



Verslag werkcollege *NieuwBestuur Bestuurskamer van de Toekomst*

Datum: maandag 10 november 2014
Voorzitters: Pim Mol (Directeur Corporate Affairs en Communicatie Rabobank Nederland) en Mildred Hofkes (oprichter NieuwBestuur).

REPUTATIESCHADE, WAT NU?!

Hoe belangrijk is reputatie voor een organisatie? Moet een reputatiemanager een vaste plaats krijgen in de boardroom? Hoe zet je de geloofwaardigheid van een bedrijf neer na reputatieschade? Is reputatiemanagement kostenbesparend? Hoe kan reputatiemanagement vertaald worden naar de buitenwereld?

“Iedereen is wel bezig met zijn eigen reputatie, maar waarom dan niet ook voor het bedrijf?”

Dit zijn een paar vragen waar op 10 november 2014 stevig over werd gediscussieerd tijdens de NieuwBestuur bijeenkomst *De Bestuurskamer van de Toekomst* met als speciale gast: Pim Mol (Chief Reputation Officer Rabobank). Dit werkcollege brengt bestuurders en bestuursadviseurs bij elkaar om ervaringen uit te wisselen, te leren en geïnspireerd te worden. Binnen het theoretische kader van *het Nieuwe Bestuursmodel®*, ontwikkeld door het netwerk van NieuwBestuur onder leiding van Mildred Hofkes, wordt de praktijkervaring van de deelnemers gekoppeld aan de theorie. Er zijn 10 deelnemers van verschillende organisaties aanwezig, allen werkzaam op seniormanagement/boardroom niveau, met name in de financiële en corporate wereld.

Een nieuwe toon aan de top

Pim Mol is op het gebied van reputatiemanagement ervaringsdeskundige. Als gevolg van de reputatieschade na de Libor-affaire en de daarop volgende bestuurlijke crisis binnen de Rabobank werd Pim Mol aangesteld als eerste Nederlandse ‘Chief Reputation Officer’ om de reputatie van de Rabobank te verbeteren en te bewaken van binnenuit. Het belang van reputatiemanagement is sterk toegenomen. De zeer kritische houding van de samenleving naar de financiële sector speelt een belangrijke rol. Pim Mol reflecteerde openhartig op de praktijkvragen en gaf waardevolle adviezen uit zijn eigen praktijk. Hieronder een inhoudelijke impressie van de bijeenkomst.

“Met winst als doelstelling kun je echt niet meer aankomen bij je klanten. Voor veel instellingen is dat anno 2014 echter nog steeds de werkelijkheid. Zo winstgevend mogelijk je kwartaalcijfers presenteren.”

Nederland is toe aan bestuurlijke vernieuwing en een nieuwe toon aan de top. Dit blijkt onder meer uit het recent gepubliceerde nationale reputatieonderzoek 2014, een vijfjaarlijkse vervolgstudie onder topbestuurders naar de cultuur aan de top uitgevoerd door BHRM. Van de Nederlandse topbestuurders geeft 71% aan dat een nieuwe toon economisch relevant is. De vraag is alleen; hoe komt deze vernieuwing tot stand? En hoe kan reputatiemanagement hieraan bijdragen?

Al snel bleek dat de deelnemers één ding gemeen hadden: “We willen met onze organisatie kantelen, we hebben sinds kort een nieuwe CEO met een nieuw geluid om dit waar te maken, maar hoe verzorgen we deze kanteling nu in de praktijk? Hoe herstellen we het vertrouwen na de



reputatieschade en hoe zorgen we ervoor dat de organisatie intrinsiek wordt gestuurd op een goede reputatie?"

In dit vier uur durende werkcollege werd er volop aandacht besteed aan de basisprincipes van het Nieuwe Besturen aan de hand van het Nieuwe Bestuursmodel voor Governance. Dit model begint met het stellen van de volgende vragen: Wat kunnen jullie zeggen over de kwaliteit van Governance? Wie zit er in het bestuur en welke samenstelling en vaardigheden is er nodig voor een juiste toon in de boardroom?

