

Spanning rond de boardroom

Reputatielessen voor directeuren en commissarissen

Eric Heres
Frank Peters

© 2016 Futuro Uitgevers bv, Amsterdam

Redactie/correctie: Elibro Tekst & Redactie, Schagen

Vormgeving en zetwerk: SBGO Grafisch ontwerp, Amsterdam

ISBN 9789492221353

NUR 801

Mail: welkom@futurouitgevers.nl

Mail auteurs: info@virtuscommunications.nl

www.virtuscommunications.nl

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteurs.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

www.futurouitgevers.nl www.twitter.com/futurouitgevers www.facebook.com/futurouitgevers

INHOUD

	Zorg voor verbinding met je omgeving	5
	Voorwoord Margot Scheltema	
1	Heb oog voor de omgeving	9
	Eelco Blok KPN	14
	Erik van de Merwe commissaris	20
2	Zoek de verbinding	27
	Susi Zijderveld NS	32
3	Be a Mensch	39
	Jos de Blok Buurtzorg	43
4	Verklein je kwetsbaarheid	49
	Dick Berlijn Deloitte	54
5	Je bent voor alles verantwoordelijk	61
	Gerard van Olphen APG	66
	Jacqueline Rijdsdijk commissaris	72
6	Organiseer tegenspraak	79
	Cees 't Hart Carlsberg Group	85
	Mijntje Lückerath-Rovers commissaris	91
7	Wees een leider en aanspreekbaar	99
	Salem Samhoud &samhoud	104
8	Acteer snel en daadkrachtig	111
	Mirjam Sijmons commissaris	117
	Daniel Ropers bol.com	123

9	Bouw samen aan je reputatie	131
	Jan de Jong NOS	136
	Dankwoord	143
	Boekentips	144
	Over de auteurs	147

VOORWOORD

Zorg voor verbinding met je omgeving

Het is zaak dat moderne leiders in staat zijn te verbinden. Niet alleen met de mensen van de eigen organisatie, maar met alle stakeholders, inclusief de samenleving. Ik ben ervan overtuigd dat een organisatie die echt verbonden is met haar omgeving, beter presteert en haar bestaansrecht bevestigt. Immers, organisaties worden steeds kritischer gevolgd door hun omgeving. Klanten, politici, media en maatschappelijke organisaties verwachten, eisen en halen informatie over alle zaken die zij belangrijk vinden. En ze dwingen organisaties om hun gedrag in lijn te brengen met hun beloftes.

Emoties en beleving winnen het daarbij van feiten en cijfers in de snelle (online) meningsvorming. En juist omdat iedereen met elkaar is verbonden via (sociale) netwerken kan de reputatie snel onder druk komen te staan. Anno nu komt de reputatie te voet en gaat per twitter. En daarmee ontstaat steeds meer spanning rond de boardroom.

Daar waar het zakelijk misgaat, kan de reputatie van een topman/-vrouw of een toezichthoudende commissaris te gronde worden gericht. Het (verkeerd) handelen of het niet handelen wordt topbestuurders en hun commissarissen persoonlijk toegerekend. En vervolgens worden ze er publiekelijk voor afgestraft. Maar zorgvuldig omgaan met reputatie kan ook kansen bieden.

Juist omdat reputatiemanagement voor directeuren en commissarissen zo'n belangrijk onderwerp is, ben ik blij met het verschijnen van dit boek. Het bouwen en beschermen van reputatie kunnen en mogen we niet overlaten aan onze afdeling Communicatie. We vervullen er zelf een cruciale rol in, en dat betekent dat we ons er zelf ook beter in moeten scholen.

Daarom is het ook zo plezierig dat in *Spanning rond de boardroom* aan de hand van korte, inhoudelijke informatie over reputatiemanagement inzicht wordt verschaft over hoe je reputaties bouwt en beschermt. Van organisaties én van personen.



'Reputatie komt te
voet en gaat per
twitter.'



Inspirerend vind ik dat, als rode draad in het boek, is gekozen voor vraaggesprekken met boegbeelden uit bedrijfsleven, gezondheidszorg en media. Samen maken deze bijdragen één ding glashelder: reputatiemanagement is voor elke moderne leider een absolute voorwaarde om in verbinding te zijn en – zo mogelijk nog belangrijker – in verbinding te blijven met de samenleving.

Ik wens u veel leesplezier!

