

De topbestuurder wil wel zichtbaar zijn, maar durft niet

NRC Handelsblad, 1 september 2017

Publiek vertrouwen

Topmannen en -vrouwen willen graag vertrouwd worden door het publiek. Maar wie je niet kent, kun je ook moeilijk vertrouwen. Angst voor reputatieschade maakt bestuurders huiverig voor publieke optredens. „Als je niets doet, kan het ook niet fout gaan.”

De elite van het Nederlandse bedrijfsleven voelt zich niet altijd begrepen door de rest van het land. Drie commissarissen van grote beursgenoteerde bedrijven aan het woord:

„Het wordt in de publieke opinie niet bijzonder gewaardeerd als je topbestuurder bent. Je wordt al snel geassocieerd met zakkenvuller.”

„De indruk is: de pers is een op bloed beluste machine. It's a no-win.”

„Als je je hoofd boven het maaiveld uitsteekt, wordt het afgehakt.”

Dat dóén ze dan ook niet vaak, hun hoofd boven het maaiveld uitsteken. Veel leiders van de grote Nederlandse bedrijven zijn niet erg zichtbaar voor het brede publiek. Het merendeel van de Nederlanders kent hen niet, zo blijkt uit een recente studie van marketingbureau Edelman. 71 procent van de Nederlandse respondenten kon niet één bestuursvoorzitter bij naam noemen. In alle andere 27 onderzochte landen lag dat percentage lager.

Mensen hebben meer vertrouwen in bestuursvoorzitters die ze kennen, blijkt uit het onderzoek. Nederlanders hebben minder vertrouwen in bestuursvoorzitters dan respondenten in veel andere onderzochte landen. Het gevoel van verwijdering tussen topbestuurders en het publiek is wederzijds.

NRC vroeg 25 bestuursvoorzitters van grote Nederlandse bedrijven in gesprek te gaan over hun eigen zichtbaarheid en het belang van publiek vertrouwen. Vinden zij zélf dat ze zichtbaar zijn? Is het belangrijk om je te laten zien, om je misschien ook uit te spreken over bredere onderwerpen dan je eigen bedrijf? En wat zijn daar de risico's van? De meesten hebben de uitnodiging via de afdeling communicatie afgeslagen. De baas had „andere prioriteiten”, vond het onderwerp „een te persoonlijke focus” hebben of wilde „helaas” gewoon niet meedoen.

Vier topmannen wilden wel in gesprek: Kees van Dijkhuizen van ABN Amro, Wiebe Draijer van Rabobank, Lard Friese van verzekeraar NN en Rob van Wingerden van bouwbedrijf BAM. Eelco Blok van KPN reageerde schriftelijk. Daarnaast sprak NRC met dertien commissarissen van grote bedrijven en voormalige topbestuurders.

Als je je wel uitspreekt, leidt dat vaak tot negatieve publiciteit over beloningen

Niek Hoek oud-topman

Kampioenen van vroeger

De status en zichtbaarheid van de topbestuurder is door de jaren heen veranderd, zeggen de gesprekspartners. Ooit waren zij „kampioenen”, zegt Karel Vuursteen. Hij was bestuursvoorzitter van Heineken en later president-commissaris van AkzoNobel en TomTom. Leiders van bedrijven „stonden hoog in aanzien.” Vuursteen spreekt over de jaren negentig, toen het economisch gezien geweldig ging.

De bazen van de grootste bedrijven waren „ongeveer tot koningen verklaard”, zegt ook Jos Streppel, oud-financieel directeur van Aegon. Bestuursvoorzitters lieten zich dan ook veel zien, herinnert Streppel zich. Bijvoorbeeld in interviews. Maar, zoals dat gaat met koningen, „die vallen altijd van de troon”.

Dat begon in de vroege jaren 2000, als gevolg van grote schandalen, zoals Enron en Arthur Andersen in de Verenigde Staten (2001) en World Online (2000) en Ahold (2003) in Nederland. Toen de crisis daar in 2008 nog overheen kwam, was het wel afgelopen met de verering van de elite van het bedrijfsleven. „Men dacht”, zegt Vuursteen, „laten we maar even dimmen”.

De „*celebrity ceo*” noemt Edelman de gevierde bestuursvoorzitter uit de jaren negentig. Met de economische neergang is die geleidelijk veranderd in de „*invisible ceo*”. Het bedrijfsleven en haar leiders hebben het „hard te verduren gekregen in de publieke opinie”, zegt Arent Jan Hesselink, manager van Edelman in Nederland. „Toen zijn ze zich gaan terugtrekken.”

