

HET NIEUWE CONCURREREN



NAAR EEN GEDEELD
PERSPECTIEF VOOR BRANCHE-,
BEROEPS- EN BELANGEN-
VERENIGINGEN

Bart van Leeuwen
(Nederlandse Vereniging van Banken)

Paul Stamsnijder en Ede Steen
(Reputatiegroep)

REPUTATIEGROEP 

HET NIEUWE CONCURRENEN

NAAR EEN GEDEELD
PERSPECTIEF VOOR BRANCHE-, BEROEPS-
EN BELANGENVERENIGINGEN

Bart van Leeuwen
(Nederlandse Vereniging van Banken)

Paul Stamsnijder en Ede Steen
(Reputatiegroep)



None of us
is as smart as
all of us.

Kenneth Blanchard

RESET

De relatie tussen bedrijfsleven en samenleving staat al langer onder druk. Of het nu gaat om de mate van transparantie, het voorbeeldgedrag aan de top, de score op de duurzaamheidsladder, de belastingmoraal of om het personeelsbeleid: het vertrouwen in de onderlinge samenwerking is de laatste jaren een terugkerend thema in de bestuurskamer.

Met het uitbreken van COVID-19 begin 2020 is het debat in een stroomversnelling geraakt. De oude structuren op basis waarvan de huidige wereldeconomie werkt, lijken niet langer afdoende voor het herbouwen van de wereld na corona. Het virus heeft de economie wereldwijd in een crisis gestort, waarvan de gevolgen nog jarenlang voelbaar blijven. Vanaf het moment dat de impact van COVID-19 zich in Nederland openbaarde, is er een groeiende behoefte van bedrijven, overheden en samenwerkingsverbanden om hun positie te bepalen. Juist nu is de behoefte aan verbinding groter dan ooit.

Een verdeeld huis houdt geen stand. Zo kwamen branche-, beroeps- en belangen-verenigingen meer dan ooit in het brandpunt van de belangstelling te staan. Aan de ene kant was er de urgentie om steun en toeverlaat te zijn voor de achterban, bijvoorbeeld bij het aanvragen van compensatieregelingen, het meedenken over beleid en regels of juist om hulp te bieden. De protocollen voor

crisismanagement kwamen uit de kast, het coronadraaiboek werd gemaakt, de kernboodschappen werden geformuleerd en de brandbrieven werden verstuurd. Aan de andere kant ontstond de urgentie om positie te bepalen richting de samenleving. Om de vitaliteit van de sector of de beroepsgroep te bewijzen, en ook om aan agendasetting te doen. Bijvoorbeeld door gemeenschappelijke thema's op de kaart te zetten. Of door de buitenwereld binnen te halen. En door werk te maken van de noden in de samenleving. Want één ding is zeker: door de coronacrisis zijn kwetsbare groepen in de samenleving in een nog minder goede positie terechtgekomen. Zij lopen verhoogd risico om structureel aan de kant te komen staan.

Het belang van de dialoog met stakeholders is door COVID-19 explosief toegenomen. We staan op een kruispunt. Van het begin van de crisis naar uitzicht op het einde. In krantenkolommen, expertinterviews en talkshows gaat het over de verwachting hoe normaal ons leven na massale vaccinatie zal zijn. Laten we de coronacrisis gebruiken om verandering door te zetten. Want juist nu de legitimiteit van een hele sector op het spel staat, is het belangrijk om de krachten te bundelen. Dus niet terug naar het oude systeem, maar versnellen richting een open, duurzame en gezonde toekomst. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Het op de kaart zetten van een branche-, beroeps- en belangenvereniging vraagt om lef. En om een heldere keuze door leden: werken we met het oog op concurrentie of zetten we in op het gezamenlijk belang?

Bart van Leeuwen van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en onze collega's Paul Stamsnijder en Ede Steen schreven deze publicatie mede ter gelegenheid van 12 ½ jaar Reputatiegroep.

Het is aan leiders met een missie om niet steeds naar aanleiding van incidenten beleid te maken, maar om stakeholders mee te nemen in de grote kwesties waar we nu voor staan. Laat deze oproep een inspiratiebron zijn voor branche-, beroeps- en belangenverenigingen. En wilt u verder praten? Dan bent u altijd welkom voor een goed gesprek.

Arjan Hoek,
managing partner Reputatiegroep

SAMENWERKING IN PERSPECTIEF

Deze publicatie gaat over een paradigmaverschuiving voor branche-, beroeps- en belangenverenigingen. Enigszins gechargeerd zetten we het 'oude' tegenover het 'nieuwe' leiderschap:

OUD		NIEUW
voor de leden	▶	door de leden
macht	▶	kracht
monoloog	▶	dialogo
politiek	▶	moraal
zenden	▶	luisteren
autoriteit	▶	authenticiteit
kiezer	▶	burger
fysieke wereld	▶	virtuele wereld
patriarchaal	▶	matriarchaal
gesloten: ivoren toren	▶	open: glazen huis
rol: regulerend	▶	rol: voorwaardenscheppend
van binnen naar buiten	▶	van buiten naar binnen
procesmanagement	▶	inhoudelijk debat
klant	▶	iedereen
bolwerk	▶	netwerk
normen	▶	waarden
shareholders	▶	stakeholders
issuegedreven	▶	themagedreven
opgeheven vinger	▶	uitgestoken hand
<i>license to operate</i>	▶	<i>license to grow</i>
doelstelling	▶	bedoeling
competitief denken	▶	collaboratief doen
visiegedreven: paradigma centraal	▶	missiegedreven: drijfveren ('purpose') centraal
systeem	▶	menselijke maat

INHOUDSOPGAVE

1. De verwachtingen zijn torenhoog	11
2. Op zoek naar de bedoeling	21
3. Samenwerken is het nieuwe concurreren	27
4. Allen voor een	33
5. Verandering van binnenuit	37
6. Gesloten waar het moet, open waar het kan	40
7. Van kramp naar kracht	46
8. Het strategisch perspectief	52
9. De stip op de horizon	59
10. Drie dimensies om het verschil te maken	62
11. Voor leiders met een missie	66
12. Oogkleppen af	69

1.

DE VERWACHTINGEN ZIJN TORENHOOG

Nog niet zo heel lang geleden hielden organisaties zich liefst zo ver mogelijk van maatschappelijke discussies. Een onderneming was er niet om de wereld te veranderen: *'The only business of business is business'*, was het motto.

Winst maken voor de aandeelhouders was het hoogste doel, een merk was het liefst a-politiek en de communicatiedirecteur gold als de *chief storyteller* van de organisatie. Maar in de open samenleving van nu stellen stakeholders nieuwe eisen. Het heeft alles te maken met de toename van de communicatiemogelijkheden door internet, smartphones en slimme apps. Transparantie is de norm. Tegenwoordig zijn organisaties pas echt succesvol, als ze - binnen en buiten - alle belanghebbenden bij hun positionering betrekken: medewerkers, klanten en de samenleving in het algemeen. *You are the company you keep.*

Het past in een bredere trend. Het afgelopen decennium kwam de buitenwereld organisaties binnen. Met de opkomst van social media

werd ieder individu een opiniemaker en iedere medewerker woordvoerder. Iedereen binnen en buiten de organisatie communiceerde 24/7. Het maatschappelijk onbehagen vertaalde zich in populisme. Stakeholders meldden zich aan tafel om nooit meer weg te gaan. Transparantie dwong organisaties tot radicale openheid, en dat terwijl juist steeds duidelijker werd dat ieder mens in een eigen bubbel leeft. Het vertrouwen in het bedrijfsleven, de overheid, de wetenschap en klassieke instanties daalde. De tolerantie nam af. Asociaal gedrag leek wel het nieuwe normaal te worden. Een belangrijk thema werd “de kloof” tussen bedrijfsleven en samenleving. De paradox van deze tijd is dat de mens het beter heeft dan ooit, maar dat de daartoe bedachte systemen zijn vastgelopen. Ook al voor corona was de sense of urgency daar. Op vele plekken klinkt een luide roep om verbinding.

Inmiddels is de puur economische bijdrage van bedrijven in de ogen van het publiek niet langer genoeg. Bedrijven moeten laten zien dat zij naast het zorgen voor groei en banen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, zoals de klimaatcrisis en diversiteit. Een signaal dat het bedrijfsleven dat onderkent, was de verklaring van de *Business Round Table* in de Verenigde Staten in augustus 2019, ondertekend door 181 CEO's, over de *purpose* van bedrijven: 'An Economy That Serves All Americans'. De verklaring beschrijft de verschuiving van *shareholder value* naar *stakeholder value* waarbij het maatschappelijke belang een steeds dominantere rol krijgt. De samenleving kent veel meer dan in het verleden gewicht toe aan de maatschappelijke impact van een organisatie.

Zo is het voor bedrijven de uitdaging om maatschappelijke impact te maken. Dat kan in Nederland alleen door de samenwerking op te

zoeken, op het snijvlak van publiek en privaat. We zijn niet voor niets een land waarin polderen een werkwoord is. Er gaat niets boven sociaal contact, van mens tot mens. Dat begint met communicatie in de zin van ‘communicare’: verbinding maken. Zo heeft de coronacrisis gezorgd voor nieuwe verbindingen tussen organisaties en hun stakeholders. Op sectoraal niveau zijn handen ineengeslagen en is een vangnet gespannen voor de getroffen. Tijdens de aanpak van de coronacrisis werken tal van belangenorganisaties samen met de overheid om de maatregelen passend te krijgen voor hun achterban.

Als de coronacrisis één ding duidelijk heeft gemaakt: organisaties dienen onder druk van COVID-19 wendbaarder dan ooit te zijn. Het nieuwe adagium is *society first*: stel het gemeenschappelijk belang boven het deelbelang. Kijk hierbij vooral naar de maatschappelijke vraagstukken die de overheid of de markt niet kunnen oplossen. Wat dat betreft heeft de coronacrisis allianties mogelijk gemaakt, die in normale tijden niet voor de hand lagen. Er zijn in korte tijd resultaten geboekt, die men voorheen niet voor mogelijk had gehouden. Als wetenschappers zich kwaad maken, kunnen er binnen een jaar miljoenen mensen gevaccineerd worden. Het is nu een logisch moment om door te pakken op een aantal ontwikkelingen die onderliggend al speelden. Met name ‘vermaatschappelijking’ speelt hierbij een rol. Een organisatie met een sterke reputatie levert niet alleen goede producten en diensten, maar biedt ook meerwaarde in de samenleving. Zonder maatschappelijke waarde heeft een organisatie simpelweg geen bestaansrecht, zeker nu de verwachtingen zo torenhoog zijn.

