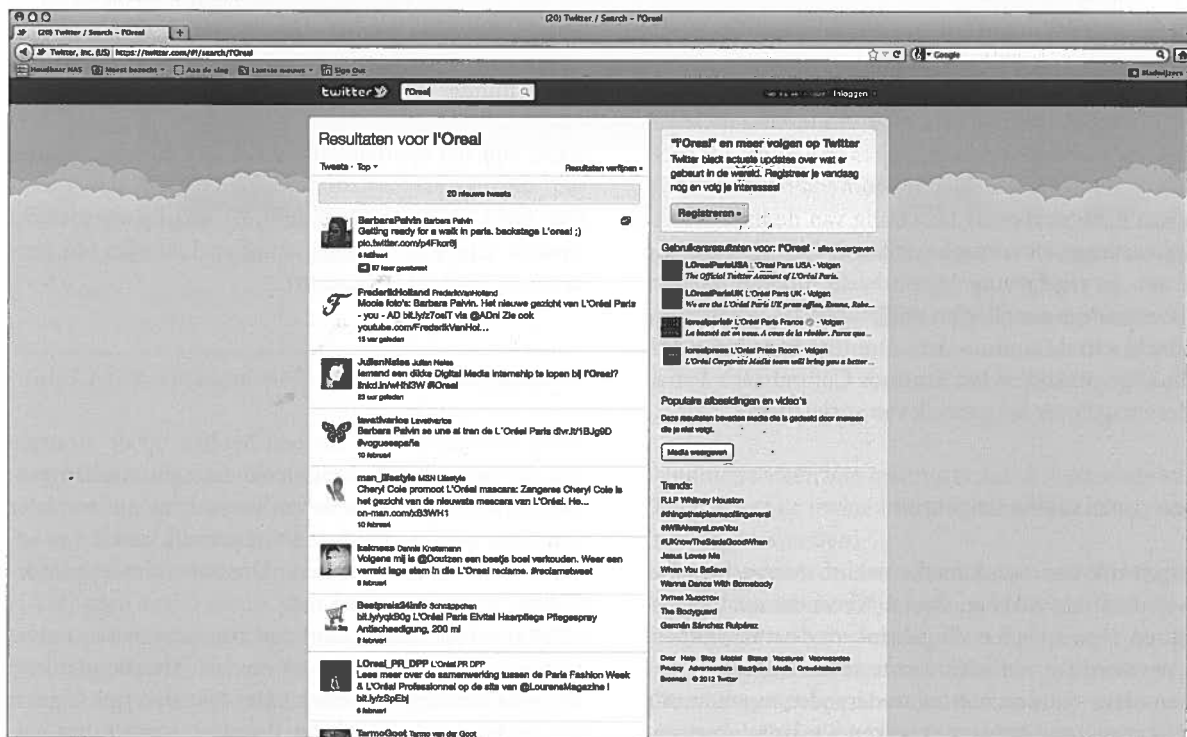


Social media bieden ondernemingen een nieuwe manier van communiceren met stakeholders, wat zijn weerslag kan hebben op de strategie en risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten. Ook voor commissarissen is het van belang vertrouwd te raken met social media, die zowel kansen als risico's met zich meebrengen. Zo kunnen social media relevant zijn voor de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voor de naleving van wet- en regelgeving. Aan te bevelen is een Social Media Plan te (laten) maken en dit in de raad van commissarissen te bespreken.

