

Een visie op het onderkennen, inschatten en beheersen van reputatierisico's door organisaties

Jim Emanuels en Myrthe Smeenk

SAMENVATTING In dit artikel geven wij op basis van een literatuuronderzoek een visie op het beheersen van reputatierisico's door organisaties. Wij werken op basis van bestaande literatuur een aanpak van vier stappen uit om preventieve risicobeheersing vorm te geven: (1) identificeren van mogelijke reputatieproblemen, (2) identificeren en analyseren van risico's, (3) ontwikkelen en uitvoeren van risico-responses en beheersingsmaatregelen en (4) informatie, communicatie en monitoring. Daarbij besteden wij aandacht aan specifieke aspecten van reputatierisico zoals de complexe relatie tussen aanleiding, gevolg en de communicatie met stakeholders.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Regelmatig blijkt dat organisaties getroffen worden door de gevolgen van incidenten die hun reputatie tijdelijk of blijvend aantasten. De vraag is of deze incidenten te voorzien waren en vooral of het potentiële reputatierisico beter ingeschat en beheerst had kunnen worden. In dit artikel beschouwen wij deze vraagstukken vanuit de bestaande literatuur en geven een aanpak die aansluit op het Enterprise Risk Management Framework van COSO (2004).

1 Inleiding

Nadat Pieter Lakeman van Stichting Hypotheekleed DSB-klanten in het tv-programma *Goedemorgen Nederland* had opgeroepen hun geld weg te halen bij de bank, ontstond er een "run on the bank". Het toch al aangetaste imago van de DSB zakte ver onder het nulpunt en leidde uiteindelijk tot het faillissement van de bank. In de praktijk zijn veel voorbeelden te noemen van organisaties die te maken hebben gehad met reputatieschade. In de literatuur omtrent risicomanagement wordt vaak gerefereerd aan Enron, BP, Mattel, Johnson & Johnson, Nike en Shell. In Nederland tonen incidenten regelmatig aan hoe kwetsbaar reputaties zijn. Er zijn de laatste jaren cases geweest van evidente reputatieschade bij organisaties in diverse sectoren (bijvoorbeeld in de telecommunicatie, de zorg, bij woningcorporaties en in de accountancy).

Organisaties worstelen bij het beheersen van reputatierisico's met het verschijnsel dat betrekkelijk kleine, op zichzelf staande incidenten van operationele aard, op soms ogenschijnlijk onvoorspelbare wijze een majeure impact kunnen hebben, en zelfs de continuïteit van een organisatie kunnen bedreigen; of zoals Stansfield (2006) het uitdrukt:

"While reputation is 'intangible', damage to an institution's reputation (and the resulting loss of consumer trust and confidence) can have very tangible consequences – a stock price decline, a run on the bank, a ratings downgrade, an evaporation of available credit, regulatory investigations, shareholder litigation et cetera".

Gezien de desastreuze consequenties die het verliezen van een reputatie kan hebben, verdient het beheersen ervan bijzondere aandacht bij het inrichten van een effectief risicomanagementsysteem. In dit artikel formuleren wij op basis van een literatuurstudie met invalshoeken uit verschillende disciplines een aantal uitgangspunten voor het beheersen van reputatierisico's die aansluiten bij de meer algemene Enterprise Risk Management-aanpak.

In de volgende twee paragrafen gaan we nader in op de definitie van reputatie en onderzoeken we wat een reputatie bepaalt. In paragraaf 4 en 5 leiden we af wat reputatierisico is en hoe het ingeschat kan worden. In Paragraaf 6 en 7 worden het preventief en repressief beheersen van reputatierisico's besproken en we sluiten af met enkele conclusies in paragraaf 8.

2 Reputatie gedefinieerd

Barnett et al. (2006) schetsen verschillende invalshoeken bij het benaderen van het begrip reputatie. Zij onderscheiden reputatie als een actief (asset), reputatie als een ervaringstoestand (state of awareness) en reputatie als een object van beoordeling (assessment).

Het bestempelen van reputatie als "actief" van een organisatie is een veel voorkomende gedachtegang. In deze opvatting wordt reputatie doorgaans gedefinieerd als het verschil tussen de waarde van een organisatie

in het economisch verkeer (bijvoorbeeld de waarde van de aandelen als indicatie van de kennelijk verwachte toekomstige kasstromen) en de zichtbaar intrinsieke waarde volgens de balans (Louisot, 2004). Reputatie is op basis van deze definitie dus (in theorie) in economische zin waardeerbaar en representeert zelfs vaak een aanzienlijk deel van de totale waarde van een organisatie. Daarvoor is ook enig empirisch bewijs: Roberts en Dowling (2002) tonen de positieve relatie aan tussen reputatie en prestatieverschillen. Fombrun en Van Riel (2004) laten in hun onderzoek op basis van historische data zien dat organisaties met een goede reputatie beter presteren dan andere organisaties.

Bij het beschouwen van reputatie als “ervaringstoestand” staat de term perceptie centraal (Bennett & Kotasz, 2000; Roberts & Dowling, 2002; Balmer, 2001; Fombrun, 2000; Gaultier-Gaillard et al., 2009a). Waarnemers van buiten de organisatie zijn zich op grond van deze stroming bewust van de reputatie van de organisatie, maar hebben hier geen (expliciet) oordeel over. Levitt (1965) omschreef reputatie in deze zin reeds als: “*a buyer’s perception of how well known, good/bad, reliable, trustworthy, reputable and believable a firm is*”.¹

In de derde stroming worden belanghebbenden bij de organisatie gezien als beoordelaars van de status en prestaties van de organisatie. Binnen deze stroming worden veelvuldig de termen oordeel, overtuiging, mening en vertrouwen gebruikt. Lewellyn (2002) definieert reputatie bijvoorbeeld als: “*stakeholders’ evaluation of their knowledge of a firm*” en Wartick (2002) sluit hierbij aan met: “*the aggregation of a single stakeholder’s evaluation*”.

De achtergrond van de verschillen in definities en benaderingen zijn de verschillende onderzoeksstromingen van waaruit reputatie is beschouwd, zoals marketing, sociologie, psychologie, communicatie en economie (Scott & Walsham, 2005). Barnett et al. (2006) onderkennen dit en gebruiken een definitie die wij verder zullen volgen en die een synthese is vanuit de verschillende disciplines: “*observers’ collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time*”.

De reputatie van een organisatie is volgens deze definitie, het collectieve oordeel van de waarnemers over die organisatie. Dit oordeel wordt gevormd door de waarde die de waarnemers ervaren van wat de organisatie toevoegt op voor hen relevante gebieden. Gelet op het feit dat de waarnemers in deze definitie zich een oordeel vormen ten behoeve hun eigen besluitvorming of ten behoeve van de besluitvorming van derden, worden deze waarnemers in het vervolg van dit artikel aangeduid met “stakeholders”. Op de rol van de stakeholders bij de ontwikkeling en het behouden van een reputatie wordt verder ingegaan in de volgende paragraaf.

3 De invloed van stakeholders op de reputatie

Stakeholders zijn groepen mensen die een direct belang in de (activiteiten van de) organisatie hebben, en die aan de organisatie hebben bijgedragen door middel van tijd, geld, door het aanwenden van hun eigen reputatie, of door een combinatie van deze middelen. Er is sprake van een wisselwerking tussen de reputatie van een organisatie en de stakeholders: de reputatie van de organisatie wordt beïnvloed door de percepties en meningen van de stakeholders. Aan de andere kant worden de oordelen en keuzes van de stakeholders ook beïnvloed door de reputatie van de organisatie: “*The key feature of reputation is effective management of stakeholder relationships*”, aldus Larkin (2003).

