

Kansen in de boardroom

Vijf thema's waarmee Chief
Communication Officers hun rol kunnen
versterken

Kansen in de boardroom

Jaarlijks wordt een groot aantal onderzoeken uitgevoerd naar ontwikkelingen in boardrooms. Deze onderwerpen geven niet alleen inzicht in wat nu belangrijk wordt gevonden, maar werpen vaak ook een blik op de toekomst.

In de zomer van 2017 heeft GKSV diverse onderzoeken, blogs en artikelen geanalyseerd. Ons doel was een beeld krijgen van thema's die in ieder geval op het netvlies moeten staan van Chief Communication Officers (CCO's).

Voor communicatieprofessionals worden het bijzonder interessante tijden. We presenteren vijf kansen voor de CCO.



Kans #1. Vertrouwen

Hoe zorgen we ervoor dat onze organisatie vertrouwd wordt?

Het publiek heeft weinig vertrouwen in organisaties. De Trust Barometer van Edelman toont dat het vertrouwen in instituties, zoals overheid, media en het bedrijfsleven, tot een historisch dieptepunt is gedaald. Nog maar de helft van het publiek (52%) zou vertrouwen hebben in bedrijven.¹ Pijnlijk. Organisaties geven aan het uitermate lastig te vinden om vertrouwen te winnen. En vertrouwen vast te houden.

Het onderwerp staat wel op de kaart. Maar liefst 74% van de CEO's wil meer focussen op vertrouwen, waarden en cultuur.² Terecht: bijna twee derde van de consumenten weigert namelijk producten te kopen of diensten af te nemen van bedrijven die zij niet vertrouwen.³

Uit recent onderzoek van PwC blijkt dat veel organisaties de schuld voor het teruglopend vertrouwen onder meer toewijzen aan technologische ontwikkelingen. Topmanagers geven aan het moeilijk te vinden om vertrouwen vast te houden sinds de "digital revolution". Maar ook globalisering en individualisering worden veel genoemd. Hoe topmanagers naar de toekomst kijken? Ze zijn somber: 87% verwacht dat social media een negatieve impact zal hebben op vertrouwen.⁴



Slechts 52% van het publiek heeft vertrouwen in organisaties

CCO's moeten een antwoord hebben op de vraag hoe organisaties in dit tijdperk van hypertransparantie het vertrouwen in hun organisaties kunnen versterken. Dat begint met te weten wat er speelt. In de maatschappij en bij specifieke stakeholdergroepen. En vanuit die basis en met een win-win oogmerk moet 24/7 het gesprek worden aangegaan met stakeholders.

Tegelijkertijd vereist het ook zelfreflectie en de oprechte wil om het iedere dag beter te doen. Het extern winnen van vertrouwen begint intern.



KERNVRAGEN VOOR CHIEF COMMUNICATION OFFICERS:

- 1) Wat is het verhaal van uw organisatie? Hoe 'waardevol' is dat verhaal?**
- 2) Hoe kan de communicatieafdeling de organisatie helpen haar maatschappelijke verankering te versterken?**
- 3) Welke rol ziet u weggelegd voor het topmanagement en hoe ondersteunt u bijvoorbeeld de CEO?**



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

- Warren Buffet -



Kans #2. Reputatierisico's

Hoe zorgen we voor meer grip op reputatierisico's?

Reputatie staat al geruime tijd op boardroom agenda's. Niks nieuws. Wel valt ons op dat de nadruk vaak ligt op "reputatierisico's". Het voorkomen van reputatieschade krijgt veel aandacht. En dat zal niet snel veranderen. Ook de komende jaren blijft het voorkomen van reputatieschade één van de belangrijkste uitdagingen voor topmanagers.



6/8 relevante onderzoeken zetten reputatieschade in de top 3 van risico's

Niet verwonderlijk. In 2014 concludeerde Deloitte dat 87% van de topmanagers reputatierisico belangrijker vinden dan andere bedrijfsrisico's.⁵ Andere onderzoeken (o.a. Aon⁶ en Spencer Stuart⁸) bevestigen dat beeld.