"Reputatiemanagement in de boardroom is zeker belangrijk. Hier moet de raad van bestuur gevoel voor hebben, het hoort bij de kwaliteiten van een moderne bestuurder."

Iedereen is het er over eens: bestuurders moeten staan voor de organisatie en het 'goede voorbeeld' geven, zowel intern als extern. Toch verschuilen bestuurders zich in de praktijk bij moeilijke dossiers nog te vaak achter de communicatie of pr-medewerker.

Er zijn binnen de financiële sector veel fouten gemaakt waar het bestuur verantwoordelijk voor was, waarom wordt er nooit 'sorry' gezegd?

De angst voor claims blijkt hier een grote rol in te spelen. Op het moment dat er 'sorry' wordt gezegd impliceert dit immers dat iemand een fout heeft gemaakt en hiermee schuld bekent. Claiminstellingen zoals bepaalde stichtingen hebben een gigantisch verdienmodel en liggen constant op de loer, zo stelt een deelnemer. Daarnaast wordt het aanbieden van een excuus niet geaccepteerd door zowel het interne als het externe toezicht. De verzekeraars mogen bijvoorbeeld niet zeggen, dat ze een fout hebben gemaakt met de woekerpolissen want dan kunnen ze miljardenclaims krijgen waarmee het financiële stelsel weer instabiel kan worden. Nu wordt er gekozen voor een middenweg die aangeeft "het was niet goed en niet fout".

"Mijn bestuurder durft alleen voor de media te verschijnen wanneer er goed nieuws gebracht mag worden, het brengen van slecht nieuws wordt doorgeschoven naar het hoofd communicatie. Hij wordt daar binnen de organisatie wel steeds vaker op aangesproken, stakeholders pikken het niet meer."

Toch is iedereen het er over eens dat het juist van veel moed zou getuigen als een bestuurder zijn excuus namens de hele organisatie durft aan te bieden. Er wordt geloofd dat de 'buitenwereld' hier ook positief op zal reageren. "Maar, misschien zijn we wel te laat om nog excuses aan te bieden en moeten we gewoon ons best doen om dit nooit meer te laten gebeuren."

Er zijn ook positieve veranderingen waarneembaar met betrekking tot de toon aan de top vinden de deelnemers, zoals de toegenomen zichtbaarheid van de bestuurders naar de klant toe. Zo gaf een deelnemer als voorbeeld dat binnen hun organisatie de bestuurders verplicht zijn om iedere maand zelf een aantal klanten met klachten na te bellen. Of bestuurders die nadrukkelijk 's avonds na werktijd op pad gaan om klanten te bezoeken, in de hoop dat hun medewerkers het goede voorbeeld zullen volgen.



De onverschilligheid van het publiek?

Er zijn de afgelopen jaren veel zaken misgegaan binnen de financiële sector waar het publiek indirect als belastingbetaler en direct als consument last van heeft gehad. Toch is hier nauwelijks op gereageerd door het publiek. Slechts 5% van de door woekerpolis benadeelde klanten heeft daadwerkelijk actie ondernomen richting de verzekeraars; 95% van de klanten dus niet. Hierdoor kunnen bedrijven het gevoel krijgen dat het niet zoveel uitmaakt wat er gebeurt, de echt grote consequenties lijken uit te blijven. Het publiek komt niet in opstand, terwijl er veel consumenten en ondernemers vanwege bijvoorbeeld woekerpolissen en renteswaps financieel in de knel zijn gekomen.

“Wij hebben onlangs op de nationale televisie aangeboden dat iedere Nederlander onze bestuursvoorzitter mocht bellen. De telefoon is de volgende dag 17 keer overgegaan.”

Het uitblijven van echt contact met de consument, zelfs wanneer een bestuursvoorzitter hier een handreiking toe doet, maakt pijnlijk duidelijk hoe groot de afstand is tussen de organisatie en ‘de buitenwereld’. Toch voelen veel bestuurders het als een kernactiviteit om zich te verhouden tot de Nederlandse maatschappij. De vraag is echter relevant of die kloof niet veel te groot is geworden door het structurele gebrek aan vertrouwen van het publiek in bestuurders.

