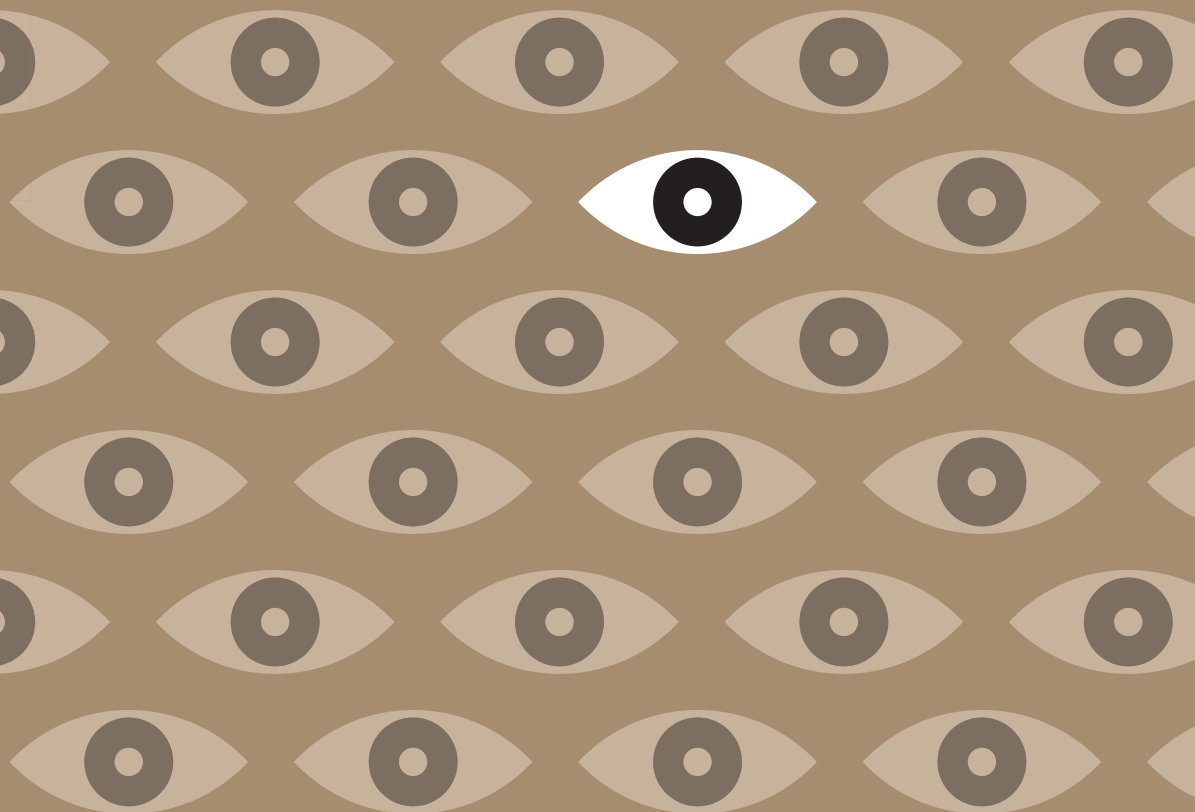


Reputatiemanagement voor commissarissen en toezichthouders

Lessen voor het bouwen en beschermen
van je persoonlijke reputatie

Frank Peters



Boom

Reputatie- management voor commissarissen en toezichthouders

Lessen voor het bouwen en beschermen van
je persoonlijke reputatie

Frank Peters

Boom

Inhoudsopgave

Inleiding: Iedere toezichthouder heeft te maken met reputatie 9

1. Handel voortdurend in lijn met je identiteit 15

- 1.1 Inleiding 15
- 1.2 De pijlers van de reputatie 16
- 1.3 De interacties van de reputaties 17
- 1.4 De waarde van de reputatie 20

2. Neem de omgeving als uitgangspunt voor je gedrag 23

- 2.1 Inleiding 23
- 2.2 Geen vrije keuze 24
- 2.3 Voldoen aan wetgeving niet voldoende 27
- 2.4 Vertrouwen als basis voor verbinding 28
- 2.5 De omgeving voert de druk extreem op 29

3. Maak de uitgangspunten van je handelen zichtbaar 33

- 3.1 Inleiding 33
- 3.2 Gedrag is leidend 34
- 3.3 Trouw aan wie je bent 35
- 3.4 Maak duidelijk waar je voor staat 36
- 3.5 Consistentie is randvoorwaardelijk 38
- 3.6 Zoek uit of je bij de organisatie past 38

4. Zorg dat je voldoet aan de verwachtingen van je stakeholders 41

- 4.1 Inleiding 41
- 4.2 De buitenwereld naar binnen halen 43
- 4.3 Maak zelf een stakeholderanalyse 44
- 4.4 Respecteer de ander 46
- 4.5 Richten op verbinding 47

5. Doe het juiste als niemand kijkt 51

- 5.1 Inleiding 51
- 5.2 Morele keuzes maken 52
- 5.3 Zorgvuldige oriëntatie 52
- 5.4 Voer het gesprek over ethische dilemma's 54
- 5.5 De omgeving respecteren 55
- 5.6 Integer handelen betekent eerlijk zijn 56
- 5.7 Zorgvuldig beredeneerde besluiten 58

6. Anticipeer op de risico's 61

- 6.1 Inleiding 61
- 6.2 Interne risicoanalyse 63
- 6.3 Grote variatie aan risico's 65
- 6.4 Raadpleeg externe experts 67
- 6.5 Aan de slag met de kernrisico's 68
- 6.6 Randvoorwaarden voor succes 70
- 6.7 Zorg voor duidelijkheid 71

7. Sta op als het spannend wordt 75

- 7.1 Inleiding 75
- 7.2 Niet wegstijgen 76
- 7.3 Slecht nieuws zelf brengen 77
- 7.4 De crisisrol van de commissaris 78
- 7.5 Directe betrokkenheid 80
- 7.6 Toon leiderschap 81
- 7.7 Verantwoordelijkheid nemen 83
- 7.8 Balans tussen snel en zorgvuldig 84