DE COMMISSARIS EN SOCIAL MEDIA

COMMUNICEREN VIA SOCIAL MEDIA BIEDT KANSEN EN RISICO'S

Josien van Cappelle



L'Oréal weet precies wat klanten over hun merk twitteren

Twitter, Flickr, Facebook en Hyves, bij social media denk je niet direct aan een commissaris of een CEO. En inderdaad heeft slechts 28 procent van de Nederlandse CEO's van AEX en AMX genoteerde bedrijven een account op een social network. Eén op de honderd CEO's heeft een Twitter of Hyves-account. LinkedIn wordt met 26 procent door deze groep het meest gebruikt¹. Hoewel geen cijfers beschikbaar zijn over het gebruik van social media door commissarissen van AEX en AMX-genoteerde ondernemingen, is het aannemelijk dat ook zij slechts sporadisch gebruik maken van social media. In dit artikel wordt besproken waarom het ook voor commissarissen een uitdaging is om vertrouwd te raken met social media en te begrijpen wat de relevantie is van social media voor de onderneming waarop zij toezicht houden. De nieuwe media bieden ondernemingen een nieuwe manier van communiceren met stakeholders, wat zijn weerslag kan hebben op de strategie en risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten. Waar eenrichtingsverkeer kenmerkend was voor de oude media (de onderneming zendt een boodschap naar de ontvanger), vindt bij de nieuwe media directe interactie tussen de zender en ontvanger plaats, en ook tussen de ontvangers onderling. De snelheid van de dialoog is hierbij kenmerkend, wat gevolgen kan hebben voor de inrichting van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Ook de naleving van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld rondom intellectuele eigendomsrechten en reclame codes verdient de aandacht van de commissaris. Om inzicht te krijgen in de huidige praktijk is het Erasmus Commissaris Panel² ondervraagd over het gebruik van social media.

Typen social media en gebruik

Het gebruik van social media neemt stormachtig toe, zowel privé als zakelijk. Social Networks zoals Facebook en Hyves bieden de gebruikers de mogelijkheid om persoonlijke profielen aan te maken. Deze profielen worden – al dan niet na wederzijdse toestemming – gelinkt en zo ontstaan netwerken. Ook ondernemingen kunnen succesvol dergelijke profielen aanmaken, zo heeft de Facebook-pagina van Coca Cola ruim 34

miljoen fans, en de Disney-fanpage 28 miljoen fans. Via (Micro)blogging, zoals Twitter en Yammer, kunnen gebruikers berichten plaatsen over zichzelf, anderen en “getagde”onderwerpen volgen. Yammer richt zich hierbij op bedrijven. Bij “User generated content”, zoals Wikipedia, werken mensen samen om tot een collectief resultaat te komen. YouTube, de site waar individuen en ondernemingen zelf digitale filmpjes op internet kunnen plaatsen, en Flickr, waar online foto's gedeeld kunnen worden, zijn vormen van media- en newssharing.

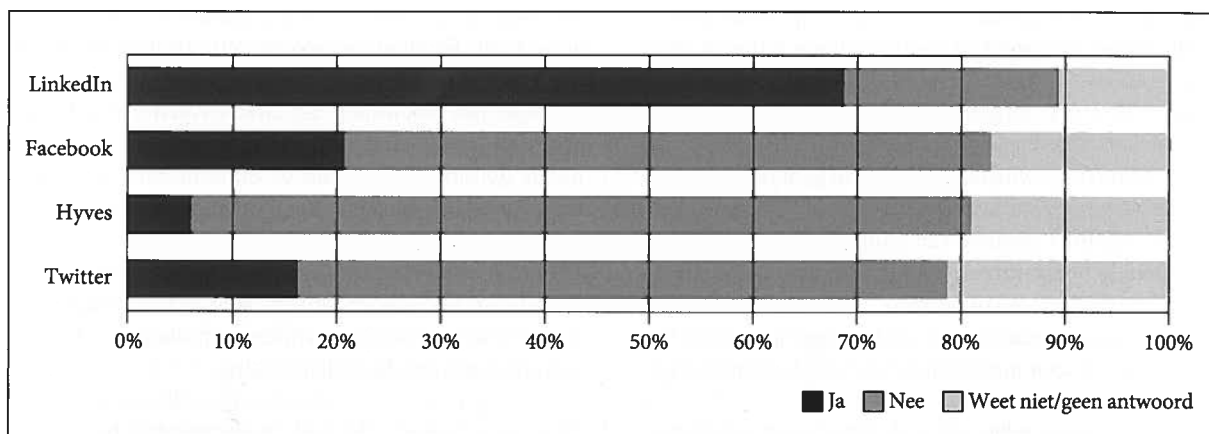
Nederland loopt voorop in het zakelijk gebruik van de social media³. Amerikanen besteden bijna een kwart van de tijd dat zij op internet actief zijn aan social networks en blogs. Volgens een onderzoek van Booz & Co⁴ is de omvang van de onderneming van invloed op het soort medium dat wordt ingezet om de stakeholders te bereiken: kleine bedrijven zijn het meest actief op LinkedIn, Twitter en Facebook, terwijl de grote bedrijven het meest actief zijn op YouTube, consumentensites en online platforms van het eigen bedrijf. Middelgrote bedrijven zouden het grootste groeipotentieel hebben omdat zij minder actief zijn op social media.