Juist in een crisisperiode als deze maakt het menselijk stresssysteem dat we verlangen naar een sterke leider die perspectief biedt uit de

crisis. In de media wordt niet voor niets gesproken over nieuwe, stereotype rolmodellen in de stijl van Diederik Gommers: authentiek, deskundig en vanuit het hart. Zo wordt gesproken over het ietwat grote begrip 'nieuw leiderschap': leiderschap dat vooral gaat over verbinding, oprechtheid, dienstbaarheid, vertrouwen, communicatie, empathie, nieuwsgierigheid en een dienende houding. Het gaat niet om het klassieke, masculiene leiderschap dat staat voor kracht, duidelijkheid en daadkracht, maar om een meer feminien leiderschap dat meer invoelend is.

Waar of niet: steeds meer leiders begrijpen dat van hen meer wordt gevraagd dan louter groei van omzet en winst. Men verwacht dat ze een positieve impact hebben op de wereld. Minder negatieve impact hebben voldoet niet meer. Stakeholders willen zien dat bedrijven ergens voor staan en een standpunt in durven nemen over belangrijke maatschappelijke thema's als Black Lives Matter of duurzaamheid, diversiteit en inclusie. Een strategie kan niet meer louter zijn gericht op een aantal concrete doelstellingen gericht op het 'hoe', maar vraagt om een bedoeling die antwoord geeft op het 'waarom'. En ook leeft in de harten van alle medewerkers. Niet voor niets streven zoveel organisaties tegenwoordig doelen na die verder gaan dan de eigen invloedssfeer.

Tegen deze achtergrond is een belangrijke rol weggelegd voor branche-, beroeps- en belangenverenigingen. Zij hebben in Nederland een lange historie. Velen ontstonden in het begin van de 20^{ste} eeuw met als doel het belang van hun leden te vertegenwoordigen. Langzamerhand groeiden zij uit tot wat inmiddels het maatschappelijk middenveld wordt genoemd: de plek waar belangen worden afgewogen en beleid wordt getoetst.

Omdat de overheid zich de laatste jaren steeds verder heeft teruggetrokken, waren zij al steeds belangrijker geworden. Tegelijkertijd is hun wereld uitdagend: door soms dalende ledenaantallen, nieuwe technologie, toenemende mondigheid van stakeholders en de roep om meer toegevoegde waarde werden zij al genoodzaakt om zichzelf opnieuw uit te vinden. Door COVID-19 is de kwestie waar, en ook waarvoor zij staan, nog pregnanter geworden. Om deze vraag te beantwoorden, delen wij in deze publicatie een aantal overwegingen.



*Steeds meer leiders begrijpen
dat van hen meer wordt
gevraagd dan louter groei
van omzet en winst.*



VOORBEELD

Werk aan realistische verwachtingen

Door de coronacrisis zijn vrijwel alle organisaties op zoek naar een passende manier om richting te geven aan de nieuwe realiteit. "Vorige keer bij de crisis waren wij als banken onderdeel van het probleem. Op dit moment zijn wij nadrukkelijk onderdeel van de oplossing," zei toenmalig CEO van ABN AMRO Kees van Dijkhuizen op 19 maart 2020 voor de NOS-microfoon.

Het was de dag waarop banken bekend maakten voor een half jaar collectief uitstel van aflossing te geven aan hun klanten om hen financieel lucht te geven om de beperkingen als gevolg van het coronavirus te kunnen doorstaan. Al vroeg in de coronacrisis zagen banken in dat dit niet het moment was om elkaar de loef af te steken als het erom ging 'welke bank zijn klanten het beste door de crisis helpt' maar om samen op te trekken en de samenleving een perspectief te bieden.

Dat heeft niet alleen te maken met reputatie (alle banken zitten in hetzelfde schuitje). In een crisis zijn mensen onzeker. Zij hebben behoefte aan duidelijke en eenduidige communicatie. Het helpt dan niet als er vele kapiteins op een schip zijn, vooral niet als zij verschillende signalen uitzenden.

Daar kwam bij dat banken het konden doen. Zij waren goed gekapitaliseerd; een van de lessen uit de vorige crisis, toen er wereldwijd banken gered moesten worden door de overheid om een systeemcrisis te voorkomen. Sinds de kredietcrisis van 2008 hebben banken te lijden gehad onder fors reputatieverlies, zowel met betrekking tot hun soliditeit als cultuur en gedrag. Al bewoog het vertrouwen blijkens de Vertrouwensmonitor banken de afgelopen jaren naar een aanvaardbaar niveau, het is toch broos gebleven. Gebeurtenissen zoals beloningsdiscussies en tekortkomingen in de strijd tegen het witwassen van crimineel geld werden banken zwaar aangerekend in de media en in de politiek. Niet zelden klonken verwijten als 'ze hebben niets geleerd' en 'het is weer business as usual'. Daarmee werd (wellicht begrijpelijk) voorbijgegaan aan de snel uitdijende maatschappelijke rol van banken op terreinen als verduurzaming, mensenrechten en schuldhulp.

De coronacrisis zorgde voor momentum. Vanaf april 2020 heeft de Nederlandse Vereniging van Banken maandelijks een Corona Monitor uitgegeven die een beeld geeft van de financiering door banken van bedrijven en consumenten in deze crisis: kredietverlening (met en zonder overheidsgarantie) aan bedrijven

en betaalpauses aan bedrijven en consumenten. Eind 2020 stond de teller op ruim 36 miljard euro. Banken proberen daarbij nadrukkelijk de verwachtingen te managen: banken doen veel maar kunnen niet iedereen helpen; zij doen 'wat mogelijk is'. Als geen andere sector zijn banken zich bewust hoe kwetsbaar vertrouwensherstel kan zijn. Zeker nu niemand precies kan voorspellen hoe diep de economische crisis uiteindelijk wordt en welke bedrijven het uiteindelijk niet redden.

Sterke brancheorganisaties ontwikkelen beleid met de overheid, toezichthouders en maatschappelijke stakeholders. Op dit vlak staan twee perspectieven centraal. Aan de ene kant de normen (de juridische, sociale en morele kaders: zelfregulering en gedragscodes, waarmee beperkingen worden afgehouden) en aan de andere kant de waarden (wat in abstracte zin goed, gewenst en waardevol wordt gevonden). In de juiste combinatie kunnen zij stakeholders die bij de sector zijn betrokken, mobiliseren om de agenda van de sector mede onder aandacht te brengen. De ideale koepel zet daarbij de standaard voor de achterban.



VOORBEELD

Reputatie accountant 'voor verbetering vatbaar'

Het grootste deel van het Nederlandse publiek en het bedrijfsleven heeft een neutraal beeld van de accountant. De mate van vertrouwen in het accountantsberoep is redelijk, maar voor verbetering vatbaar. Dat blijkt uit onderzoek naar de reputatie van het accountantsberoep, in mei 2019 gehouden door Motivaction, in opdracht van de NBA.

Ruim drieduizend personen uit de categorie 'Nederlands publiek', vijfhonderd uit het bedrijfsleven en ruim duizend accountants hebben het onderzoek ingevuld. 35 procent van het Nederlands publiek denkt dat als een accountant zijn handtekening zet, je er op kunt vertrouwen dat de cijfers kloppen. Een vijfde heeft hier geen weet van en 17 procent vertrouwt er niet op. Bij het bedrijfsleven vertrouwt 49 procent op de handtekening van de accountant, onder accountants zelf is dat 61 procent.

De totale uitkomst van het onderzoek is dat het beeld van de accountant bij de doelgroepen niet slecht is, maar wel voor verbetering vatbaar. Ook overheerst een eenzijdig beeld van de accountant als cijfermatige professional. De maatschappelijke rol en toegevoegde

waarde als gesprekspartner zijn grotendeels onzichtbaar. Bovendien heeft men de indruk dat de sector niet erg innovatief is. Al met al mist de beroepsgroep kansen omdat zij te gesloten is, geen compromis wil sluiten en niet over het eigen belang heenstapt. De accountants slagen er niet in om hun maatschappelijke rol te tonen en de veranderingen door te voeren waar stakeholders op rekenen.

2.

OP ZOEK NAAR DE BEDOELING

Door de coronacrisis bracht een groot aantal samenwerkingverbanden dat voorheen onder de radar opereerde, in het centrum van de belangstelling. Vanaf maart 2020 was in vrijwel iedere talkshow of ieder actualiteitenprogramma wel een voorzitter van een branchevereniging te zien of te horen, om de belangen van haar leden te vertegenwoordigen.

Zij zijn zichtbaar en worden gezien als dé expert, of in marketing-termen een *'thought leader'* in hun vakgebied, en voor en door hun achterban. Zij kunnen niet anders. Het heeft te maken met het merkwaardige verschijnsel dat het publiek veelal denkt in stereotypen. *Pars pro toto*.

Voor branche-, beroeps- en belangenverenigingen is het een uitdaging om in te spelen op deze externe verwachtingen. Zij moeten niet alleen de belangen van hun achterban behartigen,

maar die van alle stakeholders die met hen te maken hebben. Alle spelers die staan voor een breder verband van leden, zijn immers op zoek naar meer toegevoegde waarde. Hoe creëren wij impact, is de kernvraag. Daarbij hebben sectorcampagnes over het algemeen weinig zin: die genereren wel bekendheid, maar geen vertrouwen. Daar is iets anders voor nodig: een kraakheldere positionering. Het is een wijdverbreid misverstand dat het aanzien van een hele sector is te kantelen met campagne. Alleen marketing werkt niet. Want als een organisatie geen antwoord kan geven op de vraag of en hoe haar activiteiten bijdragen aan de samenleving als geheel, dan vormt dat een risico voor het bestaansrecht van de hele sector.

Branche-, beroeps- en belangenverenigingen kunnen leiderschap laten zien door minder te 'zenden' en meer de dialoog te zoeken over wat zij uiteindelijk voor hun leden kunnen betekenen. Als een eenheid naar buiten treden, gezamenlijke doelen bepalen, eenduidig communiceren, resultaatgericht handelen en echt luisteren naar de achterban en de samenleving. Juist nu. COVID-19 heeft ons laten zien dat het in de wereld niet om de economie en financiële doelen op de korte termijn draait. Winstmaximalisatie is uit. De uitbraak laat ons zien wat de bedoeling is van waarom we hier zijn; onze purpose in actie. We zijn ruw wakker geschud en moeten voor sommige dingen opnieuw naar de tekentafel. Nu de coronapandemie wereldwijd een recessie veroorzaakt, zouden we moeten stilstaan bij fundamentele vragen over ons economisch systeem. We krijgen de kans om het bestaande systeem te 'resetten'.