Margot Scheltema, commissaris



Margot Scheltema was vier jaar op rij de nummer 1 van de Management Scope Top-50 Corporate Vrouwen. Zij is bijna 25 jaar voor Shell op diverse plekken in de wereld actief geweest, voor zij in 2004 terugkeerde naar Nederland om financieel directeur te worden bij Shell Nederland. Vijf jaar later werd zij beroepscommissaris en ging zij haar kennis en ervaring inzetten voor toezichthoudende functies bij organisaties als De Nederlandsche Bank, Triodos Bank, ABP, Schiphol, TNT Express, Warmtebedrijf Rotterdam, het Rijksmuseum, World Press Photo en het Genootschap Onze Taal.

Margot Scheltema staat bekend om haar bijzonder goede kennis van corporate governance en gedragscodes, en is voorzitter van de Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen. Zij heeft verder zeer relevante ervaring met de werking, opzet en beoordeling van de controlerende functies binnen een onderneming en met risicomangement.



I Heb oog voor de omgeving

'It takes 20 years to build a reputation, and only five minutes to ruin it. If you think about it you'll do things differently!' **Warren Buffett**

“Je bent wat er over je gezegd wordt als je niet in de kamer bent”... Dat is jouw persoonlijke reputatie, en die reputatie wordt steeds belangrijker. Dat geldt niet alleen voor organisaties, maar ook voor haar directieleden en commissarissen. Een goede reputatie maakt je onderscheidend van de rest en schept daardoor kansen. Tegelijkertijd is je reputatie kwetsbaarder dan ooit. In de top van organisaties weegt reputatie dan ook zeer zwaar. Sterker nog; het is in de boardrooms, zo blijkt uit recent onderzoek, inmiddels het allerbelangrijkste issue.

De top van ondernemingen, overheid en instellingen en hun toezichhouders praten daarom met grote regelmaat over de reputatie, en over ontwikkelingen en kwesties die deze reputatie kunnen beïnvloeden. In zowel positieve als negatieve zin. En dat is niet verwonderlijk.

Organisaties worden steeds kritischer door hun omgeving gevolgd. Klanten, politiek, media, maatschappelijke organisaties verwachten, eisen en halen informatie over alle zaken die zij belangrijk vinden. En ze dwingen organisaties om hun gedrag in lijn te brengen met hun beloftes. Emoties en beleving winnen het daarbij van feiten en cijfers in de snelle (online) meningsvorming. En juist omdat iedereen met elkaar is verbonden via (sociale) netwerken, kan de reputatie snel onder druk komen te staan. De reputatie komt te voet en gaat per twitter!

Judgement day

Daar waar het zakelijk misgaat, kan nu tegelijkertijd de reputatie van een topman/-vrouw of een toezichhoudende commissaris te gronde worden gericht. Het (verkeerd) handelen of het niet handelen, wordt in de huidige tijd de topbestuurders en in het verlengde ook hun commissarissen persoonlijk toeerekend. En vervolgens worden ze er publiekelijk voor afgestraft. En daarmee

komt er steeds meer spanning rond de boardroom. Immers, zowel de reputatie van de directeur als de commissaris komt onder druk als het misgaat.

De omgeving is nu rechter, jury en beul tegelijkertijd. Maar het is niet alleen de directe eigen omgeving die kritischer is geworden door bijvoorbeeld alle schandalen in de afgelopen tien jaar. Het huidige social mediatijdperk zorgt ervoor dat de wereld steeds transparanter wordt en er steeds minder verborgen blijft. Bovendien is druk nu eenvoudig te mobiliseren. Een persoon met een smartphone en internettoegang kan dit organiseren. Dat kan al met één gerichte tweet. Het is in dit social mediatijdperk daardoor iedere dag *judgement day*.



'Zorg voor een open communicatiecultuur'



Met deze ontwikkelingen is de druk op directeuren en commissarissen dus steeds meer toegenomen. Voor je het weet, lijdt je persoonlijk reputatieschade. En in dit internettijdperk is die niet snel te herstellen. Maar, deze tijd biedt ook kansen als je je bewust bent van de mogelijkheden en de wetten van reputatiemanagement.

Oog voor de omgeving

Directeuren en commissarissen zullen dus oog moeten hebben voor de omgeving. Ze moeten over omgevingssensitiviteit beschikken. Meer dan ooit is dit namelijk noodzakelijk om succesvol te zijn of zelfs te overleven.

We zijn nog te vaak gericht op het eigenbelang en redeneren vooral vanuit de ratio van het eigen gelijk. Soms niet eens onterecht. Feit is echter dat

ratio lang niet altijd meer doorslaggevend is in deze wereld die gedomineerd wordt door emotie. Je zult dus terdege rekening moeten houden met het sentiment van de omgeving.

