



De impact van vertrouwen

Een verkenning onder Communicatie Executives

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
De impact van vertrouwen	4
Vertrouwen volgens Deloitte	9
De vijf bouwstenen van vertrouwen	14
Kansen en uitdagingen	17
Slotwoord en aanbevelingen	18
Appendix	20

Voorwoord

Vertrouwen is hét thema op de agenda van bestuurders: hoe behouden we vertrouwen en breed maatschappelijk draagvlak voor onze strategie in tijd van grote veranderingen? Vertrouwen is het fundament van een waardevolle verbinding tussen organisaties en interne en externe stakeholders. Vertrouwen is daarmee een voorwaarde voor de creatie van langetermijnwaarde en het succesvol voortbestaan van een organisatie.

In een wereld waar in- en externe ontwikkelingen en gebeurtenissen in toenemende mate impact hebben op het vertrouwen in organisaties en hun leiderschap, zien we dat er een steeds grotere rol is weggelegd voor én verwacht wordt van de communicatiefunctie in organisaties. Het effectief navigeren van en anticiperen op een steeds complexere realiteit is een Europese trend, zo blijkt onder meer uit de European Communications Monitor 2023. Over deze uitdagingen, nu en in de toekomst, is Deloitte in gesprek gegaan met 18 Communicatie Executives binnen diverse sectoren. Het begrijpen, bouwen, onderhouden van vertrouwen en draagvlak bij (in)directe stakeholders voor de strategische keuzes van de organisatie en achterliggende motieven, ligt immers in het hart van hun verantwoordelijkheden. Bovendien zijn zij als geen ander vanuit hun functie goed op de hoogte van wat er binnen én buiten hun organisatie en/of op het leiderschap daarvan speelt, om tijdig in te kunnen spelen op ontwikkelingen die hier impact op kunnen hebben.

Het is geen verrassing dat uit deze verkenning blijkt dat het strategische belang van organisatievertrouwen groot en noodzakelijk wordt geacht door de Communicatie Executives. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken ook dat het daadwerkelijk sturen op, realiseren en behouden van vertrouwen nog zeker geen gemeengoed is. Dit terwijl organisaties die het bouwen van vertrouwen in vredestijd als strategische prioriteit zien, financieel aantoonbaar beter presteren en daarmee de nodige competitieve voorsprong hebben ten opzichte van sectorgenoten. De Communicatie Executives waar wij mee spraken, benoemden onder meer het ontbreken van geïntegreerde, organisatiebrede meetinstrumenten, die vertrouwen in de organisatie kwalitatief en kwantitatief inzichtelijk maken. Daarnaast lijkt er een scherpe oriëntatie te zijn op de externe ontwikkelingen die vertrouwen in een organisatie beïnvloeden, terwijl (gebrekkige) prestaties binnen de organisatie vaker vertrouwensissues onder stakeholders veroorzaken. En *last but not least*: door de toenemende complexiteit waarin organisaties opereren in combinatie met het grote pakket aan taken en verantwoordelijkheden binnen de communicatiefunctie, ontbreekt veelal de mogelijkheid om de beweging van reageren naar sturen te maken.

Organisaties en hun leiderschapsteams die er in slagen datagedreven inzicht te krijgen in de factoren en mate waarin stakeholders hen (niet) vertrouwen, brengen zichzelf in de best mogelijke positie de verbinding met deze stakeholders duurzaam te versterken, kwetsbaarheden te beperken en daarmee meer regie te voeren over de succesvolle realisatie van de bedrijfsdoelstellingen.

Frédérique Demenint – van der Ven
Partner Resilience, Crisis & Reputation

De impact van vertrouwen

De drie belangrijkste inzichten van de verkenning



Goede aansluiting van Communicatie Executives bij de business is cruciaal om impact van ontwikkelingen en strategische keuzes op vertrouwen in te schatten.



Communicatie Executives hebben behoefte aan het integraal meetbaar maken van de impact van factoren die vertrouwen beïnvloeden, ter verbetering van concrete sturingsinformatie voor in de boardroom.



De communicatiefunctie is goed gepositioneerd als drijvende kracht voor het versterken van vertrouwen. Voor strategische verankering is focus en aandacht nodig, maar de waan van de dag en het brede takenpakket beperken deze benodigde focus.

Speelveld

Communicatie Executives zijn vanuit hun functie de oren en ogen van de organisatie. Om strategisch (communicatie)advies te geven, dienen zij goed op de hoogte zijn van wat er binnen én buiten de organisatie speelt. Dat stelt hen in staat om tijdig de impact van diverse ontwikkelingen op hun eigen organisatie in te schatten en de communicatiestrategie aan te passen aan een continu veranderende wereld.

Meer dan ooit is deze rol van belang. Want er is een breed scala aan in- en externe ontwikkelingen die impact kunnen hebben op het vertrouwen in, en dus het bestaansrecht van organisaties. Denk intern aan het terugroepen van producten, fraude en integriteitskwesaties, ongelukken op de werkvloer, of remuneratie discussies, maar ook voldoen aan Europese wet- en regelgeving op het gebied van digitalisering, weerbaarheid en verduurzaming. Qua externe ontwikkelingen is de lijst eindeloos, van geopolitieke onrust en migratie, tot disruptie door extreem weer als gevolg van klimaatverandering, toenemend stakeholder-activisme, misinformatie, de opkomst van baanbrekende technologieën zoals *generative AI* en de Metaverse, de energietransitie en energie-zekerheid, en toenemende maatschappelijke en politieke polarisatie.

De toenemende complexiteit waarin Communicatie Executives moeten navigeren is een Europese trend, zo blijkt uit de European Communication Monitor 2023. Het onderzoek laat zien dat twee onderwerpen ook de komende jaren nog van groot belang zijn:

1. het opbouwen en behouden van vertrouwen
2. het verbinden van de organisatiestrategie en communicatie.

