



Vertrouwen is voor CEO's topprioriteit

Begin dit jaar hield De Kamer twee sessies over het thema 'Vertrouwen'. In alle beslotenheid wisselden bestuurders hierover van gedachten met elkaar. Steeds viel me op dat ze vertrouwen in verband brachten met leiderschapskwesties. De belangrijkste conclusies die de Kamer formuleerde, leest u in het hoofdverhaal van deze whitepaper. Daarnaast bieden drie cases achtergrond; een interview illustreert hoe een deelnemer inzichten uit de Kamersessies in de praktijk brengt. We hopen dat deze kennis ook u inspireert en uw gedachten over dit thema verder helpt bepalen.

John Maassen
Directievoorzitter Achmea Corporate Relations

Over de Kamer

De Kamer, een initiatief van Achmea, is een platform waar bestuurders en directieleden met elkaar, in besloten kring, ervaringen en kennis delen. In Kamersessies komen thema's aan de orde die de bestuurders zelf als urgent ervaren. Deskundige gastsprekers brengen nog meer verdieping. Door het delen van kennis en ervaringen hopen we het Nederlandse bedrijfsleven te inspireren in een tijd waarin ontwikkelingen op bestuurlijk, economisch en maatschappelijk vlak elkaar in hoog tempo opvolgen.



> 02 Hoofdverhaal

De drie belangrijkste conclusies die de deelnemende bestuurders trokken. De CEO moet vertrouwen voorleven; diversiteit kan de organisatie sterker maken; het moreel kompas wijst de weg in het schemergebied van vage normen.

> 02 Interview

Ruud Bos nam deel aan een Kamersessie en sprak met collega-bestuurders over vertrouwen. Met de inzichten ging de CEO van GDF Suez E&P Nederland meteen aan de slag in zijn organisatie.

> 04 Case 1 Fugro

Meningsverschillen over de betrouwbaarheid van de boeken leidden tot het vertrek van enkele bestuurders en een commissaris. Vorig jaar klapte een oud-commissaris van de bodemonderzoeker uit de school met zijn visie op de perikelen.

> 06 Case 2 Bol.com

In 2003 was de internetbubbel geknapt. Tegen de tijdgeest in wist Bol.com-CEO Daniël Ropers investeerdersvertrouwen te winnen voor zijn online boekwinkel. Hij had slechts een half jaar om de deal te sluiten. Maar het lukte.



> 08 Case 3 Lessen van reclamemakers

Slecht imago gekregen? Mooie praatjes en plaatjes zijn niet genoeg om weer in de gunst te komen bij klanten. Wie fouten maakt, moet die erkennen. 'Kwetsbaarheid tonen is de sleutel tot het herwinnen van vertrouwen.'



> 10 Historisch Perspectief

Dankzij een rotsvast vertrouwen in de potentie van de locatie wist de Rotterdamse haven na de Tweede Wereldoorlog concurrent Antwerpen weer te passeren.

Vertrouwen is voor CEO's topprioriteit

Topbestuurders doen er goed aan het vertrouwen in hun organisatie op en uit te bouwen. Doelgerichtheid, innovatievermogen en realiteitszin zijn daarbij essentieel. 'Als je je bedrijf daarmee opbouwt, heb je genoeg vertrouwen in huis om elke tegenslag aan te kunnen.'

Toen De Kamer eind 2013 van start ging, met een tweetal discussieavonden over het thema 'Vertrouwen', verkeerde de Nederlandse economie nog volop in crisis. Toch durfden de meeste genodigden toen hoopvol te zijn over de toekomst van hun eigen organisatie en van de economie. Begin dit jaar organiseerde De Kamer opnieuw twee sessies over vertrouwen.

Het voorzichtige optimisme van eind 2013 is terecht gebleken, zo werd duidelijk tijdens die bijeenkomsten. De economie groeit weer, de huizenmarkt herstelt zich na een diepe crisis en producenten en consumenten zijn optimistischer. Toch zijn de zorgen van CEO's nog goeddeels dezelfde. Integriteitsproblemen die afgelopen jaren bij diverse ondernemingen aan het licht kwamen, zijn nog steeds aan de orde.

Grote, voor de Nederlandse economie belangrijke concerns als installatiebedrijf Imtech en bodemonderzoeker Fugro (zie het artikel op pagina 4) vechten voor hun bestaan. Zelfs complete sectoren, bijvoorbeeld de financiële dienstverlening, de accountancy, de offshore-industrie en de IT, kampen met een slecht imago.

Bestuurders, zo bleek tijdens de Kamersessies, weten heel goed hoe belangrijk het is om het vertrouwen te genieten van alle stakeholders. Het is een voorwaarde voor een succesvolle organisatie. Vertrouwen staat dan ook hoog op de agenda van bestuurlijk Nederland.

Dit whitepaper bevat de drie belangrijkste conclusies van de Kamersessies van begin dit jaar. Ook kijkt De Kamer verder, naar de consequenties van die inzichten.

1. Vertrouwen begint met leiderschap

Vertrouwen is geen constante – daar zijn CEO's het over eens. Dat Nederland laag genoteerd staat op internationale corruptie-ranglijsten is mooi, maar dat is niet per definitie voor de eeuwigheid. We moeten dan ook de vertrouwensbasis koesteren die in onze maatschappij al is gelegd, benadrukte Alexander Rinnooy Kan, gastspreker en voormalig voorzitter van de Sociaal-Economische Raad. Dat geldt net zo goed voor het vertrouwen dat bedrijven genieten onder klanten, investeerders en omwonenden. Of dat vertrouwen in stand moet worden gehouden of hersteld, in beide gevallen is de top van het bedrijf verantwoordelijk. De toon van de top bepaalt het niveau van het vertrouwen dat een bedrijf geniet. Vertrouwen begint met gezond leiderschap.

