

Improve your board

Iedere RvC is beter af met een secretaris

In het vorige nummer van *Goed Bestuur & Toezicht* (1-2024) publiceerde Stefan Peij een essay over een Chief of Staff als buffer tussen de ceo en diens direct reports. Een voorbeeld van *Improve your Board* op bestuursniveau.

Frans Scheefhals pleit in reactie hierop voor een *Improve your Board*-keuze op toezichthoudend niveau. 'Iedere raad van commissarissen zou beter af zijn met in zijn midden een commissaris, die ruime ervaring heeft opgedaan als secretaris.'

Tegenwoordig is het vanzelfsprekend dat een raad van commissarissen is samengesteld op basis van een profiel. In dat profiel komen diverse relevante kernelementen terug, waarvan een raad van commissarissen vindt dat die essentieel zijn om in de gegeven organisatie en omstandigheden adequaat de taken van de raad te kunnen vervullen. Veelvoorkomend is een financieel profiel, doelend op een ervaren financieel professional. Die wordt dan vaak ook al snel de voorzitter van de auditcommissie (soms heet die commissie anders). Andere profielen, die vaak worden gezien, zijn human resources (HR), publiek-politiek, maatschappelijk geëngageerd, duurzaamheidsmilieu en soms governance. Uitgangspunt is in de regel dat men in dat profiel als bestuurder eindverantwoordelijk is geweest. Misschien zou dat 'bestuurder met eindverantwoordelijkheid' beter een eigen profiel kunnen zijn, of dat bepaald wordt dat enkele van de commissarissen in het profiel dat zij vertegenwoordigen ook als bestuurder eindverantwoordelijk zijn of zijn geweest. Bijvoorbeeld bij drie van de vijf te verdelen zetels. Maar zeker niet bij allemaal. De overige zetels moeten ook door professionals op de aangegeven profielen worden bezet, maar juist *niet* door bestuurders.

Een profiel dat in *iedere* raad van commissarissen past, is dat van secretaris. De kwalitei-



Frans Scheefhals is adviseur voor secretarissen, RvB, RvC en ondernemers. Hij is onder meer verbonden aan VDH, Nive en de Governance Academy.

ten die bij een ervaren, professionele secretaris altijd te vinden zijn, zijn ook wezenlijk en van groot belang voor het goed functioneren van iedere raad van commissarissen. Eventueel is dit te vangen in een al genoemd governanceprofiel. Maar niets is erop tegen om expliciet een secretarisprofiel te hanteren.

Van bestuurders in de rol van commissaris is de wijd vertegenwoordigde en herhaaldelijk bevestigde vrees dat die bestuurder (ook) in de rol van commissaris op de 'stoel van de bestuurder gaat zitten'. Dat is dé grote vrees van iedere bestuurder die met een raad van commissarissen werkt en het is de grootste bedreiging van een effectieve raad van commissarissen. Neem de fictieve situatie dat commissarissen te dicht op de bestuurder kruipen en uit (over)enthousiasme, of in tijden van crisis, uit hun rol vallen en daardoor de gewenste effectiviteit van de toezichtrol verliezen. Dan kan er schade voor de organisatie ontstaan. Waarbij zeker schade ontstaat in de relatie van die specifieke commissaris met de bestuurder, mogelijk zelfs met een inktvlekeffect waardoor de relatie van de hele raad van commissarissen met de bestuurder verstoord raakt. Immers, er is niet ingegrepen toen een van hen uit de bocht vloog. Men heeft toegelaten dat iemand uit hun midden de fout in ging. Met alle gevolgen van dien. Begrijpelijk dat een bestuurder na zo'n

ervaring met zijn commissarissen argwauwend wordt. Dat kan leiden tot een vertrouwensbreuk ten opzichte van de raad van commissarissen. Informatie zal minder transparant en minder op tijd gedeeld worden, uit vrees dat het wederom vanuit de raad van commissarissen dringen wordt rondom de bestuurdersstoel. Dit scenario is voor elke organisatie ongewenst.

Hoe anders acteert een secretaris! Een secretaris is per definitie gewend om zich adviserend op te stellen en te uiten. In de selectie moet dat wel geverifieerd worden, zodat niet net die secretaris benoemd wordt die wel bestuurder wil worden. Bij de secretaris valt in de regel geen drang of zelfs behoefte te bespeuren om de bestuurdersstoel te bestijgen. De secretaris is veel meer secundair in diens reacties. In de termen van Daniel Kahneman's *Thinking Fast and Slow* is bij de secretaris *slow thinking* goed ontwikkeld; eerst nadenken en dan pas reageren. Goed afwegend wat, wanneer en hoe een interventie zal zijn. Juist om het gewenste effect zo adequaat mogelijk te bereiken. Bekwaam in goed luisteren, observeren, open vragen stellen. Aangevuld met een sterk ontwikkelde sociaal-emotionele intelligentie. Zo iemand in de raad van commissarissen is in de mix van profielen een waardevolle aanvulling; met als expertise de toegepaste governance. In de relatie tot de bestuurder van de organisatie, maar zeker ook als component binnen de raad. Om de balans te brengen in de raad en het

'Een secretaris is per definitie gewend om zich adviserend op te stellen en te uiten'

handelen van de commissarissen positief te beïnvloeden, voordat er vanuit de raad geacteerd wordt richting de bestuurder. Om binnen de raad van commissarissen (te stimuleren) elkaar een spiegel voor te houden en elkaar van tegenspraak te voorzien. En om, met de secretariservaring, vanuit de positie als lid van de raad van commissarissen, de bestuurder van advies te kunnen dienen hoe die bestuurder zelf kwaliteiten die de secretaris kenmerken, kan inzetten in de eigen organisatie ten opzichte van stakeholders en in het bijzonder van de medewerkers, het management en verder de organisatie in.

Zo bezien is het verbazingwekkend dat de secretaris zo zelden gezien wordt als lid van de raad van commissarissen. Inderdaad 'zelden', want er zijn enkele voorbeelden. Een (toendertijd) vrouwelijke secretaris van DSM was in het recente verleden een van de aansprekende voorbeelden. Bij een regionale Univé was een secretaris met beursgenoteerde ervaring, ook een vrouw, commissaris met als profiel governance. Een andere secretaris, weer een vrouw, heeft actueel meerdere toezichthoudende functies. Een voorbeeld van een man in die rol ontbreekt nu. Maar als die er al niet is, dan kan die situatie natuurlijk zo ontstaan. Met gender heeft dit weinig van doen. Het functioneren van iedere raad van commissarissen zal merkbaar kunnen verbeteren als een secretaris wordt toegevoegd als lid van de raad en daarmee in een gelijkwaardige positie onderdeel vormt van de beraadslagingen. Dat werkt door in de door de raad gekozen benadering ten opzichte van de bestuurder, door invloed te hebben in de voorvergadering van de raad en daarenboven actief bij te dragen tijdens de gezamenlijke vergadering. Een volgende stap in improving your board. 