Als gevolg van de onzekerheid en onrust die deze ontwikkelingen met zich meebrengen voor de samenleving, komt ook het vertrouwen in organisaties onder druk te staan. Vertrouwen in de strategische keuzes en motieven van bedrijven, betrouwbaarheid van informatie vanuit leiderschap, vertrouwen in de bekwaamheid van de overheid, vertrouwen in de wetenschap. Tegelijkertijd is vertrouwen van interne en externe belanghebbenden een voorwaarde voor het succesvol voortbestaan van een organisatie, het is de motor achter bedrijfspresentaties en het behoud en de creatie van langetermijnwaarde.

Onderzoek toont aan dat organisaties met een hoge mate van vertrouwen tot 400 procent beter presteren dan hun concurrenten, een verhoogde klantloyaliteit hebben en een grotere medewerkersbetrokkenheid kennen. De mate van opgebouwd vertrouwen is ook cruciaal als een organisatie in zwaar weer verkeert. In tijden van een bedrijfskritieke situatie draagt stakeholder-vertrouwen bij aan de veerkracht en het vermogen van de organisatie om goed en snel te herstellen. Vertrouwen kan tegen een stootje, en het smelt, anders dan reputatie, niet direct weg bij weerstand of verzet.

Het opbouwen en behouden van vertrouwen is een proces van de lange adem. Organisaties dienen voortdurend, en juist in goede tijden, te investeren in zowel de competenties als de intenties van hun bedrijfsvoering en organisatie-strategie. Vertrouwen wordt bepaald door het goed én het goede te doen, ook als niemand kijkt.

"Als publieke organisatie hebben we steeds meer te maken met wantrouwen vanuit de samenleving."

Over de strategische betekenis van vertrouwen en het versterken en behouden ervan, is Deloitte met Communicatie Executives van toonaangevende Nederlandse bedrijven en overheidsinstellingen in gesprek gegaan. De meesten van hen rapporteren direct aan de CEO, een kwart is onderdeel van de directie en/of neemt structureel deel aan bestuurlijk overleg. We spraken met hen over de ontwikkelingen die in het bijzonder impact hebben op hun verantwoordelijkheden, de prioriteiten van hun afdeling, de competenties die nodig zijn om het sturen op vertrouwen strategisch in te bedden en over hun visie op de toekomst.

Verantwoordelijkheden

Om meer inzicht te krijgen in de rol en impact van communicatie, vroegen we naar de top vijf belangrijkste verantwoordelijkheden van de communicatiefunctie, van het team of van de afdeling waaraan de Communicatie Executives leidinggeven (figuur 1).

Top 5 verantwoordelijkheden van de communicatiefunctie

1. Reputatiemanagement
2. Externe communicatie
3. Interne communicatie
4. Uitvoering van strategie
5. Crisiscommunicatie

Figuur 1

Het brede spectrum aan aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden legt bloot dat Communicatie Executives niet enkel moeten

navigeren tussen een groeiend aantal (interne en externe) uitdagingen maar dat de volle portefeuille van de afdeling, een uitdaging op zichzelf is. Voor Communicatie Executives is het de kunst om vanuit strategisch perspectief vast te stellen waar het zwaartepunt van de communicatie inzet ligt, zodat die leidt tot de grootste impact.

De communicatiestrategie dient bij te dragen aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Impactvolle en effectieve communicatie vormt de sleutel tot het versterken en behouden van de reputatie en het vertrouwen in een organisatie. Hiermee vergroot een organisatie de overtuiging van stakeholders om producten en diensten af te nemen, te investeren in de organisatie, ermee samen te werken, de organisatie aan te bevelen aan anderen en de organisatie als aantrekkelijke werkgever te positioneren. Dit legt de basis voor een duurzame groei op lange termijn.

"Onze communicatieafdeling helpt de organisatie haar doelen en kerntaken te realiseren. Wij zijn de spiegel van het bedrijf en dragen bij aan het maatschappelijke vertrouwen."

De uitdaging is om de strategische doelstellingen van de organisatie te vertalen naar een geloofwaardige, consistente en krachtige communicatiestrategie voor (in)directe interne en externe belanghebbenden. Hierbij wordt rekening gehouden met de behoeften en verwachtingen van de verschillende stakeholders. Communicatie Executives zijn de ogen en oren van de organisatie. Zij monitoren het publieke en politieke sentiment, identificeren issues, risico's en opkomende trends om adequaat te handelen wanneer deze zaken een negatieve of positieve impact kunnen hebben op de reputatie, geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van een organisatie.

De signaalfunctie die communicatie vervult, zorgt ervoor dat de organisatie flexibel en proactief blijft in het bewerkstelligen van de strategie. Het stelt de organisatie in staat om voortvarend te reageren op verschuivingen in de markt, dilemma's te adresseren en om kansen te benutten zodra die zich voordoen.