Een nieuwe houding

Maar hoe doe je dat, goed leidinggeven? Transparant beleid, een kwetsbare opstelling van de leider en een rechtvaardige en toegankelijke houding jegens medewerkers zijn daarbij belangrijk. ➤

Interview

'Vertrouwen nu deel van onze besluitvorming'



Ruud Bos (53), CEO Nederland van energieproducent GDF Suez, heeft na zijn deelname aan de Kamersessie het thema vertrouwen in zijn organisatie naar 'een hoger plan getild'.

'Het bouwen aan je vertrouwensbasis komt op een hoger plan als ethiek, legitimiteit en stakeholdermanagement deel zijn van het besluitvormingsproces. Een voorbeeld uit onze praktijk zijn de exploratieboringen die we willen doen ten noorden van Schiermonnikoog in de Noordzee. Dat ligt gevoelig; het vertrouwen van onze stakeholders, omwonenden, milieuorganisaties en overheden is dus belangrijk.'

De Kamer: Hoe werkt u aan dat vertrouwen?

Bos: 'Door onze stakeholders bijvoorbeeld uit te nodigen op onze locaties. Als wij kunnen laten zien wat we doen, kunnen zij beter begrijpen wat wij willen. Neem onze veiligheidsmaatregelen. Het zoeken naar gas en olie is riskant, dus die maatregelen zijn heel uitgebreid. Als onze stakeholders met eigen ogen kunnen zien hoe dat bij ons werkt, groeit hun vertrouwen dat het veilig is voor onze mensen om bij ons te werken. Als gevolg daarvan zullen ze ook meer vertrouwen hebben in toekomstige exploitaties, zoals die in de Noordzee. Dat dit thema integraal onderdeel is geworden van ons besluitvormingsproces, is nieuw voor ons bedrijf.'

Leiders stellen de norm door het goede voorbeeld te geven. Maar wat dat goede voorbeeld is, is niet eenduidig. Je moet als leider vooropgaan, maar niet topdown eisen stellen. Je moet te allen tijde een strategie paraat hebben, maar tegelijk een steeds wendbaardere organisatie bouwen. Je moet kwetsbaar zijn, maar ook harde beslissingen kunnen nemen. Je moet medewerkers een luisterend oor bieden, en tegelijkertijd aan hun empowerment werken. En dit moet je ook nog allemaal goed kunnen communiceren. De CEO moet dus de ideale leider zijn.

2. Vertrouwen is teamwerk

Een van de aanwezigen betoogde dat diversiteit een onmisbaar ingrediënt is voor bedrijven die werk maken van vertrouwen. Dat geldt niet alleen voor de samenstelling van de raad van bestuur, maar voor de hele organisatie. Alle aanwezige bestuurders vonden dat leiderschap gedijt bij voldoende tegenspraak, en dat organiseer je om te beginnen met de verfrissende blik van anderen op jezelf. Medewerkers en bestuurders van verschillende etnische en culturele komaf, geslacht en leeftijd bieden verschillende perspectieven op de organisatie. Al merkte een bestuurder op dat veel succesvolle Amerikaanse bedrijven worden aangestuurd door een homogene top: allemaal blank, en allemaal man. Of diversiteit wel de sleutel tot succes, blijft dus de vraag.

Effect van mondialisering

Wat wel vaststond voor de genodigden: gezond leiderschap is niet het werk van een enkeling, maar van een team. De CEO als alleenheerser, zoals die in het begin van deze eeuw nogal eens op een voetstuk werd gezet, is op zijn retour. Dat heeft niet alleen te maken met de gegroeide hoeveelheid informatie waarop raden van bestuur moeten reageren,

maar ook met groeiende mondialisering. Bestuursteams van multinationals zijn steeds minder vaak aan één locatie gebonden en bedrijven kennen daardoor feitelijk meerdere hoofdkantoren. In zo'n decentrale organisatie is teamwerk nodig. Alle dilemma's die voor één leidinggevende gelden, gaan ook op voor complete bestuursteams. Als transparantie en kwetsbare opstelling van de top het vertrouwen in organisaties doen groeien, zou het niet langer eenzaam meer moeten zijn aan de top.

Vertrouwen verdienen

Is vertrouwen iets wat je als mens, manager en werknemer moet verdienen? Of mag je ervan uitgaan dat je werkgever dit hoe dan ook geeft? Die vragen bleven onbeantwoord. Net als deze: wanneer zijn mensen te vertrouwen? Een aanwezige vertelde een verhaal uit eigen ervaring. Uit diversiteitsoverwegingen besloot zijn werkgever een directeur in een Afrikaans land te rekruteren uit de bevolking van dat land. Als tweede man had hij prima gefunctioneerd, maar in zijn nieuwe positie beïnvloedden stammenverhoudingen zijn functioneren veel sterker. Het belang van de onderneming vooropstellen was nu moeilijk voor hem, en hij werd snel door een Nederlander vervangen.

3. De waarde is universeel, de norm verschilt

Bovenstaand verhaal roept de vraag op of de opvattingen over vertrouwen wereldwijd hetzelfde zijn. Zijn er bijvoorbeeld universele normen voor gewenst en ongewenst gedrag? Zo ervoeren de genodigden het in de praktijk niet. Ja, leiders hebben een intern kompas, en doen er goed aan dat te raadplegen bij gewichtige beslissingen. Maar nee, de moraal van de eindverantwoordelijke biedt slechts beperkt bescherming tegen een faux pas, of tegen reputatieschade van het bedrijf bij het grote publiek.



De Munt in Utrecht, waar de Kamersessies plaatsvonden

Ethische codes en (interne) regelgeving zijn ook geen garantie om integriteitskwesaties te voorkomen, zie de schandalen in de financiële sector en de accountancy. Een deelnemer stelde: 'De meeste bedrijven hebben een ethische code om hun imago betrouwbaar te houden en grote boetes te voorkomen. Dat heeft meer met imago te maken dan met vertrouwen.'

