

Dorien Wietsma, directeur Corporate Communication en CSR na het slechte nieuws over Imtech: "Het was onderzoeken, opruimen, nieuw beleid implementeren, monitoren, leren open te communiceren."



## TRANSPARANCY **IMTECH**

+ TEKST ASTRID VAN UNEN + FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

# Vallen en weer opstaan

Het gevreesde scenario voor elke grote onderneming: je groeit en bloeit en midden in dit proces sta je ineens negatief in het nieuws, met alle gevolgen voor de beursnotering van dien. De Europese technische dienstverlener Imtech overkwam het en gooidde het roer om. Achteraf gezien was het misschien een wake-up-call. "We zijn op zoek gegaan naar de reden waarom dit kon gebeuren", zegt Dorien Wietsma, directeur Corporate Communication en CSR bij Imtech. "We hebben onder meer het hele communicatiebeleid op de schop genomen. Alles draait om eerlijke verslaggeving. Dat is ons goed bevallen."

### CASUS:

Een goedlopend bedrijf wordt geconfronteerd met misstanden waarover gecommuniceerd moet worden met de buitenwereld, maar de cultuur binnen het bedrijf kent alleen goed nieuws.

**J**a, open vertellen over het heden en de toekomst: graag. Nee, niet weer opnieuw in het verleden duiken. "We zijn een beursgenoteerd bedrijf en we zijn nog aan het herstellen", zegt directeur Corporate Communication en CSR Dorien Wietsma (1963). "En als we steeds opnieuw inzoomen op het verleden, dan doen we ons bedrijf en alle medewerkers tekort." Want: het was voor Imtech in 2013 simpel gezegd vallen en opnieuw weer opstaan. In het kort: Royal Imtech is een Europese technische dienstverlener met een lange geschiedenis. De onderneming startte in 1860 en ging in 2001 naar de beurs. In de tien jaar die volgden, maakte het bedrijf een enorme groei door.

De omzet steeg van 2 naar 5,5 miljard euro en er werden liefst 86 bedrijven overgenomen. "Dat is veel", voegt Wietsma eraan toe. "Dat betekent meer dan acht bedrijven per jaar." Maar de onderneming hield de snelle groei niet bij. Begin 2013 meldde Imtech financiële onregelmatigheden in Polen die resulteerden in een miljoenenverlies. Enkele maanden na de ontdekking, nu twee jaar geleden, trad Wietsma in dienst als directeur. "Toen ik bij Imtech begon, luidde mijn opdracht: haal de bezem door het communicatiebeleid en zorg voor een eerlijke verslaggeving. Dat was heel fijn, want ik heb kunnen bouwen."

**Tot 2013 was** Imtech decentraal georganiseerd. Het hoofdkantoor zat (en zit) in Gouda en die stuurde voornamelijk op omzetgroei en winst. In 2013 vond er een bestuurswisseling plaats. "De oude CEO ging met pensioen en ook de CFO werd vervangen. Wat er vlak voor de bestuurswisseling naar boven kwam, was financieel onjuist, er waren fouten in de boekhouding gemaakt. In totaal moesten we miljoenen euro's afboeken, waardoor het bedrijf financieel wankel werd. Dat was een schok." Imtech zou in april 2013 jaarcijfers publiceren, maar besloot dat uit te stellen. "We zaten

midden in het eigen onderzoek naar wat er gebeurd was. Uiteindelijk hebben we die jaarcijfers pas in juni 2013 gepubliceerd, samen met het rapport aan de aandeelhouders, waarin we alle bevindingen van die financiële boekingen hebben beschreven. Dit rapport is ook naar de media gegaan en naar financieel analisten. We dachten: dit is beter zo, want anders blijven de vragen komen. Dat is ons goed bevallen. Van dat rapport hebben we vaak gebruik gemaakt, en dat doen we nog weleens. Dan verwijzen we naar een bepaalde pagina." De technische dienstverlener heeft met zijn zeven divisies veel grote klanten. Het bedrijf besloot zo veel mogelijk klanten te bezoeken en het gesprek aan te gaan. "Onze directeuren vertelden wat ze wisten. Wat ze niet wisten, konden ze niet vertellen. Dat was ons uitgangspunt. We stonden erg in de schijnwerpers. Daarom was de rapportage aan de shareholders ook zo belangrijk. We zijn op zoek gegaan naar het antwoord op de vraag: hoe kon dit gebeuren? Een van de conclusies was dat er een goed-nieuwscultuur heerste, zowel intern als naar buiten. Dat is gevaarlijk. Alles wat Imtech deed, werd als heel succesvol gebracht. Dat betekende dat het voormalig management niet openstond voor gewoon nieuws of kritiek." ➤