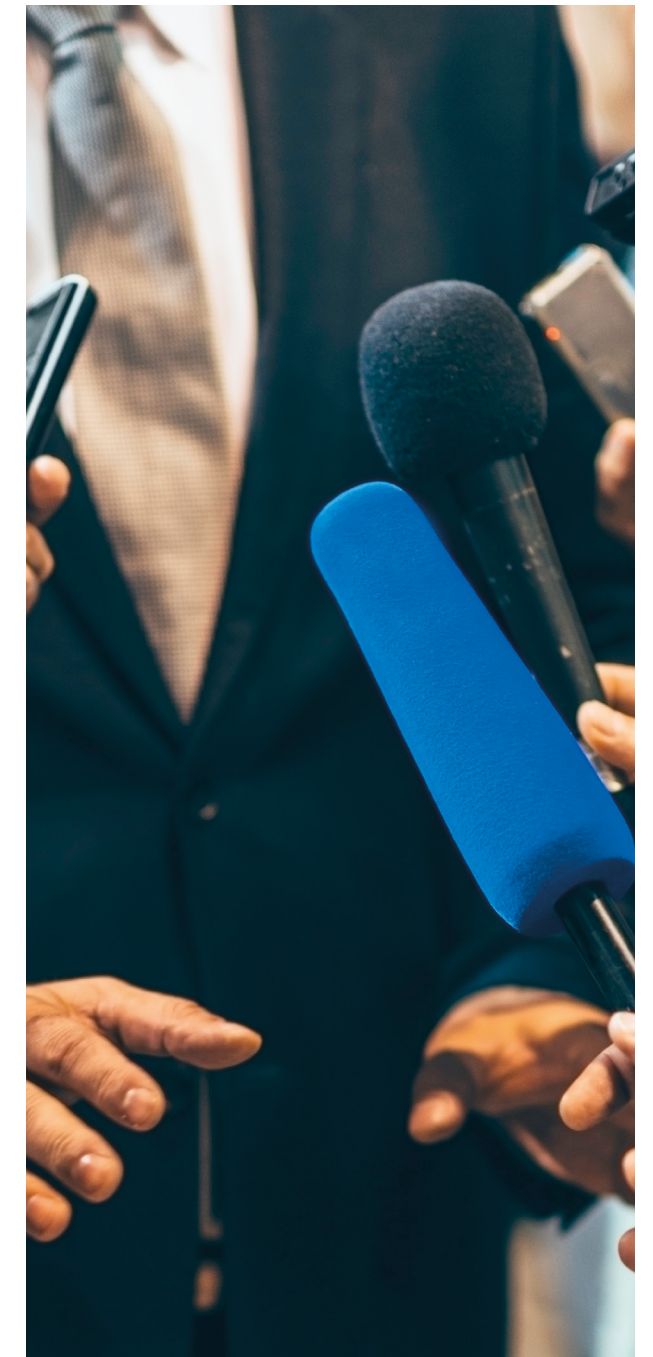
Hoe kijkt de boardroom naar de rol van Communicatie?

De Communicatie Executives die wij hebben gesproken, geven aan dat bestuurders de toegevoegde waarde van bovenstaande verantwoordelijkheden (h)erkennen. Belangrijk is dat de activiteiten die zich richten op de externe positionering, reputatie en profilering en de relatie met externe stakeholders (inclusief media), volgens de Communicatie Executives *by far* het hoogst werden gewaardeerd in de boardroom. Op een gedeelte tweede plek staan interne communicatieactiviteiten en het optreden als strategisch adviseur door het brengen van vernieuwende perspectieven, het stellen van kritische vragen en zaken vanuit verschillende invalshoeken bekijken. Wat minder vaak werd genoemd, zijn het meetbaar maken van reputatie, crisiscommunicatie expertise, het bijdragen aan de omzet en activiteiten die *thought leadership* ondersteunen.

"Vertrouwen heeft een groot aandeel in onze groei. Het is onze 'license to grow'."

We herkennen dat de focus op externe belanghebbenden en ontwikkelingen in de samenleving veel tijd vragen van Communicatie Executives. De toegenomen zichtbaarheid van organisaties, dankzij de snelheid en felheid waarmee (mis)informatie wordt verspreid, zijn daar mede debet aan. De verbinding met de interne organisatie en luisteren naar wat er intern leeft, is echter minstens zo belangrijk:

daar liggen vanuit (gebrek aan) vertrouwen veel potentiële issues op de loer. Juist op het snijvlak van de externe en de interne omgeving kunnen Communicatie Executives het verschil maken door deze twee 'werelden' aan elkaar te verbinden.

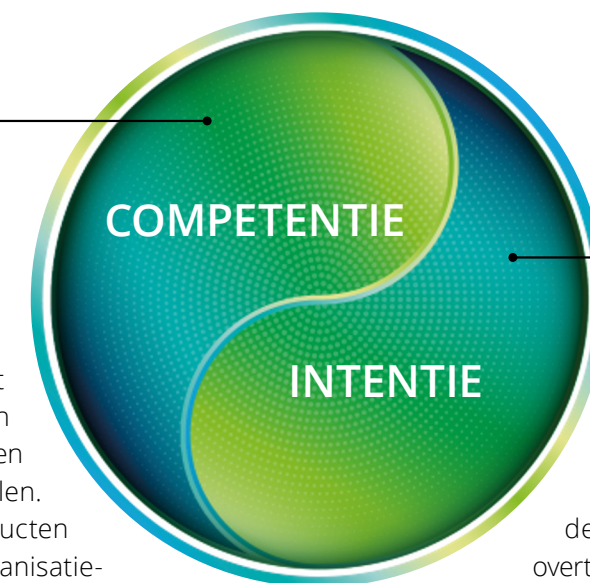




Vertrouwen volgens Deloitte

Deloitte definieert meetbaar vertrouwen in een organisatie als het resultaat van een voortdurende relatie tussen een entiteit en haar belanghebbenden. De acties van een organisatie, uitgevoerd met een hoge mate van competentie en de juiste intentie, bepalen het vertrouwen bij haar stakeholders.

BEKWAAM
BETROUWBAAR



MENSELIJKHEID
TRANSPARANTIE

Competentie verwijst naar het vermogen van een organisatie om bekwaam en betrouwbaar te handelen. Lever je kwalitatieve producten en diensten, en is de organisatie-structuur op orde, bijvoorbeeld op juridisch en IT-gebied. Ben je als organisatie in staat om interne misstanden of bijvoorbeeld fraude tijdig te signaleren en adequaat te adresseren. De basis op orde: daar begint vertrouwen.