De coronacrisis heeft geleid tot een maatschappelijke herstart: een Great Reset. De term verwijst naar een plan dat Klaus Schwab, directeur van het World Economic Forum (WEF) en de Britse prins

Charles lanceerden in mei 2020. Het WEF stelt voor het economisch herstel na de coronacrisis, en de vele miljarden die overheden daarvoor uittrekken, aan te grijpen om de wereld duurzamer en rechtvaardiger te maken. Dat idee is onder de noemer '*Building Back Better*' omarmd door diverse wereldleiders. Ook de Europese Unie integreert de agenda van het WEF in haar Green Deal-project. Op vele fronten wordt gesproken over een fundamentele herstart.

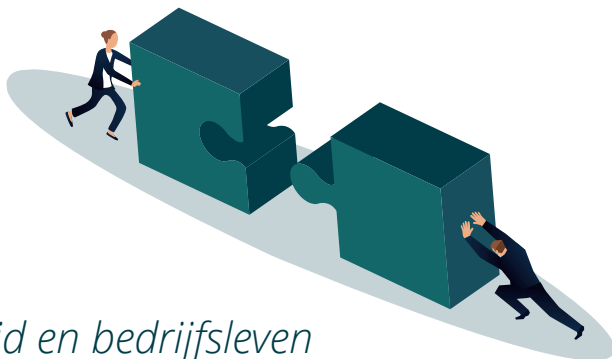
Al met al maakt deze crisis duidelijk dat het oplossen van de grotere en kleinere problemen in de wereld een gezamenlijke aanpak vereist. De abrupte opkomst van het coronavirus dwingt iedereen in eerste instantie om zich in rap tempo aan te passen. Daarna kan worden begonnen met de inrichting van een nieuwe orde in de wereld. Voor branche-, beroeps- en belangenverenigingen is een belangrijke rol weggelegd. Zij zijn immers in het leven geroepen om mensen te verenigen en op te komen voor hun belangen. En dat is nodig, want juist nu klinkt de roep om een maatschappelijke reset. Een nieuwe start, die moet leiden tot meer openheid en minder polarisatie. Tot meer duurzaamheid en minder kortetermijndenken. Tot meer welzijn en minder kwetsbaarheid. Zo komt geen enkele beweging op gang zonder aandacht voor het bredere plaatje. En zo klinkt op vele fronten de roep om nieuw leiderschap. Het is de uitdaging om de groeiende complexiteit in de samenleving te vertalen naar nieuwe vormen van samenwerking binnen en tussen organisaties.

Al met al is de coronacrisis een kans om verandering te versnellen. Of we willen of niet, de wereld is een web van onderlinge afhankelijkheden, dat steeds hechter wordt. Dit is hét moment om te komen tot een bredere agenda met nieuwe initiatieven voor een betere

toekomst. Overheid en bedrijfsleven kunnen niet tegenover elkaar blijven staan. Dit vraagt om systeemverandering. Grote maatschappelijke thema's adresseren, zodat de oplossing in beeld komt. Houd de manier van samenwerking in het postcoronatijdperk dan ook vast, want de uitdagingen in de samenleving zijn te groot om individueel op te lossen. Zoek dus samenwerking in de branche en met ketenpartners. Was het woord 'verbinding' vroeger vooral iets voor EHBO-ers, tegenwoordig is het *le mot du jour* bij branche-, beroeps- en belangenverenigingen. Het zijn de sleutelspelers voor de dialoog met de samenleving. De meest waardevolle leiders zijn degenen die de impact van die veranderingen kunnen vormen, in plaats van erop te reageren.



*Overheid en bedrijfsleven
kunnen niet tegenover
elkaar blijven staan.*



VOORBEELD

Van doelstelling naar bedoeling

Een klassiek voorbeeld van hoe een nieuw perspectief kan worden ontwikkeld, geeft de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland. Het is een voorbeeld dat illustreert hoe sectoren kunnen werken aan gezamenlijke betekenis.

VGN wil in 2009 een positieve impuls geven aan het leiderschap in de sector: omdat de maatschappelijke druk op de gehandicaptenzorg toeneemt en omdat dit steeds hogere eisen stelt aan de professionaliteit van bestuurders. Het gaat in de publieke opinie vooral over de regels en te weinig over de ambitie van de sector. Omdat er teveel aandacht uitgaat naar incidenten, is er te weinig vertrouwen bij de politiek en te weinig erkenning bij andere stakeholders. Kortom: hoe kom je van doelstelling naar bedoeling?

VGN ontwikkelt een bestuurscyclus: een serie dialogen met beslissers uit de sector, waarin de belangrijkste agendapunten voor de komende jaren worden vastgesteld: om onderdeel te zijn van de oplossing en niet van het probleem. De kernvraag: wie willen we samen zijn? Wat is onze 'stip op de horizon'? Welk perspectief geeft betekenis voor de medewerkers in de sector? Waar willen we heen en hoe komen we daar?

Bestuurders worden uitgedaagd om in gesprek te gaan over de trends van de gehandicaptensector en de uitdagingen die deze trends meebrengen voor het toezicht. Na het programma worden de uitkomsten teruggekoppeld aan de deelnemers, aan stakeholders en aan de sector in volle breedte. De boodschap: laat het niet om de regels gaan, maar om de bedoeling: mensen met een beperking meer mogelijkheden bieden. Waar critici van de gehandicaptenzorg de nadruk leggen op de complexiteit van persoonsgebonden budgetten en de schaduwzijden van het systeem, gaat het de bestuurders om de menselijke maat.

De opbrengst is een gemeenschappelijke belofte: "Zorg voor mogelijkheden". Hiermee leggen de bestuurders het accent op de positieve impact van hun werk: mogelijkheden creëren voor mensen met een beperking. De bestuurders in de gehandicaptenzorg beschikken hiermee over een gemeenschappelijk verhaal voor de sector. Zo maken zij werk van het zoeken van de dialoog met hun stakeholders.

3.

SAMENWERKEN IS HET NIEUWE CONCURREREN

De coronacrisis heeft geleid tot een debat over de maatschappelijke waarde van bedrijven, organisaties en beroepsgroepen. Het huidige, primair door de aandeelhouder gedreven systeem is failliet.

Le mot de nos jours is purpose: het idee dat een bedrijf er niet alleen is voor de aandeelhouder, maar ook waarde moet opleveren voor anderen en de samenleving als geheel. Door COVID-19 ging de aandacht in beginsel naar het overleven op korte termijn. Sommige onwrikbaar geachte principes bleken in de praktijk veel flexibeler dan we dachten.

Een paar voorbeelden:

- De afgelopen jaren kampte de ouderenzorgsector al met stijgende personeelstekorten. Door corona is het nog lastiger om aan gediplomeerde zorgverleners te komen. De sector kampt met een aantal negatieve vooroordelen: alsof het alleen maar

gaat om het verzorgen van oude mensen, die helemaal niks meer kunnen. Mensen met een zorgopleiding werken liever in een ziekenhuis. Inmiddels gaat het in de ouderenzorg vooral om cliënten zoveel mogelijk zelfstandig te laten doen. De bedoeling: je kunt geen dagen toevoegen aan het leven, maar wel leven aan de dagen. Ouderen hebben veel meer de regie dan vroeger. Het coronavirus zorgt wel voor een zekere kentering. De waardering voor de zorg is gegroeid. Er melden zich meer mensen aan voor opleidingen ouderenzorg.

- Door de coronacrisis kwam de cultuursector volop in de belangstelling. Zeer rechtse politici karakteriseerden de kunsten steevast als een decadente linkse hobby: tijdverdrijf voor subsidietrekkende, Randstedelijke vrijdenkers. Het leidt tot commotie als theaters, musea, concertzalen en poppodia sluiten. Evenals de evenementenbranche, bestaat de cultuursector voor een groot deel uit zzp-ers zonder financieel vangnet, en loopt de sector essentiële inkomsten mis. Voor sommige poppodia dreigt een faillissement. Oud-minister Eric Wiebes (Economische Zaken) stelt in eerste instantie dat zzp'ers zelf hebben gekozen voor de risico's van hun huidige heikele positie. Critici stellen dat sprake is van minachting voor de kunsten.
- Robèr Willemsen, voorzitter van Koninklijke Horeca Nederland (KHN) klaagt op dinsdag 8 december j.l. over het ontbreken van een stip op de horizon: het kabinet biedt dan nog altijd geen perspectief op versoepeling van de coronamaatregelen: "De sfeer onder ondernemers wordt grimmiger en zulke geluiden ontstaan uit paniek", stelt Willemsen.

Zo heeft de coronacrisis ervoor gezorgd dat we op een andere manier zijn gaan kijken naar branche-, beroeps- en belangenverenigingen. Zij laten zich horen. VNO-NCW waarschuwt het kabinet voor de economische impact op ondernemers. De Verenigde Exclusieve Sportcentra maakt kenbaar dat 'de vitaliteitsmotor van Nederland' is uitgezet omdat fitnesscentra hun deuren moesten sluiten. Branchevereniging ProVoet bepleit dat pedicurepraktijken hun deuren weer moeten kunnen openen, want "mobiliteit begint toch bij de voeten." De sauna- en wellnessbranche uit bij monde van de VNSWB de verbijstering over de kabinetsplannen om te sluiten. En het is de kappersbranchevereniging Anko die stelt dat de kappers er zijn om "mensen weer zichzelf te laten voelen". De spreekbuizen van branche-, beroeps- en belangenverenigingen geven duiding aan de maatschappelijke impact van corona, de schade die wordt toegebracht en de maatschappelijke relevantie van hun achterban. Openheid is de nieuwe norm. Wie het voortouw neemt, krijgt invloed.



Openheid is de nieuwe norm. Wie het voortouw neemt, krijgt invloed.



VOORBEELD

Van issues naar thema's

De coronacrisis heeft het belang van een gezamenlijke ambitie bevestigd en versterkt. Waar in het traditionele bedrijfsmodel sterke leiders een eenduidige visie doorvoerden door een tactische en vaardige sturing van een organisatie, is er tegenwoordig meer nodig om het hoofd boven water te houden.

Klassiek hiërarchisch leiderschap maakt plaats voor gespreid of meer gedeeld leiderschap om midden in de samenleving te staan, beter te weten wat de klant wil en snel en effectief op marktvragen in te kunnen spelen. Omdat alles zo snel verandert, moet je jezelf als organisatie blijven ontwikkelen en bereid zijn jezelf telkens opnieuw uit te vinden. Dat betekent ook een voortdurende evolutie van het management. En dat gaat voor veel organisaties vaak niet vanzelf.