Reputatieschade voert veelal het lijstje strategische risico's aan en is één van de grootste zorgen van topmanagers.

Gelukkig blijft het niet bij zorgen. Er wordt ook naar gehandeld: 57% van de executives wil extra investeringen vrijmaken voor het vermijden van reputatierisico's.⁵

En niet onbelangrijk: de toegevoegde waarde van de CCO wordt steeds beter herkend als het gaat om het managen van reputatierisico's.⁵



Het managen van reputatierisico's kan een nog belangrijk(er) domein worden van CCO's. Uiteraard: social media vereisen continue aandacht. Zij zijn een katalysator voor traditionele reputatierisico's, zoals defecte producten of onethisch gedrag van medewerkers. Maar CCO's moeten hun scope verder verbreden. Ook het handelen van de organisatie moet op het netvlies komen. In roundtables die GKS SV heeft georganiseerd werd onder meer gewezen op het versterken van corporate character en issue management.

En het spreekt voor zich: de radarfunctie van communicatiemanagers is van grote waarde. En enig verstand van juridische en financiële zaken is zeker een pre. Verstand hebben van de business? Uiteraard. Dat is vanzelfsprekend.

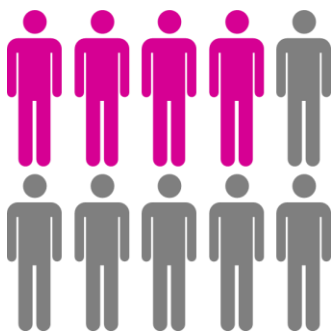
KERNVRAGEN VOOR CHIEF COMMUNICATION OFFICERS:

- 1) Heeft u zicht op de grootste reputatierisico's?
- 2) Welke rol ziet u voor u zelf weggelegd? En welke houding past daarbij?
- 3) Heeft u een plan van aanpak en wordt die actief gesteund door de top?

Kans #3. Stakeholder management

Hoe creëren we ijzersterke relaties met stakeholders die ertoe doen?

Stakeholdermanagement is geen nieuw onderwerp. Maar het heeft niet altijd hoog op de agenda gestaan. Daar komt verandering in. Toegegeven, 'external affairs' is nog voor minder dan de helft (43%) van de boards een top 3-prioriteit. Maar dat percentage stijgt wel.⁹



43% van de CEO's zegt dat External Affairs een top 3 prioriteit is.

Kansen liggen vooral in het op orde brengen van stakeholder management. Denk dan aan het in kaart brengen van doelen en belangen van externe stakeholders. Of aan het afstemmen van de corporate story op verschillende soorten stakeholders. Slechts 59% van de CCO's geeft aan dat helemaal op orde te hebben.¹⁰

Maar stakeholder engagement is meer dan een mooi verhaal, je moet het ook laten zien. AW Page Society onderschrijft geregeld het belang van corporate character; organisaties moeten hun kernwaarden niet alleen vertellen maar zich er ook naar gedragen om de betrokkenheid van stakeholders duurzaam te verbeteren.¹¹ Gelukkig zien steeds meer CEO's dat in.



Er lijkt een nieuw elan te ontstaan rondom stakeholder management. Niet verwonderlijk. We leven in een transparantietijdperk waarin stakeholders machtiger (en mondiger) zijn dan ooit. Winnen doe je alleen nog maar 'samen'.

In dit tijdperk is communiceren over de maatschappelijke waarde van de organisatie net zo belangrijk als het communiceren over de kwaliteit van producten en diensten of over behaalde resultaten. Op dit vlak is voor veel organisaties nog een wereld te winnen. CCO, pak je kans.