Ook de tijdgeest en de publieke opinie spelen een rol bij de beoordeling of een organisatie competent en betrouwbaar is. Zelfs al handelt een bedrijf binnen de kaders van de wet, dan nog kan iets door de buitenwereld als moreel verwerpelijk worden beschouwd - *lawful but awful*. Een voorbeeld hiervan zijn de jaarlijkse discussies over de salarissen van topbestuurders. De buitenwereld is steeds veeleisender en beoordeelt organisaties op een groeiend aantal thema's zoals cybersecurity, goed werkgeverschap, integriteit, diversiteit en inclusie, duurzaamheid, data integriteit en veiligheid.

Even belangrijk is de **intentie** die wordt weerspiegeld door de menselijkheid en transparantie van de organisatie. Met welke overtuiging handelen de organisatie en de mensen die daar werkzaam zijn?

Welk gedrag hoort daarbij? Onder intentie past ook de (maatschappelijke) rol van bedrijven en organisaties die verder gaat dan de kernactiviteiten. Denk daarbij aan wat de organisatie betekent voor alle belanghebbenden en de maatschappij waar het een onderdeel van is.

Het winst oogmerk als enig doel volstaat allang niet meer. Een veelgehoorde term in deze context is *purpose*, steeds vaker is dat onderdeel van de organisatiestrategie. Vanuit een *purpose* verankeren steeds meer organisaties hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, diversiteit of maatschappelijke rechtvaardigheid. En niet alleen op papier: *purpose* schept verplichtingen.

Vertrouwen is onlosmakelijk verbonden met de relatie van een organisatie met haar stakeholders. Denk aan de eigen medewerkers als de belangrijkste ambassadeurs, klanten, toezichthouders, samenwerkingspartners, maatschappelijke spelers en leveranciers. Bij het bouwen en behouden van vertrouwen staat het bestaansrecht van een organisatie op de lange termijn centraal.

Volgens Deloitte gaat vertrouwen verder dan reputatie en merkwaarde. Organisaties investeren continu veel tijd en geld in hun producten en diensten en verwachten dat vertrouwen daaruit vanzelf volgt. Dat is een illusie. Vertrouwen komt

niet tot stand door enkel een succesvolle transactie of door het leveren van een kwalitatief product of goede service. Tegelijkertijd heeft niet elk reputatie issue direct effect op het stakeholder-vertrouwen.

Vertrouwen vs. reputatie

Wij vroegen de Communicatie Executives naar de betekenis van vertrouwen in hun eigen organisatie. In de gesprekken merkten we dat voor veel organisaties vertrouwen en reputatie inwisselbaar of sterk aan elkaar verbonden zijn. Wij duiden de verschillende begrippen als volgt:

Vertrouwen is het resultaat van een voortdurende relatie tussen een organisatie en haar belanghebbenden. Van een organisatie, uitgevoerd met een hoge mate van competentie en de juiste intentie, bepalen het vertrouwen van haar stakeholders. Gebrek aan vertrouwen is veel fundamenteeler dan een slechte reputatie. Het raakt aan alle kernactiviteiten van de organisatie en is onmisbaar voor het voortbestaan ervan. Anders gesteld: vertrouwen is een overtuiging (*belief*), reputatie is een mening. Je koopt een auto bij de dealer omdat die een goede reputatie heeft (transactioneel), maar je zou deze persoon niet vertrouwen met je dochter (relationeel). Vertrouwen brengt met zich mee dat je bereid bent gezamenlijk risico te nemen met en voor de andere partij.

Reputatie is het beeld of de mening die een ander van jou of van de organisatie heeft. Een reputatie issue leidt niet altijd tot een vertrouwensbreuk of -risico. Zo kunnen issues rondom arbeidsomstandigheden en duurzaamheid in de kledingindustrie impact hebben op de reputatie van sommige labels, maar niet per se op het koopgedrag van consumenten. Net zoals oplaaierende media-exposure rondom misstanden bij studentenverenigingen weliswaar hun reputatie in de publieke opinie schaden, maar niets afdoen aan het aantal studenten dat zich aanmeldt.