Toen oké, nu niet meer

Op basis van dezelfde waarden gelden internationaal verschillende normen. Normen kunnen bovendien per generatie verschillen. Was je in de jaren '80 nog een held als je een offerte van een concurrent wist te bemachtigen, nu moet een directeur zijn medewerker daarvoor een sanctie opleggen en zich terugtrekken uit de bieding.

Morele kwesaties zijn 'nu eenmaal grijs' en daar heb je je als leider over uit te spreken, aldus Rinnooy Kan. Hoe dan? Met kwetsbaar leiderschap, betoogde hij. Zo kun je als leider een grens trekken in grijs gebied. 'Soms moet je onderkennen dat het ingewikkeld kan zijn. Dat je een kwestie bespreekbaar moet maken in grotere groep. Dat het geen schande is om te aarzelen.' Of om een keertje te falen: 'Van de veerkrachtige kwaliteiten die die mensen hebben, kunnen organisaties veel leren. Die capaciteiten zijn doelgerichtheid, realiteitszin, innovatievermogen en zelfvertrouwen. Als je je bedrijf daarmee opbouwt, geniet het genoeg vertrouwen om elke tegenslag aan te kunnen.'

Case 1 Fugro

Crisis door governance-zonde

Meningsverschillen over de betrouwbaarheid van de boeken leidden tot het vertrek van enkele bestuurders en een commissaris. Een half jaar en een extern onderzoek later leek de storm bij de bodemonderzoeker geluwd. Maar afgelopen zomer klapte een ex-commissaris uit de school over de problemen. Sindsdien gaat het bergafwaarts met het bedrijf.

De geschiedenis van Fugro kende al eerder dieptepunten. Dertig jaar geleden was het bedrijf nagenoeg failliet en de aandeelhouders zochten baggerondernemer Gert-Jan Kramer op. Wilde hij het bedrijf leiden? Dat wilde hij wel, en hij deed het succesvol. Onder zijn leiding werd Fugro wereldmarktleider in bodemonderzoek. Dat legde Kramer zelf ook geen windeieren. In 2012, het jaar waarin dit verhaal begint, bezat de man die de afgelopen decennia de bijnaam Mister Fugro kreeg, ongeveer 5 procent van de aandelen van Fugro – tegen een koers van 50 euro goed voor een vermogen van 225 miljoen euro. Kramer leidde het bedrijf tot zijn pensionering in 2006, en trad vervolgens direct toe tot de raad van commissarissen (rvc). De Code-Tabaksblad raadt dat af, om te voorkomen dat bestuurders over hun mandaat heen regeren.

Bestuurlijke onrust

Als Kramer toetreedt tot de rvc, is er nog geen vuiltje aan de lucht. Dat verandert in 2012, Fugro benoemt in januari Arnold Steenbakker tot CEO. Een opmerkelijke keuze, aangezien Steenbakker een relatieve buitenstaander is in het bedrijf: hij werkt er dan zeven jaar. Nog voor het jaar om is, in december, stapte Steenbakker op 'vanwege een verschil van inzicht' over de richting van het bedrijf. Meer toelichting wordt niet gegeven.

Als pal na de jaarwisseling in 2013 ook commissaris Frans Cremers opstapt, blijkt



ANP

Fugro-schip in de haven van Scheveningen

dat er meer aan de hand is. Cremers is niet zomaar een commissaris: in 2012 riep zakenblad *Management Scope* hem uit tot machtigste toezichthouder van het land. Voorjaar 2013 tekent het *Financieele Dagblad* op dat Cremers opstapte omdat hij CFO André Jonkman, op dat moment al elf jaar de financiële man van Fugro, niet competent genoeg achtte. Cremers koerste aan op Jonkmans ontslag maar verloor die strijd van onder meer collega-commissaris Kramer. Cremers besloot daarop zijn commissariaat te staken. Fugro meldde in een reactie dat Cremers' vertrek te maken had met 'de snelheid waarmee veranderingen binnen de financiële organisatie [...] worden uitgevoerd als ook dat besluiten van de raad van commissarissen dienaangaande niet adequaat worden doorgevoerd'.

'Onregelmatigheden'

In maart maakt Fugro bekend dat het bedrijf een klokkenluidersbrief heeft ontvangen die gewag maakt van vermoedens van 'boekhoudkundige onregelmatigheden' bij de jaarrekening van 2012. Enkele weken later concludeert een team externe juristen en accountants na onderzoek dat er 'geen aanwijzingen voor fraude' zijn gevonden. Om het dossier te sluiten besluit Fugro Jonkmans contract niet te verlengen.

De bestuurlijke onrust valt niet goed bij beleggers. Sinds het vertrek van Steenbakker is de koers gedaald, in februari staat de teller op 30 procent verlies. President-commissaris Frank Schreve sust de gemoederen binnen het bestuur en nieuwbakken CEO Paul van Riel probeert met het fraudeonderzoek het vertrouwen te herstellen. Hij verklaart na de aankondiging van het vertrek van CFO Jonkman dat Fugro 'er gelouterd uitgekomen is'.

Dat lijkt op dat moment te kloppen – in juni 2013 verklaart *NRC Handelsblad* 'de rust teruggekeerd'. Ook de koers is

Wij zijn er gelouterd uitgekomen

Topman Paul van Riel, na het fraude-onderzoek bij Fugro in 2013

Case 1 Fugro

vervolg

hersteld, waardoor ook de waarde van het belang Kramer weer met 50 miljoen euro is toegenomen. Na de zomer benoemt Fugro Philips-man Paul Verhagen tot CFO. Eind goed al goed?

Problemen met governance

Niet dus. Een jaar later barst de bom alsnog. Op 10 augustus 2014 brengt Fugro een winstwaarschuwing uit. Dat de winst tegenvalt, is niet vreemd: de dalende oliepijzen maken het voor de grote oliebedrijven oninteressant te investeren in de exploitatie van nieuwe wingebieden. Fugro is sterk afhankelijk van deze bedrijven en ziet zijn orderportefeuille leeglopen. De koers daalt 20 procent.