Freeman (1984) onderkende al eerder dat stakeholders het behalen van doelstellingen van organisaties kunnen beïnvloeden en zelf worden beïnvloed door het behalen van de doelstellingen. Inmiddels is zijn opvatting algemeen geaccepteerd dat organisaties die gemanaged worden op basis van optimale bevrediging van stakeholders, op de lange termijn beter presteren en groeien dan organisaties die zich slechts focussen op aandeelhouders (shareholders). Concluderend kan gezegd worden dat rekening houden met stakeholders bij de beheersing van reputatierisico’s vanuit dit gezichtspunt voor de hand ligt.

Fombrun et al. (2000) introduceren een model op basis waarvan de invloed van de stakeholders op de reputatie inzichtelijk gemaakt kan worden. In dit model worden vijf factoren benoemd die de “drivers” van de reputatie van een organisatie vormen (te vergelijken met kritieke succesfactoren). Deze factoren bepalen de mate waarin de stakeholders zich emotioneel aangetrokken voelen tot de organisatie (het “emotional appeal”); voor potentiële werknemers zal bijvoorbeeld het feit dat zij de organisatie percipiëren als “prettig om bij te werken” een gevoel van vertrouwen geven, en daarmee de reputatie van de organisatie op dit punt versterken.

Wanneer de organisatie er in slaagt om in de perceptie van zoveel mogelijk stakeholders zo goed mogelijk aan te sluiten bij waar zij vinden dat de organisatie voor zou moeten staan, dan is de reputatie uitstekend. Los van de vraag wat de gewenste reputatie is, zullen alle organisaties als doel hebben om deze toestand te bereiken omdat dit een garantie is voor toekomstige waardecreatie (de stakeholders zullen blijven bijdragen aan de organisatie). Aan de andere kant zal een belangrijke doelstelling zijn om een eenmaal gewonnen reputatie niet te grabbel te gooien en om de kans hierop te minimaliseren.

4 Het onderkennen van reputatierisico

Risico is volgens ISO 31000: “*het effect van onzekerheid op het behalen van doelstellingen*” (NEN, 2009). COSO

zoomt specifiek in op aanwijsbare oorzaken en definieert risico's in het algemeen als gebeurtenissen met een negatief gevolg voor het behalen van de doelen van een organisatie (COSO, 2004)².

Scott en Walsham (2005) definiëren reputatierisico's meer specifiek in de lijn van COSO als: *“the potential that actions or events negatively associate an organization with consequences that affect aspects of what humans value”*. Gaultier-Gaillard et al. (2009a) en Gaultier-Gaillard en Louisot (2006) sluiten hier grotendeels op aan door te stellen dat de reputatie van een organisatie bloot staat aan: *“any action, event or situation that could adversely or beneficially impact an organization's reputation”*. De “adverse impact” is gelijk aan reputatieschade, de “beneficial impact” staat voor de positieve bijdrage aan de reputatie. In het kader van risicobeheersing zijn wij gericht op het eerste type effecten.

Aansluitend op de eerder afgeleide definitie van reputatie, betekent dit dat onder reputatierisico verstaan kan worden: *de kans dat een actie, gebeurtenis of situatie het collectieve oordeel van de stakeholders van een organisatie negatief beïnvloedt*³.

COSO onderscheidt strategische, operationele, rapportage- en compliancerisico's (Emanuel & De Munnik, 2006). Wanneer we deze indeling koppelen aan de hiervoor genoemde definitie van reputatierisico, kunnen we stellen dat reputatierisico's qua potentiële gevolgen (schade), de ultieme strategische risico's zijn⁴. Wanneer de stakeholders van een organisatie ervaren dat die organisatie niet meer staat voor de waarden waar zij van dachten dat die organisatie voor stond, en die zichzelf als belangrijk ervaren, dan is de kans reëel dat deze stakeholders zich voor langere tijd afkeren van de organisatie. Hiermee wordt iedere strategie die gebaseerd is op een missie om op langere termijn waarde voor stakeholders toe te voegen in zijn essentie ondermijnd. Wanneer we verder inzoomen op de aard van de acties, gebeurtenissen of situaties die in potentie de reputa-

tieschade kunnen veroorzaken, dan blijkt ook uit de literatuur dat we nader onderscheid moeten maken tussen twee categorieën “primaire events”.

De eerste categorie betreft bewuste acties (inclusief beslissingen en communicatie omtrent voorgenomen acties) door de organisatie zelf, die een uiting zijn van beleid of voorgenomen beleid van de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn het vaststellen van de bestuurdersbeloning (zie de casus ING⁵), het investeren in een bepaald land (zie de casus Shell⁶), of het consolideren van een niet-gecontroleerd belang (zie de casus Ahold⁷). Gegeven het type gebeurtenis, zal het hier (voor zover we het hebben over reële reputatierisico's), vrijwel altijd gaan om acties die uitgaan van het management (raad van bestuur, directie) of de toezichthouders van de organisaties, of zullen zij minimaal in deze acties gekend zijn. Het zullen acties zijn die zich in COSO-termen laten typeren als: het door het management of de toezichthouders sturen op strategische, compliance- of rapportagedoelstellingen, door het stellen of wijzigen van de kaders voor de operationele processen. Hoe ingewikkeld de besluitvorming en de risicoschatting omtrent dergelijke acties ook zullen zijn, qua proces van risicomanagement is de complexiteit te overzien, omdat er sprake is van een afgebakende actie (vanuit een duidelijk aanwijsbare functie), die vervolgens leidt tot verdere acties op tactisch en operationeel niveau. De complexiteit ligt vooral in de communicatie met stakeholders en het betrekken van stakeholders voorafgaand, gedurende en na de actie, zodanig dat de waarden en de visie van de organisatie helder zijn, en de reputatie niet in gevaar komt (Shortreed & McColl, 2000). Uiteraard zal dit type proactieve communicatie bij bewuste manipulatie of fraude door het management uitgesloten zijn.

De tweede categorie betreft enerzijds acties die op operationeel niveau binnen de organisatie plaatsvinden en anderzijds acties, gebeurtenissen en situaties die optreden c.q. ontstaan buiten de directe invloedssfeer van de organisatie, maar die de organisatie wel direct raken. In tabel 1 zijn ter verduidelijking enkele voorbeelden hier-