De commissarissen van het Erasmus Commissaris Panel zijn zelf voornamelijk actief op LinkedIn, waarbij het gebruik van Hyves en Twitter duidelijk achter blijft (zie tabel 1). De ondernemingen waarop zij toezicht houden zijn voornamelijk actief op LinkedIn (46 procent) en Twitter (31 procent).

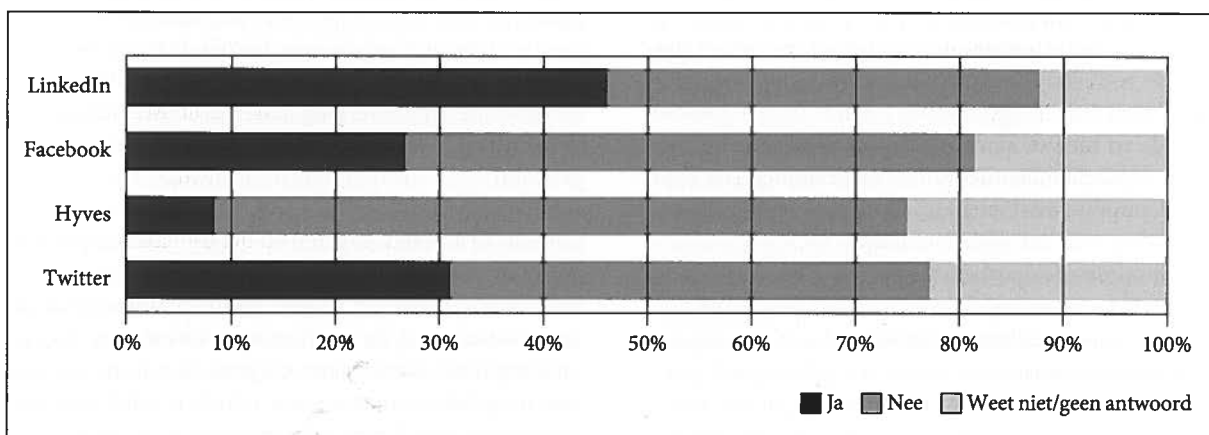
Strategie en risico's⁵

Social media kunnen invloed hebben op de strategie van de onderneming en risico's met zich meebrengen. Deze risico's kunnen ook van toepassing zijn wanneer een onderneming zelf niet actief gebruik maakt van social media: de medewerkers, klanten en andere stakeholders doen dit immers wel.

Het toezicht van de raad van commissarissen omvat onder andere de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten.⁶ Het lijkt dan ook logisch dat de commissaris toeziet dat de onderneming voldoende zicht heeft op de invloed van de social media op de strategie en de risico's van de onderneming. Toch



Tabel 1: Gebruik social media door Erasmus Commissaris Panel (n=48)



Tabel 2: Gebruik social media door de ondernemingen

beschikken nog niet alle ondernemingen over een “social media plan”. Uit onderzoek van de IIA (het Instituut voor Internal Auditors) blijkt dat bijna 40 procent van de onderzochte ondernemingen actief met social media (nog) geen social media plan hebben. Ook de uitkomsten van het Erasmus Commissaris Panel wijzen in deze richting, waarbij wel wordt aangetekend dat men hiermee bezig is. Het ontbreken van een social media strategie kan als belangrijkste drempel voor een bredere inzet voor social media worden gezien.⁷ Opmerkelijk is wel dat, ondanks het relatief lage gebruik, de helft van de

commissarissen van mening is dat zij voldoende kennis hebben om de invloed van social media voor de onderneming te overzien.