Enkele vakkundig onder het tapijt gemoffelde governanceproblemen komen in september alsnog naar buiten. Dat is op het conto te schrijven van oud-commissaris Cremers. Anderhalf jaar na zijn vertrek laat hij in een interview met *Effect*, het magazine van de Vereniging van Effectenbezitters (VEB), optekenen zich 'verneukt' te voelen door collega-commissarissen van Fugro.

Deze ongewoon crue uitspraak van de keurige old boy slaat in als een bom. Cremers neemt het president-commissaris Schreve kwalijk dat die hem niet gesteund heeft in zijn wens CFO Jonkman te ontslaan. Volgens Cremers was Jonkman, de CFO in kwestie, een 'protegé' van oud-topman Gert-Jan Kramer. Erger nog, Cremers meldt 'grote zorgen' te hebben over 'de controlemechanismen in de onderneming'. Ook beklagt hij zich over de manier waarop het Fugro-bestuur communiceert over de beschuldigingen van de klokkenluider. 'Op een gegeven moment kwamen er mailcorrespondenties met de financieel directeur boven water waarin de boodschap was dat bepaalde informatie niet meer per mail maar uitsluitend per fax uitgewisseld zou worden. Op die manier zijn gesprekken

niet traceerbaar. Zaken als deze zijn voor mij volstrekt onaanvaardbaar.'

Tot slot vergelijkt Cremers Fugro met installatiebedrijf Imtech, het sinds 2013 door fraudegevallen geplaagde beursfonds waar Cremers enkele maanden voor het bewuste interview commissaris is geworden. 'Op een gegeven moment blijkt dat je [bij Fugro] in een fase bent beland die niet meer onder controle is te houden met de oude methodieken. Dat is een glijdende schaal, bij Imtech is dat ook gebeurd.' Imtech vecht voor zijn voortbestaan.

Exit Mr. Fugro

Fugro glijdt verder af op de glijdende schaal. In oktober geeft het bedrijf nog een winstwaarschuwing en laat doorschemeren dat er waarschijnlijk geen dividend zal worden uitgekeerd over 2014. Bovendien doet Fugro een afboeking van 200 miljoen euro, boven op 350 miljoen euro aan afwaarderingen die al eerder waren aangekondigd. Fugro dreigt zijn bankconvenanten te overschrijden en analisten spreken van de noodzaak van een claimmissie om geld op te halen. In een half jaar raakt Fugro 70 procent van zijn beurswaarde kwijt.

Begin november is ook de positie van Mister Fugro niet meer houdbaar. Kramer

stapt op. In september en oktober heeft hij al de helft van zijn aandelen verkocht, voor ruim 28 miljoen euro – transacties die de schijn wekken van handel met voorkennis. In een korte verklaring bij zijn vertrek laat hij weten dat Fugro en hijzelf niet gebaat zijn bij een discussie over zijn positie. Opmerkingen over voorkennis vindt hij onterecht.

Conclusie

De toekomst van Fugro is onzeker. Buitenlandse hedgefondsen hebben de afgelopen maanden 10 procent van de stukken gekocht, baggerbedrijf Boskalis bezit inmiddels 15 procent. De twijfel over het voortbestaan van Fugro lijkt op het eerste gezicht op die bij Imtech. Beleggers verloren het vertrouwen in beide bedrijven na berichten over onregelmatigheden in de boeken.

Maar terwijl bij Imtech de omvang de onregelmatigheden snel duidelijk werd, is bij Fugro twee jaar na dato nog steeds twijfel over de precieze problemen in de 'controlemechanismen in de onderneming', ook al hebben externe partijen dat onderzocht. De opgestapte commissaris Frans Cremers heeft dan wel een boekje opengedaan over de spanningen in en tussen de raad van bestuur en de raad van commissarissen, nog altijd is niet duidelijk of er nu sprake is van incompatibiliteit des humeurs en een al dan niet gezonde tensie in de top, of van een structureel onbetrouwbare boekhouding bij Fugro.

De *tone of the top* is niet chic geweest: Kramers discutabele positie als eeuwig bestuurder, de man die ook na zijn pensioen niet weg wilde, heeft de firma schade toegebracht. Die schade is groot gebleken nu de markt tegenzit. Dat hij de bulk van zijn aandelen dit jaar verzilverde, heeft het vertrouwen in Fugro verder beschadigd. Dat blijkt wel uit de aandelenkoers, die sinds september bijna 30 procent van zijn waarde is kwijtgeraakt.

Je bevindt je in een fase die niet meer onder controle is te houden met de oude methodieken

Oud-commissaris
Frans Cremers in *Effect*,
september 2014

Case 2 Bol.com

Hoe een online boekverkoper de internetbubbel overleefde

Ruim vijftien jaar geleden ging Bol.com in Nederland boeken verkopen via internet. Het liep meteen goed. Maar toen de beurskoersen van start-ups kelderden na de millenniumwisseling, beëindigde het Duitse moederbedrijf Bertelsmann zijn online avonturen. CEO Daniel Ropers wist 'zijn' Nederlandse Bol.com te redden. Nu is het hier e-tailer nummer één.

De geschiedenis van Bol.com begon in november 1998 in Duitsland. De Duitse uitgeverij Bertelsmann, op dat moment in Nederland vooral bekend van boekenclub ECI, kondigde toen de lancering aan van zijn eigen online detailhandelkanaal. Via de mondiale domeinnaam www.bol.com ging de elektronische uitgeverij Bertelsmann On Line boeken in Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Spanje verkopen. In die landen waren Amerikaanse uitgeverij Amazon.com al langer actief – Bol.com was een laatkomer.