KERNVRAGEN VOOR CHIEF COMMUNICATION OFFICERS:

- 1) *Hoe is stakeholder management binnen uw organisatie ontwikkeld?*
- 2) *Welke rol speelt de communicatieafdeling in de kluwen aan rollen, taken en verantwoordelijkheden?*
- 3) *Welke stakeholders rekent u tot uw 'domein' en welke zouden tot uw 'domein' moeten behoren?*



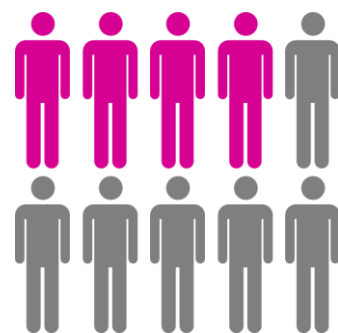
Kans #4. Cyber

Hoe gaan we om met onzekerheden en gevaren?

We lezen er dagelijks over: cyber security. En ook in de boardroom wordt het een steeds belangrijker onderwerp. In onderzoek van Deloitte (2016) is cyber security de snelste stijger ten opzichte van het jaar ervoor.¹²

Maar liefst 83% van de directeuren is direct betrokken bij het managen van cyberrisico's.¹³ Niet gek: onderzoek van Allianz toont aan dat cybercriminaliteit bedrijven jaarlijks 445 miljard dollar kost.¹⁴ Auw.

Toch lijkt de ongerustheid in de boardroom zich onvoldoende te vertalen in actie. Zo geeft maar liefst 76% van de executives aan dat ze minder dan 10% van de tijd besteden aan het bespreken van risico's op het gebied van cyber.²



41% van de executives zegt voldoende betrokken te zijn bij social media monitoring



We hebben het al eerder opgemerkt: organisaties moeten 24/7 alert zijn. Dat geldt ook voor communicatieafdelingen. Zeker als het gaat om cyber security. De belangen zijn groot. Er staat veel op het spel.

We verwachten dat cyber security een steeds grotere zorg gaat worden voor boardrooms. Tegelijkertijd zien we onvoldoende sense of urgency. Ook bij CCO's. Het is vaak complexe materie. Maar toch. Iedere organisatie kan getroffen worden.

Communicatieafdelingen moeten voorbereid zijn. Zeker als het vertrouwen op het spel staat en privacy-issues spelen, dan moet communicatie van topniveau zijn. Dat vergt training, training, training. En het vereist heldere spelregels. Weet wat je te doen staat en wie je t.z.t. nodig hebt.

KERNVRAGEN VOOR CHIEF COMMUNICATION OFFICERS:

- 1) **Hoe voorbereid is uw organisatie op een grootschalige cyberaanval?**
- 2) **Weet uw team wat hen dan te doen staat? Welke (externe) partners schakelt u in? Welke afspraken heeft u met deze partners gemaakt?**
- 3) **Welke route volgt u als het gaat om digitalisering? Hoe 'digital' is uw eigen kennis? Hoe creëert u een team dat digital denkt en doet?**



Kans #5. De purpose driven organisatie

Hoe creëren we een organisatie die verankerd is in de maatschappij?

We zagen al dat het vertrouwen in organisaties continu onder druk staat. Het publiek heeft hoge verwachtingen van organisaties en hun leiders als het gaat om het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Niet verwonderlijk dat 88% van de marketeers vindt dat *“purpose steeds belangrijker wordt bij het bouwen van merken”*.¹⁵ Er is meer en meer behoefte aan organisaties (en leiders) die weten te ‘raken’ en te verbinden.



92% geeft aan dat *purpose* belangrijker is geworden

Wow! Ruim 3/4 van het Amerikaanse publiek zegt dat het bedrijfsleven een verantwoordelijkheid heeft om maatschappelijke issues aan te pakken.¹⁶ “From brand to stand” vat de transitie die veel organisaties doormaken goed samen. De purpose wordt als het ware een merkwaarde.

Purpose omdat we erin geloven, niet omdat het moet. Dit vraagt om een andere mindset van executives. Niet voor niets wordt de nadruk gelegd op authenticiteit. De top van de organisatie, en dan met name de CEO, speelt een cruciale rol.^{17 18}



De CCO's als regisseur van purpose? Waarom niet? Feit is wel dat er binnen en buiten behoefte is aan het 'goede verhaal'. Waar staat de organisatie voor? Wat dragen we bij aan een betere wereld? Hoe stellen we ons op ten aanzien van maatschappelijke issues?