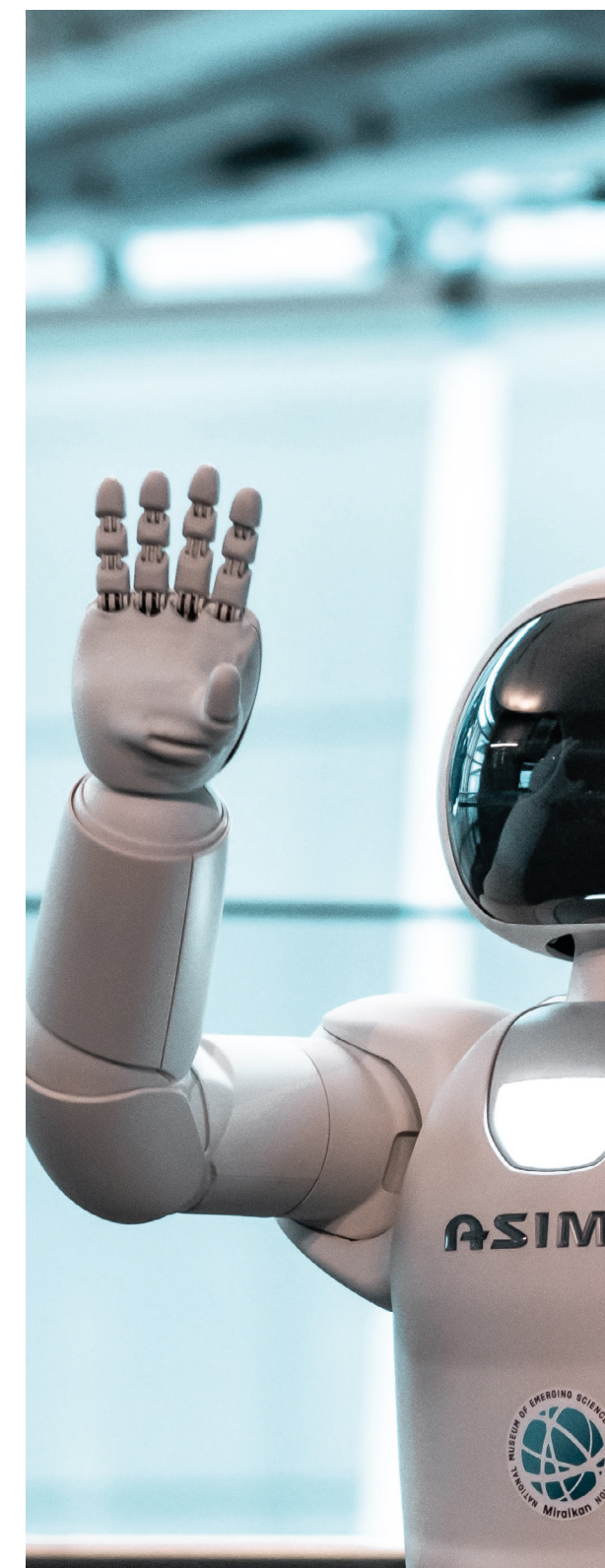
“Er lijkt verschil te zijn tussen ‘dagelijks vertrouwen’ (reputatie) en het ‘grote vertrouwen’. Het dagelijks vertrouwen houdt in dat een organisatie continu in staat is om haar product of dienst naar verwachte kwaliteit te leveren en transparant te zijn richting haar stakeholders. Het grote vertrouwen focust zich meer op de lange termijn, op hoe een organisatie invulling geeft aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoals de energietransitie, ESG-doelstellingen of inclusie.”

Metten is weten

72,2% van de Communicatie Executives geeft aan dat vertrouwen strategische prioriteit heeft binnen hun organisatie. Maar, in tegenstelling tot reputatie waarvoor verschillende meer en minder diepgravende meetinstrumenten gehanteerd worden, is het integraal meten van vertrouwen nog geen gemeengoed. Als er wel data beschikbaar zijn, wordt die versnipperd opgehaald via bijvoorbeeld een vraag in een medewerkerstevredenheidsonderzoek of klantonderzoek over de kwaliteit van diensten en producten en de aanbeveling van het merk. Hoewel deze metingen niet specifiek over vertrouwen gaan, kan de input vanuit deze onderzoeken wel bijdragen aan een integraal beeld ten aanzien van vertrouwen, bijvoorbeeld als er vragen worden gesteld over het vertrouwen in het management en de CEO. Er valt veel winst te behalen uit het bij elkaar brengen van de resultaten van die verschillende onderzoeken en de relatie met vertrouwen daaruit te distilleren en te vertalen in sturingsinformatie. Op die manier wordt vertrouwen een strategische pijler voor organisaties.

“Voor de ene stakeholdergroep gaan wij niet snel genoeg en voor de ander gaan wij te snel, alle belangen behartigen is een lastig speelveld.”

Wij vroegen organisaties naar hun uitdagingen voor het opbouwen en behouden van vertrouwen. De meesten geven aan behoefte te hebben aan het kwantificeerbaar maken van vertrouwen. Ze zoeken daarnaast naar beter inzicht in de impact van ESG en de kansen en risico's ten aanzien van nieuwe technologieën. Door de grote omvang en de snelheid van ontwikkelingen in de samenleving, zijn inzicht in de verwachtingen en percepties van belanghebbenden en werken aan een gezamenlijk perspectief een belangrijke uitdaging.



De vijf bouwstenen van vertrouwen

Als organisatie verkrijg je vertrouwen van stakeholders door bedrijfsactiviteiten uit te voeren met een hoge mate van competentie en de juiste intentie. Om in kaart te brengen in hoeverre een organisatie erin slaagt om daar invulling aan te geven, gebruikt Deloitte vijf bouwstenen van vertrouwen¹. Deze bouwstenen maken vertrouwen meetbaar waardoor organisaties op basis van sturingsinformatie inzicht krijgen in waar zij moeten en kunnen verbeteren. De bouwstenen bieden daarmee concrete handvatten waarmee organisaties vertrouwen kunnen integreren in hun bedrijfsvoering om het de strategische prioriteit te geven die het verdient. Het vertrouwen in de organisatie wordt bepaald door de som van alle delen.

Leading by example

- Authentic and resilient leadership
- Strategic governance

Vertrouwen verkrijg je door het goede voorbeeld te geven en authenticiteit, eerlijk en veerkrachtig leiderschap te tonen. Besluiten zijn verantwoordelijk, transparant en met oog voor de menselijke maat, waarbij het langetermijneffect op zowel interne als externe belanghebbenden wordt meegewogen. Denk hierbij ook aan maatschappelijke positionering, en het invulling geven aan maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Delivering with excellence

- Customer experience
- Digital engagement
- Product quality
- Supply chain resilience

Door een goede en loyale relatie met klanten, consumenten en burgers op te bouwen en te behouden, verdien je hun vertrouwen. Deze relatie is gebaseerd op het continu leveren van kwalitatief goede producten en/of diensten, waar gebruikers op kunnen rekenen. Daarnaast is het van belang om de relaties met leveranciers in de keten te waarborgen en om samen betrouwbare service en kwaliteit te bieden.

Performing with distinction

- Conduct
- Financial integrity and health
- Innovation, intelligence and technology
- Workforce experience

Organisaties maken het verschil door integer te handelen. Dit vereist een goede samenwerking, transparantie en een degelijke verantwoordingsstructuur op alle niveaus in de organisatie. Om blijvend goed te blijven presteren, is grondige financiële verantwoording nodig. Daarnaast is innovatie belangrijk, om de kansen van nieuwe technologieën te benutten, met een goed inzicht in de mogelijke impact op de kernactiviteiten.

