledig blijken te zijn.

Open Access en Open Archive

Bij wetenschappelijke instellingen is een trend te constateren om vooral primaire onderzoeksresultaten vrij toegankelijk op het Internet te publiceren. Deze initiatieven worden Open Access en Open Archive genoemd. Dit speelt vooral in de exacte wetenschappen, maar ook, zij het in veel mindere mate, in de disciplines waar Brill actief is, namelijk de humaniora en het internationaal recht. Bovendien is Brill flexibel in de toe te passen business modellen. Ten slotte is

Brill vooral gericht op de ontwikkeling en exploitatie van bewerkte onderzoeksresultaten en standaardwerken met een hoge toegevoegde waarde. Hierdoor is het risico van Open Access en Open Archive beperkt.

Parallel aan deze ontwikkeling loopt het beleid van sommige regeringen en universitaire besturen eigen repositories aan te leggen. De bedoeling is om alle informatie die door werknemers of door financiering daartoe in staat gestelde wetenschappers is geschreven op de eigen websites van de instituten gratis toegankelijk te maken. Varianten hierop vormen een nieuwe groep van universitaire persen die in dienst van een universiteit het open access beleid met betrekking tot formele publicaties vorm moeten geven.

Brill is te allen tijde bereid samenwerking met derden aan te gaan zolang de eigen identiteit, onafhankelijkheid en het vermogen economische waarde toe te voegen daarbij een duidelijke rol krijgen. Brill is al op institutioneel niveau in gesprek met een aantal universiteiten en instellingen om dit beleid vorm te geven en diensten aan te bieden.

Google

Google digitaliseert sinds enige jaren grote aantallen boeken in samenwerking met een aantal (wetenschappelijke) uitgeverijen en voor rechtenvrij materiaal ook met bibliotheken. Brill neemt hier ook aan deel. Het integrale manuscript wordt door Google gedigitaliseerd en gekoppeld aan Google's zoekmachine. Op deze wijze wordt het boek vindbaar voor het publiek. Een beperkt aantal pagina's dat aansluit op de zoekterm wordt zichtbaar gemaakt. Daarbij worden koppelingen gegeven naar websites waar deze boeken kunnen worden gekocht of ingezien.

Brill ziet dit middel als een kans, omdat hierdoor Brill boeken digitaal vindbaar, opzoekbaar en gemakkelijker verkoopbaar worden gemaakt. Dit dient het belang van de auteur (zichtbaarheid en mogelijke verspreiding van het boek) en het commerciële belang van Brill (verkoop van de publicaties).

Omdat woordenboeken en volledige encyclopedieën buiten dit programma zijn gehouden is het risico van kannibalisme van gedrukte uitgaven nihil en is alleen sprake van een verkoopbevorderend effect.

Op dit moment is veel te doen omtrent een op handen zijnde overeenkomst tussen Google, de American Publishers Association en the Authors Guild inzake de afspraken die zouden gaan gelden voor het exploiteren door Google van werken die niet langer leverbaar zijn. Brill oriënteert zich nog op zijn positie. Medio 2009 wordt een besluit verwacht.

Uitbesteding

Brill heeft veel van de bedrijfsprocessen uitbesteed. Het zetten, het drukken en binden, de orderverwerking en het magazijn, het onderhouden van digitale databases en software, de distributie, incasso en gedeelten van systeembeheer zijn uitbesteed. Ook zijn enkele deelaspecten van de bureauredactie een externe activiteit geworden.

Door veel ondersteunende activiteiten uit te besteden is de afhankelijkheid van leveranciers en partners toegenomen. In contracten en zogeheten Service Level Agreements heeft Brill belangrijke elementen van dienstverlening vastgelegd. Bovendien wil Brill controle op de geleverde diensten houden; het bedrijf houdt daarvoor een deskundige staf aan en schakelt zo nodig adviseurs in.