Deze vragen agenderen, gesprekken zowel intern als extern op gang brengen, bewustwording binnen organisaties vergroten, het zijn belangrijke taken voor de communicatieafdeling. Maar het vergt wel aandacht. En daar moet de CCO voor zorgen. Net als voor een dosis lef. Want als het gaat om purpose moet je ook het lastige gesprek durven aan te gaan: waar staan wij voor als organisatie? En wat betekent dat voor hoofd, hart en handelen?

KERNVRAGEN VOOR CHIEF COMMUNICATION OFFICERS:

- 1) Wat is het verhaal van uw organisatie? Hoe 'waardevol' is dat verhaal?**
- 2) Hoe kan de communicatieafdeling de organisatie helpen haar maatschappelijke verankering te versterken?**
- 3) Welke rol ziet u weggelegd voor het topmanagement en hoe ondersteunt u bijvoorbeeld de CEO?**

Drie speerpunten voor Chief Communication Officers

We bespraken vijf concrete kansen in de Boardroom. Maar wat betekent deze kansen nu concreet voor Chief Communication Officers? Drie speerpunten:

- 1. Verbind de koers van Corporate Communicatie met de prioriteiten in de boardroom. Veranderen de prioriteiten? Pas de koers dan aan.**

Stilstand is achteruitgang. Meer van hetzelfde is niet het antwoord. Herijk de rol en kerntaken van communicatie geregeld en denk voortdurend na over hoe corporate communicatie van toegevoegde waarde kan zijn voor de boardroom. Juist nu kunnen CCO's het verschil maken.

Als je het onderwerp 'reputatie' naar je toe wilt trekken, houd dan vooral de eigen rol- en taakopvatting tegen het licht. Reputatie is toch 80% handelen en 20% communicatie? Werk aan de winkel dus. Verbreed je horizon en toon lef.



2. Kies voor een integrale en gestructureerde aanpak en leg de lat hoog

De vijf conclusies hiervoor hebben betrekking op een breed scala aan thema's. De vraag is hoe je die onderwerpen in hun onderlinge verband benadert. Dit vereist een strategie. Met daarin als basis een visie op het vak, een visie op de eigen rol en een visie op de toekomst.