Securing the foundation

- Compliance
- Crime
- Cyber
- Data integrity and protection

Met een goede en solide basis voorkom en signaleer je als organisatie fouten, en leg je een fundament voor vertrouwen. Hiervoor zijn goed werkende en controleerbare *compliance*, veiligheid, beveiliging en bescherming (van bijvoorbeeld gegevens) essentieel. Denk aan breed geïmplementeerde compliance programma's, geavanceerde controle- en preventiesystemen voor fraude en wangedrag, en een hoge cyberweerbaarheid.

Amplifying core values

- Culture and purpose
- Diversity, equity and inclusion
- Environmental, social and governance
- Ethics

Als organisatie heb je een helder motief en een scherp doel voor ogen, waarbij iedereen achter de bijbehorende missie en visie staat en deze uitdraagt. Hiertoe behoort ook het maken van keuzes over duurzaamheid, diversiteit, gelijkheid en inclusie. Het verankeren van ESG in de organisatiestrategie en het rapporteren hierop creëert een cultuur van verantwoordelijkheid. Als organisatie verkrijg je vertrouwen als je je ESG-beloftes waarmaakt en standaarden doorvoert in het gehele bedrijf.

De Communicatie Executives die we gesproken hebben, herkennen deze bouwstenen van vertrouwen en erkennen dat ze allemaal relevant zijn. Wanneer we hen vroegen prioriteiten aan te geven, werden *leading by example* en *delivering with excellence* het meeste genoemd. De bouwstenen *securing the foundation* en *amplifying core values* zijn relatief minder vaak als prioriteit genoemd. Dat is op zijn minst opmerkelijk omdat daarbinnen de grootste vertrouwens- en aansprakelijkheidsrisico's op de loer liggen, gerelateerd aan *compliance*, *ESG-reporting* en *data integrity and protection*. Wij zijn ons ervan bewust dat dit organisatieonderdelen zijn waar communicatie van oudsher wat verder van af staat. Tegelijkertijd weten we dat ze in toenemende mate grote impact hebben op het vertrouwen in organisaties en hun leiderschap. Dat maakt het beter begrijpen en aansluiten bij de business door Communicatie Executives in onze ogen van groot belang. Hierdoor kun je als strategisch adviseur tijdig de impact van diverse ontwikkelingen analyseren, daarover adviseren en de communicatiestrategie aanpassen.



Kansen en uitdagingen

De afgelopen jaren waren hectisch en die dynamiek lijkt niet in intensiteit af te nemen. Nauwelijks bijgekomen van de maatschappelijke en economische impact van de coronapandemie, vormen geopolitieke instabiliteit, klimaatverandering, globalisering, digitalisering en maatschappelijke ongelijkheid een enorme uitdaging voor organisaties.

De Communicatie Executives gaven aan dat zij vooral ESG-ontwikkelingen, de energietransitie en toenemende maatschappelijke polarisatie, gevoed door negatief media sentiment, als hun grootste uitdagingen zien voor in ieder geval de komende twaalf maanden. Enerzijds door de mogelijk directe impact die deze ontwikkelingen hebben op de bedrijfsvoering. Anderzijds omdat stakeholders steeds hogere verwachtingen hebben en in toenemende mate met een kritische blik naar organisaties kijken. Ons inziens speelt de investering in het versterken van stakeholdervertrouwen, op korte en lange termijn, hierin een belangrijke rol.

Communicatie Executives benoemden een aantal competenties die nodig zijn om vertrouwen in de organisatie te versterken. Een groot deel daarvan richt zich op (externe) stakeholders: luisteren naar

klanten, leveranciers en medewerkers, omgevings-sensitiviteit, maatschappelijke antenne, media-relaties en het vermijden van jargon. Daarnaast werden het meten van vertrouwen, het sturen op data en het ontwikkelen van skills op het gebied van artificial intelligence en digitalisering als belangrijke speerpunten genoemd.

“Een van onze grootste uitdagingen is het maatschappelijke debat aanvoelen. Er is maar een klein ding nodig om de boel te laten ontploffen. Daarom is het essentieel om continu met elkaar in contact te blijven.”

En tenslotte dienen Communicatie Executives in staat te zijn om complexiteit te vertalen naar begrijpelijke boodschappen én geloofwaardig en empathisch te zijn. De European Communication Monitor 2023 bevestigt de noodzaak om de competenties van de communicatiefunctie te verstevigen. De belangrijkste competenties voor de toekomst zijn volgens dit onderzoek het doorgronden en toepassen van de mogelijkheden van digitale technologieën en op kunnen treden als *trusted advisor*.



Slotwoord en aanbevelingen

Hoewel vertrouwen afhankelijk is van hoe en met welke intentie een organisatie handelt, speelt ook de buitenwereld een grote rol. Vertrouwen is niet uniform, het ziet er voor elke stakeholdergroep anders uit en de perceptie is afhankelijk van de wereld en de context waarin organisaties zich bevinden. Met impactvolle ontwikkelingen als globalisering, digitalisering (*generative AI*) en klimaatverandering, is het bouwen en behouden van vertrouwen complexer geworden.

Vertrouwen is steeds vaker een strategisch speerpunt. De juiste dingen doen en de dingen goed doen, zijn essentieel voor het versterken en behouden van vertrouwen. Communicatie Executives hebben een invloedrijke positie als het gaat om het adviseren over vertrouwen en strategische keuzes, die zowel het belang van de eigen organisatie als die van alle belanghebbenden meewegen. Communicatie Executives vervullen een sleutelrol als het gaat om:

-  sturingsinformatie rondom de mate van vertrouwen, inzicht en advies over besluitvorming en interventies;
-  signalen van buiten én binnen vertalen naar de impact op vertrouwen;
-  strategisch communicatieadvies over de impact van (toekomstige) ontwikkelingen en strategische keuzes op vertrouwen.