In het najaar van 2008 is voor de IT de gedeeltelijke outsourcing van systeembeheer ter hand genomen. Verder is in 2008 bijzondere aandacht besteed aan de verbetering van logistieke processen. De inkoopcontracten voor zetten, drukken en binden zijn kritisch beoordeeld en herzien en het contract met het distributiecentrum in de UK is eveneens heronderhandeld. Het distributiecentrum in het Verenigd Koninkrijk heeft een SAS 70-verklaring afgegeven over de betrouwbaarheid van zijn informatiesystemen. Een derde partij is ingeschakeld om het nakomen van het dienstencontract ter plaatse en op de voet te volgen. Bij het distributiecentrum in

de Verenigde Staten is een van SAS 70 afgeleide beoordeling van de betrouwbaarheid van de informatiesystemen verkregen. Er blijven desondanks altijd risico's bestaan dat uitbestede diensten niet naar behoren functioneren.

Overige operationele risico's

Onder overige operationele risico's vallen calamiteiten, storingen in essentiële computersystemen en personele risico's. Ter beheersing daarvan zijn verzekeringen afgesloten, worden noodplannen regelmatig bijgesteld en worden er dagelijks back-up's van computerbestanden gemaakt.

Financiële risico's

In noot 18 van de Jaarrekening wordt een toelichting gegeven op de belangrijkste financiële risico's van de onderneming, te weten het valuta-, rente- en kredietrisico.

Andere financiële risico's zijn:

Afwaardering van uitgaverechten en goodwill

Gekochte auteursrechten worden geboekt als uitgavenrechten en/of goodwill. De boekwaarde is gelijk aan de overnameprijs. De overnameprijs zal nooit hoger zijn dan de netto contante waarde van de toekomstige kasstromen verbonden aan de overname. De aannames die daarbij worden gedaan worden getoetst aan de jarenlange ervaring met uitgeven die in het bedrijf aanwezig is, zodat een reële waardering het gevolg is. Deze waardering is tevens leidraad voor de verdere exploitatie. Jaarlijks wordt de reële waarde opnieuw beoordeeld. Daaruit blijkt of de verwachtingen bij aankoop reëel zijn geweest. De kans op aanzienlijke afwaardering van uitgaverechten en/of goodwill is dan ook beperkt.

Incourante voorraden

Er is een actief beleid voor de beperking van initiële oplages van boeken. Het huidige beleid is stringenter dan in het verleden. Daardoor is het mogelijk dat er incurante voorraden van vooral oudere titels zijn. De voorraad van titels ouder dan vijf jaar zijn op dit moment volledig voorzien als incurant. Verkoop van deze oudere titels levert een vrijval van de voorziening voor incurante titels en daarmee een bate op. De nog courante voorraden worden periodiek beoordeeld. Zo nodig worden extra marketing en verkoopactiviteiten gedaan. Verder wordt bij het opstellen van budgetten rekening gehouden met het risico op incurante voorraden. De onzekerheid van verkoop bepaalt het risico op extra kosten voor incurante voorraden.

Interne risicobeheersings- en controlesystemen

De interne risicobeheersings- en controlesystemen bij Brill zijn gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

In de eerste plaats zijn er regels en voorschriften. Zo zijn er, rekening houdend met functiescheiding, regels ten aanzien van bevoegdheden voor het aangaan van verplichtingen en het doen van betalingen. Toegezien wordt dat verslagleggingsregels, fiscale regelgeving en regelgeving vanwege de beursnotering worden nageleefd. Op het gebied van IT zijn er voorschriften ten aanzien van systeembeheer en toegangsbeveiliging. In de tweede plaats vindt controle plaats binnen de planning en control cyclus, bestaande uit het strategisch plan, dat jaarlijks wordt geactualiseerd, de jaarbegroting, maandelijks en kwartaalrapportages over financiële en niet-financiële aandachtspunten. Analyses zijn kwantitatief en kwalitatief van aard. Voorbeelden van niet-financiële aandachtspunten zijn het personeel en de uitgeefplanning. In de rapportages worden de werkelijke resultaten vergeleken met de afgesproken budgetten en de verwachtingen voor het jaar.

Als aanvullende controles moeten worden genoemd de controle door de externe accountant, het laten uitvoeren van een EDP audit en het periodiek controleren van de voorraden. Aanvullende interne controle vindt plaats aan de hand van een controle plan.