Zorg ervoor dat je weet wat er van je verwacht wordt. Luister naar interne en externe stakeholders en neem de mening en verwachtingen serieus. Je zult daar tenminste aan moeten voldoen. En liefst zal je die verwachtingen in de praktijk moeten overtreffen om succesvol te zijn en te bouwen aan het reputatievet, dat je een buffer oplevert voor moeilijkere tijden. Het vergt een jarenlange investering in proactief reputatiemanagementbeleid en stakeholdermanagementbeleid van de organisatie en haar bestuurders.



'Overtref de verwachtingen van de omgeving'



Maar daarnaast vereist het ook een open communicatiecultuur in de eigen organisatie en een houding die gericht is op verbinding met de omgeving.

Over-deliver

Managementgoeroe Tom Peters zag het lang geleden al als de formule voor ieders succes: 'under-promise and over-deliver'. In de huidige overvolle markt is het moeilijk op te vallen. En daardoor beloven we al snel veel meer dan we in de praktijk kunnen waarmaken. Met als probleem dat je uiteindelijk niet voldoet aan de door jou zelf gewekte verwachtingen. Peters is van mening dat dit absoluut de verkeerde route is. Zijn advies is om je juist

te onderscheiden op betrouwbaarheid. Het nakomen van afspraken was nog nooit zo belangrijk als in deze tijd van onzekerheid. Tom Peters heeft natuurlijk een punt. Je maakt het verschil als je nog net iets meer doet dan wat de ander verwacht. Feitelijk gaat het hier vooral om realisme, eerlijkheid en het goed managen van de verwachtingen. Beloof nooit teveel en kom je afspraken altijd na. Dat zorgt voor vertrouwen en versterkt je reputatie.

Het is een kwestie van het respecteren van de ander. Dat start met luisteren en mondt vervolgens uit in dialoog, interactie en samenwerking. Organisaties die besturen en reputatiemanagement bedrijven vanuit een ivoren toren maken zich bewust kwetsbaar en lopen grote risico's op het gebied van de reputatie. Niet alleen voor de organisatie zelf, maar ook voor de individuele reputatie van haar bestuurders en de leden van haar raad van commissarissen.

Samenwerking directie en commissarissen

Zowel de directie als de toezichthouders lopen in toenemende mate persoonlijk reputatierisico. Dit vereist daarom veel aandacht en afstemming in de relatie tussen de beide bestuursorganen. Daar ligt een interessant aandachtspunt en mogelijk spanningsveld waarvoor veel te weinig aandacht is.

Het samenspel tussen bestuurders en toezichthouders wordt eigenlijk pas getest als het er echt op aankomt in de praktijk, bijvoorbeeld bij crisissituaties. Dat is natuurlijk niet het ideale moment om deze relatie op de proef te stellen. Het is daarom belangrijk om samen over reputatie te spreken en heldere afspraken te maken. Zo dient er consensus te zijn over zaken als de beoogde reputatie, transparantie, communicatiehouding en communicatiestijl van de organisatie. Maar eveneens over standpunten op de belangrijke thema's en onderwerpen. Dat voorkomt onnodige discussies achteraf over de gehanteerde communicatielijnen.

Tips voor de praktijk

- ▶ Denk na over de vraag welke interne en externe stakeholders voor de organisatie en voor jou belangrijk zijn.
- ▶ Luister naar de interne en externe stakeholders. Ga met ze in gesprek, zodat je weet wat er speelt en wat ze verwachten.
- ▶ Luister om te leren in plaats van direct te reageren.
- ▶ Zorg dat je tegemoet komt aan de verwachtingen van de omgeving en overtreft deze bij voorkeur.
- ▶ Doe aan verwachtingenmanagement, deel de dilemma's en licht toe waarom zaken niet realiseerbaar zijn of meer tijd nodig hebben.
- ▶ Zorg voor een dialoog en discussie tussen directie en commissarissen over de reputatie van de organisatie, de reputatierisico's en de beheersmaatregelen.
- ▶ Zorg voor een open communicatiehouding in de organisatie: maak zaken bespreekbaar voor ze escaleren.

Elco Blok | voorzitter raad van bestuur & CEO KPN

‘Neem bij ieder besluit ook de impact op de reputatie mee.’

Is reputatie aandachtspunt nummer 1 in de boardroom?