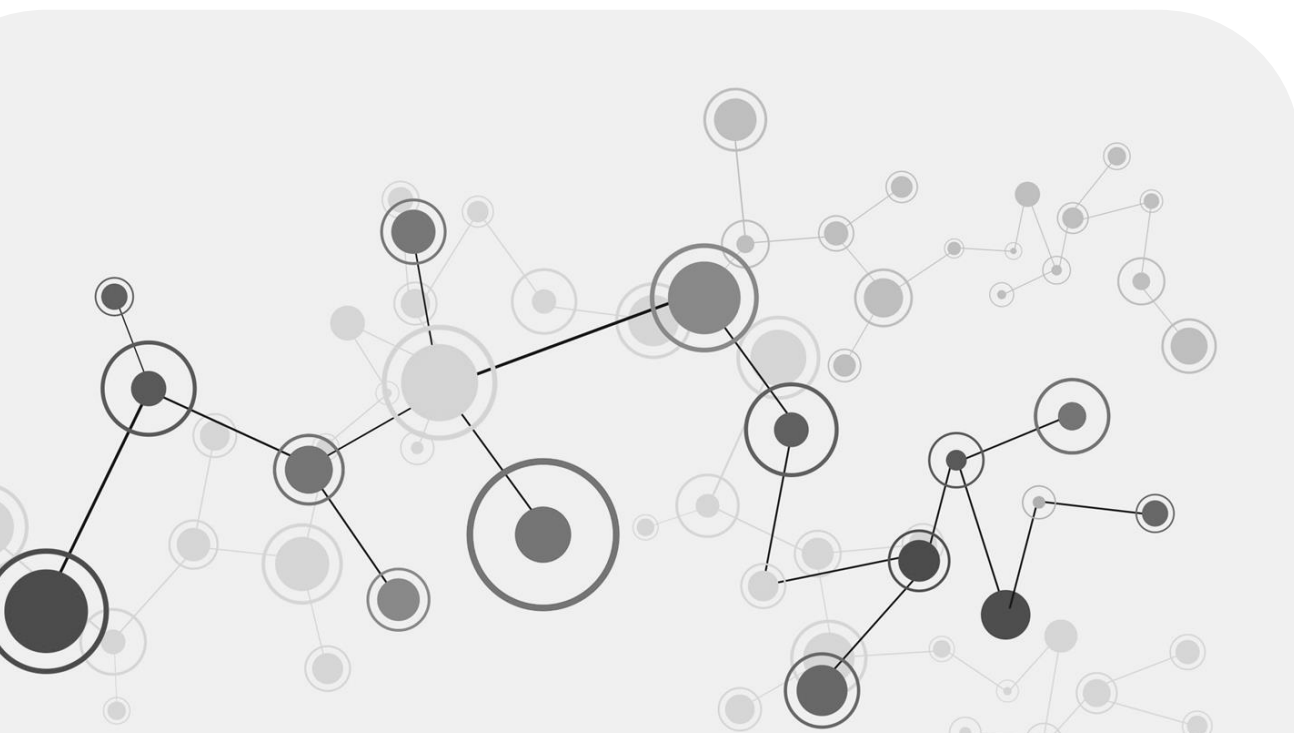
Vermijd een hoog-over verhaal met wollige termen maar maak het juist concreet en tastbaar. Frank Körver (GKSV) en emeritus hoogleraar Betteke van Ruler hebben hiervoor het [Strategisch Communicatie Frame](#) ontwikkeld, een praktische tool voor strategieontwikkeling. Werk vanuit een heldere visie en vertaal ambities naar doelstellingen, speerpunten en prioriteiten. Laat dit Strategisch Communicatie Frame – of ieder ander model dat je aanspreekt – voor je werken als je op korte termijn stappen voorwaarts wil zetten.

3. Koppel behaalde resultaten aan de ambities en prioriteiten van de top

Accountability blijft een aandachtspunt voor communicatiefuncties. Dit blijkt ook uit de [Nederlandse Communicatie Management Benchmark](#) van GKSV en TU Delft. Slechts een krappe meerderheid (57%) van de meer dan 100 organisaties die deel hebben genomen, geeft aan dat de communicatieafdeling accountable is. Slechts bij 39% van de organisaties wordt impact van communicatie tastbaar gemaakt.

Accountability moet. Het gaat om verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. En het gaat om het versterken van de positie van de communicatiefunctie. Zorg dat je in staat bent om continu helder te maken waar je voor gaat en waar je voor staat.

Moet je alles gaan meten wat er te meten valt? Natuurlijk niet. Meet datgene waar binnen jouw organisatie waarde aan wordt gehecht. Relevantie is het sleutelwoord.