Idealiter is er sprake van een gezamenlijke bedoeling die meerwaarde heeft voor iedereen: een positief verhaal dat aansluit bij het verlangen naar beter. Een langetermijnvisie, in verbinding met de maatschappij en gericht op duurzaamheid en inclusiviteit. Een perspectief dat antwoord geeft op de vraag: hoe kunnen we samen meer bereiken dan afzonderlijk?

Wat is dan voor de hele achterban betekenisvol?
En hoe doen we recht aan alle belangen?

Een sterk voorbeeld van een vitaal samenwerkingsverband geeft de VvAA, opgericht op 1 juni 1924 als Vereniging voor Arts en Auto: de verzekeraar van de dokter. In een kleine honderd jaar is de VvAA uitgegroeid tot de stem en steun van zorgverlenend Nederland. Als vereniging laat VvAA de stem van zorgverleners horen op zorgbrede thema's en maakt VvAA maatschappelijke impact in de zorg. Een goed voorbeeld hiervan is de strijd tegen de bureaucratie in de zorg (OntRegelDeZorg), waarin VvAA samen met andere partijen laat zien dat zorgverleners niet meer kunnen 'vonken' omdat ze alles moeten 'vinken'. Aan de andere kant biedt VvAA met producten, kennis en adviesdiensten steun aan de individuele zorgverlener en/of praktijken en klinieken.

Door te kiezen voor het gemeenschappelijk belang brengt VvAA een diversiteit aan spelers samen: van wetenschap tot beroepsorganisaties, van commerciële partijen tot maatschappelijke en overheidsorganisaties, van praktijken tot ziekenhuizen en klinieken, van tandartsen tot huisartsen tot medisch specialisten tot fysiotherapeuten, van apothekers tot dierenartsen. De VvAA loopt voortdurend voorop in het omarmen

en aanjagen van nieuwe ontwikkelingen. Concurrentie zit in je hoofd, samenwerking komt vanuit het hart.

De VvAA is daarmee een voorbeeld voor branche-, beroeps- en belangenverenigingen. Niet de structuur van organisaties in de sector, maar de waarden van de zorgprofessional staan centraal. De vereniging werkt van buiten naar binnen (door in te spelen op verwachtingen van stakeholders) en van binnen naar buiten (met een heldere ambitie en aanbod). De inzet is consistentie: niet reageren op allerlei issues, maar zelf initiatief nemen ten aanzien van de thema's die er maatschappelijk toe doen. Door de zorgverlener in de eigen kracht te zetten, creëert VvAA de verbinding: tussen zorgverleners onderling, de zorgverleners en de politiek en zorgverleners en (commerciële) initiatieven.

4.

ALLEN VOOR EEN

Het hebben van een goede reputatie is belangrijk, omdat het onder andere bevorderlijk is voor de concurrentiepositie, financiële prestaties en klantrelaties. Het is voor iedere organisatie dan ook bedreigend wanneer een negatieve gebeurtenis of crisis, zoals een schandaal bij het bedrijf, voor een minder positieve reputatie zorgt.

'Goede' bedrijven in een branche met een 'slechte' naam hebben het moeilijk om een goede reputatie op te bouwen. Ze zijn gebonden aan de 'bandbreedte' van de reputatie van de sector. Als gevolg hiervan kunnen bedrijven in een branche met een slechte reputatie problemen hebben om investeerders en personeel aan te trekken. Ze blijken ook minder effectief te zijn in hun lobby. Onderzoek laat zien dat een goede reputatie bedrijven kan beschermen tegen reputatieverlies bij incidenten, omdat deze ervoor zorgt dat stakeholders een bedrijf minder verantwoordelijkheid aanrekenen voor een crisis. Voor bedrijven is het dan ook verstandig om zich

niet alleen bezig te houden met hun eigen reputatie, maar ook de reputatie van de sector op waarde de schatten. Reputatie is van gezamenlijk belang.

Sommige branches en beroepsgroepen hebben een sterke reputatie. Denk bijvoorbeeld aan de wereld van consumenten-electronica, hulpdiensten als de ambulancezorg en de brandweer, de wereld van weg- en waterbeheer, universiteiten en de *high tech*-maakindustrie. Dat is minder bij olie-, en gasproducenten en – tegenwoordig – de luchtvaart, *big tech* en multinationals in het algemeen in Nederland. Een hardnekkig vooroordeel kan een hele sector in een slecht daglicht stellen. Zo geldt dat wat bij één bedrijf gebeurt, het aanzien van de hele sector kan beïnvloeden. Alsof de misstand exemplarisch is. Hierbij geldt dat in het publieke debat de sentimenten veel dominanter zijn dan argumenten. Zo bepalen karikaturale beelden het soortelijk gewicht van de branche of de beroepsgroep. Alleen in gezamenlijkheid kan een sector dit het hoofd bieden. Het motto: een voor allen, allen voor een.



Een hardnekkig vooroordeel kan een hele sector in een slecht daglicht stellen.



VOORBEELD

Van geld naar gezondheid

Zorgverzekeraars kampen met het vooroordeel dat zij hoofdzakelijk vanuit hun eigen financiële belang handelen en minder vanuit het belang van patiënten en zorgverleners. De 'kraker' is de bureaucratie. Door kritische zorgverleners worden zij weggezet als geldwollen, door het algemeen publiek worden ze beschouwd als onpersoonlijke administratiefabrieken. Het gebeurt in de media, op verjaardagsfeestjes en bij de koffieautomaat. Voor zorgverzekeraars is het zaak om zich open en kwetsbaar op te stellen en dilemma's te delen. Alleen als zij met zorgverleners en andere belanghebbenden het gesprek aangaan over hun dilemma's, kunnen zij goede zorg voor iedereen toegankelijk en betaalbaar houden.

Tegen deze achtergrond heeft het zin om te denken in termen van de krakers (negatieve associaties) en de makers (positieve associaties). Zeker als een serieuze crisis bij een individuele speler als een veenbrand overslaat op de reputatie van de sector. Iedere organisatie kampt met de beeldvorming rond de sector en iedere beroepsgroep met de karakteristieken van de beroepsgenoten. Elke categorie is een soort netwerk van associaties dat betrekking heeft op de leden van de categorie. Voor de reputatie van een individuele onderneming is

de reputatie van de sector of branche als geheel van belang. Het gaat om cognitieve ordening: je bent de soort waartoe je behoort. Zo kan een organisatie niet alleen te maken krijgen met negatieve aandacht rondom de eigen activiteiten, maar ook met negatieve aandacht die is ontstaan bij een ander. Als distelblaadjes aan je sokken beschikken ze over grote plakkracht, zijn moeilijk te verwijderen en verspreiden zich moeiteloos. Verschillende organisaties uit eenzelfde sector kampen dan met dezelfde vooroordelen, ook al worden voor de kenners appels met peren vergeleken. In de publieke opinie ontstaan karikaturen: stereotype beelden van sectoren danwel beroepsgroepen, waarmee verschillende spelers worden gelijkgeschakeld. Soms vinden mensen het moeilijk om onderscheid te maken tussen verschillende bedrijven in een sector. Hoe slechter de sectorreputatie, hoe kwetsbaarder de individuele spelers zijn voor kritiek van publiek, pers en politiek. Met als gevolg dat zij voortdurend brandjes moeten blussen.



*Hoe slechter de sectorreputatie,
hoe kwetsbaarder de individuele
spelers zijn voor kritiek van
publiek, pers en politiek.*

5. VERANDERING VAN BINNENUIT

De laatste jaren is helder geworden dat zowel branches als beroepsgroepen worden afgerekend op hun soortelijk gewicht. Als het gaat om reputatie kampen sectorgenoten immers vaak met dezelfde vraagstukken.

Woningcorporaties, pensioenfondsen, de gehandicaptenzorg, de makelaardij, het farmaceutisch bedrijfsleven - alle spelers ervaren het aan den lijve. Een serieuze crisis bij een individuele speler kan als een veenbrand overslaan op de reputatie van de sector. Het risico is dat de goeden daardoor onder de kwaden lijden. De kernvraag: wat roepen mensen in hun eerste associaties met de sector of de beroepsgroep, zowel negatief als positief?



VOORBEELD

Boerenacties leiden tot afkalvend draagvlak

Tijdens de stikstofcrisis in 2019 brengt de actiegroep Farmers Defence Force (FDF) de reputatie van boeren in het gedrang. In december van dat jaar dreigt de boerenactiegroep de voedselbevoorrading van supermarkten plat te leggen.

Als reactie komt de Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI) aan de vooravond van kerst met een oproep aan de FDF om 'in wijsheid' te besluiten over 'aard en omvang' van verdere acties. De FNLI, de koepelorganisatie van levensmiddelenproducenten in Nederland, vreest dat de actiedreiging door Farmers Defence Force niet alleen de Nederlandse voedsellogistiek verstoort, maar ook het draagvlak bij de consument aantast. Die wil immers in de kerstperiode gewoon naar de supermarkt kunnen gaan en zal morren wanneer de kerstmaaltijd in het water valt. Ook supermarkten zullen kritisch zijn omdat de traditioneel hoge kerstomzet wordt bedreigd. De kwestie illustreert hoe de negatieve houding van de boerenactiegroep leidt tot weerstand in de samenleving. De boeren van FDF overspelen hun hand en bewijzen de agrarische sector daarmee een slechte dienst.

Als het gaat over reputatie moet een organisatie zich dan ook bewust zijn van de verwachtingen die stakeholders hebben van de sector waarin zij actief zijn. Stakeholders verwachten van financiële dienstverleners iets anders dan van bijvoorbeeld sportclubs en goede doelen. De reputatie van financials wordt vooral bepaald door klantgerichtheid, betrouwbaarheid en de kwaliteit van producten en diensten. Deze verwachtingen veranderen door de tijd heen. Sinds het uitbreken van de financiële crisis in 2008 is ethiek voor stakeholders veel belangrijker geworden bij het beoordelen van financiële instellingen. Van goede doelen verwachten stakeholders idealisme; een verwachting die goed aansluit bij het idealistische karakter van de sector. Dit idealisme is de kracht, want het heeft er mede voor gezorgd dat, ondanks enkele incidenten, de goede doelen jarenlang de hoogste waardering kregen van alle onderzochte organisaties.

Investeren in een snelle campagne blijkt al snel weggegooid geld wanneer het bouwen en behouden van de reputatie het doel is. Soms is het medicijn zelfs erger dan de kwaal en werkt het averechts. Waardering is nu eenmaal niet te koop, die moet je verdienen met je gedrag. Het is geen cosmetische operatie. Maatschappelijke verankering moet van binnenuit komen. Het begint uiteindelijk bij het besef dat je legitimatie staat of valt bij je meerwaarde voor markt, mens en maatschappij. Pas daarna kan gesproken worden over beeldvorming en strategische communicatie, het voorbeeldgedrag van boegbeelden, de respons op hardnekkige issues, de dialoog met stakeholders en initiatieven om te investeren in vertrouwen. *Content is king, but context is queen.*

6. GESLOTEN WAAR HET MOET, OPEN WAAR HET KAN

Het consistent uitdragen en inlossen van een heldere purpose (bedoeling) draagt bij aan een sterke reputatie. Deze belofte verloochenen leidt tot reputatieschade. Branche-, beroeps- en belangenverenigingen zijn vanuit zowel defensief als offensief perspectief relevant om impact in de samenleving te creëren.