Verder spelen waarden en normen alsmede de interne communicatie een belangrijke rol. Er is een klokkenluidersregeling van kracht en er is een vertrouwenspersoon aangewezen.

Er is een medewerker 'operational audit' werkzaam, met als doel de risico's, de efficiency en de effectiviteit van de bedrijfsprocessen te analyseren. Bovendien wordt jaarlijks een breed opgezette risico-analyse uitgevoerd, die wordt besproken met de Raad van Commissarissen. De risico-analyse wordt uitgevoerd aan de hand van het zogenaamde COSO-IC model. Op basis van dit model worden alle relevante bedrijfsprocessen en functionaliteiten geanalyseerd, risico's worden geclassificeerd en vastgesteld wordt of er controles op deze risico's aanwezig zijn, of deze functioneren en afdoende zijn.

De Directie is verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van Koninklijke Brill nv. Deze systemen hebben tot doel de significante risico's waaraan de onderneming is blootgesteld op te sporen en optimaal te beheersen. Een dergelijk systeem kan echter geen absolute zekerheid bieden tegen het niet realiseren van ondernemingsdoelstellingen, noch kan het onjuistheden van materiaal belang, verlies, fraude, menselijke fouten en overtredingen van wetten of regels geheel voorkomen. Waar tekortkomingen worden geconstateerd worden verbeteringen aangebracht.

Gedurende het verslagjaar zijn alle relevante risico's die zijn geconstateerd en de effectiviteit van de beheersingsmaatregelen van de vennootschap geanaly-

seerd en beoordeeld. Risico's en beheersingsmaatregelen worden regelmatig besproken met het management en de Raad van Commissarissen wordt daarover geïnformeerd. In 2008 is onder andere aandacht besteed aan risico's op het gebied van valutamanagement, pensioenen, distributie, voorraadbeheer en facturatie.

Gedurende het verslagjaar zijn geen belangrijke tekortkomingen geconstateerd ten aanzien van de adequaatheid en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

De externe accountant heeft de opzet en werking van de belangrijkste financiële controles beoordeeld. Daarbij heeft de accountant een aantal suggesties gedaan voor verdere verbetering van administratieve procedures.

Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's wordt over 2008 verklaard, dat de risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Tevens wordt verklaard dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.

Ten slotte wordt verklaard dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In het jaarverslag over 2006 werd voor het eerst expliciet stilgestaan bij de rol die Brill en zijn medewerkers in het maatschappelijke verkeer willen spelen. Misschien omdat uitgeverijen de laatste tijd als redelijk schone ondernemingen werden gezien, is er tot voor kort ook binnen Brill niet altijd aandacht voor het milieu geweest. Gaandeweg groeit het besef echter dat nog veel verbetering mogelijk is binnen de wijze waarop de uitgeefprocessen zijn ingericht. Ook kan de distributie en vertegenwoordiging op de internationale markt door Brill nog veel efficiënter worden vormgegeven. Maar mede door de aandacht die het belang van duurzaam ondernemen in de veel bredere zin van het woord de laatste tijd heeft gekregen, willen bestuur en medewerkers voor Brill een aantal uitgangspunten van beleid vastleggen en rapporteren over de stappen die zijn gezet.

Brill stelt zich ten doel een vitale rol te spelen in de selectie, verrijking en distributie van wetenschappelijk materiaal. Het beleid is daarbij vooral gericht op het onderhouden van duurzame relaties met auteurs en gebruikers. Vooral zij moeten de dienstverlening immers als nuttig en plezierig ervaren.

Voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en eerlijkheid zijn deugden die in dit spel van groot belang zijn. Dit geldt evenzeer voor de verhouding die Brill onderhoudt met alle andere spelers in de keten van informatievervalsing. Uitgangspunt hierbij is dat de onderneming in beginsel wil samenwerken met alle partijen die de dienstverlening aan auteurs en gebruikers bevorderen. De wensen van auteurs en klanten zijn daardoor uiteindelijk medebepalend voor de vormgeving van de dienstverlening.