De relatie met de klant verandert wezenlijk door social media. Kenmerken zijn immers het interactief zijn, het centraal staan van de gebruikers en het door een gezamenlijke activiteit nieuwe informatie en kennis opdoen. De uitdaging voor de onderneming is op welke manier zij haar relaties met haar stakeholders vormgeeft en luistert naar en vervolgens ook de dialoog aangaat met deze stakeholders. Klanten hebben niet alleen waarde

door hun aankoop, maar ook hun gedrag, door bijvoorbeeld mond-tot-mond of muis-tot-muis uitingen. Kumar et al (2010)⁸ beargumenteren dat de waarde van de klant op de volgende gebieden ligt:

- ★ Customer purchasing value: de contante waarde van de toekomstige winsten die de klant genereert;
- ★ Customer referral value: de klant voegt waarde toe door – gebruik makend van door de onderneming geïnitieerde programma's – tegen een vergoeding anderen het product aan te bevelen;
- ★ Customer influencer value: de klant voegt waarde toe door het vrijwillig/intrinsiek beïnvloeden van het gedrag van anderen;
- ★ Customer knowledge value: de klant voegt waarde toe door zijn kennis ter beschikking van de onderneming te stellen.

De social media bieden mogelijkheden om deze klantwaarde te verhogen door nieuwe manieren van communiceren (via blogs, Twitter en fan pages) met bestaande en nieuwe klanten en op deze wijze te bouwen aan naamsbekendheid, loyaliteit en branding. Het Erasmus Commissaris Panel ziet op de volgende gebieden voordelen voor hun onderneming:

- ★ Communicatie, marketing en sales
- ★ Werving
- ★ Productontwikkeling en innovatie
- ★ Crisismanagement
- ★ Samenwerking binnen de organisatie

Communicatie, marketing en sales

De social media bieden een breder en meer eigentijds bereik in de markt, waarbij contacten met alle stakeholders (zowel binnen als buiten de onderneming), zowel individueel als per groep, mogelijk zijn. 'Webcare' biedt de onderneming de mogelijkheid om snel op vragen van klanten in te spelen. De onderneming is transparanter en kan de naamsbekendheid, loyaliteit en imago versterken.

Social media maken het beter mogelijk CRM-systemen up-to-date te houden, bijvoorbeeld door het CRM-systeem te koppelen aan de LinkedIn-profielen.

Werving: Steeds vaker wordt LinkedIn ingezet op het gebied van werving en selectie. Zo kunnen onder andere vacatures on-line worden gepost, en wordt het eenvoudiger om ook buiten het directe eigen netwerk naar geschikte kandidaten te zoeken. Tevens bieden de social media de mogelijkheid om de onderneming te profileren naar talent en op die manier personeel te werven.

Productontwikkeling en innovatie: Technieken zoals crowdsourcing kunnen worden gebruikt om samen met medewerkers, klanten en anderen op nieuwe manieren te werken aan productontwikkeling.

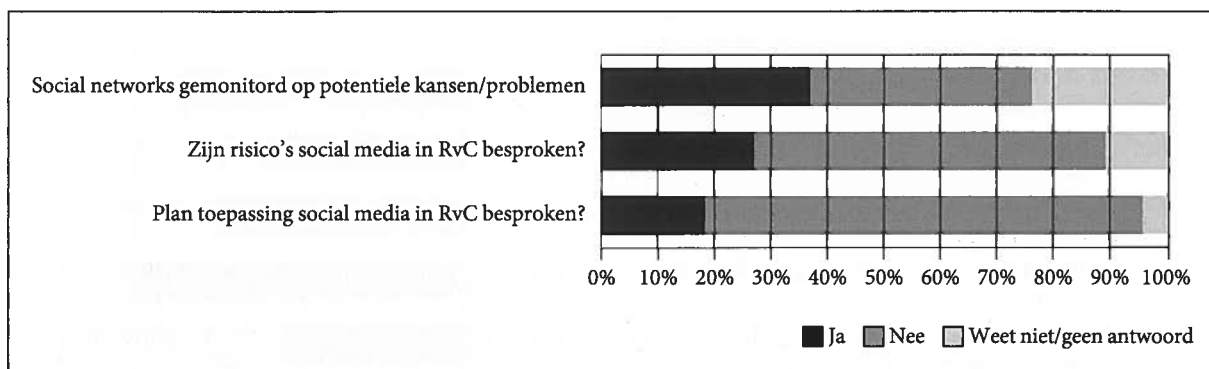
Crisismanagement: De onderneming heeft in crisissituaties meer mogelijkheden om stakeholders te informeren en om te reageren op negatieve uitingen van de klant.