DEFENSIEF: track of fear

De normen zijn het vertrekpunt. Gebeurtenissen bij één speler kunnen uitstralen naar de hele sector of beroepsgroep. In de wetenschap heet dit het spill-overeffect. Populair gesteld: de goeden lijden onder de kwaden. En daardoor blijft het goede nieuws onderbelicht. De gevolgen zijn navenant. Een sector met een slechte reputatie is een doelwit voor politici en de media en riskeert stevige overheids maatregelen en zelfs heffingen. Daarnaast is een zwakke reputatie een bedreiging voor de verbinding met en de trots van medewerkers.

OFFENSIEF: track of hope

Het publiek heeft eerder begrip voor beslissingen als sectoren danwel beroepsgroepen open en actief communiceren over de gezamenlijke afwegingen en de dilemma's die ertoe doen. Een goede reputatie brengt een sector of beroepsgroep in een betere positie om met belanghebbenden te onderhandelen. Dat is vooral belangrijk voor een branche organisatie die moet lobbyen voor gunstige wetgeving ten aanzien van de sector en moet samen werken met andere belangengroepen. De waarden zijn het vertrekpunt.

Het eerste perspectief is van belang als er sprake is van negatieve vooroordelen. Denk aan het rumoer over het salaris van de directeur van de Nederlandse Hartstichting, waar de hele fondsenwervende sector reputatieschade door heeft geleden, aan de commotie over de Maserati van een woningcorporatiebestuurder of aan het gedoe over woekerpolissen, dat jarenlang negatieve impact had op de ondernemingsruimte van verzekeraars. Nieuwe crises of incidenten moeten zorgvuldig worden beheerst, zodat ze de situatie niet verergeren. Heel vaak begint een nieuwe

crisis binnen een individueel bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met een ouder probleem, een operationele mislukking of financiële tegenslag. Vanwege het mogelijke *spill-over* effect is intensieve coördinatie tussen de leden (doorgaans via de branchevereniging) noodzakelijk. Incidenten op zowel bedrijfsniveau als op brancheniveau moeten zoveel mogelijk worden vermeden. Incidenten met een negatieve impact hebben een directe invloed op de reputatie. Dingen die misgaan, hebben een grotere impact dan goede daden.

Het gevaar van teveel focus op issues is dat men in een kramp belandt. De branche of de beroepsgroep speelt om niet te verliezen. Het is een achterhoedegevecht: de aandacht ligt niet bij innovatie of ambities om de situatie beter te maken, er is angst voor de buitenwereld en er is vrees om nog meer fouten te maken. Wie focust op issues en de problemen in de hoofdrol zet, roept de kritiek over zichzelf af.

Tegen deze achtergrond is een paradigmawissel cruciaal. In het geval van een crisis is het krachtig als een bedrijf of sector onderzoek doet naar de oorzaken en de lessen die kunnen worden getrokken. Treed bij een gebeurtenis of crisis naar buiten om jouw kant van het verhaal te vertellen. Veel mensen redeneren nu eenmaal: 'zwijgen is instemmen' en: 'waar rook is, is vuur'. Integriteit is ook: verantwoordelijkheid nemen voor wat is misgegaan, zelf het beestje bij de naam noemen. De baas van Volkswagen in de Verenigde Staten had na het gesjoemel met emissieresultaten op een bepaald moment het lef om tegen zijn aandeelhouders te zeggen: *'We screwed up'*. Als je na een gebeurtenis of crisis geen verhaal hebt, ben je afhankelijk van wat anderen over je zeggen. Wees eerlijk over wat mis ging, trek lessen en voer deze uit. Dit vergroot je reputatie als betrouwbare partij.



VOORBEELD

De uitvaartsector: voor het leven

Ieder jaar sterven bijna 150.000 Nederlanders. Door de vergrijzing gaan relatief meer mensen dood, en dat betekent dat de uitvaartmarkt flink groeit. Toch is het opletten geblazen, want de branche kampt al jaren met weerbarstige beeldvorming.

Waar bankiers op verjaardagsfeestjes jarenlang vragen kregen over hun bonus en fastfoodketens lijden onder aanhoudende berichten over ongezonde voeding, heeft ook de uitvaartsector haar kwetsbaarheden. De vooroordelen van het publiek raken iedere individuele uitvaartondernemer. De media zijn kritisch, belangengroepen generaliseren en het gevolg is dat de goeden onder de kwaden lijden. Er lijkt geen kruid tegen gewassen.

Door veranderend consumentengedrag, meer technologische mogelijkheden en nieuwe toetreders is ondernemen in de uitvaartbranche uitdagender dan ooit. Maar de vraag is hoe de uitvaartbranche kan werken aan haar reputatie. Volgens de critici zijn uitvaartverzekeraars sluwe verkoopmachines die onduidelijk zijn over de kwaliteit van hun diensten, de looptijd van de premie en de invulling van hun taken. Alsof de markt louter bestaat uit stoffige zwarte

kraaien, die kwetsbare mensen op een kwetsbaar moment uitmelken. Het is een cynisch perspectief dat door de critici wordt gevoed. Het beeld is hardnekkig.

Gelukkig is er ook een hoopvol perspectief. Iedereen kent wel een uitvaartondernemer die als stille kracht de nabestaanden een bijzondere herinnering geeft. Het accent ligt niet op de dood van de overledene, maar op de kwaliteit van leven. Hoe de klant herinnerd wil worden, is het hoopvolle perspectief. Denk aan hoe Monuta in 2008 met de spannende pay-off 'Het einde' koos voor de positionering van een kleurrijke uitvaart-inspirator die van iedere uitvaart maatwerk maakt. Denk ook aan DELA, dat in 2015 kwam met de campagne 'Wat je meegeeft, is wat je straks achterlaat'. Maar denk ook aan de nieuwe vrijeberoepers die staan voor de kleinschalige, persoonlijke aanpak. In dit hoopvolle perspectief staat de kwaliteit van leven centraal: de uitvaart als een bijzonder moment van zingeving, waarbij nabestaanden worden begeleid om de kwaliteit van het leven te overdenken.

De uitvaartsector past een tweesporenbeleid toe in de dialoog met stakeholders. Allereerst door branchebreed in dialoog te gaan over de noodzaak van kwaliteitsverbetering. Snijd heikele issues aan, reken af met alle aanleidingen die er zijn voor maatschappelijke

kritiek en durf zelfreinigend vermogen te tonen. Maar laat ook met elkaar het nut van innovatie zien door samen te investeren in het verhaal over alle vernieuwingen in en rond de bijna honderd crematoria en de 3.500 begraafplaatsen in Nederland. In alle gevallen is samenwerking branchebreed een vereiste, want voor de buitenwereld kampen alle uitvaart-ondernemers met dezelfde issues. En daarbij zijn aspecten als elkaar aanspreken, een open dialoog met belanghebbenden en radicale transparantie keiharde randvoorwaarden.



7.

VAN KRAMP NAAR KRACHT

Het opbouwen van een goede reputatie gaat hand in hand met het gezamenlijk creëren van een nieuw perspectief. Dat brengt ons op het tweede, offensieve perspectief. Het is wel degelijk mogelijk én vaak hard nodig om als sector tegenwicht te bieden aan negatieve beeldvorming.

Dat lukt alleen op basis van een sectorbreed gedragen analyse, een scherpe strategie en een onderscheidend verhaal. Doorgaans is immers een heel palet aan inspanningen nodig. Herstel en/of verstevigen van vertrouwen is bovendien een zaak van lange adem. Om de voorgenomen activiteiten tenminste enkele jaren vol te kunnen houden, is een goed doordacht plan dat brede instemming heeft dan ook cruciaal, juist vanwege de diversiteit aan spelers die veel sectoren kenmerkt. Leiderschap is beslissend voor de reputatie. Steeds vaker klinkt de roep om CEO's die deelnemen aan het publieke debat en zich uitspreken over maatschappelijke issues.

Moreel leiderschap is nodig om de weg te wijzen naar een purpose-gedreven sector.

Een sector die zwaar onder vuur heeft gelegen, heeft allereerst een nieuw perspectief nodig om weg te komen van de angst. Soms is het natuurlijk lastig om binnen een sector de dialoog aan te gaan: leden zijn elkaars concurrent. Maar het sturen vanuit gedeelde belangen kan wel degelijk een nieuwe stip op de horizon creëren. Door actief te communiceren over wat er in de sector gebeurt en daar een duidelijk verhaal bij te hebben, zet je zelf het kader in de buitenwereld. Hoe kan een bepaalde gebeurtenis of ontwikkeling worden geduid? 'Framing' heeft een wat negatieve bijklank maar het is vervelend als een organisatie of bedrijf te maken krijgt met negatieve frames die door anderen (bijvoorbeeld in de media) worden neergezet. Als een beeld eenmaal is gezet, is het lastiger om dit bij te buigen. Wees niet reactief maar proactief. Breng zelf de dilemma's over jouw organisatie naar buiten. Zoals de Pools-Amerikaanse wetenschapper Alfred Korzybski stelt: *"the map is not the territory"*.

Vitale branche-, beroeps- en belangenverenigingen zijn de hoeders van de reputatie van hun leden. Er is een proactieve, gemeenschappelijke agenda voor reputatie en communicatie nodig die continu wordt uitgevoerd. Om kortsluiting tussen een sector en de samenleving te voorkomen, is de verbinding met de buitenwereld onmisbaar. Individuele bedrijven profiteren van een betere reputatie van de branche. Organisaties danwel beroepsgroepen die in woord en daad het beste van zichzelf laten zien, krijgen veel meer rust en ruimte om 'normaal' hun werk te mogen doen. Ook van hen vragen issues om management, maar negatieve berichten zullen minder

lang aan hen kleven. Hun sterke reputatie werkt als een laag teflon in een koekenpan.

Koepels slagen er alleen in om te bouwen aan vertrouwen, als zij dit met hun hele achterban doen. Het thema reputatie is bij hen geen exclusief domein van een afdeling Communicatie, maar op de eerste plaats een verantwoordelijkheid voor alle bestuurders. *Chefsache* dus. Het verdient dan ook aanbeveling dat onderwerpen als reputatie, stakeholdermanagement en positionering een belangrijke plek innemen op de bestuurlijke agenda. Niet alleen vanuit het oogpunt van mogelijke issues, maar vooral vanuit het perspectief van de gewenste thema's die de sector wil claimen.