In 2008 zijn library advisory committees met wisselende deelnemers gevormd. Twee keer per jaar worden rond een conventie in de VS, het VK of in continentaal Europa bijeenkomsten georganiseerd waar Brill zijn uitgeef- en verkooppraktijk toetst aan de mening

van bibliothecarissen. Afgelopen jaar is ook voor de Raad van Commissarissen een dergelijke ontmoeting met vooral strategische onderwerpen georganiseerd op Harvard University. In samenwerking met de Universiteit Leiden worden al enkele jaren workshops georganiseerd waar jonge wetenschappers en master studenten commentaar leveren op de producten van Brill en gezamenlijk naar nieuwe concepten wordt gekeken, en het verwachtingspatroon bij jonge onderzoekers onderwerp van discussie is.

Brill stelt zich ten doel bij de inrichting van het uitgeefproces kennis, ervaring en andere bronnen aan te reiken en steeds voor eigen rekening en risico te ondernemen. Voor de onderneming is door stakeholders gepercipieerde toevoeging van waarde een zeer belangrijke peiler onder de strategie. Winstgroei is daarbij een teken van toenemende waarde die bovendien nodig is voor de beloning van de kapitaalverschaffers, het kunnen bieden van carrièreperspectief en het kunnen aanvaarden van ondernemersrisico's. Deze moet echter grotendeels bereikt worden door cost leadership, ofwel het vermogen voordeliger te produceren dan de concurrentie. Hierdoor is winstgroei niet het resultaat van steeds hogere prijzen, maar het gevolg van productiviteitsverbetering. De voordelen ontstaan door in goed overleg met de andere schakels in de informatieketen naar verbeteringen in het uitgeefproces te blijven streven en schaalvoordelen en mogelijkheden van standaardisatie te benutten. In 2007 is goede voortgang gemaakt bij de inzet van een online aanbiedings- en beoordelingsstelsel voor tijdschriftartikelen; in 2008 zijn twintig tijdschriften op deze wijze voorzien van deze voor Brill strategisch uiterst belangrijke workflow. De medium neutrale opslag van bestanden voor monografieën (nodig voor printing on demand, de uitlevering van E-boeken en de indexering van boeken door o.a. Google) en het uittesten van standaard formaten voor het handelsverkeer (Onix) leverden in 2008 nog enkele problemen op die in 2009 opgelost

zullen zijn. Er zijn in 2008 volume-afspraken gemaakt met leveranciers om ook met terugwerkende kracht oude bestanden geschikt te maken voor deze multimediale aanpak.

In zijn oriëntatie op de wetenschap richt Brill zich op internationaal actieve groepen van wetenschappers. Van belang daarbij is dat de uitgeverij feitelijk wetenschappelijk onderzoek en objectieve waarheidsvinding wil dienen en zich uitdrukkelijk niet op voorbereidend wetenschappelijk onderwijs en algemene opinievorming richt. Brill is in zijn besluitvorming met betrekking tot het al dan niet publiceren van een werk onafhankelijk en wil niet verplicht worden daarbij aan enige overheid of maatschappelijke instantie verantwoording af te leggen. In discussies over de inrichting van wetenschappelijke informatievoorziening draagt Brill het belang van deze onafhankelijkheid met succes uit. In een zich vormende informatiemaatschappij waarbij de behoefte aan betrouwbare en op kwaliteit en objectiviteit gecontroleerde informatie groeit, is het van het grootste belang dat het belang van de vrijheid van informatiestromen en de objectieve waarheidsvinding wordt beschermd. Vanuit zijn onafhankelijke positie en ervaring wil Brill een constructieve bijdrage aan de totstandkoming van deze informatiemaatschappij leveren.