Maar niet in Nederland, waar de site in april 1999 met twintig werknemers en een kantoor in Vianen van start ging. Dat jaar werden in ons land nog maar 75.000 van de 38 miljoen boeken via internet verkocht, door Bol.com en andere aanbieders als Boeknet.nl en het Belgische Proxis. Schattingen van de omvang van de online boekenmarkt van 1999 varieerden van 6,5 miljoen gulden tot 16 miljoen gulden: nog geen procent van de totale markt. Ter vergelijking: in hetzelfde jaar bestelden Amerikanen al eenachtste van hun boeken online.

Gouden bergen

De verwachtingen van het nieuwe verkoopkanaal waren hooggespannen. In 2001 zou de markt volgens voorspellingen uit 1999 goed zijn voor 100 tot 150 miljoen gulden aan omzet. Bij de lancering had Bol.com een aanbod van



Bol.com: van 5 miljoen gulden omzet in het eerste jaar naar 25 miljoen in het tweede

**Snel marktaandeel
veroveren was
belangrijker dan
winst maken**

Zo ging dat bij de
eerste generatie start-ups

4,5 miljoen titels – fors meer dan zijn concurrenten. De site was al zelflerend en hield van elke bezoeker de aangeklikte boektitels en bestellingen bij. Op basis daarvan kregen de bezoekers titels aangeraden. Aan prijsstunten ging het bedrijf zich – vanwege de wettelijke vaste boekenprijs – in ons land niet wagen. De levertijd was snel, de betaal mogelijkheden gemakkelijk, en de marketing toegespitst op de mogelijkheden van internet. Dat bleek een succesformule.

Vertrouwenscrisis

In het eerste jaar zette Bol.com meteen 5 miljoen gulden om, een jaar later 26 miljoen gulden. De Nederlandse dochter kreeg van het Duitse moederbedrijf alle ruimte om het bedrijf lokaal in de markt te zetten, met een lokale reclamecampagne met bolle mannen die de naamsbekendheid moest stimuleren. Deze start-up van de eerste generatie internetbedrijven moest vooral geld uitgeven. Winst werd niet gemaakt: het geld ging op aan marketing, het optuigen van de techniek achter de site en de vele werknemers. Bertelsmann, zelf in handen van een stichting in het Noordrijn-Westfaalse Gütersloh, wilde de internetdochter najaar 2000 naar de beurs brengen en loskoppelen van het moederbedrijf. Snel marktaandeel veroveren was belangrijker dan winst maken.

In Nederland ging het wél goed

Het verslechterende klimaat voor internetstart-ups gooide roet in het eten. Vanaf voorjaar 2000 stortten de beurskoersen in en de ene na de andere start-up ging failliet. Beleggers trokken zich ook terug uit grote bedrijven die veel geld in voorheen prestigieuze online projecten hadden gestoken: die projecten waren nu een smet op hun blazoen. Bertelsmann zag in 2002 geen



Case 2 Bol.com

vervolg

heil meer in zijn pioniersproject. Bijna alle Bol.com-dochters werden samen-gevoegd met de bestaande boekenclubs in de diverse landen. In Noorwegen en Denemarken sloten de websites.

De grootste pijn werd in Nederland geleden: in tegenstelling tot in grotere landen was Bol.com hier wél een succes. De site was intussen goed voor de helft van de online verkochte boeken in het land. De Nederlandse directie bedong een onderhandelingspositie en probeerde een andere toekomst voor het bedrijf te vinden. Die poging lukte pas in 2003, toen Bertelsmann de Nederlandse dochter verkocht aan de Duitse internet-aanbieder T-Online en de uitgeverijen Holtzbrink en Weltbild. Op dat moment was het bedrijf goed voor 4 procent van de totale boekenmarkt. Het was een echte valreep-deal.

Dappere Daniel

Dat Bol.com in Nederland nog bestaat en na ruim vijftien jaar de grootste e-tailer van het land is, is grotendeels te danken aan zijn directeur Daniel Ropers (42). Die schreef als 25-jarige McKinsey-consultant in 1997 mee aan het businessplan voor Bertelsmann On Line. Een jaar na de start werd hij directeur van de site in Nederland. Toen Bertelsmann wilde stoppen met Bol.com, telde Ropers zijn knopen. Drie scenario's zag hij: doorgaan onder Bertelsmann, opheffen en verkopen. Het eerste was na het ontslag van de internetpionier en CEO Thomas Middelhoff van Bertelsmann geen optie meer, het tweede wilde Ropers voorkomen. Bleef over het derde scenario, maar het was een vertrouwensuitdaging nu de internethype over was. De nieuwe directie van Bertelsmann gaf Ropers niet meer dan zes maanden om een deal te sluiten. In die tijd moest Ropers blijven volhouden dat Bol.com toekomst had. Dat was niet makkelijk. 'Het bedrijf was onverkoopbaar', zei hij tegen *NRC Handelsblad* in

2012. 'Niemand wilde meer in internet stappen. Ik heb met zeker tien partijen gesproken.'

Geen belangstelling

Een van die partijen was supermarktconcern Ahold, maar toenmalig CFO Michiel Meurs had geen belangstelling. Ook andere grote Nederlandse detailhandelaars hadden weinig vertrouwen in het bedrijf, dat nog steeds nauwelijks winst maakte. Internetbedrijven hadden een slechte naam gekregen, en dat het internationale Project Bol.com Bertelsmann 30 miljoen euro had gekost zonder een cent op te leveren, schrok mogelijke investeerders af. De uiteindelijke Duitse kopers wist Ropers te overtuigen een bedrag te bieden dat hoger lag dan de optelsom van de kosten en baten van de andere twee scenario's. Ropers: 'Dat gaf de doorslag. Uiteindelijk was het een heel rationeel spel; een eenvoudige rekensom.'

Ook Ahold maakte een rekensommetje. Voorjaar 2012 kocht het supermarktconcern Bol.com voor 350 miljoen euro. Ahold zet het bedrijf in als internetkanaal, met zevenhonderd ophaallocaties voor boeken en andere producten in voornamelijk Albert Heijn-filialen. Bol.com is 's lands grootste e-tailer, met zevenhonderd werknemers die ruim een half miljard omzet produceerden in 2013.