Sommige slagen er zelfs in om ingeslepen denkwijzen en benaderingen in hun sector of de samenleving te kantelen en daarmee een voortstuwende, inspirerende rol bij verandering of vernieuwing te nemen. Zulke organisaties noemen we *thought leaders*: ze hebben een vernieuwende blik op markt en maatschappelijk relevante perspectieven. Ze stoppen hun energie in het vertalen van hun nieuwe zienswijze naar concreet gedrag en resultaat. Bedrijven en sectoren moeten het lef hebben om zelf de maatschappelijke dilemma's die hen raken te adresseren. Om een goede reputatie vast te houden, is het belangrijk issues die je ziet aankomen te benoemen en op te lossen voordat ze de kans krijgen zich te ontwikkelen. Dit begint met het bepalen van de rolopvatting en ambitie.



VOORBEELD

De kwaliteit van de mondzorg

Nu positionering op product, prijs of identiteit steeds minder onderscheidend wordt, hebben stakeholders steeds meer behoefte aan perspectieven en benaderingen die hen inspireren vernieuwend over vraagstukken na te denken en tot verbeterde oplossingen te komen.

De leiders van nu durven buiten gebaande gedachtepatronen te denken en succes te boeken. Hun overtuigingen die zij op het snijvlak van markt en maatschappij naar buiten brengen, doorbreken bestaande conventies. Deze strategie past bij de snelle maatschappelijke veranderingen van deze tijd, waarin organisaties steeds meer aansluiting moeten zoeken bij maatschappelijke waarden, behoeften en verwachtingen van alle belanghebbenden.

Een voorbeeld is de Associatie Nederlandse Tandartsen (ANT), een van de twee beroepsverenigingen voor tandartsen. De ANT kiest in tegenstelling tot de KNMT, voor een proactieve en daadkrachtige belangenbehartiging van leden, in het belang van de kwaliteit van mondzorg in Nederland. De redenering is simpel. Laat de visie op de rol van de tandarts niet van een ander komen, maar kies zelf positie. Vanuit een

perspectief dat breder is dan louter de knellende issues als salaris.

De mondzorg lijkt de speelbal van de politiek. In 2012 is een experiment van vrije tarieven ingevoerd, dat slechts drie maanden heeft geduurd. Sinds januari 2013 zijn de tarieven weer gereguleerd. In de zomer van 2013 worden tandartspraktijken onderworpen aan een kostenonderzoek in opdracht van de NZa. Met het onderzoek wil de NZa de opbrengsten, productie, praktijkkosten en tijdsbesteding bij aanbieders van mondzorg in kaart brengen. Met deze gegevens gaat de NZa vervolgens de tarieven voor de mondzorg in 2014 onderbouwen of herijken. De ANT staat niet achter de wijze waarop het kostenonderzoek mondzorg uitgevoerd wordt en maakt zich daarom ernstige zorgen over de gevolgen voor de kwaliteit en veiligheid van de mondzorg in Nederland.

De ANT heeft een communicatieplan ontwikkeld om dit issue scherp bij haar stakeholders te agenderen. De ANT is vervolgens uit de klankbordgroep gestapt van het kostenonderzoek van de NZa en heeft een beroep gedaan op VWS om eerst een gezamenlijke visie te ontwikkelen op de toekomst van de mondzorg. Daarbij wordt de kwaliteit van mondzorg centraal gesteld, in plaats van de kosten vanuit de huidige

politieke opvatting van doelmatigheid en goedkoper is beter. Het issue is breed onder de aandacht geweest in de media. Om een juist beeld te geven over de mondzorg in Nederland werkt de ANT tevens aan een proactief persbeleid om structureel eigen issues en thema's te agenderen, in het belang van de kwaliteit van mondzorg voor patiënten.

De KNMT en ANT werkten de laatste jaren steeds vaker samen, bijvoorbeeld in de Mondzorgalliantie, en boekten mooie resultaten voor hun beroepsgroep. Dat heeft hen doen realiseren dat zijn nog veel meer baat hebben bij één sterke vereniging. Per 1 januari 2021 zijn de KNMT en ANT dan ook gefuseerd.

8. HET STRATEGISCH PERSPECTIEF

Voor een betere beeldvorming over de sector als geheel heb je vanzelfsprekend een duidelijk en breed gedragen idee nodig over de positionering van de sector, uitgewerkt in een kernbelofte, profilerings thema's, kernboodschappen, gedragsrichtlijnen en overtuigende bewijsvoering.

Daarbij heb je een glashelder antwoord nodig op de aloude vraag: waartoe zijn wij op aarde? Een succesvolle strategie voor meer maatschappelijke impact vraagt dan ook vaak om bewustwording bij de top. Als het gaat om impact in de samenleving, hebben branche-, beroeps- en belangenverenigingen een sleutelrol, (zie schema op pagina 54 en 55).

De verschillende strategieën bestaan naast elkaar. In verschillende situaties is iedere keer weer een andere stijl passend. Het is van belang dat branche-, beroeps- en belangenverenigingen zich bewust zijn van hun rol. Veel systeemveranderingen in de wereld zijn bedacht in

de nasleep van een oorlog of crisis. De kunst is het denken vanuit de bestaande structuren los te laten en te kiezen voor een scherpe oriëntatie op toekomstige trends. Wat zijn de vereisten om van een bolwerk uit te groeien tot een netwerk?

Dit afwegingskader helpt om positie te bepalen. Het verstevigen van de sectorreputatie lukt alleen door samen en in woord én daad te laten zien waar de sector voor staat. Door samenwerking gaan inspanningen optellen en wordt het geheel meer dan de som der delen.



*Het verstevigen
van de sectorreputatie
lukt alleen door samen en
in woord én daad te laten zien
waar de sector voor staat.*



Het verschil in perspectief tussen een bolwerk, merk en netwerk

	DUIDING	BOLWERK	MERK	NETWERK
1	Rolopvatting	voor de leden	door de leden	in de samenleving
2	Werkwijze	doelgericht	doelbewust	doelgeleid
3	Reflexen	wegbewegen ('dit past ons niet'), glashard ontkennen, bagatelliseren, duiken	vooruitbewegen ('zonder zelf-vertrouwen ben je nergens'), gevoel laten spreken	meebewegen ('wat kan wel?'), herformuleren van de vraag, nieuwsgierigheid koesteren
4	Inzet	vergaderstructuur	cultuur	cocreatie met partners
5	Strategische focus	operational excellence	product leadership	customer intimacy
6	Oriëntatie	bezinning	bezieling	beweging
7	In de hoofdrol	issues	identiteit	inspiratie
8	Rol organisatie	ondersteuning	service	verbinding
9	Rol bestuur	vertegenwoordiging	afspiegeling	voorbeeldgedrag
10	Rol voorzitter	regisseur: sturend vanuit macht. Ambitueus, wilskrachtig, probleem-oplossend, competitief, direct	verbinder: gedeelde waarden. Optimistisch, creatief, gevoelig, inspirerend, extravert	motivator: vanuit belangenafweging. Geduldig, volhardend, voorzichtig, loyaal, beheerst
11	Regie	corporate counsels, juristen	marketing, HR	top en toezichhouders
12	Accent in verdienmodel	contributie	dienstverlening	projectfinanciering
13	Moreel kader	legalisme: vanuit rechtmatigheid	conformisme: vanuit relevantie	ethiek: vanuit rechtvaardigheid
14	Houding & metafoor	vlucht (struisvogel)	vecht (leeuw)	verbind (octopus)
15	Toetssteen	KPI's, wet- en regelgeving	externe verwachtingen (outside-in) en identiteit (inside-out): principes	purpose (bedoeling)
16	Stijl	competitief: reputatie als concurrentiefactor	conceptueel: neerzetten van een idee	collectief: reputatie als gezamenlijke opbrengst
17	Voordelen	structuur is randvoorwaarde voor inhoud	inhoud dominant in bepalen beleid	brede betrokkenheid
18	Kritiekpunten	behoudzucht, 'hakken in het zand', te vaak 'de vuist op tafel', vechten tegen de bierkaai	sektarisme, idealisme, zelf-verheerlijking, navelstaarderij	opportunisme, purposewashing



VOORBEELD

Uitzendbureaus in perspectief

Elk bedrijf moet een goede relatie hebben met zijn belangrijkste stakeholders (klanten, medewerkers, aandeelhouders) om zijn doel te kunnen realiseren. Het is belangrijk dat belanghebbenden het verhaal kennen van een sector en haar argumenten voor de sector gebruiken, vooral voor een bedrijfstak (of bedrijf) met een slechte reputatie.

Zeker in een crisis is het hebben van bondgenoten cruciaal. Zoek bondgenoten (juist in 'vredestijd'), werk met hen samen en maak het hen gemakkelijk jouw verhaal te ondersteunen en uit te dragen. Essentieel voor een goede reputatie is dat ervaringsdeskundigen (mensen zoals jijzelf), onafhankelijke experts en de media positieve dingen over je te melden hebben.

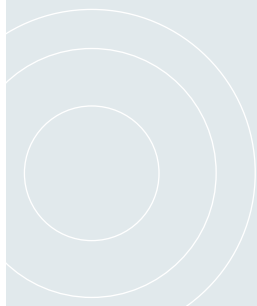
Soms kan het helpen om in te zetten op *thought leadership*: het uitdragen van een perspectief dat stakeholders vernieuwend naar relevante thema's laat kijken, met als doel ze betekenisvolle inzichten en oplossingen te bieden voor hun kwesties of problemen. Door vanuit een ander perspectief te kijken, ontstaan vaak nieuwe zienswijzen. Thema's waar het om gaat, zijn vaak gerelateerd aan product- of dienstoverstijgende thema's die te maken hebben

met vraagstukken op het snijvlak van markt en samenleving. Als men voor een dergelijke strategie kiest, richt de organisatie zich op alle stakeholders en niet alleen op haar directe contacten.

Thought leadership is gericht op het doorbreken van conventionele gedachtepatronen, waardoor ruimte ontstaat voor synergie, emergentie en nieuwe manieren van kijken. Het is een strategie die goed past binnen de huidige complexe netwerksamenleving, waarin steeds meer organisaties hun centrale positie in het universum moeten opgeven. Geen nieuw communicatietrucje dus, maar een serieuze positioneringsstrategie. Zo heeft ook de uitzendbranche last van stereotype beelden. Niet voor niets wordt wel gesproken over 'een gouden sector met een zwart randje'. Wet- en regelgeving veranderen voortdurend en de toenemende administratieve druk maakt het bijna onmogelijk om je werk goed te doen. De 'krakers' zijn wrang: een groep Polen in een caravan, complexe regelgeving, gedoe over prijzen en salaris.