De onderneming zal gebruik maken van op prijs en kwaliteit gekozen leveranciers en kiest deze op de internationale markt. Productie van gereed product moet nog vaker gaan plaatsvinden in de nabijheid van de magazijnen en daarvoor zijn in 2007 twee vaste leveranciers van Printing on Demand geselecteerd en begin 2008 gecontracteerd en operationeel geworden. Elektronische kopijvoorbereiding is vaak op grotere afstand uitbesteed en het aantal in Brill's uitgeefpraktijk gespecialiseerde leveranciers is in 2007 met twee uitgebreid. In 2008 is vervolgens een grootschalige consolidatie van leveranciers gevolgd waardoor nu

sprake is van een klein aantal preferred suppliers met wie voor langere tijd afspraken zijn gemaakt. Daarnaast is opdracht gegeven een universeel lettertype te ontwikkelen, genaamd de "Brill". Deze investering zal de kopijvoorbereiding nog beter laten automatiseren hetgeen veel tijds winst en een aanzienlijke reductie van de fysieke verzending van geprinte proeven zal meebrengen. Ofschoon het uiterst onwaarschijnlijk wordt geacht dat verwerpelijke zaken als kinderarbeid bij Brill's leveranciers plaatsvinden, is in 2008 ook met twee buitenlandse leveranciers in social contracts vastgelegd wat de sociale omstandigheden dienen te zijn. Voor de grafische partners en de distributeurs is gespecificeerd welke stoffen en materialen voor Brill's producten gebruikt mogen worden. Alle leveranciers zijn FSC gecertificeerd. Zoals bovenstaand gesteld bepalen auteurs, gebruikers, en bibliotheken tot op zekere hoogte hoe het uitgeef- en distributieproces wordt ingericht. Brill werkt mee aan de inschakeling van de tussenhandel in boeken en tijdschriften en geeft licenties aan derden en databankexploitanten wanneer bibliotheken daaraan de voorkeur geven. Brill handhaaft een handelsvriendelijk beleid en betaalt op deze wijze mee aan de instandhouding van een veelzijdige distributie van wetenschappelijk materiaal. Bij de discussie over de vaste boekenprijs in Nederland houdt Brill zich afzijdig, omdat de bestaande regelingen geen betrekking hebben op het Engelstalige wetenschappelijke boek.

Brill bedient zich niet van schemerige praktijken in een poging de verkoop aan een afnemer of tussenhandelaar te bevorderen en betaling van commissies aan vertegenwoordigers en dergelijke moeten steeds gespecificeerd worden.

Beseft wordt dat succes afhankelijk is van een goed imago en belangrijker nog een uitstekende en gemotiveerde staf. Ondanks acquisities en uitbreidingen door autonome groei is Brill er in geslaagd een

tamenlijk compact bedrijf te blijven. Voor de toekomst is het streven er vooral op gericht medewerkers verder te trainen en waar mogelijk verantwoordelijkheid te geven ten behoeve van een optimale ontplooiing en ondernemerschap. De scholing leidt tot een herkenbare uitgeefpraktijk die efficiënte processen uit aanpalende markten zoals de STM uitgeverwereld koppelt aan de kleinschaliger cultuur van de academische uitgeverij. Wat de uitgeverij immers naast zijn lange traditie zo bijzonder maakt, is het werken in een groot aantal kleinere gespecialiseerde deelmarkten, een navenant groter aantal titels per vakgebied en de daarmee samenhangende noodzaak van een hogere innovatiegraad. Korte lijnen, snelle besluitvorming en een ondernemende staf moeten het uitgangspunt helpen bewaken dat auteurs en afnemers daadwerkelijk afspraken kunnen maken met de medewerkers. Deze aanpak is de voedingsbodem voor een autonome groei met aanvaardbare risico's. In 2007 is tijdens bedrijfsbijeenkomsten specifiek aandacht gevraagd voor het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uit een aantal werkgroepen zijn relevante voorstellen gekomen die vooral de verbetering van de interne communicatie beogen en een goede bestemming voor overtollige voorraad voorbereiden (het "adopt a library" programma). Ook op het kantoor in Boston is een bedrijfsbijeenkomst aan deze onderwerpen gewijd.