De oude Raad van Bestuur is in 2013 vervangen en ook de Raad van Commissarissen heeft grotendeels een andere samenstelling gekregen. Een van de maatregelen was dat een deel van de managers vervangen werd, met name degenen die de omslag naar de 'nieuwe Imtech' niet konden maken. "In totaal is 70 procent van de topmensen vervangen. Dat is niet iets om trots op te zijn, maar het was nodig om de nieuwe cultuur te introduceren. Het grootste deel werkte in Duitsland. Sommigen gingen uit zichzelf, sommigen waren medeplichtig aan de financiële onregelmatigheden. Het grootste deel van de divisiedirecteuren is nieuw en daarmee is een andere wind gaan waaien: veel opener en transparanter." Onderdeel van dit nieuwe Imtech is eerlijke verslaggeving. "Ik heb het communicatiebeleid herzien. Het motto werd: bescheiden, realistisch, kritisch. We vertellen wat er echt aan de hand is en maken het niet mooier dan het is. We hebben prachtige projecten, maar sommige dragen ook risico's met zich mee en kunnen bijvoorbeeld een negatieve impact hebben op het milieu of de omgeving. Ook daarover voeren we een realistische communicatie."

**"Ik heb het communicatiebeleid herzien. Het motto werd: bescheiden, realistisch, kritisch"**

Wietsma looft de veerkracht van het bedrijf. "Ondanks alle tegenslagen is het aantal orders in al die jaren overeind gebleven. Ook de werknemers zijn veerkrachtig gebleven. Ze werden geconfronteerd met vele veranderingen, maar ze zijn vrij snel overgegaan tot de orde van de dag. Ze bleken bereid te willen leren. Ze hebben de nieuwe openheid opgepakt en leggen nu verantwoording af. Daar heb ik respect voor."

**Wietsma is niet alleen** directeur communicatie, maar ook directeur MVO. Bij haar aantreden nam ze het initiatief om gezamenlijk nieuwe MVO-thema's te formuleren op het gebied van de markt, het milieu, de mensen en de maatschappij. "Per divisie werd een contactpersoon gekozen, en samen hebben we ons MVO-beleid ontwikkeld. Elk contactpersoon

heeft een eigen taskforce, de mensen zijn inmiddels getraind op MVO. Ook daarin hebben we een omslag gemaakt. Bij het meten van onze niet-financiële prestaties betrekken we nu al onze divisies wereldwijd, waardoor een betrouwbaar beeld ontstaat."

Ze is trots op het resultaat: dit jaar heeft Imtech zijn duurzaamheidsverslag voor het eerst laten toetsen door een accountant. "Dat was onze ambitie. We wilden betrouwbare uitkomsten en zo'n accountant duikt er diep in." De goedkeuring van de accountant was de kroon op het werk, maar ook was er een snelle stijging van Imtech op de Transparantie Benchmark van het ministerie van Economische Zaken. Dit is een jaarlijkse benchmark naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij veelal grote Nederlandse ondernemingen. Imtech klom binnen een jaar van plaats 88 naar 50.

**Tijdens de uitreiking** van De Kristal, een toonaangevende prijs op het gebied van maatschappelijke verslaggeving, vertelde Wietsma aan een volle zaal over de reis die Imtech sinds 2013 heeft afgelegd. "Het was onderzoeken, oprui-

men, nieuw beleid implementeren, monitoren, leren open te communiceren", zegt ze samenvattend. "En mooie dingen niet te hard van de daken schreeuwen. Als je zo onder de loep ligt, past bescheidenheid soms beter. Ik kwam binnen om te helpen de zaak weer in balans te krijgen. In onze sector is de economische crisis nog niet helemaal voorbij, dus we moeten hard blijven werken. Ons werk goed doen voor onze klanten. De basiselementen van ons bedrijf zijn intact gebleven, de klanten zijn gebleven, ook de grote. Nu moeten we zorgen dat we weer winst kunnen maken. Er is nog veel te doen."

**Er zijn veel lessen** geleerd. "Als een bedrijf zoiets overkomt, is de neiging om de luiken dicht te doen heel groot. Maar juist die verbinding naar buiten maken, is belangrijk. We hebben de afgelopen jaren veel met de media gesproken. We gaven journalisten regelmatig de gelegenheid te bellen met onze CEO en CFO. We vinden het belangrijk de media te helpen hun werk te doen. Het rapport dat de Raad van Bestuur aan de stakeholders schreef, was achteraf gezien een moedig besluit. Het is niet heel gebruikelijk om dit te doen, maar volgens ons is het dé manier om ervan te leren en de juiste maatregelen te treffen." En het levert veel op, zegt Wietsma. "Niemand gelooft in het verdoezelen van feiten. We hebben een open en transparante cultuur gekregen, niet alleen op papier, maar ook in de praktijk. Dat heeft ook te maken met de overtuiging dat maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk is. Stapje voor stapje winnen we het vertrouwen terug. We willen uitstralen dat we doen wat we zeggen. Een andere weg is er niet. Ik zou tegen bedrijven in zo'n zelfde situatie zeggen: zoek iedereen op, analisten, journalisten, klanten, aandeelhouders, de medewerkers. Het is een hele investering, en het was voor ons geen gemakkelijke tijd. Maar het loont de moeite, want je ziet het bedrijf veranderen en opleven." ■ [dorien.wietsma@imtech.com](mailto:dorien.wietsma@imtech.com)