Tabel 1 Voorbeelden van reputatieschade na een primair event

Organisatie	Jaar	Casus
BP	2010	In 2010 vindt in de Golf van Mexico een explosie plaats op het door BP geëxploiteerde boorplatform Deepwater Horizon. De gevolgen van de explosie van het boorplatform gaan de geschiedenis in als de grootste milieuramp van de Verenigde Staten. De Amerikaanse overheid stelt BP wegens grove nalatigheid formeel aansprakelijk voor alle herstelkosten en alle kosten gerelateerd aan de milieuschade. Inmiddels heeft de oliemaatschappij een schikking getroffen met vissers en andere private eisers a 7,8 miljard dollar.
DSB	2009	Door op dubieuze wijze consumenten bij een lening tevens een verzekering af te laten sluiten, raakt een aanzienlijk aantal klanten van DSB in financiële problemen. Dit leidt tot een officiële publieke waarschuwing van de AFM. Pieter Lakeman roept in 2009 in het tv-programma <i>Goedemorgen Nederland</i> , alle rekeninghouders van de DSB Bank op hun geld direct op te nemen, wat leidt tot een ware <i>bank run</i> en het faillissement van DSB.
's Heeren Loo	2011	In 2011 toont het tv-programma <i>Uitgesproken EO</i> beelden van de achttienjarige Brandon, met behulp van een tuigje bevestigd aan een muur van zijn lege kamer bij 's Heeren Loo in Ermelo. Er is in de maatschappij veel onbegrip voor de behandelingsmethode van Brandon, en gedragsdeskundigen laten via verschillende mediakanalen weten dat er voldoende alternatieven zijn voor het vastbinden van een cliënt als Brandon.

van opgenomen, met een korte toelichting op de desbetreffende case. Het is niet gezegd dat in alle gevallen die hier genoemd worden reputatieschade is opgetreden, en zeker is dat zonder nader onderzoek niet te duiden is in welke mate, maar in ieder geval is in alle gevallen op basis van het publieke debat omtrent het gebeurde duidelijk dat het collectieve oordeel van stakeholders negatief beïnvloed zou kunnen zijn en dat er dus sprake is van potentiële rereputatieschade⁸.

Uit deze voorbeelden blijkt dat de primaire events die potentieel kunnen leiden tot reputatieschade, betrekkelijk weinig met de strategie (als besluitvormingsproces en als bundeling van voorgenomen activiteiten gericht op het realiseren van de organisatiedoelen) te maken hoeven te hebben. Het zal niet de strategie van BP zijn geweest om een fout te maken bij het boren naar olie en om er vervolgens maanden over te doen om deze fout te herstellen. Dit maakt duidelijk waarom organisaties zoveel zorgen hebben over, en moeite hebben met het beheersen van reputatierisico. Er kan uit alle hoeken en gaten, binnen en buiten de organisatie, altijd iets opduiken dat als een sneeuwbal begint en als een lawine eindigt. Het is dit escalatiegevaar dat het beheersen van de risico's die gepaard gaan met deze tweede categorie events zo complex maakt. Op dit tweede type primaire events zullen wij dan ook verder ingaan in het restant van dit artikel.

5 Het inschatten van reputatierisico

“Reputation is the result of a lengthy project to build trust, through consistent efforts, in all stakeholders, when the world is growing less and less trusting and the different stakeholders may have diverse, indeed contrary interests in the organization”, aldus Louisot (2004). Op basis van vertrouwen en geloof in de activiteiten van een organisatie, ontwikkelen stakeholders bepaalde verwachtingen ten aanzien van de prestaties en het functioneren van een organi-

satie. Gaultier-Gaillard et al. (2009a) concluderen dat een reputatiekloof bestaat uit het verschil tussen het daadwerkelijke gedrag (prestatie) van de organisatie en de verwachtingen van de stakeholders hieromtrent.

Het verwachtingsniveau van de stakeholders bepaalt of deze kloof een kans of een bedreiging vormt. Enerzijds bestaat er de mogelijkheid dat het werkelijk gedrag de verwachtingen te boven gaat, anderzijds kunnen de verwachtingen hoger zijn dan het vertoonde gedrag van de organisatie, wat een bedreiging vormt voor de reputatie van de organisatie (Larkin, 2003). Dit laatste is grafisch weergegeven in figuur 1 (vrij naar Larkin, waarbij wij de door Larkin benoemde beperkte groep “shareholders” gegeven onze definitie hebben vervangen door: “stakeholders”) en waarbij de afwijking tussen het vertoonde gedrag en de verwachtingen steeds groter wordt.

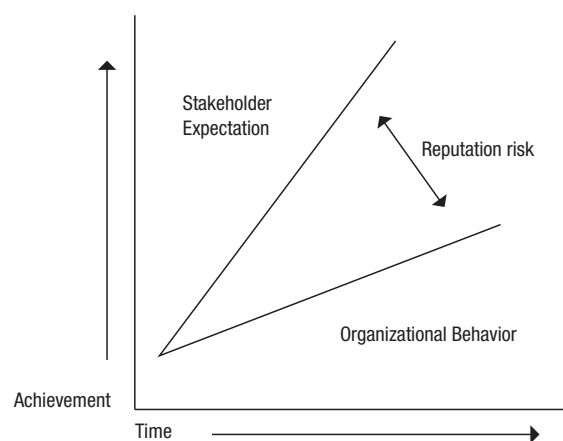
Uiteraard gaat het bij reputatierisico om de in de figuur 1 gegeven situatie waarbij de verwachting niet door het vertoonde gedrag wordt waargemaakt.

Eccles (2007) identificeert naast de discrepantie tussen verwacht en daadwerkelijk gedrag als statische factor, de mate waarin verwachtingen en meningen van stakeholders met betrekking tot de prestaties van organisaties veranderen. Veranderende verwachtingen in combinatie met een niet-veranderende organisatie kunnen de reputatiekloof vergroten en leiden tot een toenemend risico. Uit de grafiek blijkt dit door de verschillende hellinghoeken van de functies voor de verwachtingen van de stakeholders versus die van het feitelijk gedrag: met de tijd neemt de discrepantie in dit voorbeeld toe.

Keren we nu terug naar de bekende wijze van risico-inschatting op basis van raamwerken zoals COSO en ISO dan is de vraag hoe de “kans van optreden” en de “impact” (gevolg) bepaald kunnen worden bij het inschatten van reputatierisico. Twee bevindingen uit het voorgaande zijn hierbij essentieel:

1. Het reputatierisico is het verschil tussen de verwachtingen van de stakeholders en het feitelijk gedrag van de organisatie op een bepaald moment. Dit is een wezenlijk punt om te onderkennen. Het betekent namelijk dat de kans en impact van het *aanwezig zijn of ontstaan van een reputatiekloof* moet worden ingeschat. De events waar het bij reputatierisico om gaat zijn dus niet *primaire events*, zoals benoemd in paragraaf 4, maar het zijn de reacties van de stakeholders op deze primaire events. Deze reacties zijn een uiting van de reputatiekloof en duiden wij aan met *secundaire events*. Met deze constatering sluiten wij aan op Regan (2008) die spreekt van reputatieschade als *“an indirect effect of some other event”*;
2. In de definitie van reputatieschade hebben we ons gericht op de kans dat een actie, gebeurtenis of situatie (primaire event) het collectieve oordeel van de