Het is de uitdrukkelijke bedoeling van Commissarissen en Directie dat de medewerkers en andere stakeholders van Brill actief helpen vormgeven aan een uitgeverij waar men ook vanuit MVO optiek trots op is. Sinds begin 2008 heeft een viertal werkgroepen initiatieven genomen om delen van de MVO agenda verder vorm te geven. Zij rapporteren regelmatig aan het management team van Brill en geven aan wat benodigd is voor het welslagen van hun werk.

Voor de meeste medewerkers is er een grote mate van individuele vrijheid. Brill tracht medewerkers aan te trekken en aan zich te binden die dienstbaar willen zijn aan de wensen van auteurs en klanten. Daarvoor is werkelijke belangstelling voor de wetenschap nodig, zonder dat de medewerkers de dienstverlening en de commerciële belangen van Brill uit het oog verliezen. Het oude beeldmerk van de uitgeverij bepaalt ook vandaag nog waarom het gaat; de harmonie vinden tussen de werkelijkheid van de wetenschap en die van de handel, Pallas en Mercurius.

Gezien het bijzondere karakter van het bedrijf is het van belang de historische reputatie in binnen- en buitenland ook volledig waar te blijven maken. Dit vergt een internationale optiek en een verankering in de wetenschappelijke centra van de wereld. Waar mogelijk wordt daarbij ook gestreefd naar een zekere spreiding van nationaliteiten onder de medewerkers. Het kantoor in Boston heeft als eerste doel een ankerplaats te zijn voor de Noord Amerikaanse markt. De onderneming wordt echter uitdrukkelijk als één bedrijf geleid en de samenwerking en uitwisseling tussen de kantoren in Leiden en Boston bevordert deze ongedeelde aanpak.

Met het oog op de langere termijn ontwikkelingen in de opkomende markten worden allianties met wetenschappelijke instituten in bijvoorbeeld Rusland en China gevormd. In deze markten heeft Brill al van oudsher een goede reputatie als wetenschappelijke uitgever. Met medewerkers, stagiaires en trainees uit die landen helpt Brill de langere termijnplannen gaandeweg in te kleuren.

Leiden is een belangrijke plaats in de geschiedenis van Brill en het bedrijf laat zijn loyaliteit met de stad en de universiteit altijd blijken. Zo is Brill voor langere tijd een sponsor van de bestudering van de bijzondere collecties van de Leidse Universiteitsbibliotheek via het Brill fellowship aan de Scaliger Stichting. Jaarlijks wordt ook bijgedragen aan

het werk van de Veerstichting die in Leiden elk jaar een symposium rond een bepaald thema ontwikkelt, waarbij studenten zogeheten vormgevers van de maatschappij ontmoeten. De op de wereld gerichte blik van de zeventiende eeuw is nog altijd zichtbaar in de oriëntatie van de uitgeverij. Met alle belangrijke instituten die Nederland kent en die gezamenlijk het nationale erfgoed levend houden, wil Brill goede betrekkingen onderhouden.

In 2008 is de onderneming ter gelegenheid van het 325-jarige bestaan opgetreden als hoofdsponsor van de grote tentoonstelling 'Leiden, Stad van Boeken', die in het Stedelijk Museum De Lakenhal gehouden is. Zijn unieke complete uitgeverij-archief heeft Brill geschonken aan de Vereniging van het Boekenvak die zijn collectie in beheer heeft gegeven aan de bibliotheek van de Universiteit van Amsterdam. In het eigen bedrijfspand is alleen een archief van boeken die de laatste vijftien jaar zijn verschenen aangelegd. Elk jaar zal de zestiende en dus oudste jaargang worden geschonken aan de bibliotheek in Amsterdam. Elk jaar ook wordt in de jaarbrochure van Brill een blik op de historie gegund en vanuit dat rijke verleden wil de uitgeverij zichzelf blijven ontwikkelen. Dit jaar is het laatste jaar waarin Professor Paul Hoftijzer in de brochure een bijdrage heeft verzorgd over een thema uit de boekgeschiedenis. Wij zijn de heer Hoftijzer zeer erkentelijk voor de vijf prachtige artikelen die hij speciaal voor onze uitgeverij belangeloos heeft willen schrijven. Wij weten dat zij door de lezers bijzonder gewaardeerd zijn.