Het jaarverslag, waarin de organisatie verantwoording aflegt, is een ander belangrijk communicatiemiddel om de kloof tussen organisaties en de stakeholders te dichten.

“De mensen die de toon aan de top uitkiezen staan het verst van de maatschappij af. Stuur bestuurders naar buiten!”

Hierop volgend werd er gesproken over het tweede basisprincipe van het Nieuw Besturen. Hoe open en eerlijk communiceren we met onze stakeholders?

Voor de deelnemers was dit een punt waar ieder een duidelijke mening over had. Stakeholder dialoog is heel belangrijk. Met feedback kan je verder werken. Leer echte feedback en schijnfeedback van elkaar te onderscheiden. Blijf toetsen bij je stakeholders of wat je doet goed is. Dit wordt gewaardeerd.

De lakmoesproef voor transparantie in het jaarverslag: Integrated reporting

Waar staat jullie organisatie gepositioneerd in de maatschappij? “Het hebben van twee jaarverslagen kan écht niet meer, dat is zo achterhaald”, zo zeggen alle deelnemers. Hiermee wordt verwezen naar het financiële jaarverslag met daarbij een apart maatschappelijk jaarverslag. De maatschappelijke relevantie is de core-business van ieder bedrijf, en hoort daarmee ook de boventoon te voeren binnen het jaarverslag. Zo wordt er bij sommige organisaties hard gewerkt aan stakeholderspecifieke jaarverslagen, waarbij iedere groep de informatie krijgt die het meest relevant is voor deze groep.



Een grote valkuil van veel jaarverslagen is de eenzijdige focus op de winstcijfers en het vergroten van het marktaandeel. Veel belangrijker dan dat is het vertalen van de kerngegevens over de maatschappelijke relevantie van de organisatie, bijvoorbeeld; we hebben het afgelopen jaar zoveel start-ups geld verstrekt, zoveel starters op de huizenmarkt aan een hypotheek geholpen etc.

In veel organisaties blijkt dat de beleidmakers nog te weinig bezig zijn om signalen van buiten naar binnen te halen. Door bijvoorbeeld in alle beleidsnotities een paragraaf 'reputatiemanagement' mee te nemen worden bestuurders bewuster van het effect van hun besluitvorming op de reputatie van de organisatie.

Een ander hulpmiddel om de organisatie bewuster te maken van reputatievraagstukken is het instellen van een interne Reputatie-Board. Doel daarbij is om de 'ongemakken' van de organisatie boven tafel te krijgen door bepaalde KPI's ter discussie te stellen.

Een aantal organisaties voert actieve stakeholderdialoog sessies uit. Kernvraag: wat kan de organisatie betekenen voor haar klanten, en hoe maken we de reputatie meetbaar? Toch stellen de deelnemers vast dat met het afvinken van cultuurlijstjes, de gewenste gedragsverandering niet van de grond gaat komen. Deelnemers stellen dat in veel corporate organisaties de focus nu ligt op kostenreductie en reorganiseren. Dit zorgt voor zulke grote interne verschuivingen dat de echte externe focus op klanten niet van de grond komt.

"Het echte schuren is nog niet begonnen"

Een goede reputatie is geld waard. De derde pijler van het Nieuwe Bestuursmodel is het duurzame verdienmodel. Dit betekent dat winst nooit duurzame winst kan zijn, als andere stakeholders structureel verliezen. 'Kernvraag: Hoe duurzaam zijn jullie huidige verdienmodellen?'

Het gaat in het transparantietijdperk steeds meer om sociale relevantie dan puur om de winstcijfers. Een aantal deelnemers stelt dat bijvoorbeeld concreet te merken aan het ander type vragen die analisten stellen. Dit speelt met name in Nederland, zo stelt een deelnemer die binnen een internationale organisatie opereert. In Engeland en Amerika spelen bepaalde gevoelige reputatiedossiers, zoals de beloning van bestuurders, helemaal niet. Toch is iedereen het er over eens dat je 'license-to-operate' in je thuisland op orde moet zijn, daarom is reputatiemanagement binnen Nederland relevanter dan daarbuiten.