8. Blijf samen het gesprek voeren 87

- 8.1 Inleiding 87
- 8.2 Goede relatie cruciaal 88
- 8.3 Voortdurende dialoog 89
- 8.4 Informatievoorziening is de basis 91
- 8.5 Samenwerking in goede en slechte tijden 93
- 8.6 Samenspel getest 93
- 8.7 De cruciale rol van tegenspraak 95
- 8.8 Omgaan met conflicten 97
- 8.9 Effectieve samenwerking 101

Twintig lessen voor het bouwen en beschermen van je reputatie als
commissaris 103

Epiloog 109

Geraadpleegde en inspirerende literatuur 111

Dankwoord 115

Over de auteur 117

Bijlage: Aansprakelijkheidsrisico's bij onbehoorlijke taakvervulling
van de RvC 119

Inleiding: Iedere toezichthouder heeft te maken met reputatie

Iedere commissaris heeft bewust of onbewust zeer direct te maken met reputatie. Dat geldt op de eerste plaats natuurlijk voor de reputatie van de organisatie waarop hij toezicht houdt. Je bent immers als toezichthouder verantwoordelijk voor het wel en wee van de organisatie en daarmee ultiem ook voor de reputatie ervan. Maar daarnaast heb je ook zelf als toezichthouder een reputatie, of je je daar nu bewust van bent of niet. Jouw eigen reputatie wordt ook beïnvloed door de wijze waarop jij inhoud en vorm geeft aan jouw toezichthoudende rol en door de reputatie van de raad van commissarissen waarvan je deel uitmaakt. En door jouw gedrag dat je laat zien in de rest van je leven. Jouw eigen reputatie bepaalt hoe je gezien wordt in je huidige toezichthoudende rol en is medebepalend voor de vraag of je interessant bent voor nieuwe posities als toezichthouder.

Ik hoor vaak van bestuurders en toezichthouders dat ze niet met hun reputatie bezig zijn. Maar op bijvoorbeeld de vraag of ze zichzelf weleens googelen, zegt nagenoeg iedereen ja. Kortom, het is iets waar je niet actief mee bezig zegt te willen zijn, maar wat wel degelijk belangrijk voor je is. Bovendien ontbreekt vaak de kennis van *reputatiemanagement*. Veelal heerst ook de misvatting dat de reputatie maakbaar is en vooral wordt bepaald door communicatie. In de praktijk speelt communicatie slechts een minimale rol bij het bouwen van je reputatie. Het is vooral je gedrag dat bepalend is voor de beeldvorming.

‘Je bent wat er over je gezegd wordt als je niet in de kamer bent’ – dat is je reputatie. En die reputatie wordt steeds belangrijker. Dat geldt zowel voor jezelf als privépersoon, je rol als toezichthouder en de organisatie waarop je toezicht houdt. Je reputatie is dus het beeld dat de omgeving van je heeft. En het is slechts tot op zekere hoogte mogelijk om dat beeld zelf actief te bepalen, laat staan te managen. De omgeving is terecht kritisch en vertrouwt je niet langer op mooie woorden en beloftes. Zij beoordeelt je nu op integriteit, daden, leiderschap en verbinding met de omgeving.

Door een goede reputatie onderscheid je je van de rest en daardoor schept deze voor jou kansen. Tegelijkertijd is je reputatie ook kwetsbaarder dan ooit. We zijn steeds meer gaan letten op de ander en we worden aangesproken op onze daden. Of juist het achterwege blijven daarvan. Maar het gaat nog verder, want de omgeving rekent je namelijk steeds harder en persoonlijker af op je gedrag. Kortom: je wordt zeer kritisch gevolgd, beoordeeld en zo nodig publiekelijk geslachtofferd. Het huidige socialmediatijdperk heeft ervoor gezorgd dat de wereld steeds transparanter wordt en er steeds minder verborgen blijft. Bovendien is reputatiedruk nu eenvoudig te organiseren. Dat kan al met één gerichte tweet. De omgeving is jury, rechter en beul geworden. Met deze ontwikkeling neemt de druk dus steeds meer toe. Voor je het weet, lijdt je persoonlijk schade: juridisch, financieel of wat betreft reputatie. Maar deze tijd biedt ook kansen als je je bewust bent van de mogelijkheden en de wetten van reputatiemanagement. Uiteindelijk gaat het erom dat je je toezichthoudende rol echt serieus neemt en deze naar eer en geweten vervult.

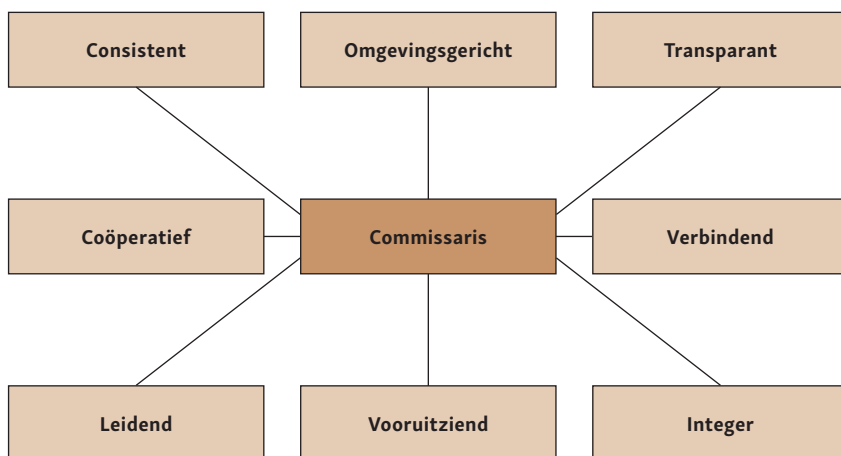
De acht belangrijke lessen voor reputatiemanagement en kenmerken van organisaties en hun toezichthouders zijn:

1. Handel voortdurend in lijn met je identiteit: *CONSISTENT*. Zorg dat je handelt in lijn met je identiteit en zorg dat reputatie en identiteit in balans zijn door je gedrag.
2. Neem de omgeving als uitgangspunt voor je gedrag: *OMGEVINGS-GERICHT*. De omgeving oefent steeds meer druk op je uit en dwingt je om in alles wat je doet het perspectief van de ander centraal te stellen.
3. Maak de uitgangspunten van je handelen zichtbaar: *TRANSPARANT*. Laat zien waar je voor staat en wat de uitgangspunten zijn voor je handelen.

