

De praktijk

PUCK DINJENS IN GESPREK MET: **ELISE STEVENS**

INTERIM SECRETARIS EN AUTEUR VAN HET HANDBOEK SECRETARIS

OVER: **DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE SECRETARIS**

'Een goede secretaris is goud waard'

Loopbaansprongen

Elise Stevens is een van de eerste interim-secretarissen in Nederland. Na een start als advocaat was zij enige tijd cao-onderhandelaar, waarna ze bij Delta Lloyd ging werken met de opdracht om vier cao's te harmoniseren. Er volgde een korte detachering bij het moederbedrijf Aviva in Londen, waarna zij secretaris werd van de raad van bestuur en de raad van commissarissen van Delta Lloyd. 'Bij Delta Lloyd werd ik goed vervangen tijdens mijn zwangerschapsverlof. Ik heb zelf ervaren hoeveel dit waard is, vooral omdat het een echte spilpositie betreft. Die gemoedsrust wilde ik graag aan andere secretarissen, ook in andere situaties, bieden. Als interim-secretaris kreeg ik mooie opdrachten, onder andere bij SNS Reaal, Aegon, Stedelijk Museum Amsterdam en OCI. Vooral het inrichten van en het adviseren over de Nederlandse corporate governance vind ik interessant.'

Interim-secretarissen

'Om te beginnen zijn er steeds meer secretarissen in Nederland, ik schat dat het er nu zo'n 10.000 zijn. Organisaties, bestuurders en toezichthouders moeten zich in toenemende mate verantwoorden en een secretaris is daarbij onmisbaar.' De secretaris zorgt onder andere voor correcte totstandkoming en vastlegging van besluiten,

dat is nodig voor behoorlijk bestuur, voor de administratie. Er zijn inmiddels ook steeds meer interim-secretarissen: men realiseert zich meer en meer dat goede achtervang en soms (tijdelijke) versterking nodig is. Grotere of complexere organisaties hebben naast een secretaris vaak al deputies.

'Het is verstandig om na te denken over een regeling voor belet en ontstentenis van de secretaris en daar zou de RvC of RvT ook stil bij mogen staan. Soms neemt een commissaris zelf de pen ter hand als de secretaris uitvalt, maar dat komt diens inbreng tijdens de vergadering waarschijnlijk niet ten goede.'

Weer weggaan

'Hoewel je lid wordt van een vertrouwenssteam, en het best lastig kan zijn om je daar weer los van te maken, geeft de interimbasis mij ook veel vrijheid én de mogelijkheid om mijn *work-life balance* te bewaken. Als secretaris sta je altijd aan, er kan altijd een beroep op je worden gedaan. Mijn telefoon ligt soms naast mijn bed, bijvoorbeeld omdat er voor de beursopening nog een persbericht uit moet. De druk is afhankelijk van de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt en of de basis daarvan kwalitatief op orde is, wat vaak weer samenhangt met de levensfase van de organisatie. Het vertrek valt gemakkelijker als je het goed kunt achterlaten. Als



'Als secretaris sta je altijd aan, er kan altijd een beroep op je worden gedaan'

interimmoet je dan op zoek naar een onweersaanbare opvolger. Daarbij moet je natuurlijk niet over je spreekwoordelijke graf heen regeren. Je kunt het proces geolied laten verlopen, de overdracht goed begeleiden en je opvolger inwerken. Ik ben van mening dat die opvolger minstens alle reguliere vergaderingen een keer als toehoorder moet kunnen bijwonen, zodat deze alle hoofdrolspelers kan observeren. Daardoor krijgt de nieuwe secretaris een beeld van hoe het eraan toegaat, zonder zelf al ondergedompeld te zijn in het werk.'

Secretaris als beroep

Hoe word je eigenlijk secretaris? 'Meestal rol je erin bij een organisatie waar je al werkzaam bent. Omdat het om een solistische rol gaat is het

eigenlijk altijd *training on the job*, het vak leren met vallen en opstaan. Om mijn ervaring met andere secretarissen te kunnen delen heb ik het *Handboek Secretaris* geschreven. Het is een dikke pil geworden, maar wel met een duidelijke structuur. Het grappige is dat ik het er zelf ook wel eens bijpak, om even iets op te zoeken.'

Handboek Secretaris

De secretaris heeft verschillende benamingen, zoals bestuurssecretaris, directiesecretaris, secretaris van de vennootschap, corporate- en company secretary. Dé secretaris bestaat dus niet. Rollen, taken en verantwoordelijkheden wisselen, mede door het verschil in sector, omvang en complexiteit van organisaties. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijf dat beursgenoteerd is, aan de druk van aandeelhouders of de pers. Die druk komt vaak regelrecht bij de secretaris terecht en bepaalt diens rol dus ook voor een deel.