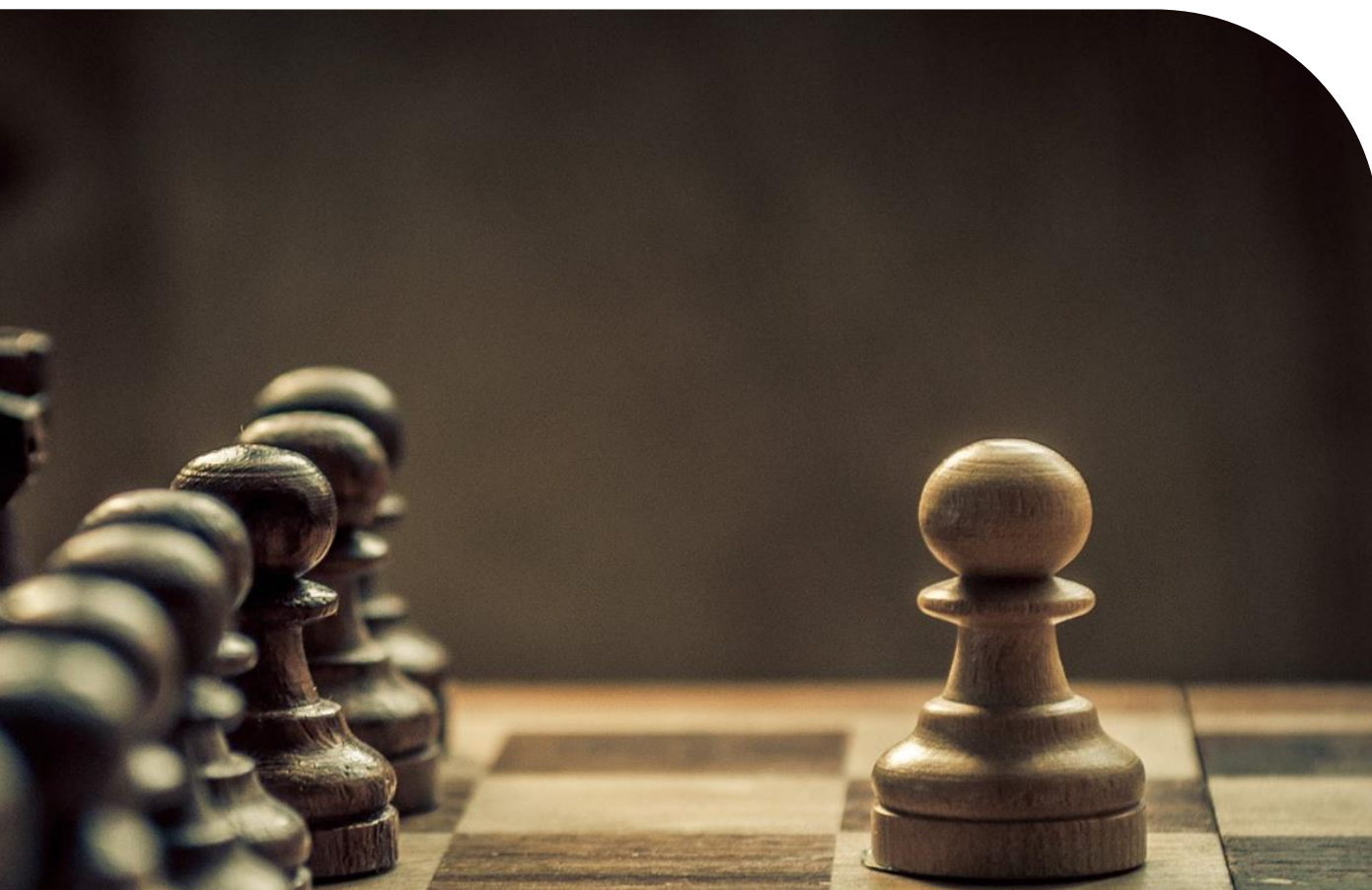
Tot slot: Choose your battles wisely

We krijgen vaak de vraag of CCO's een plek in de Board zouden moeten krijgen. Die vraag vinden wij niet interessant.

De vraag die in feite gesteld zou moeten worden: hoe zorg je als Chief Communication Officer dat je invloed hebt? Succesvolle CCO's zijn lid van de dominante coalitie. Dit is de (steeds van samenstelling wisselende) cirkel van personen die het in de praktijk feitelijk voor het zeggen hebben. Lid worden van de dominante coalitie? Vijf tips:

- Bouw een goed netwerk op binnen de organisatie. Een netwerk dat verder reikt dan de communicatiekolom. Anderen moeten je weten te vinden als er keuzes moeten worden gemaakt.
- Zorg dat je toegang hebt tot informatie. Wees op de hoogte van wat er speelt, zowel binnen als buiten de organisatie. Laat je niet verrassen. Stel tijdig kwesties aan de kaak.
- Wees helder over wat jij als je domein ziet en maak duidelijk hoe jij met de afdeling Communicatie toegevoegde waarde levert. En sta daar dan ook vervolgens voor.
- Maak inzichtelijk wat de impact is van communicatie op het succes van de onderneming en deel deze inzichten met de top van de organisatie. Gebruik de macht van het getal.
- Investeer in de relatie met het topmanagement. Steeds weer blijkt dat de klikfactor in grote mate bepaalt of je wel of niet wordt geaccepteerd als trusted advisor.