Samenwerking binnen de organisatie: Social media bevorderen de samenwerking tussen diverse functies binnen de organisatie waardoor eventuele silo's worden geslecht.

Om snel te kunnen reageren op hetgeen zich afspeelt op de social media is wel een constante screening op potentiële problemen en kansen nodig, waarna eventueel een reactie vanuit de onderneming kan volgen. Van de ondervraagde commissarissen geeft 38 procent aan dat een dergelijke screening ook daadwerkelijk gebeurt. Vervolgens moet helder zijn op welke wijze de ontvangen signalen worden opgepakt: wie mag reageren, welke toon daarbij wordt gebruikt en of ook andere afdelingen dan alleen marketing betrokken worden. Drie sleutelbegrippen hierbij zijn openheid, snelheid en eerlijkheid.

De risico's van social media

Inherent aan de kansen van social media zijn de risico's. De snelheid en het enorme bereik van het medium kunnen ervoor zorgen dat informatie in korte tijd zeer velen bereikt. Dat de snelheid van Twitter ongeëvenaard is blijkt wel uit de tweets (waarvan sommige met foto) van ooggetuigen die binnen enkele minuten na het neerstor-



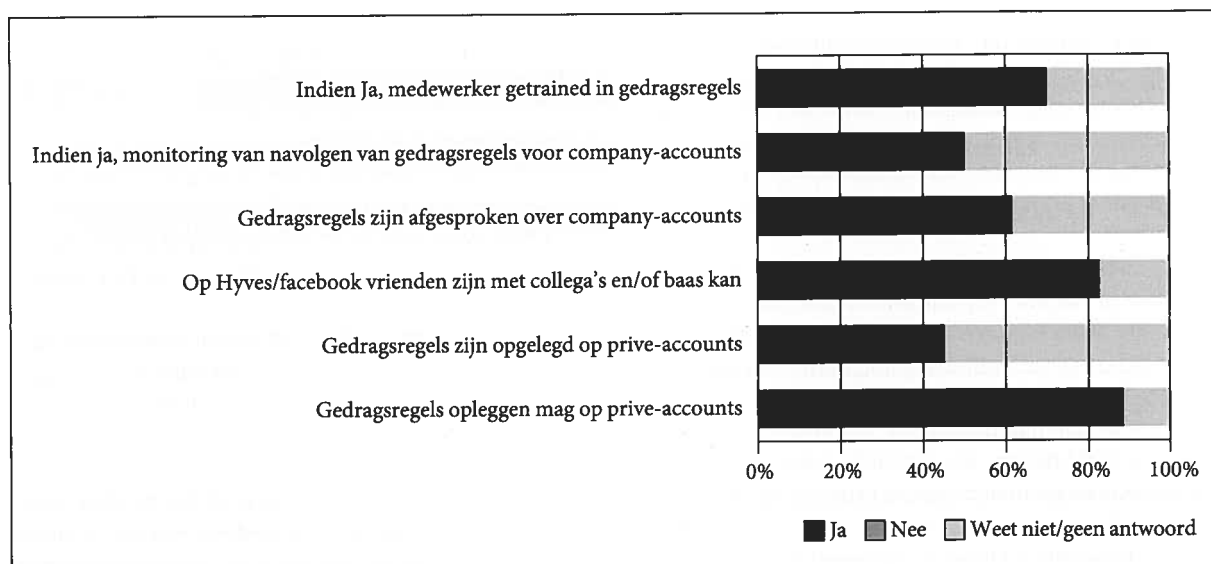
Tabel 3: Strategie en risico n=48

ten van het vliegtuig van Turkish Airlines op de Polderbaan op 25 februari 2009 verschenen. Het COT (Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement) heeft de rol van Twitter in crisiscommunicatie onderzocht aan de hand van voornoemde casus en andere zoals de aardbeving op Haïti en de Q-koorts.⁹ Zij concluderen dat Twitter een rol kan spelen om de berichtgeving van ooggetuigen te duiden en om te verwijzen naar andere informatiebronnen. Tevens kan Twitter bij uitstek worden ingezet om met regelmaat een proces-update te geven over de acties die de overheid uitvoert. Volgens het COT zou hierdoor imagoschade en het beperken van de geruchtenvorming kunnen plaatsvinden. Ook voor ondernemingen kan Twitter een rol spelen bij crisiscommunicatie, denk hier bijvoorbeeld aan de recall-acties van Toyota. Ook heeft de U.S. Food & Drug Administration sinds 2009 een eigen Twitter-account, met bijna 250.000 followers, waarop recalls worden aangekondigd.¹⁰