4. Zorg dat je voldoet aan de verwachtingen van je stakeholders: *VERBINDEND*. Een reputatie bouwen doe je door met consistent gedrag voortdurend de verwachting van je interne en externe stakeholders te overtreffen.
5. Doe het juiste als niemand kijkt: *INTEGER*. Neem zorgvuldig beredeneerde besluiten op de vraagstukken die impact hebben op je stakeholders.
6. Anticipeer op de risico's: *VOORUITZIEND*. Denk na en anticipeer op de risico's die mogelijk een bedreiging vormen voor je reputatie.
7. Sta op als het spannend wordt: *LEIDEND*. Toon leiderschap en treed handelend op in crisissituaties, waardoor je perspectief biedt voor de betrokkenen.
8. Blijf samen het gesprek voeren: *COÖPERATIEF*. De relatie met de bestuurders vraagt om aandacht, onderhoud en soms ook afstand.

Deze aspecten, die ook de acht hoofdstukken van dit boek vormen, zijn de kenmerken van een excellente toezichthouder.

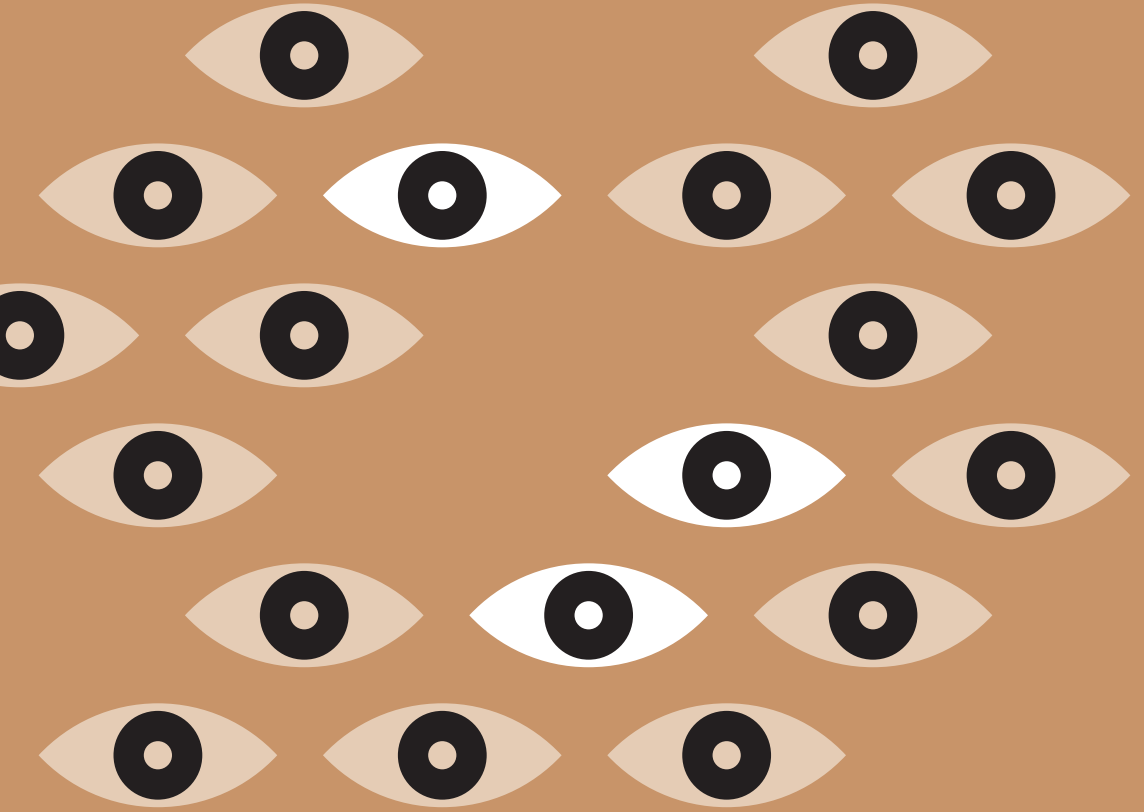
FIGUUR I DE KENMERKEN VAN DE EXCELLENTE COMMISSARIS



Dit boek geeft je als commissaris of toezichthouder inzicht in reputatiemanagement, zowel voor de organisatie waarop je toezicht houdt als voor de raad van commissarissen waar je deel van uitmaakt en voor je eigen persoonlijke reputatie. Het behandelt de belangrijkste bouwstenen van reputatiemanagement. Deze kun je in willekeurige volgorde tot je nemen.

De lessen in dit boek vormen gezamenlijk een persoonlijke toolkit en zijn gebaseerd op mijn ervaring van ruim dertig jaar reputatiemanagement van en crisisadvisering aan organisaties, bestuurders en commissarissen. Als je de lessen ter harte neemt, dan biedt dat jou een kans je te onderscheiden en geeft dat een buffer voor als je onverhoopt te maken krijgt met tegenslag.

Frank Peters
Venetië, juli 2024



1. Handel voortdurend in lijn met je identiteit

1.1 Inleiding

Reputatie is dus datgene wat ze over je zeggen als je zelf niet in de kamer bent. De reputatie is de beschrijving van de organisatie of van jou als persoon door de omgeving. En je *identiteit* is wat je graag zou willen dat ze over jou of de organisatie zeggen. In de praktijk zijn beide zelden identiek, omdat iedere stakeholder een eigen werkelijkheid creëert. Reputatiemanagement gaat in de praktijk dus over het in balans brengen en houden van de reputatie en de identiteit.