“Reputatie is heel erg belangrijk. Het bepaalt in hoge mate of klanten bijvoorbeeld zaken met je willen doen en of medewerkers bij je willen werken. We realiseren ons terdege dat de reputatie voor 90% wordt bepaald door wat de organisatie doet en hoe zij zich gedraagt.

In de raad van bestuur spreken we niet voortdurend over het onderwerp ‘reputatie’, maar we kijken wel bij alle besluiten naar de impact op de reputatie. Ook in de laag onder de raad van bestuur gebeurt dit. Bovendien is reputatie bij ons een van de KPI’s in de variabele beloning. Het is dus ook onderwerp van gesprek tussen de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Reputatie is bij KPN derhalve een lange termijn aandachtspunt, dat intrinsiek is geïntegreerd in de bedrijfsvoering.”

Wordt reputatie belangrijker voor de organisatie?

“Uiteindelijk bestaat een organisatie alleen bij de gratie van de klant. In deze tijd kunnen klanten vrij kiezen en reputatie speelt een belangrijke rol bij die keuze. Daarvoor moet je allereerst state-of-the-art producten en diensten leveren, goede service bieden, transparant zijn, open communiceren en ‘kleine lettertjes’ afschaffen. Maar je moet ook goed zorgen voor je bestaande klanten, in plaats van alleen aandacht te schenken aan nieuwe klanten. Verras klanten door meer waarde voor hun geld te bieden. Het is de combinatie van al die factoren die uiteindelijk het verschil maakt.

Daarnaast pakken we als organisatie onze maatschappelijke rol. Denk daarbij aan het terugdringen van de CO₂-footprint en het feit dat KPN sinds 2015 klimaatneutraal is. KPN is tot in de haarvaten verbonden met de Nederlandse samenleving. Wij willen daaraan onze bijdrage leveren door bijvoorbeeld

ons ‘KPN Mooiste Contact Fonds’, de sponsoring van het schaatsen en het Rijksmuseum. En last but not least weten we dat onze medewerkers de belangrijkste rol spelen bij onze reputatie. Zij bepalen de wijze waarop de buitenwereld ons ziet. Het structureel werken aan al deze aspecten werpt ook z’n vruchten af. Wij zien namelijk een duidelijke correlatie tussen de genomen maatregelen en de verbetering van de reputatie en de Net Promotor Score (NPS).”

Merk je ook dat de persoonlijke druk toeneemt op de bestuurder?

“Je kunt je als bedrijf steeds minder permitteren. Dat geldt natuurlijk ook voor het boegbeeld van de organisatie. In alles wat je doet moet je rekening houden met wie en wat je wil zijn als bedrijf, want er wordt met een vergrootglas gekeken naar wat je doet en zegt. Dat is soms best lastig. Toen bijvoorbeeld enkele jaren geleden het Mexicaanse telecomconcern América Móvil een vijandig bod op KPN voorbereidde, is er veel gesproken over het feit dat ik daarover zelf niets communiceerde. Het bod is echter nooit uitgebracht en ik kon dus nog niets communiceren. Dat wordt je dan toch kwalijk genomen en het geeft intern en extern druk op de korte termijn reputatie. Ik heb deze afweging echter zeer bewust gemaakt, om geen speculaties te voeden.”

Welke ontwikkelingen leveren druk op voor bestuurders en organisaties?

“De macht van de consument is steeds groter en dat is prima. Door de sociale media kunnen mensen druk organiseren en uitoefenen op een organisatie. Als KPN hebben we zo’n 600.000 *mentions* per jaar. Dat heeft natuurlijk grote invloed. Ook medewerkers met klantcontact merken dat en daarom helpt het hen als onze reputatie goed is en klanten positief zijn over onze producten, diensten en service. Dan ben je veel gemotiveerder.

Een interessante uitdaging is hoe we onze collega’s het verhaal over KPN laten vertellen. We hebben recentelijk de *why* van KPN weer gedefinieerd en maken die via een speciaal programma relevant voor iedere medewerker. Daar hebben we in het verleden misschien te makkelijk over gedacht. We hebben al jaren het intern online platform Team KPN waarop alle medewerkers altijd en overal open kunnen communiceren. Alles wordt daar besproken: van storingen tot mijn eigen bonus. Deze vorm van maximale transparantie helpt mensen meer verantwoordelijkheid te nemen, binnen en buiten het bedrijf. Het management van KPN heeft de opdracht om zo open en interactief te communiceren over de strategie en de prioriteiten.