Figuur 1 De reputatiekloof



Tabel 2 Voorbeelden van indicaties van reputatiekloven

Primair event	Door stakeholders verwacht gedrag (uitgedrukt als kernwaarde)	Indicatie reputatiekloof: kans op het optreden van een secundair event ("likelijkheid" van reputatieschade)
Explosie Deepwater Horizon van BP	Duurzaamheid	Een week na de ontploffing wil BP geen beelden van het lek laten zien, een grote tv-campagne ter informering van stakeholders wordt geïnterpreteerd als het oppoetsen van het eigen imago (BP, 2010). De uitspraken van Hayward zoals <i>"De gevolgen van de olieramp in de Golf van Mexico zullen zeer, zeer bescheiden zijn"</i> en <i>"Ik wil mijn leven terug"</i> in de media en het zorgeloze uitstapje met zijn zoon in tijden van een nog niet gedicht lek, vallen verkeerd bij de maatschappij.
Dubieuze verkooppraktijken DSB	Betrouwbaarheid, klantgerichtheid	"DSB wordt nog (te) veel gezien als de organisatie die via irritante reclame mensen kredieten probeert aan te smeren, daarvoor gepeperde rekeningen stuurt en daarvoor bijdraagt aan de schuldenproblematiek" (DSB, G. Zalm, 2007 in een intern memo kort na zijn aantreden als CFO).
Vrijheidsbeperking Brandon door 's Heeren Loo	Kwaliteit	Het is de moeder van Brandon, ondanks het bestaan van een officiële klachtenprocedure, niet gelukt om de behandelmethode van haar zoon aan de kaak te stellen. Een van de begeleiders van Brandon zegt dat ze de situatie meermalen tevergeefs bij de directie van 's Heeren Loo en bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg heeft aangekaart (Kansplus, 2011).

stakeholders van een organisatie negatief beïnvloedt (secundaire event) en hebben we geconstateerd dat dit te allen tijde een zeer ernstige situatie is, omdat hiermee de missie en de strategie per definitie worden bedreigd. Dit betekent dat, los van een exacte kwantificering, de impact van een secundair event altijd als "hoog" moet worden ingeschat.

Deze beide tussenconclusies leiden ons tot de stelling dat er wat betreft reputatierisico geen secundaire events bestaan met een geringe impact en dat het inschatten van reputatierisico het proces is van het identificeren van de primaire events die een grote kans hebben te escaleren tot een secundair event.

De vraag is of deze stelling ook in de praktijk aanknopingspunten kan bieden bij het identificeren en beheersen van reputatierisico. Op het laatste gaan wij in de volgende paragraaf nader in. Wij willen deze paragraaf besluiten met opnieuw enkele voorbeelden, gerelateerd aan praktijkcases die nader duidelijk maken op welke wijze de reputatiekloof is te typeren en in te schatten en op welke wijze primaire en secundair events door de afwijking tussen het vertoonde en het verwachte gedrag zijn verbonden⁹.

De voorbeelden uit tabel 2 zijn afgeleid uit de eerder in paragraaf 4 eerder genoemde cases en beogen geen oordeel uit te drukken over de ernst van de genoemde primaire events en/of de mate waarin de reputatie al dan niet terecht is aangetast. Het gaat bij dit type analyse vanuit risicomangementperspectief niet om schuld, boete of een moreel oordeel, het gaat om de vraag of er kans is op reputatieschade.

6 Het preventief beheersen van reputatierisico

Paragraaf 4 bevatte de stelling dat er ten aanzien van reputatierisico geen secundaire events bestaan met een geringe impact en dat het inschatten van reputatierisico

het proces is van het identificeren van de primaire events die een grote kans hebben te escaleren tot een secundair event. Met betrekking tot deze escalaties geldt vervolgens dat zij ten koste van veel, zo niet alles voorkomen moeten worden, dan wel dat, als zij toch optreden, er sprake is van "alle hens aan dek". In deze paragraaf richten wij ons op de preventie, in paragraaf 7 zullen wij kort aandacht besteden aan de repressieve maatregelen.

Bij risicomangement is er sprake van een bewuste omgang met en het bewust aangaan van risico's. Het doel van risicomangement is op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze te komen tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie, waarbij risicomangement zeer zeker niet gericht is tegen het nemen van risico's, maar gericht is op het zorgvuldig omgaan met deze risico's (Droogsma, 2009). Reputatierisico is een van de risico's waar het risicomangementstelsel van een organisatie zich op richt. Een risicomangementstelsel wordt door Emanuels (2005) omschreven als: *"het systeem dat het management in staat stelt om relevante risico's, die het behalen van de doelstellingen van de organisatie bedreigen, te kunnen identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen"*. Deze definitie sluit nauw aan op de definitie van COSO.

Wat betreft concrete visies op beheersing van reputatierisico die richting kunnen geven aan de inrichting van het risicomangementstelsel op dit punt, biedt de literatuur enige aanknopingspunten. Fombrun en Shanley (1990) en Fombrun et al. (2000) leggen in het "pre-COSO"-tijdperk de focus op het bouwen aan, en behouden van een goede reputatie om op deze manier waarde te creëren voor de organisatie. Larkin (2003) richt zich als eerste op een stapsgewijze en min of meer cyclische en integrale benadering van reputatierisico's. Scott en Walsham (2005) ontwikkelen vier basisbeginselen voor de beheersing van reputatierisico's en Dow-

ling (2006) geeft een aantal aanbevelingen gericht aan het bestuur van organisaties. Eccles et al. (2007) maken gebruik van een raamwerk waarbij drie determinanten van reputatierisico centraal staan. Regan (2008) geeft evenals Gaultier-Gaillard et al. (2009a) en Young en Hasler (2010) de beheersing van reputatierisico's een plaats binnen de Enterprise Risk Management-aanpak.

Hierna geven wij de stappen weer die Regan (2008) onderkent en die in onze optiek goed aansluiten bij de huidige inzichten omtrent integraal risicomangement en de wijze waarop veel organisaties deze momenteel reeds implementeren (Emanuels & De Munnik, 2006)¹⁰. Wij zullen per stap de elementen benadrukken die naar ons idee op basis van het in het voorgaande besprokene specifiek zijn voor de beheersing van reputatierisico.

Stap 1 *Define the strategy*: identificeren van mogelijke reputatiekloven

Stap één bij het beheersen van reputatierisico's omvat het instellen van een geschikt alarmering- of bewakingsstelsel met als doel trends te signaleren die een reputatiekloof kunnen veroorzaken. Larkin (2003) noemt dit de "reputational risk radar". Op deze wijze is het mogelijk het ontstaan van een reputatiekloof te bepalen en hierop te anticiperen. Activiteiten die onder deze stap geschaard kunnen worden, hebben voornamelijk betrekking op het inzicht krijgen in de belangen van de verschillende stakeholders van de organisatie en het in kaart brengen van hun verwachtingen, afgezet tegen economische, sociale, commerciële, politieke of andere specifieke (in de desbetreffende markt aanwezige) trends. Dit vereist in de eerste plaats dat de organisatie de belangrijkste stakeholders ("key stakeholders") benoemt en aan hun belangen prioriteiten toekent (Gaultier-Gaillard et al., 2009a; Mahon, 2002; Honey, 2009). Deze activiteit zal analoog aan het bepalen van de strategische risico's, uitgaan van de missie, visie en strategie van de organisatie en een "top down"-karakter hebben (Emanuels & De Munnik, 2006; Droogsmá, 2009; Chapman & Ward, 2004). Daarbij wordt aangetekend dat het hier dus niet betreft het in kaart brengen van alle mogelijke primaire events (waarvan in paragraaf 4 is aangegeven dat die slecht aan strategische besluitvorming kunnen worden gerelateerd); het gaat om het bepalen ten aanzien van welke missie-/strategie-gedreven aspecten, de tolerantie voor een afwijking ten opzichte van de verwachtingen (percepties) van stakeholders minimaal is. Als we als voorbeeld een bank nemen die zichzelf profileert als sociaal, milieubewust en maatschappelijk verantwoorde onderneming, dan is deze bank qua reputatie waarschijnlijk kwetsbaarder voor incidenten rond hoge bonussen en investeringen in de wapenindustrie dan andere banken in dezelfde markt; en relatief minder reputatiegevoelig zijn de hoogte van transactietarieven of de kwaliteit van de site voor internetbankieren.