Wat maakt dan je reputatie? Dat is een eenvoudige vraag. Uiteindelijk gaat het erom dat je met daden en gedrag voldoet aan de verwachtingen van de interne en externe stakeholders. *'Be good and prove it'* is het devies. Je wordt namelijk niet langer vertrouwd op jouw mooie woorden. Het gaat erom dat je iedere dag doet wat je belooft. De tijd van 'gelijk hebben is gelijk krijgen' is immers allang voorbij. Het bouwen van je reputatie vergt jaren, terwijl je reputatie met één gerichte negatieve tweet flinke schade kan oplopen. Door je reputatie onderscheid je je van een ander, maar dat leidt niet altijd direct tot succes of nieuwe kansen. Een slechte reputatie daarentegen loopt je meestal direct voor de voeten – zowel zakelijk als persoonlijk.

1.1.1 Reputatievet en reputatieturbulentie

Reputatie is dus het beeld dat de buitenwereld heeft van jou, de raad van commissarissen of de organisatie waarop je toezicht houdt. Kortom: voldoe je aan de verwachtingen van de relevante stakeholders? Het is een illusie om te denken dat je zelf regie voert over jouw reputatie. Je kunt wel zorgen dat je het maximale doet om de omgeving te beïnvloeden als het gaat om het beeld dat ze van je hebben. Alleen *consistent* beleid, gedrag en concrete daden tellen daarbij. Je zult daarmee voortdurend moeten investeren in het bouwen van *reputatievet*. Enerzijds om het verschil te maken en de voorkeur en het vertrouwen van de omgeving te verdienen en anderzijds om een buffer of ‘airbag’ te hebben voor momenten van *reputatieturbulentie*. Dus wanneer het even tegenzit, zoals in het geval van issues en crises.

1.2 De pijlers van de reputatie

Volgens internationaal adviesbureau Reputation Institute wordt de reputatie van een organisatie bepaald door een combinatie van zeven factoren:

- *Producten en diensten*: de organisatie biedt producten en diensten van hoge kwaliteit, die voldoen aan de verwachtingen van de omgeving en een goede prijs/waardeverhouding hebben.
- *Leiderschap*: de organisatie heeft aansprekende en geschikte leiders, er is uitstekend management aanwezig en er is een duidelijke toekomstvisie.
- *Prestaties*: de organisatie is winstgevendheid, er is een hogere performance dan bij de concurrenten, er zijn sterke kansen voor toekomstige groei en er zijn garanties voor continuïteit.
- *Innovatie*: de organisatie heeft innovatiekracht, past zich snel aan om te kunnen veranderen en is koploper in de markt.
- *Burgerschap*: de organisatie gaat bewust met de omgeving om, zij ondersteunt goed gedrag en heeft een positieve impact op de samenleving.
- *Werkomgeving*: het is een aantrekkelijke organisatie om voor te werken, het welzijn van de medewerkers staat voorop, de medewerkers worden fair beloond en krijgen gelijke kansen.

- *Governance*: de organisatie wordt goed en zorgvuldig bestuurd, ze is open en handelt integer. De toezichthouders spelen op dit punt een belangrijke rol.

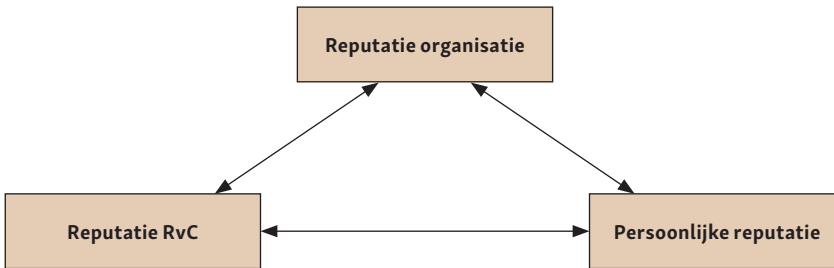
Deze ‘drivers’ gelden voor organisaties, maar zeker ook voor de raad van commissarissen van de organisatie. Zij houdt immers toezicht op het realiseren van deze aspecten in de organisatie en is daarmee uitiem verantwoordelijk.

In mijn ogen is er een nieuwe driver voor reputatie bijgekomen, namelijk *responsiveness*. Dit is de snelheid waarmee en de wijze waarop jij of de organisatie omgaat met issues en crises die de reputatie acuut bedreigen, omdat belangen van de omgeving worden geschaad. Een goede reputatie kan namelijk snel aan het wankelen worden gebracht door issues of crises. En de manier waarop je daarmee omgaat, is maatgevend voor de sympathie van of de afkeuring door de omgeving. Zo word je hard afgerekend op het uitblijven van een adequate response bij een crisis. De responsetijden bij crisissituaties zijn gedaald van een dag naar enkele uren of zelfs minuten. De digitalisering van de wereld heeft dit proces dramatisch versneld. Een lokaal incident kan onmiddellijk wereldnieuws zijn, terwijl consumentenmacht en druk op organisaties via internet en social media extreem snel en eenvoudig kunnen worden georganiseerd.

1.3 De interacties tussen de reputaties

In de praktijk heb je als toezichthouder te maken met drie verschillende reputaties. Op de eerste plaats is dat je eigen persoonlijke reputatie. Daarnaast is er natuurlijk de reputatie van de organisatie waarop je toezicht houdt en ten slotte de reputatie van de raad van commissarissen of raad van toezicht waar je deel van uitmaakt. Deze drie reputaties kun je niet los zien van elkaar. Sterker nog, er is sprake van een voortdurende *interactie* door het gedrag van de drie ‘entiteiten’, die dus in de praktijk verweven zijn.