Graaiers

Genadeloos hard is het publiek bijvoorbeeld over topsalarissen. Dat sentiment maak schuchter, zeggen gesprekspartners. Zeker omdat het onderwerp er in hun beleving te pas en te onpas wordt bijgehaald. „Bestuurders denken: als ik een mening geef, begint men onmiddellijk over mijn salaris”, zegt Sietze Hepkema, commissaris bij SBM Offshore en VolkerWessels. „Dat maakt ze terughoudend.”

En gelaten. „Bestuurders denken: laat maar waaien”, zegt Niek Hoek, oud-topman van Delta Lloyd en president-commissaris van ingenieursbureau Arcadis. „Als je je wel uitspreekt, leidt dat vaak tot negatieve publiciteit over beloningen.” De houding van het publiek is: „Zij hebben makkelijk praten, want ze verdienen zóveel”, zegt Tom de Swaan, commissaris bij chemieconcern DSM.

Een ontwapenend antwoord bedenken op kritische vragen over je beloning vinden bestuurders moeilijk. Soms geven ze dus maar helemaal geen antwoord. Denk aan Dick Boer, topman van Ahold, die tijdens de aandeelhoudersvergadering van 2015 een vraag kreeg van Soufian, vakkenvuller bij Albert Heijn. Waarom krijgt hij als 19-jarige nog het jeugdloon? „Ter vergelijking, meneer Boer: om uw loon van 1 jaar te evenaren, moet ik 299 jaar werken – fulltime!” Boer ging er niet op in.

Topman Wiebe Draijer van Rabobank herkent het hevige sentiment dat topbeloningen kunnen ontketenen. Hij krijgt er ook wel eens vragen over. „Dat hoort bij het vak”, zegt hij. Draijer maakt zich „geen illusies” of de aandacht daarvoor zal afnemen. „Je krijgt ook heel veel betaald. Je moet uitleggen waarom het verantwoord is.”

De angst voor een ongemakkelijke salarisdiscussie illustreert hoe de topbestuurder denkt over publieke optredens. Hij of zij denkt in risico's.

Het risico op reputatieschade staat bovenaan. „Als je als topman wordt beschadigd, beschadig je het bedrijf”, zegt Kees van Dijkhuizen van ABN Amro. Het is een risico om ook andere optredens te doen dan de strikt noodzakelijke, zegt Van Dijkhuizen, zoals aandeelhoudersvergaderingen of jaarcijferpresentaties. Dat is een reden dat bestuursvoorzitters terughoudend zijn, denkt hij. „Als je niets doet, kan het ook niet fout gaan. Er is *no mercy* voor fouten.”

Maar ook de reputatie in de privé-omgeving kan een rol spelen. Bestuurders willen voorkomen dat hun kinderen opmerkingen krijgen op het schoolplein. Zélf willen ze dat trouwens ook niet. „We wonen allemaal in Amsterdam-Zuid en Wassenaar, het is een ons-kent-ons-circuit”, zegt een commissaris die anoniem wil blijven. „Daar moet je niet te ver uit vallen.”

Makkelijker is het om heikele onderwerpen uit te besteden aan werkgeversclub VNO-NCW. „Sommige leiders zijn niet zo charismatisch”, zegt oud-voorman Bernard Wientjes. „Die zeggen: waarom moet ik zelf optreden? Daar hebben we toch VNO voor?” Dat kan Wientjes zich ergens wel indenken. „Het MKB is aaibaar, van grote bedrijven wordt niet gehouden. Die betalen geen belasting en te hoge salarissen, is het beeld bij veel Nederlanders.”

Boegbeelden

Je terugtrekken is misschien veilig, maar niet verstandig. Je moet zichtbaar zijn, je uitspreken, er stáán – daar zijn nagenoeg alle gesprekspartners het over eens. In de eerste plaats omdat je het gezicht bent van je bedrijf. „Een imago bouw je met zijn allen”, zegt Rob van Wingerden van BAM. „Maar hoe de eerste man of vrouw zich profileert, is daar een belangrijk onderdeel van.”

Vertrouwen in de bestuursvoorzitter is „enorm belangrijk”, zegt topman Lard Friese van NN, die overigens wel vindt dat Nederlandse bestuursvoorzitters zichtbaar zijn. „Mensen willen zich met iemand kunnen identificeren.” Friese spreekt het liefst over „onderwerpen die dicht liggen bij onze expertise”, zoals „de betaalbaarheid van ons pensioenstelsel”.

Topman Eelco Blok van KPN is „meer van het doen dan het roepen”, schrijft hij, maar bij het runnen van zijn bedrijf horen ook „met enige regelmaat publieke optredens”.