Tegelijkertijd is er voor de uitzendbranche een belangrijke 'maker': meedoen op de arbeidsmarkt. Uitzendbureaus leveren immers een waardevolle bijdrage aan de samenleving en vervullen een belangrijke maatschappelijke rol. Uitzendwerk is een

vaste waarde voor een flexibele arbeidsmarkt. Kom uit het defensief en voorkom dat een achterhoedegevecht ontstaat. Probeer niet alles voor iedereen te zijn, maar focus op kwaliteit.



9. DE STIP OP DE HORIZON

Als sector of beroepsgroep heb je een gezamenlijk perspectief nodig, waar alle sleutelspelers achter staan: het zogenoemde 'narratief'. Bedrijven en instellingen kunnen de reputatie van de sector niet louter 'uitbesteden' aan hun branche-, beroeps- en belangenverenigingen.

Wat de strategie ook is, je zult gezamenlijk een eenduidig verhaal moeten etaleren. Zo heeft de coronacrisis de potentie om een nieuw momentum te zijn voor het bedrijfsleven en diverse sectoren die de afgelopen jaren onder vuur hebben gelegen om aan hun reputatie te werken. Het economische belang van het bedrijfsleven hoeft op dit moment nauwelijks te worden aangetoond; iedereen begrijpt de noodzaak van het in stand houden van beroepsgroepen, bedrijven en branches die in de kern gezond zijn. Een branche met een slechte reputatie kan die reputatie alleen verbeteren door initiatieven te nemen die aansluiten bij de behoeften van mens en maatschappij. Goede initiatieven bieden

een kans op positieve beeldvorming en waardering van het publiek. Groepen bedrijven kunnen samenwerken om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor veel voorkomende problemen. Het resultaat: positieve invloed op de reputatie van de branche. Voor het bedrijfsleven zou deze crisis ook *'ground zero'* kunnen zijn voor het bouwen aan een nieuwe reputatie. Bedrijven en sectoren kunnen herrijzen uit de as van de coronacrisis met een hernieuwde purpose die hun maatschappelijk nut scherp onder woorden brengt. Daarbij met een open, niet defensieve blik kijkend naar mogelijke vernieuwingen op het vlak van digitalisering, diversiteit, mobiliteit en het creëren van betere mogelijkheden om werk en privé te combineren.

De coronacrisis zorgt voor angst en onzekerheid. Deze periode leidt voor sommigen tot grote risico's en voor anderen tot grote kansen. Sommige sectoren zullen krimpen (horeca, luchtvaart, kunst en cultuur, toerisme) waar anderen profiteren (biotechnologie, verzekeringen en de zorg in de volle breedte). Maar wat kun je doen om minder geassocieerd te worden met de waan van de dag (issues) en meer positie te kiezen met betrekking tot strategische thema's? Hoe ben je minder positiezoekend en meer positieclaimend? Hoe maak je het verschil? Hoe kantel je de beeldvorming? En wat is dat precies, die stip op de horizon?

Om te weten wat er leeft in de buitenwereld en kritiek van stakeholders voor te zijn, is het belangrijk voortdurend met diezelfde buitenwereld in gesprek te zijn. Alleen door open te staan voor de feedback van buiten kun je de tevredenheid van klanten en stakeholders over de resultaten versterken. Dat kan op een informele manier maar ook meer georganiseerd, zoals een klantenpanel voor een bedrijf of een adviesorgaan voor een sector.

Het voeren van een dialoog met de samenleving is bij uitstek een rol voor een branche-, beroeps- en belangenverenigingen. Goed luisteren naar stakeholders en hen betrekken bij de beleidsvorming kan helpen om draagvlak en 'steunzenders' te verwerven. In de woorden van Jim Collins: *"Building a visionary company requires one percent vision and 99 percent alignment."*



Voor het bedrijfsleven zou deze crisis ook 'ground zero' kunnen zijn voor het bouwen aan een nieuwe reputatie.



10.

DRIE DIMENSIES OM HET VERSCHIL TE MAKEN

Feitelijk is de coronacrisis één grote stresstest. In de coronacrisis werden branche-, beroeps- en belangenverenigingen meer dan ooit uitgedaagd om relevant te zijn voor hun stakeholders. Overal klinkt de roep om 'verbinding'.

De invloed van stakeholders blijft hand over hand toenemen, wat ertoe leidt dat organisaties niet alleen de dialoog hebben te voeren met klanten, medewerkers, aandeelhouders en toezichthouders, maar ook met opinieleiders, de wetenschap en potentieel talent. Organisaties die met de rug naar hun stakeholders staan, verliezen. Op de achtergrond speelt de paradigmaverschuiving van focus op kortetermijnwinst naar een purposegedreven ambitie op de lange termijn.

Bestuurders zullen kleur moeten bekennen door vragen te beantwoorden als: hoe diende je de belangen van jouw stakeholders?

En, meer actueel: wat heb je bijgedragen aan het oplossen van de crisis? Heb je je alleen om je eigen leden bekommerd of heb je meer betekend voor de samenleving? De winnaar stelt zich in dialoog met stakeholders open en transparant op. Concurrentie zit in je hoofd, samenwerking komt vanuit het hart.

Mensen willen de bedoeling van een organisatie begrijpen voordat zij bereid zijn om zich als klant of medewerker aan een bedrijf of merk te binden. Het is van belang dat sectoren werken aan een positieve reputatie van hun achterban en aan het vergroten van het gezamenlijk draagvlak bij stakeholders, door transparant te zijn over hun doen en laten. In dit kader zijn drie dimensies van belang:

1. Positionering (richten)

Door leden een spiegel voor te houden en te laten zien hoe de samenleving tegen de sector aankijkt en te adviseren hoe de achterban haar doelstellingen hierop kan aanpassen, kan een branche-, beroeps- en belangenvereniging bijdragen aan *'sensemaking'*. Essentieel voor een goede reputatie is een duidelijk antwoord op de 'Waarom'-vraag, het bezielende element in het optreden van een sector. Dit kan voor verbinding zorgen. Daar horen diverse activiteiten bij om 'van buiten naar binnen' en 'van binnen naar buiten' te werken. Denk enerzijds aan stakeholderonderzoek en -monitoring om de verwachtingen van stakeholders in kaart te brengen en anderzijds aan visie- en strategieontwikkeling, met name gericht op het duiden van het maatschappelijk doel van de sector (purpose).

Het helpt om hierbij verschil te maken tussen de 'krakers' en de 'makers'. Schets het ongewenst en het gewenst perspectief. Welke karikaturale beelden bepalen het soortelijk gewicht van de branche

of de beroepsgroep? Wat zijn de krakers (negatieve associaties) en wat zijn de makers (positieve associaties)?

Kernvragen op het gebied van positionering zijn:

- wat zijn de trends voor de toekomst van onze achterban?
- wat zijn de verwachtingen op het speelveld?
- wat is onze strategie richting stakeholders?
- hoe maken wij onze identiteit te gelde?
- wat zijn onze 'krakers' en 'makers'?
- wat is de stip op de horizon?



VOORBEELD

De twee gezichten van de Nederlandse boer

Ook de agrariër heeft een januskop. Aan de ene kant het beeld van mestfraude, megastallen en bio-industrie, al dan niet gevoed door de antivleeslobby. Aan de andere kant het idyllische beeld van "Boer zoekt vrouw" volgens Yvonne Jaspers. We leren op school dat het eten en drinken van de boer komt, maar boeren worden niet gepresenteerd als 'intelligent' of 'hoogwaardig'. En dat terwijl een boerenbedrijf een hightech onderneming is, juist heel hoogwaardig dus. Zuivelproductie of het verwerken van vlees, dat is niet kneuterig. Een goede boer is een goede ondernemer. De boer is geliefd, maar miskend.

2. Professionalisering (inrichten)

Neem bijvoorbeeld het (her)inrichten van de marketing- & communicatiefunctie in relatie tot inspanningen van leden, maar ook issue- & crisismanagement. Communicatie, als hoeder van de reputatie, zou een plaats moeten krijgen in de raad van bestuur van een bedrijf of organisatie, als proactieve bewaker van de reputatie. Bijvoorbeeld in de rol van Chief Communication Officer (CCO). Daar profiteert uiteindelijk de hele sector van.

Kernvragen met betrekking tot professionalisering zijn:

- wat is precies de weg naar de stip op de horizon?
- welke menskracht en investeringen zijn nodig?
- hoe komen wij tot een gezamenlijke agenda?
- welke organisatievorm past ons het best?

3. Profileren (verrichten)

Dit loopt uiteen van stakeholdermanagement en -dialoog tot storytelling en van agendasetting tot strategische communicatie. De vertaling van positionering, strategie en ambitie naar gedrag, dialoog en bewijs.

Kernvragen op het gebied van profilering zijn:

- hoe laten we het beste van onszelf zien?
- wat is onze strategie voor communicatie en agendasetting?
- wat zijn onze purpose, kernwaarden en kernboodschap?

11.

VOOR LEIDERS MET EEN MISSIE

We leven in een turbulente tijd. Problemen zijn de afgelopen jaren complexer geworden en de politiek is meer versnipperd. Er is een zichtbaar ongenoegen in de samenleving en de kloven zijn vergroot.

Dat is verscherpt door 2020: het jaar van een diepe wereldwijde gezondheids crisis, op de voet gevolgd door een historisch zware recessie. Cynici zullen stellen dat de sociale en psychologische schade van de coronapandemie pas de komende jaren aan het licht zullen komen. De gevolgen lopen uiteen van eenzaamheid, rouwverwerking, depressie, huiselijk geweld, werkloosheid, problematische schulden en toegenomen ongelijkheid, onder meer door achterstanden in het onderwijs. Die nasleep is reëel en verdient het niet gebagatelliseerd te worden.

De optimisten zien echter kansen. Zij beschouwen de coronapandemie als katalysator voor maatschappelijke vernieuwing.

En met reden: op dit moment is het vaccineren begonnen. Als we uit de gezondheids crisis komen, durven organisaties weer verder vooruit te kijken en dan stijgen de beurskoersen. Zo hard als de economische groeipercentages ineenkrompen, zo hard zullen ze bij het opengaan van de wereld weer omhoogschieten. Niet voor niets rekenen economen vanwege de vaccinontwikkelingen op een onstuimig 2021. Ook gevoelsmatig zal er groei zijn na een jaar van collectieve ontberingen. Langzamerhand keert de hoop terug dat de sociale levens die we ooit leidden, weer normaal worden. 2021 kan een jaar van groei, geluk en optimisme worden. Hoe dan ook vraagt het vertrouwensherstel om samenwerking.