FIGUUR 1.1 DE INTERACTIE TUSSEN DE REPUTATIES



Als toezichthouder ben je natuurlijk verantwoordelijk voor je eigen reputatie en die van de raad. Het bestuur van de organisatie heeft als een van de taken om de reputatie van de organisatie te bouwen en te beschermen. Jij houdt daarop toezicht en daarmee is het wel degelijk ook onderdeel van de aandachtsgebieden van de raad. De in de inleiding genoemde lessen zijn daarmee ook op het handelen van de raad en jezelf als toezichthouder van toepassing.

Je eigen reputatie heeft bovendien ook invloed op de reputatie van de organisatie waarop je toezicht houdt. Je verbindt je immers aan deze organisatie. Daarom kun je de reputaties van de organisatie, de raad en jouw persoonlijke reputatie niet los zien van elkaar. Zo zul je als commissaris ook het voorbeeldgedrag moeten vertonen dat past bij de waarden van de organisatie.

Reputatie is in alle drie de situaties het met gedrag voldoen aan de verwachtingen van de interne en externe stakeholders. Consistentie is daarin een belangrijk aspect.

1.3.1 *Zorgvuldige keuzes belangrijk voor je reputatie*

Het bouwen en beschermen van je persoonlijke reputatie vraagt om het maken van zorgvuldige keuzes. De volgende aspecten spelen voor je rol als commissaris daarbij onder meer een rol:

- Bepaal voor jezelf goed waar je specifieke kennis en toegevoegde waarde liggen.
- Denk na over de vraag waarin jij je onderscheidt en wat je toevoegt in de rol van commissaris.

- Stel vast welke persoonlijke waarden voor je gelden, die je als drijfveren en kompas hanteert voor je handelen en gedrag.
- Inventariseer welke sectoren en daarbinnen welke organisaties echt persoonlijk bij je passen als het gaat om een rol als toezichthouder.
- Vraag je af of je voldoende tijd (ten minste een dag per maand) hebt en de toezichthoudende rol kunt combineren met andere functies en commissariaten.
- Bekijk of je de bestuurders en de andere commissarissen kent en ga na of er een persoonlijke ‘fit’ is en je in de praktijk met hen kunt samenwerken.
- Stel vast of je echt onafhankelijk kunt opereren. Of ken je bijvoorbeeld de bestuurders – of een van hen – goed, waardoor het lastig is afstand te nemen?
- Ga na wat de staat is van de organisatie. Is het een gezonde organisatie, die het goed doet in de markt? Of staat de organisatie er slecht voor en heeft deze de afgelopen jaren steeds met problemen te maken gehad? Is het een duiventil in de raad van bestuur en de raad van commissarissen?
- Onderzoek wat de reputaties zijn van de organisatie, de bestuurders en de toezichthouders, want die zullen ook impact hebben op jou.
- Kies je commissariaten zeer bewust en ga daarbij ook goed na of de identiteit en waarden van de organisatie en de raad passen bij jouw eigen identiteit.
- Accepteer uiteindelijk alleen een commissariaat als dit past bij je affiniteit, kennis, ambitie en beschikbaarheid.
- Weeg je je keuze voor een commissariaat ook zorgvuldig af vanuit het juridisch kader en de risico’s die je vanuit dat perspectief persoonlijk loopt (zie de bijlage *Aansprakelijkheidsrisico’s bij onbehoorlijke taakvervulling van de RvC* achter in dit boek). Ben je bereid wettelijke verantwoordelijkheid en de daaraan verbonden aansprakelijkheidsrisico’s te nemen?

Bij een bewuste keuze hoort ook de vraag wat je persoonlijke drijfveren zijn als commissaris. Wil je ook een maatschappelijke bijdrage leveren als commissaris? Dus kies je voor een organisatie met een negatieve impact op de samenleving of een die juist een positieve maatschappelijke

bijdrage levert? Ga je louter voor geld en statusverhogende posities of voor betekenisgeving?

Zorg er uiteindelijk voor dat je zorgvuldige afwegingen maakt en kies heel bewust waartegen je 'ja' zegt, want alleen voor de eer moet je in deze tijd geen commissariaat aangaan. De *upside* (eer en beloning) moet in balans zijn met de mogelijke *downside* (juridische, financiële en reputatieschade) van een dergelijke rol.

Bezoek de organisatie, ga in gesprek en voer een beperkt *due dilligence*-onderzoek uit om vast te stellen hoe de organisatie ervoor staat. Vervolgens kom je tot een beoordeling van de feiten en neem je een besluit. Bij twijfel is er maar één advies: gewoon niet instappen!