Dat is goed voor een eerste plaats op de jaarlijkse omzetranglijst van e-commercebedrijven, de Twinkle100. Die positie dankt het bedrijf deels aan het feit dat Nederland door Amerikaanse e-tailers in de jaren negentig werd genegeerd, en aan de inzet van directeur Ropers, die zijn geesteskind slim en tijdig wist door te verkopen. Bijna drie jaar geleden werd Bol.com ingelijfd door Ahold. Ropers profiteerde zelf ook van die transactie. Dat hij het bedrijf nog altijd leidt, is een teken van het wederzijds vertrouwen tussen eigenaar en directeur.

Ik heb met zeker tien partijen gesproken

CEO Daniel Ropers kijkt terug op zijn zoektocht naar financiers in 2003

Case 3 Lessen van reclamemakers

Vertrouwen winnen, verliezen en weer herstellen

Veel bedrijven die kampen met een vertrouwenscrisis wenden zich tot reclamemakers. Ze hopen dat een creatief team met een nieuwe boodschap hun beschadigde merk een tweede leven kan geven. Makkelijk is dat zeker niet, want je moet publiekelijk fouten erkennen. 'Kwetsbaarheid tonen is de sleutel tot het herwinnen van vertrouwen.'

Les 1

Benoem je fouten

Creatieven zijn 'het geweten van bedrijven'. Dat vindt Dick Buschman (41), met zakenpartner Mervyn ten Dam (41) oprichter en eigenaar van creatief bureau Achtung!. Buschman: 'Het verhaal dat creatieven over de klant presenteren geeft een inkijkje in de binnenkant van het bedrijf, verteld in een taal die het grote publiek aanspreekt en in beweging brengt.' Daarom komen creatieven als buitenstaanders soms tegenover de directie te staan. Die wil het bedrijf mooier maken dan het is.

Goede creatieve bureaus laten zich volgens Buschman niet voor dat karretje spannen. 'Het is onze taak om merken geliefd te maken, alsof merken mensen zijn. Maar een kloof tussen de werkelijkheid en de boodschap houdt niemand lang vol.' Bij bedrijven in een vertrouwenscrisis begint het herstel met zelfreflectie, vindt Buschman: 'Je moet als beschadigd bedrijf je falen durven benoemen, en laten zien hoe je nieuwe fouten gaat voorkomen.' Dat herstellen kost tijd, stelt Buschman: 'Veel meer tijd dan het winnen van vertrouwen.'

Les 2

Wees een vriend voor je klant

Merkenstrateg Reinier Steures (29) van het bureau NatWerk verbaast zich over de geringe bereidheid van bedrijven om kwetsbaarheid te tonen. Steures: 'Heb je

al één bank in een campagne horen erkennen dat ze afgelopen jaren fouten hebben gemaakt? Nee? Dat is toch belachelijk! Dat doe je met je vrienden toch ook niet?' Elkkaar de waarheid zeggen is een kenmerk van een goede vriendschap. Zo zouden bedrijven ook met hun klanten moeten communiceren, vindt Steures. Ook hij adviseert bedrijven die kampen met een gegroeid wantrouwen onder klanten om eerst hun fouten te erkennen. Hoe bijvoorbeeld banken dat hadden kunnen doen? Steures: 'Begin je boodschap met: "Tot 2008 dachten we goed bezig te zijn, maar dat was het achteraf bezien niet. Dat vinden we buitengewoon rot."'

En daarna? Kunnen banken daarna weer op oude voet voortgaan en zichzelf in de markt zetten als 'Dé bank', of met de slogan 'Samen sterker'? Volgens Steures slaan dergelijke boodschappen niet meer aan. 'Als je als merk iets wil vertellen, moet je iets van jezelf geven.' Zoals duurzame visleverancier Fish Tales doet in zijn campagne. Ondernemer Bart van Olphen legt in filmpjes van 15 seconden op Instagram uit hoe je diverse visgerechten bereidt. Steures: 'Hij verkoopt daarin niets. Nergens hoor je hem zeggen: "Mijn vis is de beste." Maar kijkers vertrouwen hem wel. Ze zien hem op locatie koken, en dat inspireert hen om dat zelf ook te gaan doen.' Nu gaat de Britse tv-kok Jamie Oliver de filmpjes doorplaatsen op zijn online FoodTube-kanaal. Steures: 'Door alleen maar te inspireren gaat voor Van Olphen nu de complete Britse markt open.'

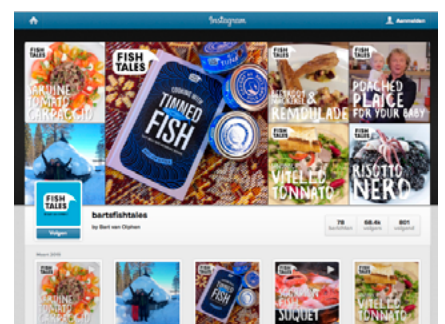
Les 3

Deel je maatschappelijke rol met je publiek

Banken kampen sinds de economische crisis met klanten die hen sterk wantrouwen. Hoe buig je dat weer om? Het bureau Dawn heeft daar ervaring mee. Het bureau van reclamemannen

Het is onze taak om merken geliefd te maken, alsof merken mensen zijn

Dick Buschman van creatief bureau Achtung!



Campagne van duurzame visleverancier Fish Tales op Instagram

Case 3 Lessen van reclamemakers

vervolg

Greo Belgers (45) en David Snellenberg (45) won in oktober 2014 een Gouden Effie (een prijs voor de meest effectieve reclamecampagnes) voor zijn campagne voor Triodos Bank, 'Volg je hart. Gebruik je hoofd.' De omzet van Triodos Bank is sinds die campagne sneller gegroeid dan die van zijn concurrenten. Met de campagne gaf de duurzame bank zijn innerlijke tegenstrijdigheid bloot: enerzijds is Triodos volop onderdeel van de financiële sector, anderzijds probeert het bedrijf zich te onderscheiden als een duurzame maatschappelijk geëngageerde instelling.