Alle vijf de bouwstenen van vertrouwen zijn daarbij relevant. Voortdurend dient de verbinding met de business opgezocht te worden, met o.a. afdelingen *IT, Legal en Sustainability*. Om beter te begrijpen en te anticiperen op wat er op de organisatie afkomt is die verbinding ons inziens een van de belangrijkste aandachtspunten. Denk aan ESG-audits, het beschermen van

klantgegevens, en EU-richtlijnen zoals DORA, CER en CSRDD. Kortom, een goede aansluiting van Communicatie Executives bij de business is cruciaal om impact van diverse ontwikkelingen op vertrouwen tijdig in beeld te hebben, te monitoren en in te schatten. Om vervolgens vanuit strategisch communicatieperspectief te adviseren en de organisatie te laten bewegen om sneller mitigerende maatregelen te implementeren.

De gesprekken met de diverse Communicatie Executives leverden interessante inzichten op over de rol en positie van de communicatiefunctie in organisaties én de strategische betekenis van vertrouwen als onderscheidende factor. De communicatiefunctie is goed gepositioneerd als drijvende kracht voor het versterken van vertrouwen. Voor strategische verankering is focus en aandacht nodig, maar de waan van de dag en het brede takenpakket beperken deze benodigde focus.

In tegenstelling tot reputatie, wordt vertrouwen, ondanks het feit dat het grote belang er van wordt ingezien, nauwelijks of niet structureel gemeten. Met als gevolg dat er te weinig gericht op de resultaten wordt gestuurd. Communicatie Executives hebben behoefte aan het meetbaar maken van de impact van vertrouwen en concrete sturingsinformatie voor in de boardroom.

Vertrouwen is één van de vereisten voor het succesvol voortbestaan van een organisatie. Het vormt de basis voor samenwerking, loyaliteit, investering, groei- en toekomstperspectief. Over hoe je vertrouwen kan versterken, wie verantwoordelijk is voor vertrouwen en welke competenties nodig zijn om vertrouwen een strategische en relevante positie te geven, blijven wij graag in gesprek.



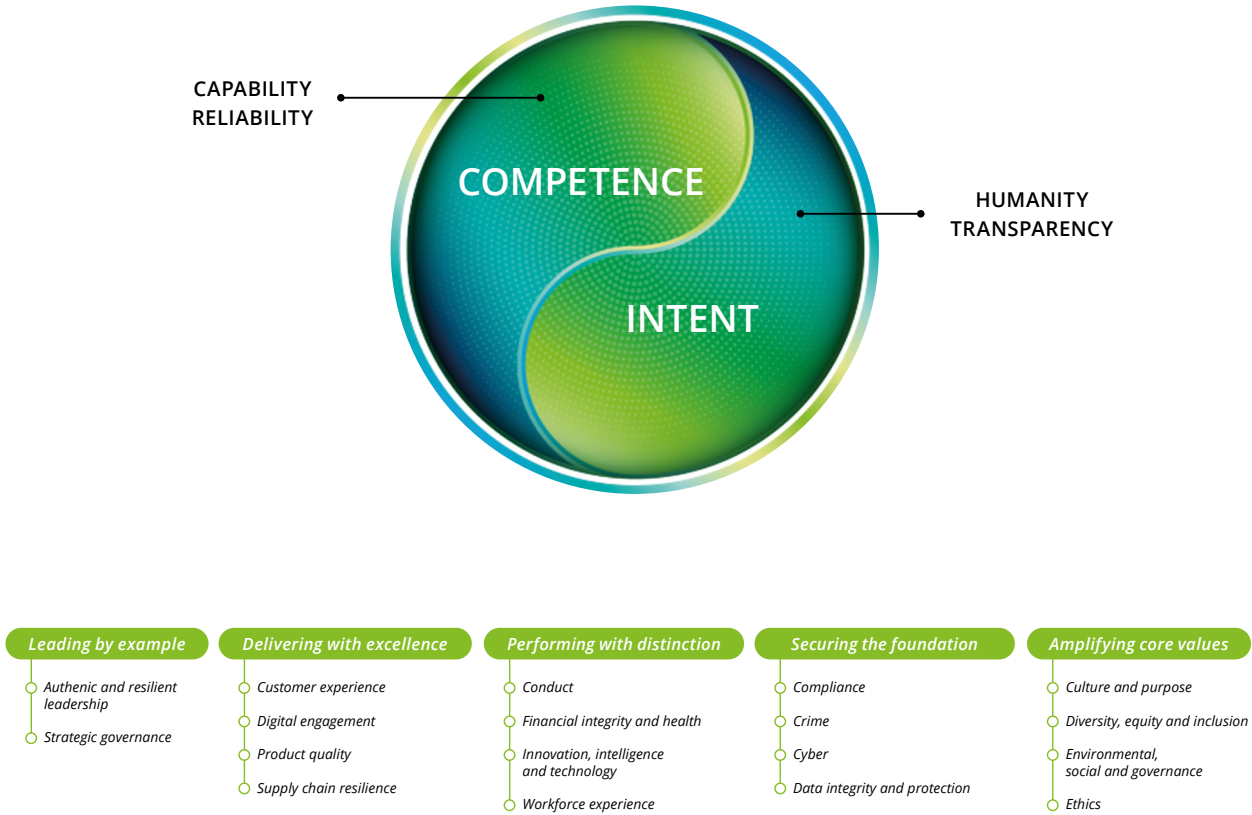
Appendix

- 1. Bronvermelding
- 2. Deloitte Trust Framework
- 3. Vragenlijst
- 4. Contact

1. Bronvermelding

European Communication Monitor 2023 (Global Communication Monitor)
Critical Entities Resilience Directive (CER-richtlijn)
Network and Information Security Directive (NIS2-richtlijn)
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD-richtlijn)
The four factors of trust: How Organizations Can Earn Lifelong Loyalty. (Reichheld, 2022).