1.4 De waarde van de reputatie

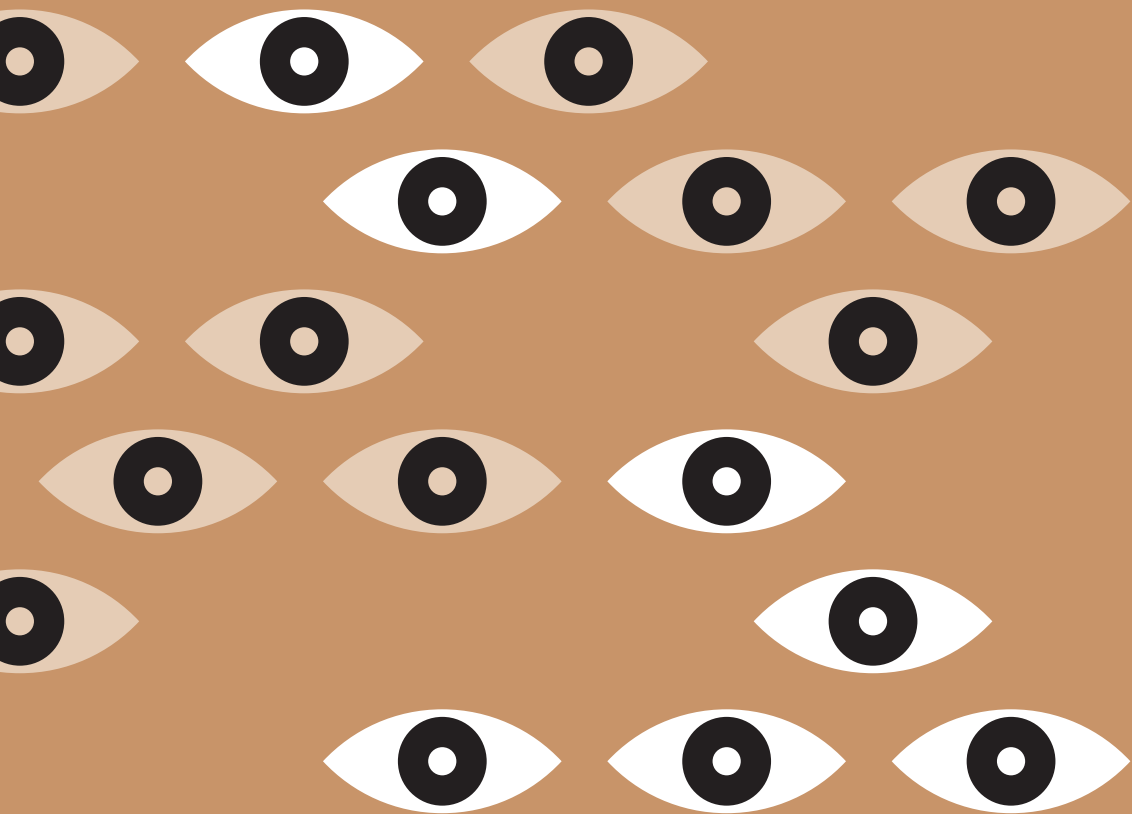
De reputatie van de onderneming kan aanzienlijke invloed hebben op de waardeontwikkeling van een organisatie. Een positieve reputatie kan het vertrouwen van klanten vergroten, wat kan leiden tot een hogere klantloyaliteit, meer verkoop en een sterker merkimago. Investeren in een goede reputatie resulteert voor de onderneming over het algemeen in hogere inkomsten en een hogere winstgevendheid, zeker op langere termijn. Bovendien kan een goede reputatie ook investeerders aantrekken, waardoor de waarde van de onderneming stijgt. Aan de andere kant kan een slechte reputatie leiden tot verlies van vertrouwen van klanten, verminderde verkoop, hogere kosten voor behoud en werving van personeel, stijgende juridische kosten en imagoschade. Dit kan vervolgens resulteren in een daling van de waarde van de onderneming.

In algemene zin wordt aangenomen dat organisaties met een goede reputatie tot wel 25 procent meer waard zijn dan ondernemingen die hierin niet hebben geïnvesteerd. Maar een echt keiharde onderbouwing hiervan is lastig te verkrijgen, omdat onderzoek naar de vraag of investeringen in de reputatie van ondernemingen positief bijdragen aan het bedrijfsresultaat slechts sporadisch wordt uitgevoerd. Een van de beschikbare onderzoeken is dat van de Amerikaanse onderzoekers Smith et al (2010). Uit de resultaten van hun onderzoek blijkt dat de onderne-

mingen met een goede reputatie financieel veel beter presteren, lagere kapitaalkosten hebben en een significant hogere waarde vertegenwoordigen.

Soms wordt reputatie ook wel gelijkgeschakeld met *goodwill*, bijvoorbeeld bij fusies en overnames. Charles Fombrum, emeritus-hoogleraar van Stern Business School (New York University), ziet de financiële waarde van de reputatie als het bedrag waarmee de beurswaarde de balanswaarde (activa minus passiva) overschrijdt. Hij maakt daarbij onderscheid tussen *reputational capital* op korte termijn, gebaseerd op de huidige marktwaarde van het bedrijf, en *reputational capital* op lange termijn, berekend op basis van de gemiddelde markt- en boekwaarde van de onderneming.

Een goede reputatie levert je ten slotte ook als persoon en toezichthouder aanzienlijke voordelen op. Bij je omgeving zorgt het voor meer vertrouwen en respect, en daardoor ook steun voor je opinie en handelen. Uiteindelijk is je persoonlijke reputatie medebepalend voor je persoonlijke geloofwaardigheid, autoriteit en invloed als toezichthouder binnen en buiten de organisatie. Een onberispelijke reputatie is een voorwaarde voor je ambitie in je rol als toezichthouder en de uitbreiding van je commissarissenrollen. Jouw persoonlijke reputatie als toezichthouder bepaalt uiteindelijk mede de reputatie van de onderneming, en andersom geldt dat ook.



OMGEVINGSGERICHT

2. Neem de omgeving als uitgangspunt voor je gedrag

2.1 Inleiding

Je reputatie wordt bepaald door de vraag of je voldoet aan de verwachtingen van de omgeving om daarmee het vertrouwen te winnen. *Vertrouwen* is namelijk de voorwaarde om verbinding te creëren met de interne en externe stakeholders. Als we spreken over *stakeholders*, dan gaat het niet alleen om de aandeelhouders van de organisatie waarop je toezicht houdt – maar over alle stakeholders. Denk bijvoorbeeld aan medewerkers, de omgeving, maatschappelijke organisaties en vakbonden.

In 1984 lanceerde Edward Freeman zijn *Stakeholder Theory*. Deze theorie gaat ervan uit dat organisaties bestaansrecht hebben dankzij *alle* stakeholders. En dat organisaties dus ook waarde moeten creëren voor hen allemaal, in plaats van alleen voor de aandeelhouders. Anders ben je op termijn niet succesvol en verlies je de *license to operate*. Het denken van Freeman krijgt steeds meer navolging. In Nederland werden bijvoorbeeld de voormalige bestuurders Feike Sybesma (DSM) en Paul Polman (Unilever) beïnvloed door zijn gedachtengoed. Ook het World Economic Forum (WEF) bepleit internationaal het zogenoemde ‘stakeholderkapitalisme’ en werkgeversorganisatie VNO-NCW bevestigt eveneens dat

deze brede stakeholderoriëntatie nodig is. Het gaat niet meer alleen om de financiële resultaten (*doing well*) en de korte termijn.