Reputatieschade kost veel geld, zo weten enkele deelnemers uit de praktijk. Ook beleggers gaan steeds meer sturen op reputatie, en gaan organisaties met een beschadigde reputatie uit de weg. Tijdens de bijeenkomst omschrijft een deelnemer het voorkomen van reputatieschade als het actief plaatsen van rookmelders. Een veelvoorkomend probleem bij organisaties is de afwezigheid van de zogenaamde 'rookmelders' voor reputatieschade. Op het moment dat er grote risico's ontstaan voor reputatieschade, komen organisaties hier intern te laat achter. Als reactie wordt de 'brandweer' (crisiscommunicatie) ingeschakeld om de inmiddels uit de hand gelopen brand te blussen en te redden wat er nog te redden valt.

Na de uiteenzetting van het Nieuwe Bestuursmodel voor Governance krijgen de deelnemers de opdracht om na te gaan denken over de drie pijlers van het Nieuwe Besturen binnen hun organisatie



en de plek waar het brandgevaar het grootst is. Zijn er voldoende rookmelders aangebracht binnen hun eigen organisatie? In groepjes van drie werd er stevig gediscussieerd en gebrainstormd.

Brandgevaar en rookmelders

Iedere organisatie heeft zijn eigen specifieke brandgevaar. Zo noemt één deelnemer het 'sturen op klanttevredenheid', maar het uitblijven van de echte klant oriëntatie als 'brandgevaar'. Een duidelijk issue waar veel organisaties momenteel mee worstelen is het inzichtelijk maken van de maatschappelijke relevantie van het bedrijf. Er wordt nu nog te vaak gestuurd op winst, terwijl dat niet de reden van bestaan is van de organisatie. Het inzetten van een 'maatschappelijk verantwoord' project als PR-instrument naast de corebusiness kan echt niet langer. Bij reputatiemanagement moet het maatschappelijke denken geïntegreerd zijn in de strategie en de gehele productieketen van de organisatie. Dat blijkt voor veel organisaties echter nog een (te) grote kanteling. Ook wordt er eerlijk gesproken over het te grote opportunisme waarmee bedrijven nog steeds opereren.

Onder het genot van een heerlijk hapje en een drankje werden de cases naderhand aan tafel verder met elkaar besproken. Door het op de juiste manier monitoren van de signalen van de stakeholders en deze van buiten naar binnen te halen kan er tijdig worden ingegrepen. Wat zijn de belangrijkste rookmelders vanuit Het Nieuwe Besturen?

- *“We zijn allemaal bezig met het doorvoeren van structurele veranderingen, het lastige is om ervoor te zorgen dat er op de weg daarnaartoe geen ongelukken gebeuren, want dan ben je weer terug bij af.”*
- *“Ik weet dat ik het goed heb gedaan als ik minimaal één keer per maand mijn baan op het spel heb gezet voor iets waarin ik in geloof.”*
- *“Ieder individu houdt rekening met zijn of haar persoonlijke reputatie, maar als het gaat om de reputatie van de organisatie dan begrijpen we het opeens niet meer.”*
- *“Wij zijn erachter gekomen hoe belangrijk reputatie is, nadat wij het beste contract voor een grote leverancier aanboden, maar zij nadrukkelijk voor iemand anders kozen omdat onze ‘naam’ niet paste bij wat zij willen uitstralen.”*
- *“Transparant zijn heeft ons veel gebracht, wij konden dit ook omdat de RvC hier volledig achter stond, dat is essentieel.”*
- *“Het totale corporate stelsel is aan versimpeling toe. Het is ook belangrijk om daar intern op te blijven hameren. Ons werk als reputatiemanager is vooral VOLHOUDEN”*

.....

Iemand tippen over de volgende sessie van de Bestuurskamer van de Toekomst? Kijk op de [website](#) voor het eerst volgende werkcollege