De baas is ook een voorbeeld voor zijn werknemers. Als hij zich nooit laat horen, weten zijn mensen ook niet waar hij voor staat. Mede om deze reden ging Wiebe Draijer vorig jaar in een volle Stadsschouwburg in Amsterdam het debat aan met Joris Luyendijk, auteur van een kritisch boek over banken. Spannend, zegt Draijer. Zijn woordvoerder had zijn bedenkingen, maar Draijer was „diep overtuigd” dat hij het moest doen. „Als wij daar als Rabobank als enige staan, moedigt dat medewerkers aan ook te uiten waar we voor staan.”

Maar zichtbaarheid dient een breder doel. Het helpt „de kloof” met het publiek te verkleinen, zegt Henk Breukink, commissaris van ING. Het zou goed zijn, vindt hij, als bestuursvoorzitters zich meer zouden uitspreken over maatschappelijke onderwerpen. Neem vluchtelingen, zegt Breukink. „De mate waarin je die wil opnemen in je organisatie bijvoorbeeld, daar moet je iets van vinden.” Bestuurders hebben „een belangwekkende stem”, vindt ook commissaris Sietze Hepkema van SBM Offshore en VolkerWessels. Het getuigt van „*moral courage*” als ze zich uitspreken over gevoelige onderwerpen. Beloningen bijvoorbeeld, of banenverlies als gevolg van robotisering.

Het getuigt van moral courage als je je uitspreekt over gevoelige onderwerpen

Sietze Hepkema, commissaris

Je zo nu dan laten horen over maatschappelijke onderwerpen is van belang, zegt ook Kees van Dijkhuizen van ABN Amro. „Over zaken die, los van geld verdienen, belangrijk zijn.” Zo sprak Van Dijkhuizen laatst over het belang van duurzame woningen en wat ABN Amro daaraan doet.

Tegelijkertijd is het balanceren op een dunne lijn. Té zichtbaar zijn over te veel onderwerpen is ook niet goed. „Als een bestuursvoorzitter te vaak opduikt, denken mensen: daar heb je hem weer”, zegt Jan Hommen, oud-topman van ING en nu commissaris bij Ahold Delhaize en VolkerWessels. Als commissaris heeft hij tegen een al te enthousiaste bestuurder ook wel eens gezegd: „Doe maar even rustig.”

Het publiek stelt het ook niet op prijs „als het borrelpraat wordt”, zegt oud-Shell-topman Jeroen van der Veer, die overigens niet vindt dat topbestuurders minder zichtbaar zijn geworden. Dus: „Men verwacht niet dat de baas van bijvoorbeeld Philips een diepe mening heeft over wat er in de Schilderswijk gebeurt”, zegt Van der Veer, commissaris bij Philips, ING en Boskalis. Een mening over een onderwerp als het technisch onderwijs zou wel logisch zijn.

Van deze aanpak is ook Rob van Wingerden van BAM. „Relevantie is het sleutelwoord. Ik spreek me niet uit over euthanasie of gif in eieren.”

Nieuwe leiders

Het gaat wel geleidelijk beter, zegt Wiebe Draijer van Rabobank, bestuurders worden minder „schuchter”. Als voorbeeld noemt hij NL2025, een platform waar bestuursvoorzitters én vele anderen zich „inzetten voor een betere toekomst van Nederland”, in initiatieven op het gebied van onderwijs en gezondheid. Onder meer Draijer, Ralph Hamers van ING, Dick Boer van Ahold, en Frans van Houten van Philips doen mee.

En ze zijn ook niet allemaal naar binnen gekeerd, een enkele bestuursvoorzitter is wel heel zichtbaar, vinden gesprekspartners. Velen noemen Paul Polman van Unilever, vanwege de manier waarop hij zich consequent uitspreekt over duurzaamheid. In interviews, bij internationale clubs, en op Twitter, soms met selfie. Met zijn getwitter is Polman een zeldzaamheid onder Nederlandse bazen. Van de 25 grootste beursfondsen hebben er maar drie een actief account.

De betrokken bestuursvoorzitter, ofwel de ‘*engaged ceo*’, is de toekomst, zegt Arent Jan Hesselink van Edelman. De tijd dat de topman zich alleen bezig kan houden met strategie en cijfers is voorbij. „We staan nu op een punt dat ze daar uit moeten breken.”

De buitenwereld verwacht dat je je laat zien, zegt Kees van Dijkhuizen van ABN Amro, die begin dit jaar is aangetreden als topman. Hij heeft het voornemen zichtbaarder te worden dan hij tot nu toe is geweest. Eigenlijk zit dat „niet zo in mijn persoonlijkheid”, zegt hij, op de voorgrond treden. Maar daar moet hij maar aan wennen. „Je kan zeggen: het gaat er toch om dat mensen weten wat de bank doet? Maar zo werkt het niet. Mensen willen dat jij zichtbaar bent.”

Een versie van dit artikel verscheen ook in [NRC Handelsblad van 2 september 2017](#)