Het handboek geeft handvatten voor de wijze waarop je zaken kunt oplossen, een soort *best practices*, die mede zijn voortgekomen uit de tientallen interviews die voor het boek werden afgenomen. 'Alles in het boek klopt juridisch, maar het is heel toegankelijk geschreven voor iedere secretaris, werkzaam binnen alle typen organisaties. Ik zou het ook aanraden voor bestuurders en toezichthouders aangezien het de governance in de praktijk beschrijft.'

In het boek is ook een casus opgenomen waarin nogal wat zaken fout (dreigen te) lopen, zoals een MeToo-affaire, bestuurswisselingen, wantrouwen tussen bestuurders en toezichthouders, (schijn) van belangenverstrengeling en reputatieschade.

Een belangrijk inzicht uit het handboek is dat de toegevoegde waarde van de secretaris vooral ligt in de advies- en vertrouwensrol (onder andere op het gebied van strategie, evaluatie en reputatie), maar dat de secretaris deze rol pas effectief kan invullen wanneer er a) begrip is en inzicht in hoofdrolspelers, governanceverhoudingen en

De praktijk

besturingsmodel; b) alles rond vergaderingen soepel verloopt en (c) de overige taken voldoende worden uitgevoerd. Bij overige taken kun je bijvoorbeeld denken aan het organiseren van een aandeelhoudersvergadering, overleg met externe toezichthouders of andere organisatiespecifieke zaken.

Geweten van de organisatie: hoe spreek je een bestuurder aan? En een voorzitter RvC/RvT?

Bij de vertrouwensrol hoort ook de gewetensrol van de secretaris. 'Ik denk niet dat je eraan kunt ontkomen om onprettige zaken aan te kaarten. Je kunt als secretaris niet een hele organisatie veranderen, maar je hebt wel veel sturingsmogelijkheden. Natuurlijk vraagt het moed om zaken die niet *kosher* zijn op te merken, te analyseren, te benoemen en bespreekbaar te maken. Waar mogelijk moet je ook adviseren en oplossingen aandragen. Een goed ontwikkelde sociale intelligentie is daarbij noodzakelijk. Je kunt bestuurders bijvoorbeeld op een charmante, subtiele wijze aanspreken op hun gedrag. Of ze met humor een spiegel voorhouden. Sommige bestuurders zijn er meer ontvankelijk voor dan anderen en natuurlijk speelt het tijdsgewricht ook mee: je kunt inmiddels wel met duidelijke voorbeelden aangeven wat de gevolgen van bepaald gedrag kunnen zijn.

Bestuurders en toezichthouders zitten in een glazen huis en als secretaris zit je daar gelukkig niet altijd in; dat geeft je de gelegenheid om dingen achter de schermen op te lossen. Soms ben je echter juist wél zichtbaar, bijvoorbeeld in een aandeelhoudersvergadering waar je (online) vol in de schijnwerpers zit. Je moet dus ook het visitekaartje naar buiten kunnen zijn, weten hoe je je moet presenteren bij formele en internationale ontmoetingen. Je bent gelukkig niet alleen een grijze muis op de achtergrond!

Niet sexy

De rol van secretaris zit vol schijnbare tegenstrijdigheden. Zo moet je zowel dienstbaar zijn als je mannetje kunnen staan en bestuurders of commissarissen kunnen overtuigen van het belang van bepaalde zaken. Ook wordt er van je verwacht dat je zowel analytisch bent als sociaal handig opereert, dat je goed communiceert maar ook je mond kunt houden. 'Het is een complexe rol, ook voor wat betreft de loyaliteit, je moet altijd opletten dat je niet gemangeld wordt tussen belangen. Maar ook dat je oog hebt voor details, tempo én overzicht houdt. Archivering is bepaald geen sexy onderwerp, maar als het fout gaat en je komt in een juridische procedure terecht, blijkt vaak pas het enorme belang ervan. Nog steeds onderschatten sommige bestuurders echter het werk van de secretaris. Het is dus de kunst dat je je meerwaarde toont en mijn ervaring is dat je dan vanzelf wél wordt gewaardeerd, vooral om je advies- of vertrouwensrol. Veel secretarissen komen daar onvoldoende aan toe, omdat ze kunnen doldraaien in de administratieve en operationele rompslomp van alle vergaderingen. Zeker als er sprake is van bestuurlijke spanningen, wantrouwen of een sfeer waarin over en weer verwijten worden gemaakt, kom je als secretaris niet meer goed toe aan die advies- en vertrouwensrol. Dat vereist dat je af en toe een stap achteruit zet. En dat je werkt aan vertrouwen, vertrouwen dat je ook zelf moet zien te verdienen.'