Het is goed om dat denken – en daarmee langetermijnwaardecreeatie voor alle stakeholders – ook als uitgangspunt te nemen in je rol als commissaris. Toezichthouders worden namelijk, net als de bestuurders, verantwoordelijk gehouden voor het beleid en gedrag van de organisatie. Bovendien oefenen stakeholders, zoals werknemers, klanten, overheden en maatschappelijke organisaties, druk uit op organisaties om in hun benadering ook de sociale en ecologische belangen te dienen van de omgeving (*doing good*). De uitdaging voor de toezichthouders is nu om beleid te stimuleren waaruit blijkt dat *doing good* en *doing well* heel goed samen kunnen gaan. Om daarmee te bewijzen dat het belang van alle stakeholders is gediend, ook dat van de aandeelhouders. Gebeurt dit niet, dan zal de omgeving ook jou als commissaris hierop aanspreken. Want stakeholders weten de weg naar de commissarissen inmiddels te vinden.

2.2 Geen vrije keuze

Nieuwe Europese regelgeving, waaraan de Europese Unie zich met de *Green Deal* gecommitteerd heeft, dwingt organisaties naast hun financiële verslaglegging ook te rapporteren over de impact op *Environment*, *Social* en *Governance* (ESG). Zo legt de nieuwe Europese *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) organisaties een framework van richtlijnen op voor het rapporteren op niet-financiële criteria en het verankeren van duurzame doelstellingen in de strategie. Deze EU-richtlijn is vanaf 2024 van kracht voor grotere bedrijven, maar feitelijk zou iedere zichzelf en de omgeving respecterende organisatie ernaar moeten leven en handelen. Daarnaast heeft de Europese Raad van regeringsleiders de *Corporate Sustainability Due Dilligence-richtlijn* (CSDDD) definitief aangenomen. Deze richtlijn, die vanaf 2027 wordt geïmplementeerd, verplicht grote bedrijven om actie te ondernemen om negatieve gevolgen van hun activiteiten op mensenrechten en milieu te beperken. Deze regeling geldt voor bedrijven met meer dan duizend medewerkers en meer dan 450 miljoen euro omzet.

Deze ontwikkelingen maken dat langetermijnwaardecreatie en het creëren van impact voor de samenleving geen vrije keuze meer zijn. We kunnen ons immers niet veroorloven dat we steun vanuit de interne en externe omgeving verliezen. Organisaties onderschatten nog enorm de impact van de regelgeving op het gebied van duurzaam ondernemen die op hen afkomt. Het creëren van maatschappelijke waarde wordt de belangrijkste functie van een organisatie en niet louter producten verkopen of winst maken. Impact maken moet je als organisatie dus vooropstellen. Maar daarvoor is het wel noodzakelijk dat je voldoende inzicht hebt in de werkelijke maatschappelijke waarde. Een organisatie kan alleen sturen op de lange termijn als zij inzicht heeft in hoe zij impact maakt en welke factoren haar succes bepalen. Zij moet weten welke waarde zij onttrekt en toevoegt aan de samenleving om beleid te maken en zich daarover te kunnen verantwoorden. Daarom is het belangrijk om de economische, sociale en milieu-impact te meten en transparant te maken. Dit inzicht zorgt voor betere strategische besluitvorming, doordat de organisatie de verschillende belangen kan afwegen en korte- en langetermijndoelen in balans kan brengen.

Leen Paape, voormalig hoogleraar Governance van Nyenrode Business University, pleitte in zijn afscheidsrede bij de universiteit voor een maatschappelijke zorgplicht voor ondernemingen (Paape, 2022). Hij is van mening dat ze te weinig verantwoordelijkheid nemen voor de samenleving. Paape vindt dat organisaties maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten nemen en dat alle stakeholders voldoende gehoord moeten worden door de bestuurders en de interne toezichthouders. Kortom, er moet een structurele dialoog met de buitenwereld ontstaan – ook vanuit de commissarissen. Die zorgplicht zou in zijn ogen wettelijk verankerd moeten worden.

Voor de commissaris is die dialoog ook een natuurlijke rol. Naast toezichthouder, adviseur en werkgever ben je als commissaris namelijk ook een maatschappelijke verbinder. Juist die laatste rol vereist een continue dialoog met en verantwoording aan de omgeving, samen met de bestuurders. Bestuurders en commissarissen moeten elkaar versterken in deze rol zonder elkaar daarbij in de weg te lopen.



Balans tussen doing good en doing well

Organisaties hebben te maken met grote maatschappelijke uitdagingen, zoals de klimaatcrisis. Maar ook met het stakeholderactivisme vanuit aandeelhouders, medewerkers, consumenten en maatschappelijke organisaties, dat steeds meer toeneemt en verhardt. Daarnaast is er de opdracht nieuwe regelgeving als de CSRD en de CSDDD te implementeren. Kortom, er wordt steeds meer gevraagd en verwacht van organisaties. En dat terwijl alle stakeholders ook waardecreatie verwachten.

Organisaties moeten op zoek naar een balans tussen winst voor de aandeelhouders en waarde voor alle stakeholders. Niet alleen in woorden, maar zeker ook in daden. Dat vraagt om leiderschap en moed om keuzes te maken die gericht zijn op langetermijnwaardecreatie, in plaats van louter kortetermijnaandeelhouderswaarde. Je speelt als commissaris in dit proces een essentiële rol. Samen met je collega-toezichthouders is het belangrijk deze langetermijnfocus te helpen stimuleren en de interactie met de bestuurders hierop actief aan te gaan. Voor de license to operate van organisaties is het noodzakelijk dat dit perspectief wordt gerealiseerd en geborgd. Ook als (activistische) aandeelhouders hierop druk uitoefenen, zoals bijvoorbeeld gebeurde toen Paul Polman bij Unilever vertrok en een groot deel van zijn inspanningen op doing good feitelijk weer teniet werd gedaan. Ook bij het vertrek in 2021 van Emmanuel Faber, CEO van Danone, kregen activistische aandeelhouders die het niet eens waren met de gekozen duurzame strategie hun zin.