Die maatschappelijke kant van bedrijven is voor Snellenberg belangrijk. 'Als je vertrouwen wil terugwinnen, moet je het hebben over jouw rol voor de samenleving.' Dat geldt vooral voor banken. Dat zijn volgens Snellenberg in de kern nutsvoorzieningen, 'makelaars tussen mensen die geld over hebben en mensen die geld nodig hebben. Dat is hun rol. Om dat over te brengen, hoef je geen zoete broodjes te bakken.'

Les 4

Ontdek het positieve gevoel in je bedrijf

Inspireren kan iedereen, denkt Marc Oosterhout (47) van N=5, Nederlands grootste onafhankelijke reclamebureau. Hij vindt de Nederlandse Spoorwegen een goed voorbeeld. 'Mensen klagen al jaren over vertragingen en volle treinen. Maar het gevoel van het reizen met de trein blijft positief. Mensen houden dus wel van de trein, maar niet van NS.' Die gedachte leidde tot de commercial 'Piano Man' die N=5 voor NS ontwikkelde. Die toont een treinreiziger die luistert naar de gelijknamige hit van Billy Joel en geniet van zijn reis.

Dat positieve gevoel vinden is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Oosterhout: 'Veel bedrijven met een vertrouwenscrisis hebben te maken met een sceptisch publiek dat het bedrijf een negatieve intentie toedicht. Ze denken bijvoorbeeld dat NS het niet erg vindt als zij vertraging oplopen.' Dat is wantrouwen en dat ontstaat sneller tussen mensen en bedrijven dan tussen mensen onderling. 'Via sociale media kan dat razendsnel een hoge vlucht nemen. Die negatieve intentie is ontzettend vervelend.'

De oplossing? Oosterhout: 'Het wekt vertrouwen als je als bedrijf je klanten het serieuze gevoel kunt geven dat ook jij vertragingen vervelend vindt. Daarom geeft NS bij vertragingen upgrades naar de eerste klas, en bij lange vertragingen zelfs een gratis dag reizen. Dat wekt vertrouwen.' Volgens Oosterhout hebben financiële instellingen daar meer moeite mee. 'Zij deinzen terug voor eerlijkheid.' Toch is kwetsbaarheid de sleutel tot vertrouwen. 'Ontdek het positieve gevoel in je bedrijf. De treinromantiek is een asset die je altijd kunt inzetten. Zo iets moet je ook bij banken zien te vinden.'



Ontdek het positieve gevoel in je bedrijf

Marc Oosterhout van
reclamebureau N=5

Boven

De omzet van Triodos Bank is sinds de campagne 'Volg je hart. Gebruik je hoofd.' sneller gegroeid dan die van zijn concurrenten

Onder

Door de commercial 'Piano Man' moeten reizigers de vertragingen van NS vergeten



Historisch perspectief

Wederopbouw

Rotterdamse haven herrees uit de puinhopen van de Tweede Wereldoorlog

In 1945 zag het er slecht uit voor de Rotterdamse haven. Kademuren waren opgeblazen, fabrieken ontmanteld, kranen vernield. Aartsrivaal Antwerpen was al eerder bevrijd en bevoorradde de geallieerden. Maar in vijf jaar wist Rotterdam zijn achterstand in te lopen, dankzij een rotsvast vertrouwen in de potentie van de locatie.

Al sinds de dertiende eeuw heeft Rotterdam een haven, maar aanvankelijk speelde die steeds de tweede viool. In de zeevarende natie die de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden eeuwenlang was, kon Rotterdam niet tippen aan Amsterdam. Pas in de negentiende eeuw groeide de Zuid-Hollandse haven de hoofdstad voorbij in omvang. Ook Antwerpen werd overvleugeld. Dat laatste was te danken aan tolheffing die Nederlandse overheid instelde voor het scheepvaartverkeer over de Westerschelde, een wraakmaatregel voor de afschei-

ding van België in 1830. In de tweede helft van de negentiende eeuw ontwikkelde Rotterdam zich tot de poort naar het Duitse industriegebied rond de Ruhr. Het gereedkomen in 1872 van de Nieuwe Waterweg bij Hoek van Holland gaf de haven een rechtstreekse verbinding met de Noordzee. In 1938 werd de haven Europa's grootste – groter dan Londen.

Verwoesting en roof

Aan het einde van de Tweede Wereldoorlog (1940-1945) lag de haven van Rotterdam nagenoeg stil. Bij het bombardement op de stad, in mei 1940, was de zone ongemoeid gebleven. Maar de zich terugtrekkende Duitse bezetters wilden niet dat de haven door de geallieerden gebruikt zou worden. Omdat de haven toch al niet meer diende voor de bevoorrading van het gebombardeerde Duitse industriële achterland, lieten de Duitsers in september en oktober 1944 opgeteld 7 kilometer aan kademuren opblazen, een derde van het totaal. Ook brachten

ze in de havenbekkens Nederlandse schepen tot zinken, om de toegang gedeeltelijk te blokkeren.

Rotterdam was niet alleen getroffen door het bombardement van de binnenstad en vernielingen in de haven. Fabrieken waren stelselmatig ontmanteld, vooral de olieraffinaderijen van Pernis waren zwaar getroffen door metaalroof. Van de 28 brugkranen in de haven die gebruikt werden om schepen te laden en lossen, waren er nog 2 bruikbaar. 19 stuks waren vernield en 7 naar Duitsland gesleept. De materiële schade bedroeg 140 miljoen gulden (hedendaags prijspeil 675 miljoen euro). Bovendien waren de arbeiders die de wederopbouw moesten uitvoeren lichamelijk verzwakt door de hongerwinter, die de stedelijke gebieden van Zuid-Holland extra zwaar had

Boven

Maashaven, Rotterdam, circa 1950. Havenbedrijf Thomsen, verwoest in mei 1945, is in volle glorie herbouwd

Wederopbouw

vervolg

getroffen. De historicus F.A.M. Messing schatte de arbeidsproductiviteit van arbeiders in het jaar van de bevrijding 40 procent lager dan in 1939.