Stap 2 *Identify Events / Assess and prioritize risks*: identificeren en analyseren van risico's (stap 2 en 3 bij Regan, 2008)

In de tweede stap worden potentiële events geïdentificeerd en geclassificeerd naar ernst teneinde te beoordelen of zij een risico vormen en met welke prioriteit zij moeten worden beheerst. Regan (2008) geeft hier geen concrete aanknopingspunten voor, maar wij stellen dat de basis hiervoor de secundaire events zijn; de bestaande of mogelijk ontwikkelende mismatch tussen de verwachtingen van de stakeholders enerzijds (bepaald bij stap 1) en de feitelijke prestaties van de organisatie anderzijds. In COSO-termen is de "risk appetite" (risicobereidheid) bij dit type normafwijkingen met een grote reputatiegevoeligheid (secundaire events) zeer klein.

De informatie over de feitelijke prestaties van de organisatie zijn in dit verband het beste te omschrijven als de uitkomsten van metingen naar normafwijkingen die betrekking hebben op de reputatiegevoelige gebieden, zoals in stap 1 geïdentificeerd. Dit kunnen scores zijn op bepaalde prestatie-indicatoren (kwalitatief of kwantitatief), rapportages en analyses van incidenten die zich hebben voorgedaan, en metingen gericht op de kwaliteit van een proces ten opzichte van een norm (bijvoorbeeld ISO-audits of in de zorg de bekende HKZ-audits¹¹). Het gaat dus in dit geval om bottom-up informatie (uit processen). In het onder 1 genoemde voorbeeld van de bank, zal er bijvoorbeeld worden vastgesteld welk deel van de beloningen bestaat uit bonussen en hoe dit zich verhoudt tot andere banken, andere maatschappelijke organisaties, wet- en regelgeving, en tot uitingen van stakeholders in formele en informele overleggen en in het publieke debat. Dit geeft een inzicht in een mogelijke reeds actuele reputatiekloof. Daarnaast zal worden vastgesteld of het proces van het vaststellen en wijzigen van beloningen voldoet aan zeer stringente eisen teneinde te voorkomen dat in de toekomst incidenteel of structureel de norm wordt overschreden¹².

Indien geconstateerd wordt dat er sprake is van een reële kans op afwijkingen in prestaties (uitkomsten en/of processen ten opzichte van de norm) dan is daarmee de "likelihood" van de secundaire events vastgesteld en behoeft, zoals in paragraaf 5 is onderbouwd, niet meer naar de impact te worden gekeken omdat de scope van de analyse uitsluitend gericht is geweest op reputatiegevoelige gebieden, waarvoor geen risicotolerantie is¹³.

Stap 3 *Mitigate risk of reputation damage*: ontwikkelen en uitvoeren van risico-responses en beheersingsmaatregelen

Het ontwikkelen van een strategie met betrekking tot de beheersing van reputatierisico's maakt het mogelijk om preventieve en repressieve maatregelen te formuleren en ten aanzien van deze acties de verantwoordelijk-

heden te regelen en de planning te bepalen. In COSO-terminologie gaat het hier om het bepalen van de “risk response”. Het feitelijk uitvoeren van de bepaalde strategie vraagt gegeven het belang van de beheersing van reputatierisico om duidelijke samenwerking en afstemming en discipline. Er zullen beheersingsmaatregelen worden getroffen om deze aspecten te bewaken (COSO: *control activities*). Eccles et al. (2007) benadrukt dat de kwaliteit van wat hij omschrijft als de “interne coördinatie” een factor van groot belang is in het beheersen van reputatierisico. Een achterblijvende kwaliteit van interne coördinatie maakt het moeilijker om veranderende verwachtingen van stakeholders te identificeren. Het toepassen en handhaven van een centraal vastgesteld functiegebouw en een uniforme salarissystematiek zullen bijdragen aan het voorkomen van onwenselijke bonussen bij de bank in ons voorbeeld.

Inhoudelijk kunnen de beheersingsstrategieën divers zijn. Uit de definitie van reputatierisico's is wel af te leiden dat er globaal gezien drie richtingen van respons zijn¹⁴:

1. Niets doen en het risico accepteren. Gegeven het eerder vermelde gevolg en de geringe risk appetite zal dit zeer waarschijnlijk geen optie zijn;
2. Het voorkomen/verkleinen van de reputatiekloof door de kans van optreden van de primaire events (likelihood) aanzienlijk te verminderen of door deze zelfs geheel uit te sluiten door bepaalde (activiteiten in) operationele processen ingrijpend te veranderen of te staken. Een voorbeeld van het eerste is de situatie bij BP, waar de kans van optreden van de olieramp aanzienlijk verminderd had kunnen worden als bepaalde (kennelijk risicovolle) boortechnieken niet waren gebruikt. Een voorbeeld van het tweede (op sectorniveau) is het recentelijk ingevoerde verbod op provisies voor tussenpersonen bij het verkopen van financiële producten van banken en verzekeraars;
3. Het voorkomen/verkleinen van de reputatiekloof door het bijstellen van de verwachtingen van de stakeholders zodanig dat deze meer in lijn zijn met het feitelijke gedrag van de organisatie en met het risicoprofiel rond de primaire events dat voortvloeit uit de activiteiten van de organisatie. Concreet: eerlijk, duidelijk en vooraf zeggen wat je doet, waarom je dat doet en wat naar beste inschatting de kans is dat er iets fout gaat. Als voorbeeld kan gegeven worden de eerder genoemde casus 's Heeren Loo. Weliswaar nadat commotie was ontstaan, maar toch illustratief in tegenstelling tot bijvoorbeeld BP en DSB, koos deze organisatie voor de strategie om direct alle feiten publiek te maken, aan te geven welke argumenten er waren voor de bekritiseerde handelwijze en stelde zij zich open voor alternatieven vanuit publiek en collega-instellingen. De analyse van deze casus

maakt duidelijk dat 's Heeren Loo trachtte de verwachtingen van de stakeholders en het feitelijke gedrag op één lijn te brengen.

De derde genoemde response (communicatie met stakeholders om de reputatiekloof te verkleinen) wordt ook in de literatuur sterk benadrukt als relevant. Jackson (2002) formuleert vijf strategieën om dit te doen, afhankelijk van de betrokkenheid van de stakeholders waaraan hij gradaties toekent. De vijf strategieën zijn in volgorde van toenemende intensiteit:

- informeren;
- bijbrengen/onderwijzen;
- het testen van reacties;
- het zoeken naar ideeën en alternatieve oplossingen; en
- het zoeken naar consensus.

Informeren en bijbrengen/onderwijzen worden voornamelijk gekarakteriseerd door een, door de organisatie geïnitieerde, eenzijdige communicatie. Het testen van reacties vereist een tweezijdige communicatie, waarbij de organisatie en de geïdentificeerde stakeholders informatie met elkaar uitwisselen. Tot slot is er bij het zoeken naar ideeën, alternatieve oplossingen en consensus zelfs sprake van een gedeelde besluitvorming: de door 's Heeren Loo gekozen aanpak past in deze strategie. Gaultier-Gaillard et al. (2009b) benadrukken het belang van communicatie met stakeholders ook vanuit een competitief standpunt: “*Effective communication is an integral part of reputation risk management, you must communicate continuously or others will move in to fill the void and may paint a picture of your business which is inaccurate or misleading*”. Ook COSO (2004) onderkent het belang van communicatie (“information and communication”) al worden de verschillende strategieën minder gedetailleerd uitgewerkt.