Door het Erasmus Commissaris Panel worden, naast het risico op fouten door de snelheid van het medium, als potentiële risico's van het actief gebruik van social media genoemd:

- ★ reputatierisico: snelheid van reageren werkt ondoordachte reacties in de hand;
- ★ informatie die eenmaal op de social media is geplaatst, is (vrijwel) niet meer te verwijderen;
- ★ onduidelijkheid over de afzender;
- ★ "tone of voice", wordt voldoende gewaarborgd dat de onderneming "met één mond" spreekt;
- ★ ongecontroleerde informatieverbreiding door anderen. Verspreiding van onjuiste informatie, bijvoorbeeld over medicijnen, kan ertoe leiden dat anderen de medicijnen op een verkeerde manier gaan gebruiken;
- ★ medewerkers besteden teveel tijd aan social media;
- ★ ongewenste openbaarmaking van vertrouwelijke informatie;

'HOEWEL ZEER WEINIG COMMISSARISSEN SOCIAL MEDIA GEBRUIKEN, IS DE HELFT VAN MENING DAT ZIJ VOLDOENDE KENNIS HEBBEN OM DE INVLOED VAN SOCIAL MEDIA VOOR DE ONDERNEMING TE OVERZIEN'



Tabel 4: Gedragsregels n=48

- ★ persoonlijke reputatieschade door bijvoorbeeld vermenging van privé en werk;
- ★ niet voldoen aan regelgeving rondom bijvoorbeeld intellectuele eigendomsrechten of Reclame Code Commissie;
- ★ snelheid van (technologische) verandering van de social media zelf.

- ★ maatregelen om de privacy van (persoonlijke) gegevens te waarborgen;
- ★ cursussen voor medewerkers over het gebruik (en de gevaren) van social media;
- ★ monitoren van het naleven van de afgesproken maatregelen;
- ★ gedragsregels voor medewerkers.

Opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen

Natuurlijk kunnen de risico's van het gebruik van social media (deels) worden gemitigeerd door de inzet van interne beheersingsmaatregelen. Een aantal mogelijkheden daarvoor zijn:

- ★ duidelijke mandateringsafspraken voor voorlichters (of anderen die de social media beantwoorden). Door de benodigde snelheid van de reactie zijn hierover goede afspraken noodzakelijk;
- ★ procedures, onder andere over wie informatie op social media mag plaatsen;
- ★ crisismanagement;