Aan de grond

Vergeleken met de nabije concurrent Antwerpen was de positie van Rotterdamse haven in 1945 slecht. Niet alleen was Antwerpen eerder bevrijd, al in september 1944, de stad was ook nagenoeg ongeschonden uit de oorlog gekomen. Rotterdam kon pas een jaar later aan zijn wederopbouw beginnen. Antwerpen verwerkte in de tussentijd de aanvoer van de oorlogsmaterieel en de bevoorrading van de geallieerde troepen.

Hamburg was ook rivaal. Deze Noord-Duitse haven was verwoest door geallieerde bombardementen, maar de westerse bezettingsmachten in Duitsland kozen Hamburg toch voor de aan- en afvoer van de geallieerde legers. Na de oprichting van de Bondsrepubliek Duitsland bevoordeelde de West-Duitse regering met subsidies het binnenlandse spoortransport boven de Rijnvaart uit Rotterdam. Hoe zou de Maasstad zich herstellen?

Wederopbouw

Slechts vijf jaar lag Antwerpen op kop in Europa. Daarna nam Rotterdam de eerste plaats weer over, om binnen vijftien jaar uit te groeien tot de grootste haven van de wereld. Het snelle herstel was onder meer te danken aan de fors gegroeide vraag naar petroleum na de oorlog. Steenkool werd minder belangrijk, de olieoverslag juist des te meer.

De haven profiteerde niet alleen van de doorvoer van petroleum, maar ook van de raffinage. Voor de oorlog bezat Rotterdam twee petroleumhavens in de Botlek met enkele raffinaderijen. Die bleken al in 1945 niet meer toereikend voor de fors gestegen vraag. Grote oliebedrijven als Shell en Esso lieten meer raffinaderijen in de haven bouwen, die als

distributielocatie van de wereld een steeds belangrijke positie innam en bovendien meer bedrijvigheid aantrok.

De inzet van burgemeester Pieter Oud was van groot belang voor het herstel van de haven. Het was de burgemeester een doorn in het oog dat de wederopbouw van de stad vanuit het ministerie van Openbare Werken en Wederopbouw werd gecoördineerd. Hij slaagde erin om de beslissingsbevoegdheid over de haven naar de gemeente toe te trekken; het centrum herbouwde de stad immers ook zelf. Zo kwam in 1947 het Botlekplan tot stand, een groeiplan dat Oud 'ongetwijfeld één der belangrijkste besluiten van het afgelopen jaar' noemde.

Ontwikkeling Botlek

De bebouwing van de Botlek, een gebied op het voormalige eiland Rozenburg, ten westen van de stad, trok niet alleen petrochemische bedrijven aan als Dow Chemical. Ook ondernemer Cornelis Verolme vestigde er zijn scheepswerf. In de jaren vijftig en zestig bouwde hij de eerste mammoettankers van Nederland. De bereidheid van ondernemers om te investeren versterkten de positie van de haven.

De vraag naar olie nam nog verder toe toen Duitsland in 1949 zijn import liberaliseerde – een besluit dat de voorkeurspositie van de Noord-Duitse havens in de thuismarkt beëindigde. Ook de derde Rotterdamse petroleumhaven die in 1953 in gebruik werd genomen kon al snel niet meer voldoen aan de behoefte aan raffinagecapaciteit. In 1957 begon de stad daarom met de aanleg van Europoort, en nog in de jaren zestig ontstonden de plannen voor uitbreiding van de Maasvlakte.

Wereldhaven

De positie van Rotterdam als olieopslag- en overslaghaven maakte dat de haven al in 1949 zijn positie als grootste Europese

haven herwon. In 1950 verwerkte Rotterdam 5 miljoen ton petroleum. Dat was vijfmaal zoveel als voor de oorlog. Blijft het aandeel minerale oliën in de Europese havens buiten beschouwing, dan is het pas in 1951 dat Rotterdam Antwerpen inhaalde als grootste haven van Europa. Op 11 november 1949 ontving de haven zijn tienduizendste schip van dat jaar. De feestelijke ontvangst van de Amerikaanse vrachtboot Southport markeerde het herstel van de haven. Voor de oorlog was de intocht van een tienduizendste schip de bevestiging van de grootsheid van de wereldhaven. Nu was het een teken dat Rotterdam zijn positie aan het terugwinnen was. De kapitein werd verwelkomd op het stadhuis en hij kreeg van burgemeester Pieter Oud een glas-in-loodraampje om het heuglijke feit te vieren. Een maand later rondde Rotterdam het herstel af van de verwoestingen die de bezetter in de haven had aangericht.

Conclusie

Hoewel de haven in de Tweede Wereldoorlog forse schade opliep en de marktomstandigheden eind jaren veertig snel veranderden, herstelde het vertrouwen in de haven zich razendsnel. Dit kwam mede dankzij de vraag naar olie, en dankzij het krachtadig bestuur van de stad en het vertrouwen van de ondernemers in de potentie van de haven. In 1962 werd Rotterdam de grootste haven ter wereld – en dat bleef zo tot 2004.

Bronnen

Erik Nijhof: *Gezien de dreigende onrust in de haven 1945-1965*. IISG, 1988
J. Nieuwenhuis: *De haven van Rotterdam in verleden en heden*. Wolters Groningen, 1952
Jolke U. Brolsma: *Havens, kranen, dokken en veren. De Gemeentelijke Handelsinrichtingen en het Havenbedrijf der gemeente Rotterdam 1882-2006*. Matrijs, 2006