

Improve your board

De cos doet zijn intrede

De chieff of staff (cos) fungeert niet alleen als buffer tussen de ceo en het team dat direct aan die ceo rapporteert: hij of zij is ook een soort dirigent van alle *direct reports*. Maar in tegenstelling tot een dirigent werkt de cos vooral achter de schermen – als steunpilaar, klankbord en adviseur van de ceo.

Stefan Peij beschrijft in zijn essay de vertrouwelijke, kritische en verbindende functie van de cos. ‘In deze rol laat je je ego achter bij de voordeur, sta je opgesteld om anderen te laten schitteren, maar weet je naar voren te stappen wanneer nodig.’

Bij een grote uitzendorganisatie trad onlangs een nieuwe ceo (voorzitter RvB) aan. Deze zag de grote *span of control*, ofwel het aantal c-level mensen dat direct aan haar rapporteert, en voorzag meteen het risico van het opgezogen worden door de vele interne vergaderingen en afstemming. De oplossing: ze stelde een *chief of staff* aan, naar analogie van de stafchef die we in het leger en overheden zien¹.

Wat is een chief of staff?

De chief of staff ('cos') is een buffer tussen de ceo en het team dat direct aan die ceo rapporteert. Een soort dirigent van alle *direct reports*, met dit verschil dat de cos over het algemeen achter de schermen werkt om problemen op te lossen en te bemiddelen bij geschillen voordat deze naar de ceo worden gebracht. Vaak fungeert de cos als vertrouweling en adviseur van de ceo en als klankbord voor ideeën. Uiteindelijk zijn de feitelijke taken afhankelijk van de rolinvulling en de betrokken personen.

De cos is geen *general counsel*, *company secretary* of *secretaris*, maar juist een mooie aanvullende rol rondom de board. De rol kan wel worden ingevuld door de *general counsel*, *company secretary* of *secretaris*.

Ervaringen uit de praktijk

Ruud van Outersterp

Governance Academy-docent Ruud van Outersterp, chief ethics & compliance officer bij Pharming Group N.V. – waar hij als *company secretary* startte en in zijn nieuwe rol ook nog steeds voor het Corporate Office eindverantwoordelijk is – duidt de cos-rol als volgt:



Stefan Peij is directeur van Governance Academy.

'De functie komt vooral voor bij grote, complexe organisaties waar de cos een kritische, horizontaal verbindende rol vervult en silovorming kan helpen voorkomen. Voor de ceo uiteraard een zeer belangrijke steunpilaar. De cos is zelf doorgaans geen c-suite niveau, maar hij of zij rapporteert meestal wel direct aan de ceo. Ik zie raakvlakken van de rol met die van een general counsel, met dien verstande dat de cos nog veel meer strategisch en op business-niveau acteert, met bovendien eigen verantwoordelijkheden en dus niet uitsluitend een adviesrol. Beleidsvorming en -monitoring, informatievoorziening, inhoudelijke voorbereiding van besluitvorming, de implementatie van besluiten (inclusief projectmanagement) en communicatie, telkens bedrijfsbreed, zijn een paar van de typische taken.

Mijn functie van Head Corporate Office bij ABN AMRO had ook een paar van deze elementen in zich, omdat ik – naast de rollen van *company secretary* en *boardroom advisor* op het terrein van governance – ook verantwoordelijk was voor de businessmanagers van de leden van de RvB (hun businessinhoudelijke coördinatoren), hun secretaresses en projectmanagement op corporate niveau.'

Ingrid Ernst

Een andere Governance Academy-docent is Ingrid Ernst, secretaris van de vennootschap DNB en eerder managing director institutio-

nele klanten bij PGGM en managing director corporate staf / bestuurssecretaris bij PGGM. Zij ziet de cos-rol als passend bij die van de bestuurssecretaris, in het licht van de veranderende functie-invulling daarvan in de afgelopen twintig jaar: van een administratieve rol met zorg voor notulen en actielijsten naar een rechterhand van de bestuursvoorzitter die ervoor zorgdraagt dat het bestuur kan besturen en de toezichthouder kan toezicht houden:

‘In mijn ogen functioneert de bestuurssecretaris al als een cos door, vanuit het belang van de organisatie, ervoor zorg te dragen dat de door de ceo uitgezette strategie daadwerkelijk uitgevoerd kan worden. Immers, de bestuurssecretaris weet wat er speelt in de directie en raad van commissarissen. Ook overige relevante stakeholders (categorie belangrijk en invloedrijk) zitten in het directe netwerk van de bestuurssecretaris. Daarnaast loop je rond in de organisatie, spreek je met medewerkers, managers en OR. Zo kun je de verschillende perspectieven en belangen zichtbaar maken. Als bestuurssecretaris is je enige belang het belang van de organisatie. Dat maakt het mogelijk om onafhankelijk de verschillende perspectieven te schetsen en mogelijke oplossingen voor te stellen. Oplossingen die liggen in de inhoud, het proces of in de relatie.

Cruciaal bij de stap van bestuurssecretaris naar cos is de wens en behoefte van de ceo om een rechterhand te hebben met impact. Iemand met wie hij/zij kan sparren, die feedback geeft en waarin hij of zij bovenal vertrouwen heeft. Vertrouwen in de integriteit, oordeelsvorming, het analytisch vermogen en met name in de executiekracht. Dit vertrouwen is niet uit te leggen of in woorden te vatten. Met de benoeming van een cos maakt de ceo een expliciete keuze en geeft daarmee macht en kracht aan de cos.