Grootste valkuil

'Mijn advies is je oor niet te laten hangen naar anderen, ervoor te zorgen dat je onafhankelijk blijft en je rug recht houdt. Om dat te kunnen doen moet je beginnen met het fundament. Namelijk dat je heel goed weet hoe het formeel én informeel werkt wat betreft hoofdrolspelers, governanceverhoudingen en besturingsmodel. Zo moet je bijvoorbeeld in de gaten hebben dat

iemand naar informatie zit te vissen, terwijl diegene daar formeel niets mee van doen heeft. Je moet jezelf de vraag kunnen stellen welke informatie die persoon nodig heeft om zijn of haar werk goed te kunnen doen. Een andere valkuil hangt samen met het feit dat de secretarisrol niet altijd helder is, zowel binnen als buiten de organisatie. Maak dus elke keer duidelijk wat je doet, wat je mag en wat je kunt en zorg er zo voor dat de verwachtingen realistisch zijn.'

Secretaris op de stoel van de bestuurder of de toezichthouder

Een secretaris die een sterke mening heeft en de bestuurder misschien niet goed genoeg vindt, loopt het risico mee te gaan sturen. 'Dat is in beginsel niet de bedoeling en zal misschien eerder gebeuren bij kleinere organisaties, waar de wijze van besturen en de governance-afspraken minder formeel zijn vastgelegd. Het gefundeerd adviseren, zeker op het gebied van corporate governance, en het delen van inzichten door de secretaris wordt in de regel toch wel gewaardeerd.'

Het kan gebeuren dat je je echt niet kunt vinden in een bepaald besluit of de visie van de bestuurder. Wat doe je dan? 'In beginsel kun je niet zoveel, een secretaris is geen bestuurder. Als een bestuurder kiest voor een strategische richting, dan moet je die als secretaris ook kunnen uitdragen. Maar als het sterk tegen je waarden ingaat, kun je je rol niet meer goed vervullen. En als jouw mening als secretaris structureel niet wordt meegewogen, kun je misschien beter denken aan opstappen.'

'Overigens laten toezichthouders zich soms ook sturen door de secretaris. Niet alleen in de keuze en diepgang van de informatiebronnen of de opleggers, maar ook doordat bepaalde taken bij de secretaris worden belegd. Denk bijvoorbeeld aan het schrijven van het bestuursverslag in het jaarverslag dat soms geheel bij de secretaris is

belegd. Bij zo'n bestuursverslag draagt de secretaris idealiter alleen de bouwstenen aan (al dan niet samen met bijvoorbeeld een journalist of de communicatieafdeling), maar moet het uiteindelijk wel de pen van de bestuursvoorzitter en de president-commissaris zijn. En natuurlijk ook diens toon!' Hetzelfde geldt voor een toezichtvisie, dat een gezamenlijk document van de RvC en het bestuur dient te zijn. De secretaris heeft hierbij vooral een ondersteunende rol.

De secretaris van de toekomst

Er zijn steeds meer toezichtstaken, meer commissies en meer gebieden waarover verantwoording moet plaatsvinden. Dat betekent niet alleen meer werk, maar er moet ook overzicht worden gehouden en daarbij kan de secretaris goed helpen. 'De secretaris kan bijvoorbeeld het werk van de toezichthouders verlichten door informatiestromen te verbeteren (minder én kwalitatief betere informatie, met goede opleggers). Hoewel de secretaris niet op alle terreinen inhoudelijk even goed is ingevoerd, kan deze een coachende rol vervullen voor de directeuren of inhoudelijke experts die stukken aanleveren aan de RvC of RvT.'

'Verder ligt je toegevoegde waarde in je rol als gesprekspartner. Het is een wereld van verschil als de voorzitter van de RvC/RvT jou op eigen initiatief uitnodigt om regelmatig bij te praten in plaats van dat je daar zelf om moet vragen. Dan kun je een serieuze en vertrouwelijke gesprekspartner zijn en dat is goud, voor beide kanten!' 'Het is en blijft een uitdagend vak, vooral voor interimmers, omdat je steeds te maken hebt met andere organisaties, mensen en teams, andere bestuursdynamiek, andere problematiek en andere producten en diensten. Bovendien kun je door je toenemende ervaring steeds complexere vraagstukken hanteren en wordt je toegevoegde waarde steeds groter. Met andere woorden, het wordt alleen maar interessanter!'