De genoemde strategieën om de reputatiekloof te verkleinen c.q. te voorkomen vragen zoals gezegd om een stelsel van passende beheersingsmaatregelen. In COSO-termen: control activities (toezicht op de bewaking van de implementatie en de uitvoering van risicobeheersingsstrategieën). Omdat de aanpak van opzet, implementatie en toetsing van de werking van dergelijke maatregelen niet principieel verschilt van beheersing van andere dan reputatierisico's, wordt daar in dit artikel verder niet op ingegaan.

We willen nog wel opmerken dat er door de aard en de impact van reputatieschade naar verwachting voor alle organisaties “gevaarzones” zullen zijn, die niet de mogelijkheid bieden om verwachtingskloven op te lossen door proactieve communicatie of door het draaien aan een paar “procesknoppen”. In dat geval zijn zeer fundamentele beleidsuitgangspunten (in COSO-termino-

logie: in de “Internal Environment”) nodig die soms andere fundamentele waarden of doelen van de organisatie raken, maar die nodig zijn om het voortbestaan te waarborgen. Zo zijn er bijvoorbeeld meerdere kinderdagverblijven die sinds het ontdekte kindermisbruik bij een kinderdagverblijf in Amsterdam, geen mannelijke medewerkers meer in dienst nemen. Van een andere orde, maar ook in dit licht, dient de discussie geplaatst te worden over de toekomst van het accountantsberoep in Europa. Kunnen accountants in de ogen van het publiek geloofwaardig zijn als onafhankelijke deskundigen als zij tevens te lang functioneren bij dezelfde klant en/of die klant ook voorzien van strategische en organisatieadviezen?¹⁵

De veranderingen die nodig zijn om dit type beleidsuitgangspunten te verankeren vragen om een integrale aanpak. Ter illustratie: een keurig geformuleerd protocol voor de helpdesk ten behoeve van ‘klantgerichtheid’ van T-Mobile heeft Youp van ’t Hek in 2010 niet kunnen weerhouden om tot waanzin gedreven te worden en via de Social Media de organisatie te blameren. Reputatierisico’s kunnen overall ontstaan, en kunnen niet door het invoeren van een protocol worden “opgelost”, als tegelijkertijd de achterliggende beleving van de stakeholders daarmee wordt genegeerd.

Stap 4 Communicate, monitor and update: Informatie, communicatie en monitoring

De laatste stap betreft intern communiceren, uitdragen van hetgeen hierboven is beschreven over de risico’s en de beheersing hiervan, en het bewaken dat de geformuleerde responses en beheersingsmaatregelen worden uitgevoerd. Dit houdt tevens in dat er binnen de organisatie continu sprake moet zijn van waakzaamheid met betrekking tot onder andere geïdentificeerde risico’s en verwachtingen van stakeholders. Larkin omschrijft deze stap als “Keep the radar tuned”, in COSO-termen gaat het om monitoring. Specifiek met betrekking tot reputatierisico betekent dit het peilen van de verwachtingen van de stakeholders (de feitelijke reputatie) en beoordelen of de getroffen risico-responses hun uitwerking hebben (is de reputatiekloof kleiner geworden?). In veel gevallen waarbij reputatieschade is opgelopen, werden “early warning signs” gemist. De social media spelen in toenemende mate een rol bij het opvangen van deze signalen. Het enorme bereik van deze media kan er voor zorgen dat klachten en grieven (gegrond of ongegrond) in korte tijd veel mensen bereiken. Ook hierbij kan men denken aan T-Mobile: was er meer aandacht besteed aan de vele klachten rondom de kwaliteit van de klantenservice van de organisatie (de “early warning signs”), dan had de actie van Youp van ’t Hek niet via Twitter kunnen escaleren.

Zoals uit de toelichting bij de vier stappen valt af te leiden sluiten deze stappen vrij goed aan bij de elementen

van het risicomanagementproces die onderscheiden worden in het COSO Enterprise Risk Management-framework (COSO, 2004).

COSO besteedt, als onderdeel van de “internal environment” binnen een organisatie, ons inziens terecht ook expliciet aandacht aan het beïnvloeden van het bewustzijn en het gedrag van de leden van een organisatie, zodat dit in lijn komt met de gewenste risicovoorkeur. De beheersing van reputatierisico’s vraagt bij uitstek om een aanpak, waarin ook zogenaamde “soft controls” een belangrijk element zijn. Larkin (2003) onderkent dit en geeft aan dat alle participanten in een organisatie zich bewust moeten zijn van de mogelijke gevolgen van hun gedrag op de perceptie van andere stakeholders van de organisatie. Honey (2009) ziet de inbedding van dit bewustzijn in de cultuur van een organisatie als een randvoorwaarde voor het alert en effectief beheersen van reputatierisico: *“reputation risk is carried by everyone in the organization, so the sooner your culture reflects this, then the better equipped it is for handling the risk”*. In de praktijk openbaart zich een dergelijke inbedding vaak door een, misschien op het eerste gezicht overdreven, maar zeer duidelijke en consequente aandacht voor bepaalde aspecten van risicobeheersing die op alle lagen en in alle onderdelen van de organisatie bijna thematisch terug te vinden is in processen, uitingen en voorbeeldgedrag. Voorbeelden van dergelijke thema’s zijn klantvriendelijkheid bij een call center, veiligheid in een productieorganisatie of een ziekenhuis en transparantie bij een overheidshuishouding. De thema’s richten zich naast het beheersen van de primaire events (voorkomen van klachten, ongelukken, etc.), ook op het beheersen van de escalatie van dit soort primaire events tot reputatieschade.

7 Repressief optreden bij reputatieschade

Het is voor organisaties niet mogelijk om alle risico’s te beheersen, het ontstaan van een crisissituatie is niet volledig uit te sluiten. Repressieve maatregelen zijn gericht op het beperken van de schade (impact) nadat een ongewenste gebeurtenis zich heeft voorgedaan. Larkin (2003) stelt dat het hebben van een crisismanagementplan essentieel is om de effecten van de crisis op de reputatie beperkt te houden, waarbij crisismanagement één van de basisbeginselen vormt bij de beheersing van reputatierisico’s. De acties die worden ondernomen door het management van een organisatie op het gebied van communicatie met stakeholders zijn bepalend voor het verergeren of verminderen van de effecten van een crisis.

Larkin (2003) noemt een aantal aandachtspunten met betrekking tot de communicatie naar stakeholders indien een crisissituatie zich voordoet. Zo dienen alle personen met een sleutelfunctie binnen de organisa-

tie te allen tijde een kopie van het crisisplan bij zich te hebben. Bestuurders dienen daarnaast een gedegen communicatietraining te volgen, waarbij de communicatie tijdens bepaalde crises aan de hand van rollenspellen wordt geoefend. Tijdigheid van crisiscommunicatie speelt daarbij een belangrijke rol: vertraging in berichtgeving naar de media aangaande een crisis leidt tot ongewenste percepties (Louisot, 2004). Door opvolging van het bovenstaande wordt er op een gestructureerde, consistente en tijdige wijze met stakeholders gecommuniceerd, waarbij de reputatieschade aangericht door een crisissituatie beperkt kan worden.