En dat je in je gesprekken met het topmanagement communicatiejargon moet vermijden, is natuurlijk een conditio sine qua non. Wees ambitieus, leg de lat hoog t.a.v. vernieuwing en kwaliteit en speel het spel slim.



Meer weten?

GKSV helpt klanten bij het oplossen van strategische en vaak complexe vraagstukken op het gebied van reputatie, communicatie en public affairs. We praten graag met u verder over wat bovenstaande ontwikkelingen betekenen voor de communicatiefunctie en uw rol als CCO.

Onze adviseurs beschikken over unieke ervaring, state-of-the-art-inzichten en een enorme drive. Wij helpen u met veel plezier meer impact met communicatie te realiseren.

GKSV heeft bovendien een breed scala aan concepten en diensten ontwikkeld waar u als manager uw voordeel mee kunt doen. Hieronder enkele voorbeelden. Door op de iconen te klikken krijgt u meer informatie.



Strategisch Communicatie Frame: Een praktische methode en bouwstenen voor excellente (communicatie) strategieontwikkeling.



Stakeholder Intelligence Monitor: Real-time op de hoogte in relevante politiek-maatschappelijke ontwikkelingen, aangevuld met duiding.



Communicatie Management Benchmark: Inzicht in uw communicatie-organisatie en een vergelijking met peers of met het gemiddelde op basis van 100+ organisaties



Krachtenveldanalyse: Percepties van stakeholders in kaart gebracht en wat die betekenen voor de communicatiestrategie.



Spinbuzz: Een praktische en uitermate gebruiksvriendelijke CRM-tool, uitsluitend als app en dus altijd binnen handbereik.

Als u liever direct contact met ons opneemt, kijk dan op onze website www.gksv.nl of bel 020 – 240 55 30

Geanalyseerde onderzoeken

- ¹ Edelman (2017) *Trust barometer*
- ² KPMG (2017) *2017 CEO survey results*
- ³ Edelman (2016) *Earned brand global report*
- ⁴ PwC (2017) *20 years inside the mind of the CEO*
- ⁵ Deloitte (2014) *Global survey on reputation risk*
- ⁶ Aon (2015) *Global risk management survey*
- ⁷ Aon (2017) *Global risk management survey*
- ⁸ Spencer Stuart (2016) *Global board of directors survey*
- ⁹ McKinsey (2016) *How to reinvent the external-affairs function*
- ¹⁰ Reputation Institute (2016) *Reputation leaders study*
- ¹¹ AW Page Society (2014) *Authentic advocacy*
- ¹² Deloitte (2016) *EMEA 360 Boardroom survey*
- ¹³ PwC (2015) *Governing for the long term: Looking down the road with an eye on the rear-view mirror*
- ¹⁴ Allianz (2016) *Risk barometer: Top business risks*
- ¹⁵ World Federation of Advertisers (2013) *Putting purpose into marketing*
- ¹⁶ Global Strategy Group (2016) *Business & Politics: do they mix?*
- ¹⁷ WeberShandwick (z.d.) *The CEO reputation premium*
- ¹⁸ Reputation Institute (2017) *The Importance of leadership in managing reputation*

Meer weten over deze whitepaper?



Frank Körver

Partner GKSV

korver@gksv.nl

www.linkedin.com/in/frankkorver



Arnoud Verhage

Partner GKSV

verhage@gksv.nl

<https://www.linkedin.com/in/arnoud-verhage-b29338/>



Pieter Tichelaar

Adviseur GKSV

tichelaar@gksv.nl

<https://www.linkedin.com/in/pietertichelaaar/>