

de organisatie. De secretaris zorgt ervoor dat de vergaderingen van de RvB en RvC goed voorbereid worden, met de juiste agenda en vergaderstukken die ook tijdig worden aangeleverd. Tijd van aanleveren en inhoud leiden in de praktijk nog wel eens tot verschillen van mening met andere stakeholders. Wat informatievoorzieningen betreft doet de secretaris er goed aan om duidelijke guidelines te geven over de vorm en inhoud van vergaderstukken en de due date. Daarnaast is het handig dat de secretaris een informeel netwerk met de direct reports van de RvB leden en hun direct reports onderhoudt, zodat de secretaris kan anticiperen op relevante ontwikkelingen binnen de onderneming.

Ik denk dat van de secretaris meer verwacht gaat worden op het gebied van ondersteuning en functioneren van de raad van commissarissen, met name bij beursgenoteerde bedrijven. Gedurende de laatste jaren en versneld door de financiële crisis zijn de werkzaamheden van de rvc toegenomen en zijn ook de verwachtingen van stakeholders toegenomen. Daardoor wordt de rol van de secretaris als rechterhand van de voorzitter prominenter en zwaarder. Ik geloof overigens niet dat Nederland het voorbeeld van het Verenigd Koninkrijk gaat volgen door de functie van secretaris wettelijk te verankeren.”



interview met

Bas Blekkingh

DGA en oprichter van Authentiek Leiderschap, een bureau voor leiderschapsontwikkeling en auteur van het succesvolle gelijknamige boek

“Tijdens mijn colleges bij de Governance University bespreek ik met secretarissen hoe zij effectiever en authentieker om kunnen gaan met de issues die ze tegenkomen. We spreken dan onder meer over hun ego's en drijfveren en die van hun bestuurders.

Er is een kwantitatieve en kwalitatieve insteek voor wat betreft de omgang met tijdsdruk. Voor een secretaris is het verstandig kwantitatief een 'ideale werkweek' te bouwen. Deel je 24/7 op en check of je verschillende stakeholders (thuis RvC, RvB, rest organisatie) hier in principe mee akkoord gaan. Te vaak zie ik dat de verwachtingen nooit zijn afgesproken, waardoor het moeilijk time managen is. Betekent dat je je daar altijd aan kan houden? Nee, maar als dit vier weken niet lukt, is er iets structureel aan de hand en zou je je werkweek opnieuw moeten indelen, er hulptroepen bijhalen, of de rol aanpassen.

Tot zover het makkelijke gedeelte. Het kwalitatieve deel zit in het wezenlijke van de bijdrage van de secretaris. Hierin helpt geen time managementcursus. Het is voor de secretaris belangrijk om activiteiten te definiëren welke de meest wezenlijke bijdrage leveren: het meest bijdrage aan de missie en de waarden van een organisatie. Durf dit ook bespreekbaar te maken en check of men »

“Een gevaar is dat de secretaris in zijn schulp kruipt.”

het daar mee eens is. Het vervolgens ‘nee’ zeggen tegen een activiteit die hier niet bij past gaat helaas niet over timemanagement. Het heeft veel meer te maken met het ego van de secretaris. Een secretaris wil zijn positie of aanzien in de groep ook niet verliezen. ‘Wat zal de ander daar van denken?’ is meer leading bij de opstuwende tijdsdruk dan simpel agendabeheer. Deel de zorg, vertel dat andere zaken een wezenlijkere bijdrage van de secretaris verwachten en help de bestuurder de activiteit te verkleinen, uit te stellen of ergens anders te beleggen.

Verder, om een lastige interne werkcontext te voorkomen is het belangrijk om op de hoogte te zijn van de ‘Missie’ van de bestuurder: Wat drijft hem echt? Wat wil de bestuurder creëren met zijn organisatie en help hem op basis van deze missie keuzes te maken. Als de missie van een bestuurder druist tegen de missie van de organisatie ontstaan er problemen en zal de secretaris moeten handelen. Lastig in de interne werkcontext is als de secretaris geconfronteerd wordt met de ego’s van de bestuurders. Bestuurders willen ook erkenning. Daar is niets mis mee, maar kan soms ten koste gaan van het organisatiebelang. Een secretaris dient de missie van de organisatie en helpt bestuurders dit ook te doen. Van groot belang is dat een secretaris een probleem bespreekbaar durft te maken en het vanuit de positieve intentie op durft te lossen. Echt, uiteindelijk hebben de bestuurders en organisatie hetzelfde belang. Vanuit dit inzicht kan de effectiviteit van de bestuurders vergroot worden. Een gevaar is dat de secretaris in zijn schulp kruipt onder de veelgehoorde opvatting dat het niet zijn taak is de bestuurder terecht te wijzen. Het is geen terecht wijzen, het is helpen. De houvast van de bestuurssecretaris zijn de missie en core values van de organisatie. Zich daaraan houden stelt hem altijd in het gelijk. Goed om te realiseren dat de secretaris niet alleen de bestuurders en commissarissen dient, maar de gehele organisatie.

De secretaris is zelf verantwoordelijk voor de positionering in de organisatie. Zoek daarvoor de bestaande interne communicatiekanalen op. Schrijf een artikel of blog. Dit gaat verder dan een functiebeschrijving, want dat is een hygiëne factor. Het is goed om de rol van de secretaris duidelijk te maken aan de hand van een aantal real cases. Beschrijf het dilemma en de uiteindelijke keuze die de secretaris maakt. Cases werken veel beter dan beschrijvingen.

Naar mijn mening is de secretaris het aanspreekpunt om te weten wat er exact speelt binnen een organisatie, daarbij is de secretaris ook een vertrouwenspersoon. Ik vind dat de secretaris zich meer de coach van het bestuur zou moeten voelen.

Problemen rondom informatievoorziening kunnen voorkomen worden door in de actie- of besluitenlijst van de agenda een kolom op te nemen met ‘naar wie en hoe, via welk medium, bepaalde zaken gecommuniceerd moeten worden’. Tevens is het belangrijk om bij elk besluit een eenduidige argumentatie te koppelen. Niet meer en niet minder. Op deze manier communiceert ieder bestuurslid op dezelfde manier het besluit, waardoor ruis in informatie vermindert

Voor de toekomst zie ik de secretaris als governance coach. Naast zijn inhoudelijke expertise zie ik de secretaris het liefst ook als bestuurscoach. Tijdens deze coaching helpt de secretaris het bestuur te spiegelen om blijvend gedrag te vertonen dat past bij de missie en core value van de organisatie. De secretaris is de onafhankelijke diener van de missie van een organisatie. Voor de toekomst mag de secretaris meer lef ontwikkelen om hierop proces interventies toe te passen.

De secretaris ontwikkelt van goede verslaglegger naar integrity coach.”