Dit vereist van de cos een hoge mate van strategische, analytische en communicatieve vaardigheden, als ook omgevings- en organisatiesensitiviteit. In mijn ogen is directe aansturing van een afdeling niet nodig (los van de corporate office) en is het voor de ceo juist belangrijk rechtstreeks inhoudelijk gevoed te worden door ‘direct reports’. De rol van de cos gaat om het bevorderen van samenhang en executiekracht vanuit verschillende betrokkenen, vaak door inzicht en overzicht te geven, soms ook door zaken naar zich toe te trekken. Dit vereist enorme flexibiliteit om in te spelen op de vele ontwikkelingen en ‘alle ballen in de lucht te houden’. Daarbij is het voor de cos wel belangrijk om de handen zoveel mogelijk vrij te hebben en goed ondersteund te worden vanuit het corporate office.

Cruciaal voor resultaatgericht werken is dat naast de inhoud ook de relatie en het proces een stabiel fundament vormen. Gelet op alles wat op ondernemingen afkomt, is mijn ervaring dat de inhoud vaak de boventoon voert in de bestuurskamer – en terecht. Een goede cos draagt er mede zorg voor dat relatie en proces op orde zijn, zodat de ingezette strategie ook daadwerkelijk succesvol kan zijn. Naast het expliciete vertrouwen van de ceo is de invulling van de cos vanuit dienstbaar leiderschap cruciaal. In deze rol laat je je ego achter bij de voorkeur, sta je opgesteld om anderen te laten schitteren, maar weet je naar voren te stappen wanneer nodig. Dit moet passen bij je karakter en is niet uit te leggen

‘Naast het expliciete vertrouwen van de ceo is de invulling van de cos vanuit dienstbaar leiderschap cruciaal’

of in woorden te vatten. De beloning is dat je bovenop het reilen en zeilen van de onderneming zit en dat geen dag hetzelfde is. Je werkt in een inspirerende omgeving, weet wat er speelt en helpt op vele manieren om de koers van de organisatie vorm te geven.’

Manieren om de rol in te vullen

Volgens het artikel ‘The Case for a Chief of Staff’ in *Harvard Business Review* (door Dan Ciampa, May-June 2020) kan de cos-rol op drie manieren worden ingevuld:

1. Als eerste kan de cos onderdeel zijn van de administratieve staf. Hij/zij geeft geen leiding aan anderen. De cos heeft kort en regulier contact met de ceo en geeft hem of haar geen advies. De cos is goed in het onderhouden van relaties en richt zich op het organiseren van het ‘corporate office’. Belangrijkste taak van de cos is het helpen van de ondernemingsleiding in het beter georganiseerd raken, zodat de leiding meer tijd heeft voor eigen prioriteiten.
2. Als tweede is de cos gepositioneerd als ‘high-potential’, toekomstig leider. Hij/zij heeft een klein team. Hij/zij heeft zo vaak als nodig contact met de ceo, vooral projectgeoriënteerd. Binnen zijn/haar opdrachten geeft de cos advies aan de ceo. De cos denkt strategisch en helpt complexe zaken overzichtelijk te krijgen. Hij/zij kan leidinggeven aan processen, van idee tot uitvoering.
3. Als derde kan de cos onderdeel zijn van het tweede echelon, direct rapporterend aan de ceo. Hij/zij heeft een eigen afdeling voor strategie en communicatie. De cos heeft frequent contact met de ceo, zo vaak als nodig, en adviseert de ceo over een breed aantal onderwerpen. De

cos kan anticiperen, de visie van de ondernemingsleiding versterken en heeft politieke en organisatorische handigheid. De belangrijkste taak is de ondernemingsleiding helpen met het navigeren door complexiteit, met oog voor bedrijfs- en strategische risico’s.

Meer ‘flow’

De cos kan meer ‘flow’ brengen in het werk van zowel de ceo als andere professionals rondom de board, zoals het directiesecretariaat, bestuurssecretariaat en ‘direct reports’ (tweede echelon). Het succes van de samenwerking hangt af van de helderheid in positionering van de cos (die afhankelijk is van de behoefte van de ceo, de strategische en organisatorische uitdagingen die er liggen en de kwaliteiten en ervaring van de cos) ten opzichte van die andere professionals rondom de board. Al deze professionals kunnen profiteren van het werk van de cos. Daarnaast zal het succes van de ceo afhangen. Die moet prioriteiten stellen, focus aanbrengen in de eigen werkzaamheden en ook taken loslaten, aanpassingen moeten en willen doen in zijn/haar routines. En... de ceo moet openstaan voor een regelmatige wisselwerking met de cos, waarin ruimte is voor het geven én ontvangen van feedback en advies. Allemaal om de kwaliteit van samenwerken in en om de board te verbeteren, op de juiste zaken te focussen en – simpelweg omdat iedereen meer gaat doen waar hij of zij goed in is – meer plezier te krijgen in het werk. «

Noot

1. Dit essay is gebaseerd op een inspiratieworkshop die docenten en adviseurs van Governance Academy bij deze uitzendorganisatie hebben verzorgd voor de board en c-level functionarissen.