

Toezichthouders brengen de buitenwereld binnen; dat is althans de verwachting die de samenleving van commissarissen heeft. Maar niet zelden raken bestuurders en organisaties *disconnected* en verliezen ze het contact met de verwachtingen in hun omgeving. Precair, want een onduidelijke *license to operate* kan groei of continuïteit in de weg gaan zitten.

COMMISSARISSEN ZIJN *BINNEN-BUITENSTAANDERS*

DE ROL VAN TOEZICHTHOUDERS BIJ STAKEHOLDERMANAGEMENT

Eveline Klopman en Maarten den Ottolander

In geval van falend beleid, crisis of tekortschietend toezicht roeren stakeholders zich in toenemende mate. Zij achten zich onvoldoende 'gehoord'. Hoe vang je deze signalen op, hoe weeg je ze en hoe voorkom je dat je met iedereen rekening moet houden? 'Als bestuurder en commissaris word je geacht om je oren niet volledig naar de publieke opinie te laten hangen', memoreerde een ervaringscommissaris onlang nog bij één van de bijeenkomsten van DeNieuweCommissaris. Wanneer aan beide zijden inzichten worden gemist - naast de onderneming bijvoorbeeld ook bij politici of externe toezichthoudende organen - raakt de organisatie *disconnected*. Verwachtingen en beeldvorming sluiten niet meer op elkaar aan en de *license to operate* staat onder druk. Essentieel is dat er, ook in het kader van goed bestuur, op bestuursniveau voldoende inzicht en overeenstemming bestaat ten aanzien van de soms conflicterende posities, belangen en percepties van de verschillende stakeholders. Waar dat

bewustzijn leeft, is het mogelijk om stakeholdermanagement zodanig vorm te geven dat de continuïteit van de organisatie ermee gediend is.

Visie ontwikkelen

Niet alleen beursgenoteerde ondernemingen, die vaak sterk zijn georiënteerd op aandeelhouderbelangen, maar ook andere ondernemingen en maatschappelijke organisaties, zullen in toenemende mate moeten bepalen of zij nog wel voldoende aangesloten zijn op hun omgeving; ze zullen daar in ieder geval een visie op moeten ontwikkelen. Met name organisaties die veel stakeholders hebben met uiteenlopende en soms tegenstrijdige belangen in een maatschappelijk sensitieve context, doen er goed aan om stakeholdermanagement te agenderen.

Aanpak stakeholdermanagement

De instrumenten die ingezet kunnen worden om met elkaar te bespreken hoe stakeholder- en reputatiemanagement beter gestalte krijgen, zijn:

- ★ **Stakeholder-review**
Het in kaart brengen van de verschillende stakeholders, de strategische wederzijdse belangen, mogelijke strijdige belangen, onverwachte coalities tussen stakeholders, hun percepties en verwachtingen en belangrijke thema's;
- ★ **Opinionleaders-onderzoek**
Het in kaart brengen van de context, de percepties over de organisatie en concurrenten, de ruimte die de organisatie 'gegund' wordt in het speelveld, de helderheid van de *license to operate* en de (toekomstige) positionering;
- ★ **Reputation-at-Risk scan**
Een inventarisatie van de bestendigheid van de organisatie wanneer de waardering geraakt wordt door reputatie-issues, de mate van de-escalerend vermogen gebaseerd op drie bepalende factoren: het spel in de top, het ondernemingsverhaal op orde (*license to operate*), en het vermogen crisis te managen op basis van solide interne waarheidsvinding.

Als monitoringinstrumenten - op regelmatige basis ingezet - geven ze toezichthouders meer grip op het toezien op professioneel stakeholder- en reputatiemanagement.

Stakeholder review

Deze verankering is niet alleen van belang om de juiste strategische afwegingen te maken, maar ook om in een crisissituatie - waarbij veelal de tijd ontbreekt om deze zaken goed in kaart te brengen - de juiste beslissingen te nemen. Juist wanneer er een crisis dreigt en de reputatie van de organisatie wordt geraakt, worden zaken die bijvoorbeeld 'beeldvorming' betreffen veel te persoonlijk gemaakt of opgevat. In een eerdere publicatie van ons (Reputation-at-Risk, 2009) hebben wij op basis van interviews met toonaangevende commis-

[illegible]

46

[illegible]

een overtuigend antwoord op. Toezichhouders spelen hierbij als binnen-buitenstaanders een belangrijke rol en zullen regelmatig de license to operate moeten afdelen.

Over de auteurs

Met het Opinionleaders-onderzoek worden percepties in de buitenwereld breed getoetst. In onze optiek is het regelmatig monitoren van deze percepties, maar ook de ruimte die de smaakmakers van de sector (de zogenaamde opinionleaders) aangeven, van het grootste belang om de discussie rondom reputatiemanagement te objectiveren. En de uitkomst hoeft niet altijd negatief te zijn. Wanneer een organisatie onder druk staat, vernauwt vaak de blik van bestuurders en missen ze de signalen dat sommige zaken ook gewaardeerd worden (latente *goodwill*).

Zo maakte een toonaangevende financiële instelling zich zorgen over haar aangetaste reputatie, terwijl uit Opinionleaders-onderzoek bleek dat in de Nederlandse markt deze organisatie voor onze economische positie onmisbaar werd geacht, en diverse stakeholders haar graag zagen terugkomen in de toonaangevende positie die ze had. Stakeholders kunnen vanuit die goodwill de organisatie juist verder willen helpen.

Ook de toezichthouders, die de buitenwereld naar binnen brengen, kunnen deze goodwill mobiliseren en een brugfunctie vervullen. Zij kunnen die niet alleen doen vanuit hun persoonlijke ervaring en achtergrond, maar ook door deze aanpak te agenderen, om er zeker van te zijn dat de organisatie voldoende in verbinding staat met haar omgeving. Goed gepositioneerde organisaties staan open voor hun omgeving en hebben daar