ADVIES NYENRODE  
PROFESSOR ANDRÉ NIJHOF

## "Je moet ook laten zien wat niet goed gaat"

**Dilemma's en zorgen** horen onderdeel te zijn van de communicatie. In die zin behoort Imtech tot de koplopers, stelt associate professor André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit. "Ook als je geen smak hebt gemaakt, hoor je als bedrijf te laten zien wat niet goed gaat. Door authentiek en geloofwaardig te communiceren kun je stakeholders aan je binden en in de kopgroep van duurzaamheid komen."

**Nijhof is enthousiast** over de aanpak van Imtech. "Het doet me denken aan het artikel van Patrick Lencioni: 'Make your values mean something'. Hij onderscheidt twee waardes: de *aspirational values* en de *core values*. De eersten zijn de waardes waar je naar streeft, waar je eigenlijk naar zou willen handelen. Maar als je wilt dat ze betekenis krijgen, dan noem je ze *core values*. Hoe medewerkers zich gedragen, moet vanuit een innerlijke overtuiging komen. Je kunt zeggen dat Imtech vóór 2013 meer *aspirational values* had, maar daarna overging op bescheiden, realistische en kritische communicatie. Dat is nogal wat. Bij hoeveel bedrijven gebeurt dit? Bij maar heel weinig. Ik zou daarom een gewetensvraag aan alle bedrijven willen stellen: in hoeverre streven jullie naar *core values*? Dat is voor elk bedrijf belangrijk om te onderzoeken."

**Op Nyenrode geeft Nijhof** onder meer trainingen in het maken van zo'n cultuuromslag. "De denkfout is vaak dat dit vanzelf zal komen, maar je moet dit juist wél goed organiseren. Niet met regels en monitoring en straffen als medewerkers het niet toepassen. Wel via het zogenoemde engagement, dat begint bij gedeelde waarden. Om dat te bewerkstelligen,

*"Juist het eerlijke verhaal naar buiten brengen, dat maakt de dialoog met stakeholders gemakkelijker"*

moeten er vele dialogen gevoerd worden, en trainingen en workshops voor de medewerkers worden gegeven. Bijvoorbeeld over kritisch naar elkaar zijn. Gaat het toch een keer bij iemand fout, dan is niet straffen maar aanspreken de manier. Vragen: hoe heeft dit kunnen gebeuren, wat kunnen we ervan leren om het in de toekomst te voorkomen?"

**Juist het eerlijke verhaal** naar buiten brengen, dat maakt de dialoog met stakeholders gemakkelijker, weet Nijhof. "Ik heb eens een training gegeven aan een politiecorps dat de neiging had om bij een misstand niet te communiceren. Ze hielden het onder elkaar. Maar als de media erachter kwamen, was het hek van de dam. Op een bepaald moment heeft het corps een omslag gemaakt en gezegd: ook bij ons gaat er weleens wat mis. Daar spraken ze vanaf dat moment openlijk over. Met het gevoel dat als er een misstand was, het geen voorpaginanieuws, maar een klein berichtje op pagina zeven werd. Een goed-nieuwscultuur is gevaarlijk. Een CEO verliest daardoor grip op het bedrijf; openheid over wat wel en niet goed gaat helpt bij een goede sturing van de organisatie."

**Ook als een bedrijf** geen smak heeft gemaakt, hoort het te laten zien wat niet goed gaat, is de overtuiging van Nijhof. Hij noemt het de 'stewardship-benadering', waarbij een bedrijf zich richt op waardecreatie op de langere termijn, op een breed verantwoordelijkheidsbesef en op het besef dat de organisatie haar bestaansrecht ontleent aan de positie die het inneemt in de maatschappij. "Met begrippen als authenticiteit en geloofwaardigheid kun je eerlijk communiceren over je dilemma's en de zorgen die elk bedrijf heeft. Zo kun je stakeholders aan je binden en koploper worden in duurzaamheid. Interface doet dit al lang en heel goed. Ook DSM heeft in zijn jaarverslag altijd een hoofdstuk met 'What still went wrong'. Je moet ook laten zien wat er niet goed gaat, juist om vertrouwen te behouden." [a.nijhof@nyenrode.nl](mailto:a.nijhof@nyenrode.nl)