8 Conclusies

Wij definiëren reputatie als het collectieve oordeel van de stakeholders van een organisatie over die organisatie en reputatierisico als de kans dat een actie, gebeurtenis of situatie dit collectieve oordeel negatief beïnvloedt. Het verschil tussen de verwachtingen van de stakeholders en het feitelijk gedrag van de organisatie op een bepaald moment duiden we aan met de reputatiekloof. Het managen van reputatierisico richt zich op het inventariseren en beheersen van deze reputatiekloven.

Wij hebben het door Regan (2008) geïntroduceerde model gebruikt om de preventieve reputatierisicobeheersing vorm te geven en tonen aan dat dit model goed is aan te sluiten op COSO Enterprise Risk Management (COSO, 2004). Met betrekking tot stap 1 (identificeren van mogelijke reputatiekloven) geldt dat indien er sprake is van een potentiële reputatiekloof, de missie en de strategie van een organisatie per definitie bedreigd worden. Dit betekent dat de impact van een dergelijke event altijd als (zeer) hoog moet worden ingeschat en dat het proces zich verder richt op het identificeren van acties, gebeurtenissen of situaties (primaire events) die een grote kans hebben te escaleren en te leiden tot reputatieschade (secundaire events). Bij het identificeren en analyseren van risico's (stap 2) is

de kwaliteit van de opzet en uitvoering van beheersingsmaatregelen in de primaire processen (als antwoord op de bedreiging van primaire events) object van evaluatie. De relevante preventieve beheersingsstrategieën (onderdeel van stap 3) zijn: het voorkomen/verkleinen van de reputatiekloof door bepaalde (activiteiten in) operationele processen ingrijpend te veranderen of te staken en het beïnvloeden van de verwachtingen van de stakeholders. In alle gevallen is goede en tijdige communicatie met stakeholders als beheersingsmaatregel essentieel. Bij stap 4 (informatie, communicatie en monitoring) is bijzonder aan reputatierisico's dat vroegtijdige signalering van wijzigingen in verwachtingen en meningen van stakeholders bijdraagt aan de effectiviteit van het risicomangement en dat moderne communicatiemiddelen (social media) daar nu volop mogelijkheden voor bieden.

Tenslotte constateren wij dat een aanpak die zich richt op het beheersen van reputatierisico, een alerte mentaliteit en actieve aandacht en betrokkenheid van alle medewerkers vraagt en ook rekening houdt met het treffen van effectieve repressieve maatregelen, indien zich toch een ongewenste gebeurtenis voordoet die tot reputatieschade kan leiden. Geregisseerde, tijdige en goed voorbereide communicatie is een essentieel onderdeel van deze maatregelen. ■

Prof. dr J.A. Emanuels RA is partner van Tacstone en Stantson en hoogleraar bestuurlijke informatieverzorging aan de Rijksuniversiteit Groningen. M.H. Smeenk MSc. is werkzaam bij PwC en volgt daarnaast de Executive Master Accountancy aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zij schreef een masterthesis over het thema "beheersing van reputatierisico's".

Noten

■ In dit verband is het van belang om onderscheid te maken tussen de reputatie en het imago van een organisatie. Een imago is het beeld van de organisatie, dat door de organisatie al dan niet actief wordt gecreëerd om het bewustzijn van buitenstaanders te beïnvloeden. Een reputatie is veel meer verbonden met de werkelijke prestaties en kan in de loop der tijd beïnvloed (verdiend) worden door de producten en/of diensten die geleverd worden. In die zin is het dus zuiverder om bij de gevolgen van de in de inleiding genoemde geïsoleerde incidenten, te spreken van imagoschade in plaats van reputatie-

schade. Immers, niet een wijziging van de werkelijke prestaties van de organisatie, maar veel meer het plotseling wijzigende beeld van de organisatie bij de buitenwereld, veroorzaakt de grote schade. In dit artikel sluiten wij echter aan bij de Angelsaksische literatuur die spreekt van "reputation" en wij vertalen dit als reputatie. Ten slotte merken wij op dat beide begrippen samen vallen, daar waar de prestaties van een organisatie gelijk zijn aan het beeld dat de buitenwereld over die prestaties heeft en dat dit zowel in positieve als in negatieve zin het geval kan zijn.

■ COSO Enterprise Risk Management is een

model voor integraal risicomangement dat is ontwikkeld door The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2004; Emanuels en De Munnik, 2006). ISO 31000 is een norm voor integraal risicomangement die is ontwikkeld door het Nationale Normalisatie-instituut (NEN, 2009).

■ Het gaat niet om werkelijk verlies of schade. Deze kunnen weliswaar ook het gevolg zijn van de gebeurtenis die leidt tot reputatieschade, maar zij zijn directer gekoppeld aan de gekozen strategie en de operationele activiteiten en niet zozeer aan de perceptie van de stakeholders hieromtrent.

4 Simons (1999) noemt dergelijke ultieme risico's: "franchise risico's".

5 De bewuste actie heeft betrekking op de vaststelling van bestuursbonussen ten tijde van de staatssteun, februari 2011. Onder publieke druk besloot de top van ING van de bonussen af te zien.

6 Shell ligt door investeringen in onder meer Nigeria onder vuur: in de media wordt vaak de olievervuilingen, en de geringe mate van verantwoordelijkheidsgevoel van Shell aangestipt. Dit heeft geleid tot verscheidene rechtszaken aan het adres van de multinational.

7 Het besluit van de top van Ahold aangaande het consolideren van een niet-gecontroleerd belang leidde in 2003 tot het uitkomen van een groot boekhoudschandaal bij deze grote Nederlandse speler.

8 De voorbeelden zijn ontleend aan een drietal casestudies behorende bij de masterscriptie van Myrthe Smeenk (2011).

9 Bij deze analyse zijn voorbeelden van veronderstelde kernwaarden als representant (proxy) gekozen voor de reputatie van de organisatie. Dit is uiteraard een beperking in de analyse, omdat de gepresenteerde veronderstelde kernwaarden niet vanzelfsprekend ook als zodanig door de stakeholders hoeven te worden gepercipieerd.

10 Deze aanpak vertoont overigens tevens de grote lijnen zoals geformuleerd in de methode van Larkin (2003). Ons inziens is het onterecht dat Regan hier niet naar refereert in zijn werk.

11 HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) is een organisatie die een standaard voor algemeen samenhangend kwaliteits-

beleid en kwaliteitsborging in de zorg heeft ontwikkeld en die deze per zorgtype in specifieke normen verwerkt.

12 Wat wellicht opvalt is dat als normafwijkingen ook niet-aanwezige of niet-werkende beheersingsmaatregelen gericht op primaire events kunnen gelden. Dit lijkt in tegenspraak met het risicomanagementmodel zoals bijvoorbeeld door COSO voorgestaan, dat uitgaat van een strikte scheiding tussen een risicorespons (risk respons), die zich richt op het voorkomen of repareren van een ongewenste event en een beheersingsmaatregel (control activity) die bedoeld is als slot op de deur om te bewaken dat de risk respons naar behoren wordt geïmplementeerd en uitgevoerd. De lezer moet zich hier echter realiseren dat het object van beheersing niet is de primaire event, maar de secundaire event, gedefinieerd als de kloof tussen de verwachting van de stakeholder en de feitelijke prestatie van de organisatie. Voor die feitelijke prestatie is de situatie inclusief alle werkende en niet-werkende beheersingsmaatregelen van belang (het gaat dan dus om het restrisico en niet om het inherente risico).