De commissarissen zijn in meerderheid (71 procent) van mening dat de onderneming gedragsregels over het gebruik van internet mag opleggen, zeker wanneer privé-uitingen te linken zijn aan de onderneming. Een groot deel van de commissarissen weet echter niet of de onderneming deze gedragsregels heeft opgelegd. Maar wanneer de gedragsregels zijn opgelegd, worden zij ook in vrijwel alle gevallen gemonitord. Het trainen van personeel in het omgaan met social media is nog geen gemeengoed. Toch is dit wel aan te raden omdat menig-een zich niet bewust is van de gevaren die het gebruik van social media voor de onderneming, of persoonlijk, met zich mee brengt. Medewerkers kunnen worden geïnformeerd over onderwerpen als informatiebeveiliging, procedures en verantwoordelijkheden rondom

social media (wie mag namens de onderneming spreken?), bescherming van het intellectuele eigendom van de onderneming (logo's) en de manier waarop de onderneming zich wil positioneren op de social media.

Rapportages

Tien procent van de geënquêteerde commissarissen ontvangt een rapportage over social media aspecten, zoals hits, trending topics en beleving van kwaliteitsaspecten zoals serviceverlening en incidenten. Nog eens een kwart wil – in de toekomst – een rapportage hierover ontvangen. Toch lijkt inzicht in de key-performance indicatoren zoals de trending topics, de belangrijkste onderwerpen van gesprek en de opbrengst van de geïnvesteerde gelden informatie die voor alle commissarissen relevant is. Uiteindelijk zal immers ook de bijdrage van de inzet van social media aan de bedrijfsdoelstellingen duidelijk moeten zijn.

Tot slot

Commissarissen kunnen hun raad van bestuur vragen aan te geven op welke wijze social media de strategie van het bedrijf beïnvloeden. Welke doelen streeft de onderneming na met het gebruik van social media? Inzicht in de samenhang en integratie tussen de toepassing van social media in de verschillende functies, zoals marketing, communicatie, juridische zaken en R&D is daarbij noodzakelijk. Welke risico's gaan hiermee gepaard? Welke risicobeheersings- en controlesystemen zijn toegepast om risico's als het verlies van vertrouwelijke informatie of reputatieschade te voorkomen? Het beeld dat de onderneming wil uitdragen moet helder zijn. Gedragsregels voor en training van medewerkers zijn hierbij behulpzaam. Uiteindelijk is het wenselijk dat het gebruik van social media een plek vindt in de strategie en het reguliere risicomanagement van de onderneming, waarbij aandacht moet blijven voor de snelheid van ontwikkelingen op dit gebied. Maar voordat het zover is, verdient het aanbeveling een social media plan, waarin al deze elementen zijn opgenomen, te bespreken in de raad van commissarissen.

Noten

1. MarketingMonday, 16-5-2011, www.frankwatching.com
2. Het Erasmus Commissaris Panel bestaat uit een vaste groep van commissarissen en toezichthouders, allen oud-deelnemers van het Programma voor Commissarissen en Toezichthouders van de Erasmus Universiteit. De Erasmus Universiteit Rotterdam wil het bewustzijn vergroten dat professionalisering van toezicht noodzakelijk is. De enquête social media is digitaal uitgezet onder de 127 deelnemers van het panel, waarvan 48 deelnemers de enquête hebben geretourneerd. De respons bedraagt dus 38%.
3. Financieele Dagblad, 11 januari 2011, <http://fd.nl/entrepreneur/young-entrepreneur/973969-1201/nederland-voorop-in-gebruik-social-media>
4. http://www.booz.com/media/file/Social-Media-Survey-Report_A-Dutch-Company-Perspective.pdf
5. Monitoring Code
6. De Nederlandse corporate governance code, 2008, artikel III.1.6
7. http://www.booz.com/media/file/Social-Media-Survey-Report_A-Dutch-Company-Perspective.pdf
8. Kumar, V. and B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel en S. Tillmanns (2010), *Journal of Service Research*, <http://jsr.sagepub.com/content/13/3/297>
9. Twitter in Crisis-communicatie, COT, mei 2010
10. <http://twitter.com/fdarecalls>

Over de auteur

Drs M.J. van Cappelle RA is als program manager verbonden aan het Programma voor Commissarissen van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