Een crisis verbindt. Of dat voor Nederland na 2020 ook geldt, is de vraag. Dit hangt af van de kwestie in hoeverre het herstel voor iedereen kansrijk kan worden gemaakt. Dat is lastig, want we moeten afstand houden en we moeten elkaar vasthouden. We moeten doorwerken terwijl alles langzaam tot stilstand komt. Het zijn, om het zacht uit te drukken, verwarrende tijden. De opgave waar we voor staan is groot, en we moeten dit echt met zeventien miljoen mensen doen. Alleen samen komen we deze moeilijke periode te boven. Daarvoor biedt de *civil society* kansen: het fijnmazige netwerk van organisaties in Nederland. Het maatschappelijk middenveld is cruciaal voor het herstel. Branche-, beroeps- en belangenverenigingen zijn 'mediating structures' die de brug vormen tussen overheid, bedrijfsleven en samenleving. Tussen overheid en markt, tussen publiek en privaat. De expertise die zij hebben, kan nog veel beter benut worden en daarom pleiten wij voor rehabilitatie van de publieke sfeer.

COVID-19 heeft veel verandering gebracht. Veel organisaties scherpen juist nu hun strategie aan. Door de coronacrisis is duidelijk dat zaken per definitie niet lang hetzelfde zullen blijven. Organisaties moeten in staat zijn flexibel op nieuwe uitdagingen te reageren, dat heeft deze crisis wel geleerd. Misschien is de coronacrisis wel een unieke gelegenheid om verandering van de grond te krijgen. Daarbij staat één ding vast: wie kijkt naar wat wél kan, komt verder. De impact van de pandemie op economieën mag in principe gelijk zijn, het vermogen daarvan te herstellen is dat zeker niet. De kunst is ervoor te zorgen dat we beter uit de crisis komen dan dat we er in zijn gegaan. Investeer in de toekomst en blijf niet hangen in het verleden. Alleen door te investeren in samenwerking, kunnen organisaties samen komen tot een open, duurzame en gezonde samenleving. Veranderen doe je met elkaar.



Alleen door te investeren in samenwerking, kunnen organisaties samen komen tot een open, duurzame en gezonde samenleving.



12. OOGKLEPPEN AF

In andere landen staat het vertrouwen in de samenleving veel meer onder druk dan in Nederland. De coronacrisis heeft ook hier de zwakke plekken in het weefsel van de samenleving blootgelegd. Onze maakbare samenleving bleek wel degelijk grenzen te hebben.

Het is van groot belang dat COVID-19 leidt tot minder polarisatie en meer samenwerking. Door de crisis is een nieuw soort ongelijkheid ontstaan. Arbeidsrelaties staan onder druk, maar ook het sociaal contact. We communiceren anders en dat heeft sociale en culturele gevolgen. Is er nog wel verbinding tussen 'de staat' en 'de straat'? Hoe is het gesteld met de dialoog tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties? En wie kan wel meekomen in de snel veranderende wereld, en wie niet? Er lopen steeds diepere scheidslijnen tussen praktisch opgeleiden en academici, tussen mensen met veel of minder geld en tussen mensen met en zonder migratieachtergrond. Het huidige 'sociaal contract' staat daarmee onder druk. De focus op welvaart leidt af van het maatschappelijk onbehagen over allerlei grote veranderingen, inclusief die veranderingen die

nodig zijn om het welzijn in Nederland te verbeteren. Er gaat veel aandacht uit naar wat technisch kan en wat goede beleidsmaatregelen zijn. Eenvoudig gesteld wordt economie in Nederland overgewaardeerd, en is solidariteit de laatste jaren ondergewaardeerd. Niet alle acties zijn te vertalen in koopkrachtpunten. De vraag wie er makkelijk en minder makkelijk meekomen, moet niet het sluitstuk zijn. Zeker voor grote vraagstukken als integratie, duurzaamheid en gezondheid is het van belang dat we vertrouwen houden dat met alle belangen rekening wordt gehouden.

Uiteindelijk leidt het tot de vraag: is er een overheid in Nederland, waar iedereen op kan rekenen? Dat is een lastige kwestie. Want iedere samenleving kent mensen die het wat beter en wat minder goed hebben. Maar diepe scheidslijnen zorgen voor verdere polarisatie. Het is dan ook zaak om te bouwen aan vertrouwen: in een samenleving die burgers ziet als kansrijke mensen. Niet alleen bewust, mondig en afhankelijk, maar net zo goed feilbaar. Het gaat niet om de kiezers, maar om alle burgers. Niet om de klant, maar om iedereen. Logisch dat bedrijven tegenwoordig worden aangesproken om verantwoordelijkheid te nemen voor hun context.

Veel mensen zijn door de coronacrisis anders gaan denken: over kwetsbaarheden in de zorg en op de arbeidsmarkt, over de open economie, duurzaamheid, het belang van de publieke sector en over samenwerking in het algemeen. Dit boekje is geen pleidooi met een politieke boodschap, maar wel een oproep ten faveure van branche-, beroeps- en belangenverenigingen. De ongelijkheid neemt toe, en daarmee de polarisatie. Het is aan leiders met een missie om niet steeds naar aanleiding van incidenten beleid te maken, maar om stakeholders mee te nemen in de grote kwesties waar we nu voor

staan. Dat vraagt niet om vergezichten die zijn ontstaan vanuit optimisme, maar om een helder beeld van de verwachtingen. En tegen die achtergrond zijn branche-, beroeps- en belangenverenigingen een belangrijke gids. Overheid en bedrijfsleven zijn er voor de mensen. Niet omgekeerd. En juist dit uitgangspunt verdient een goed gesprek. Echt naar elkaar luisteren en elkaar proberen te begrijpen. Liefde is het antwoord. En niets anders.

OVER DE AUTEURS

Bart van Leeuwen is hoofd Communicatie van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). Tegen die achtergrond geeft hij leiding aan het team dat verantwoordelijk is voor de communicatiestrategie en reputatie, de pers- en publieksvoorlichting en het mede vorm geven van de dialoog met stakeholders. Daarnaast heeft hij met zijn team een coördinerende rol bij de gezamenlijke communicatie van de bankensector in samenwerking met de communicatieafdelingen van de banken en is hij voorzitter van de communicatiecommissies van de Europese Banken Federatie (waarbij alle Europese bankenverenigingen zijn aangesloten) en de International Banking Federation (wereldwijd). Via de Rotterdam School of Management richtte hij zijn Master of Corporate Communication op het thema sectorreputatie. Deze publicatie is hiervan mede een uitvloeisel.

Paul Stamsnijder en Ede Steen zijn respectievelijk senior adviseur en founding partner van de Reputatiegroep, een maatschappelijk adviesbureau dat samen met opdrachtgevers gaat voor impact in de samenleving. Door de jaren heen werkt(e) de Reputatiegroep met tal van branche-, beroeps- en belangenverenigingen, patiëntenverenigingen, sportbonden en andere samenwerkingsverbanden.

OVER DE REPUTATIEGROEP

De Reputatiegroep helpt opdrachtgevers bij het waarmaken van impact in de samenleving. Daartoe adviseert en ondersteunt het bureau (top)managers met onder andere:

- stakeholderonderzoek en -monitoring
- ontwikkeling van purpose, visie, missie en strategie
- professionalisering van de marketing- en communicatiefunctie
- issue- en crisismanagement
- strategische communicatie en profilering van de top
- stakeholdermanagement en public affairs

De Reputatiegroep is in Nederland een ontmoetingsplaats voor de dialoog. De programma's die het bureau biedt, leveren een bijdrage aan het versterken van het vertrouwen tussen stakeholders. Hiermee wil de Reputatiegroep een positieve bijdrage leveren aan een open, duurzame en gezonde samenleving.

REFERENTIES

Actiz, Aedes (*brancheorganisatie woningcorporaties*),
de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU),
Ambulancezorg Nederland,
de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN),
de Associatie Nederlandse Tandartsen (ANT),
de Bond Nederlandse Architecten (BNA),
Federatie van Medisch Specialisten (FMS),
de Koninklijke Nederlandse Organisatie van Verloskundigen (KNOV),
de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB),
het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL),
de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB),
de Nederlandse Vereniging van Cardiologen (NVvC),
de Nederlandse Vereniging van Dermatologie en Venereologie (NVDV),
de Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM),
de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ),
de Nederlandse Vereniging van Plastisch Chirurgen (NVPC),
de Nefemed (*de belangenorganisatie van producenten, importeurs en handelaren van medische hulpmiddelen en medische technologie*),
de Pensioenfederatie,
Sociaal Werk Nederland (SWN),
Transport- & Logistiek Nederland (TLN),
Vereniging Innovatieve Geneesmiddelen (VIG),
de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN),
de Vereniging Arts & Auto (WAA)
en VNO-NCW.

Voor leiders met een missie

COVID-19 heeft de wereld midscheeps geraakt. De coronacrisis heeft ons teruggeworpen op de essentie van ons bestaan: onze gezondheid, onze economische activiteiten en ons sociale leven, op het werk en privé. Dit heeft geleid tot nieuwe verbindingen in de samenleving. De pauzestand waarin organisaties gedwongen werden, zorgde voor reflectie. Er is momentum om door te pakken. *Shareholder value* maakt plaats voor *stakeholder value*. Het gaat in de economie niet langer om louter winst, maar steeds meer om waarde voor iedereen. Het nieuwe adagium is *society first*.

De coronacrisis bracht branche-, beroeps- en belangenverenigingen in het brandpunt van de belangstelling. Overal kwam de buitenwereld binnen. Organisaties pasten zich razendsnel aan. Van de ene op de andere dag werkte bijna iedereen thuis. Het communicatievak werd benoemd tot een vitale functie: het vertrouwen in instituties nam verder af, maar het gesprek tussen mensen onderling bleek vruchtbaarder dan ooit.

'Het nieuwe concurreren' is bedoeld voor alle branche-, beroeps- en belangenverenigingen die in dialoog willen bouwen aan vertrouwen. Voor spelers op het maatschappelijk middenveld: alle organisaties die verschillende groepen, meningen en belangen vertegenwoordigen.

De kernvraag van deze publicatie is: hoe gaan samenwerkingsverbanden om met de reputatie van hun leden? Hoe zorg je ervoor dat mensen met je willen samenwerken? De auteurs dagen hen uit om in een open samenleving met hun leden te zoeken naar een nieuwe positie. Niet vanuit sentiment, maar vanuit belang. De les: samenwerken is het nieuwe concurreren.