13 Ten aanzien van de in paragraaf 4 onderkende eerste categorie van primaire events (bewuste acties door de organisatie zelf, die een uiting zijn van beleid of voorgenomen beleid van de organisatie) geldt dat uiteraard ook een preventieve risico-inschatting gemaakt moet worden. Hier zal echter geen sprake zijn van een procesmatige stap, maar van een ad hoc analyse die idealiter gemaakt wordt voordat de actie wordt ingezet.

14 COSO kent als vierde beheersingsstrategie "verzekeren". Dit is echter in het kader van beheersing van reputatierisico een beperkte oplossing. Als het reputatierisico te groot is, vertaalt zich dit in ondraaglijk hoge premies c/q een onverzekerbaar risico (zie ook Regan, 2008).

15 Uiteraard kan op deze plaats niet onvermeld blijven dat Limperg (1932) de eerste was die het begrip verwachtingskloof (in onze definitie synoniem met reputatiekloof) introduceerde in de Leer van de Accountantscontrole. Limperg's stelling die tot de dag van vandaag in de beroepsreggeving een dominante plaats heeft, luidde dat "de accountant niets mag doen dat het door hem bij het maatschappelijk verkeer gewekte vertrouwen kan schaden". Redenerend vanuit de lijn van het beheersen van reputatierisico houdt dit in dat als het onmogelijk is om incidenten van primaire aard in de operationele processen bij individuele klanten te voorkomen, er dan gezocht moet worden naar meer structurele, beleidsmatig ingrijpendere oplossingen die de onafhankelijkheid en deskundigheid zodanig waarborgen dat de continuïteit van de organisatie (en de sector) gewaarborgd blijft. Deze oplossingen (die de verwachtingskloof mogelijk kunnen dichten) zullen per definitie andere belangen van de accountantsorganisaties raken en derhalve leiden tot weerstand op de korte termijn. Zie hier het debat rond het rapport "Barnier".

16 Soft Controls kunnen worden gedefinieerd als de informele beheersingsmaatregelen in een organisatie die van invloed zijn op het gedrag van de leden (Vink en Kaptein, 2008).

Literatuur

- Balmer, J.M.T. (2001), Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Barnett, M.L., J.M. Jermier, & B.A. Lafferty, (2006), Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Bennett, R., & R. Kottasz (2000), Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation, *Corporate Communications: An international journal*, 5(4), 224-234.
- BP (2010), *Deepwater Horizon – Accident Investigation Report*; zie: www.bp.com.
- Chapman, C. & S. Ward (2004), Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects, *International Journal of Project Management*, 22(8), 619-632.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), *Enterprise Risk Management- Integrated Framework*, Jersey City: COSO; zie: www.coso.org.
- DSB Bank, *Interne memo Zalm*; zie: http://vorige.nrc.nl/multimedia/archive/00265/20091231101257101_265887a.pdf.
- Dowling, G. (2006), Reputation risk: it is the board's ultimate responsibility, *Journal of Business Strategy*, 27(2), 59-68.
- Droogsmas, J. (2009), Risicomanagement systemen in de praktijk – Kwaliteitsbepalende factoren, stand van zaken en ontwikkelpunten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 83(7/8), 262-273.
- Eccles, R.G., S.C. Newquist & R. Schatz, (2007), Reputation and its risks; Identify, quantify, and manage the risks to your company's reputation long before a problem or crisis strikes, *Harvard Business Review*, 85(2), 104-114.
- Emanuel, J.A. (2005), *Interne beheersing: in control of in de krant?* Oratie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Emanuel, J.A. & W. De Munnik (2006), Enterprise Risk Management: een risicobeheersingssysteem voor organisaties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80(6), 294-299.
- Fombrun, C.J., N.A. Gardberg & J. Sever (2000), The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.

- Fombrun, C.J. (2000), *The Reputation Institute: Who, what and why*, Presentation by The Reputation Institute.
- Fombrun, C.J. & C. Van Riel (2004), *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations.*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fombrun, C.J. & M. Shanley (1990), What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gaultier-Gaillard, S. & J.P. Louisot (2006), Risks to reputation: a global approach, *The Geneva Papers*, 31, 425-445.
- Gaultier-Gaillard, S., J.P. Louisot & J. Rayner, (2009a), *Managing reputation risk – a cindynic approach*, In: J. Klewes en R. Wreschniok (eds.), *Reputation capital. Building and maintaining trust in the 21st century* (pp. 115-141), Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Gaultier-Gaillard, S., J.P. Louisot, & J. Rayner (2009b), Managing risks to reputation – from theory to practice, In: J. Klewes en R. Wreschniok (eds.), *Reputation capital. Building and maintaining trust in the 21st century* (pp. 161-178), Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Honey, G. (2009), *A short guide to reputation risk*, London: Gower Publishing Limited.
- Jackson L.S. (2002), Consensus processes in land use planning in British Columbia: the nature of success. *Progress in Planning*, 57, 1-90.
- Kansplus (2011), *Nieuwsflits Brandon*; zie: www.kansplus.nl/mediabank/Nieuwsflits%20Brandon.pdf.
- Larkin, J. (2003), *Strategic reputation risk management*, New York: Palgrave Macmillan.
- Levitt, T. (1965), *Industrial purchasing behaviour: a study of communications effects*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Lewellyn, P.G. (2002), Corporate reputation: focusing the Zeitgeist, *Business & Society*, 41(4), 415-446.
- Louisot, J.P. (2004), Managing intangible asset risks: reputation and strategic redeployment planning, *Risk Management*, 6(3), 35-50.
- Mahon, J.F. (2002), Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature, *Business & Society*, 41(4), 415-445.
- NEN, ISO 31000 (2009), *Risicomanagement - Principes en richtlijnen*.
- Regan, L. (2008), A framework for integrating reputation risk into the enterprise risk management process, *Journal of Financial Transformation*, 22, 187-193.
- Roberts, P. & G. Dowling, (2002), Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Scott, S.V. & G. Walsham, (2005), Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge economy: toward reputable action, *Organization Science*, 16(3), 308-322.
- Shortreed, J.H., L. Craig, S. & McColl, S. (2000), Benchmark framework for risk management, Network for environmental risk assessment and management; zie: www.irr-noram.ca/pdf_files/Benchmark2001.pdf.
- Simons, R. (1999), How risky is your company? *Harvard Business Review*, 77(1), 85-94.
- Smeenk, M.H. (2011), *Van onzichtbaar naar inzichtelijk: een casestudie naar de beheersing van reputatierisico's*, Masterscriptie Rijksuniversiteit Groningen; zie: <http://irs.uibn.nl/dbi/4e411a12a3cc7>.
- Stansfield, G. (2006), Some thoughts on reputation and challenges for global financial institutions, *The Geneva Papers*, 31, 470-479.
- Vink, H.-J. & M. Kaptein (2008), Soft-controls bij de rijksoverheid, De oorzaak van rechtmatigheidsfouten onderzocht, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 82(6), 256-263.
- Wartick, S.L. (2002), Measuring corporate reputation; definition and data. *Business & Society*, 41(4), 371-392.
- Young, G. & D.S. Hasler (2010), Managing reputational risks, *Strategic Finance*, 92(5), 37-46.