2. Deloitte Trust Framework



3. Vragenlijst

Algemeen

- 1. Wat is je functie?
- 2. In welke branche ben je werkzaam?
- 3. Hoeveel werknemers zijn er werkzaam voor jouw organisatie?
- 4. Hoeveel werknemers werken er onder je?

Functie en organisatiestructuur

- 5. Wat zijn de top drie belangrijkste verantwoordelijkheden van jouw functie?
- 6. Wat is het doel / de missie van je functie?
- 7. Hoe is je functie ingebed in de topniveaus van de organisatie?
 - A. Heb je plek in de Executive Board?
 - B. Aan wie rapporteer je?
- 8. Aan welke eigenschap van jouw functie hecht de raad van bestuur de meeste waarde?
- 9. Wat waren volgens jou belangrijkste prioriteiten in 2022?

Vertrouwen

- 10. Wat betekent vertrouwen voor jouw organisatie?
- 11. Is Vertrouwen een duidelijk gedefinieerde (strategische) prioriteit binnen jouw organisatie en/of functie? Of Hoe belangrijk is Vertrouwen voor jouw organisatie?
- 12. Kies jouw top twee eigenschappen die volgens jou essentieel zijn om Vertrouwen in jouw organisatie op en/of uit te bouwen:
 - Lead by example (Authentic & resilient leadership; Strategic governance)
 - Deliver with excellence (Customer experience; Digital engagement; Product quality)
 - Perform with distinction (Conduct; Financial integrity & health; Innovation, intelligence, & technology; Workforce experience)

- Secure the foundation (Compliance; Crime; Cyber; Data integrity & protection)
- Amplify core values (Culture & purpose; Diversity, equity, & inclusion; Environmental & social governance; Ethics)

- 13. Hoe meet jouw organisatie het vertrouwen? Als er wel meetinstrumenten worden gebruikt, maar geen vertrouwen meet, wat meet je dan wel?
- 14. Zijn er uitdagingen geweest waarmee jouw organisatie is geconfronteerd bij het opbouwen of behouden van vertrouwen?
- 15. Wie is, volgens jou de eindverantwoordelijke of zou dat moeten zijn op het gebied van vertrouwen?
- 16. Wat is volgens jou de gewenste impact van een betrouwbare organisatie? Bijvoorbeeld het opbouwen van vertrouwen bij aandeelhouders, het verhogen van merkloyaliteit, de betrokkenheid van werknemers verbeteren of prestaties verbeteren.

Toekomst

- 17. Kijkend naar de toekomst, welke stappen ben jij met jouw functie van plan te nemen om vertrouwen op te bouwen en te onderhouden?
- 18. Wat is, volgens jou, de grootste uitdaging met betrekking tot vertrouwen in de komende 12 maanden?
- 19. Welke externe trends kunnen volgens jou van invloed zijn op het vertrouwen binnen jouw organisatie? (bijv. databeveiliging, privacy, ChatGTP, ESG, polarisatie...)
- 20. Welke kritieke competenties zou je willen versterken, gerelateerd aan vertrouwen?

4. Contact



Frédérique Dementint – van der Ven

Partner Resilience, Crisis & Reputation
fdementint@deloitte.nl

Frédérique geeft als Partner leiding aan het Resilience, Crisis & Reputation team van Deloitte. Met meer dan 25 jaar ervaring ondersteunt en adviseert zij (internationale) klanten bij het opbouwen, versterken en behouden van vertrouwen in de organisatie en het leiderschap.



Lisette Ebeling Koning

Director Resilience, Crisis & Reputation
lebelingkoning@deloitte.nl

Als Director binnen het Resilience, Crisis & Reputation team adviseert Lisette klanten met strategische (crisis)communicatie- en reputatiemanagement vraagstukken en heeft ervaring met stakeholdermanagement en het terugbrengen van complexe problemen tot duidelijke kernboodschappen.



Machteld Merens

Trust, Reputation & Crisis Communication Expert (contractor)
mamerens@deloitte.nl

Machteld is werkzaam als Trust, Reputation & Crisis Communication Expert (contractor) in het Resilience, Crisis & Reputation team. Als corporate communicatie professional is zij gespecialiseerd in strategisch communicatieadvies en reputatiemanagement, waarbij ze kan putten uit haar kennis uit de gedragsveranderingswetenschap.



Ede Steen

Senior Manager Resilience, Crisis & Reputation
esteen@deloitte.nl

Ede is Senior Manager in het Resilience, Crisis & Reputation team. Ede heeft ruime ervaring in strategische (crisis)communicatie, stakeholderengagement en het bouwen en versterken van vertrouwen in een complex stakeholderlandschap. Ede focust zich op vraagstukken op het snijvlak van organisatie, politiek en publiek.



Geertje van Es

Manager Resilience, Crisis & Reputation
gvanes@deloitte.nl

Geertje is werkzaam als Manager binnen het Resilience, Crisis & Reputation team van Deloitte. Ze is gespecialiseerd in corporate communicatie en reputatiemanagement. Geertje helpt klanten met complexe communicatievraagstukken in zowel de publieke als private sector.



As used here, “Deloitte” means Deloitte Netherlands, Deloitte Global or Deloitte Consulting LLP, a subsidiaries of Deloitte LLP. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of Deloitte's legal structure. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor.

Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.
Copyright © 2024 Deloitte Development LLC. All rights reserved.