Het voeren van het debat met de stakeholders is cruciaal om inzicht te krijgen in de belangen en verwachtingen van de omgeving en positie en keuzes toe te lichten. Het zichtbaar maken van dilemma's op weg naar de langetermijnambitie hoort daar vanzelfsprekend bij. Je neemt dus je verantwoordelijkheid, je doet wat je belooft en het beleid is consistent. Dat zorgt voor vertrouwen bij de stakeholders in de omgeving van de organisatie, het bestuur en de externe toezichthouders. Daarnaast moet je laten zien dat je streeft naar voortdurende verbetering. Uiteindelijk zullen organisaties die zich inzetten voor oplossingen voor maatschappelijke problemen en het creëren van waarde voor alle stakeholders, meer beloond worden door de omgeving. Dat kan onder meer terugkomen in

de versterking van de reputatie van de organisatie en in het verlengde daarvan ook die van de commissarissen, al mag dat nooit het doel zijn.

Het is een illusie te denken dat je een stakeholder kunt managen en kunt controleren. Net als voor jouw reputatie geldt dat regie hierop een illusie is. Je kunt er wel voor zorgen dat je als commissaris luistert naar de stakeholders, dat je ze respecteert en rekening houdt met hun belangen en verwachtingen bij de beoordelingen die je doet en adviezen die je geeft aan de bestuurders.

2.3 Voldoen aan wetgeving niet voldoende

De laatste jaren hebben laten zien dat het voor organisaties niet meer voldoende is om louter te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. Je wordt namelijk nu ook beoordeeld op de vraag of je voldoet aan de verwachtingen, waarden en normen van de omgeving. Het is daarmee een optelsom geworden van subjectieve factoren, die verder gaan dan rationele wetten en regels. Daarbij is een zorgvuldige analyse en discussie noodzakelijk om tot een afgewogen positie-inname of besluit te komen. En is dat niet het geval, dan voert de omgeving de druk op. Denk bijvoorbeeld aan de druk op de commissarissen bij Ajax in 2024, omdat stakeholders daar andere verwachtingen over hadden.

Realiseer je dat het louter *rechtmatig* handelen door je aan de wet te houden, in de ogen van jouw interne en externe stakeholders niet automatisch betekent dat je ook *rechtvaardig* handelt.

Over de auteur

Frank Peters is oprichter en mede-eigenaar van VIRTUS Communications (2014). Daarvoor gaf hij bijna negentien jaar leiding aan de Nederlandse vestiging van het internationale PR-netwerk Porter Novelli. Hij zit ruim dertig jaar in het communicatievak en zijn specialismen zijn reputatiemanagement, issuemanagement, crisiscommunicatie, stakeholderengagement en integer leiderschap. Vanuit VIRTUS Communications geeft Frank strategisch advies aan opdrachtgevers in het bedrijfsleven, de non-profitsector en de overheid. Daarnaast adviseert hij individuele bestuurders, commissarissen en *family offices*.

Frank is onder meer lid van de raad van advies van SWOCC (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie) van de Universiteit van Amsterdam en voormalig bestuurslid van SIRE (Stichting Ideële Reclame) en de Beroepsvereniging voor Communicatie (Logeion). Frank doceert op zijn vakgebieden in de commissarissenopleidingen van TIAS en Nyenrode Business University. Daarnaast geeft hij les aan een aantal businessschools en is hij medeoprichter van opleidingsinstituut IRIS Academy.

Eerder verschenen van hem de boeken *Reputatie onder druk*, *What are They Saying About You?*, *Mediatraining voor iedereen*, *Crisiscommunicatie voor iedereen*, *Reputatiemanagement voor iedereen*, *Spanning rond de boardroom* (samen met Eric Heres), *Het juiste doen als niemand kijkt*, over integer leiderschap, en *Van winst naar waarde*, over langetermijnwaardecreatie. Deze laatste twee boeken behaalden een shortlistpositie voor managementboek van het jaar in respectievelijk 2022 en 2023. Eind 2023 verscheen van zijn hand het boek *Stop het zwijgen* over het voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag, dat hij schreef met Karin Bosman. Dat boek werd genomineerd voor managementboek van het jaar 2024.

Maak je goede reputatie bestand tegen turbulentie.

Commissarissen en toezichthouders lopen steeds meer persoonlijk risico bij de uitoefening van hun toezichthoudende rol. Je reputatie komt snel onder druk als de omgeving het beeld heeft dat de raad van commissarissen of toezichthouders te laat of niet adequaat heeft gehandeld. In de huidige cancelcultuur kan het vervolgens snel met je gedaan zijn. Helaas ontdekken steeds meer toezichthouders dit in de praktijk. Het belang van reputatiemanagement is dan ook groot: voor de organisatie, voor de raad waar je in zit en voor jezelf.

In *Reputatiemanagement voor commissarissen en toezichthouders* leer je de 8 basislessen waarmee je je reputatie opbouwt en beschermt: wees consistent, omgevingsgericht, coöperatief, transparant en verbindend, handel integer, kijk vooruit en sta op als het spannend wordt. Deze lessen vormen samen een waardevol maatwerkboek voor iedere aankomende en bestaande commissaris en toezichthouder.

‘Je reputatie is wat anderen
over je zeggen als je zelf niet
in de kamer bent!’



Frank Peters is oprichter en mede-eigenaar van VIRTUS Communications (2014) en docent aan de commissarissenopleidingen bij TIAS en Nyenrode BU. Hij heeft ruim 30 jaar ervaring in reputatiemanagement, issuemanagement en crisiscommunicatie. Eerder schreef hij onder andere *Het juiste doen als niemand kijkt*, *Van winst naar waarde* en *Stop het zwijgen* (met Karin Bosman).



9 789024 466160 >

boom.nl

boommanagement.nl