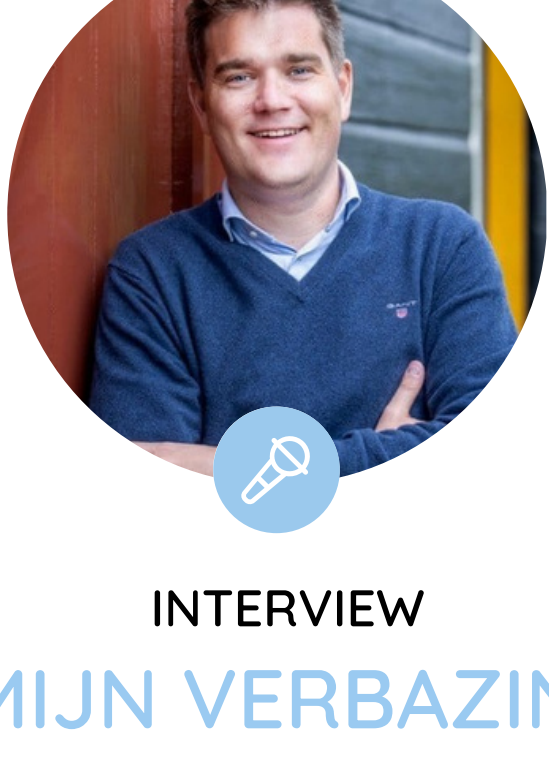




INTERVIEW

IK GA MIJN VERBAZING NIET VERBERGEN VOOR EEN BESTUURDER

Secretarius
September 2025

Interim-secretaris Raymond Kramer, RKIA Governance B.V.

Bijna tien jaar bestuurssecretaris is hij nu, maar wat al die tijd is gebleven, en wat Raymond Kramer nooit hoopt kwijt te raken, is de verbazing als hij de eerste weken rondloopt bij een nieuwe opdrachtgever. In die verbazing schuilt een gouden kans. Maar, zegt Raymond, je moet het wel doseren, en waar mogelijk meekleuren met je bestuurder.

Als interim-bestuurssecretaris zag Raymond het afgelopen decennium tientallen bestuurskamers van binnen. Woningcorporaties vooral; kleine woningstichtingen en grote, hij heeft ze allemaal gezien. Hij was ook company secretary bij Vastned, een – destijds – in Nederland beursgenoteerde investeerder in winkelpanden. En sinds een half jaar werkt Raymond als interim-jurist en bestuurssecretaris bij Tactus, een GGZ-instelling voor verslavingszorg in het oosten van het land. Zijn eerste baan als secretaris was bij woningcorporatie Viverion in Lochem. Op dat moment, eind 20, zat Raymond voor het CDA in de gemeenteraad van Soest en had hij met een achtergrond als jurist bij een paar corporaties gewerkt op de afdeling verkoop. 'Ik stapte daar in als jong ventje. Ik zag het als een gouden kans om dicht op de bestuurder te zitten, je verbazing te delen en mijn wil om dit vak te leren tentoon te spreiden. Daar kreeg ik alle ruimte voor. Het klikte direct met mijn bestuurder. Tegelijkertijd vond ik het best spannend. Je wilt direct een goed niveau neerzetten, maar ik had die rol nog nooit ingevuld, en ineens kom je terecht in de dynamiek tussen bestuurder en raad van commissarissen; allemaal een stuk ouder en meer ervaren dan ik. Dat is toch een beetje vallen en opstaan.'

Nieuwsgierigheid

Zo'n tien jaar en een flink aantal (interim-)functies verder is de grootste spanning op de eerste werkdag er wel van af. Wat is gebleven, is de nieuwsgierigheid. 'Het leuke als je ergens voor het eerst binnenkomt, is dat je je verbazing kunt delen: waarom doen we dit eigenlijk zo? Zou het ook anders kunnen? Als je dat op een gepaste manier doet, wordt die frisse blik van buiten naar binnen heel erg gewaardeerd. Dat merkte ik in die eerste functie als secretaris, maar ook in de interim-opdrachten die ik tegenwoordig aanpak. Die onbevangenheid is een aanwinst. Want niet te lang om te delen wat je ziet. Als je te lang wacht, verlies je het momentum.'

Gouden kans

Die eerste weken van een opdracht vindt Raymond misschien wel de leukste. 'Ik hoop dat ik die nieuwsgierigheid altijd houd. Intussen ken ik wel mijn eigen valkuil. Ik denk soms te snel: het kan anders en het moet beter. Die neiging moet je onderdrukken. Als je te snel wilt, misken je wat je voorganger heeft gedaan en krijg je mensen niet mee. Je komt ergens tijdelijk, je bent nieuw. Dan past je enige bescheidenheid. Maar ik ga mijn verbazing niet verbergen voor een bestuurder. Die eerste periode en de dingen die je dan waarneemt, daarin schuilt een gouden kans. Tegelijk wil ik wel graag snel mijn meerwaarde tonen. Je betaalt mij geen mooi uurtarief om alleen maar nieuwsgierig te zijn. Dat is de balans.'

Gepaste wijze

Je verbazing over wat je ziet delen met de bestuurder doe je het best op een goed gekozen moment, zegt Raymond, want anders kan het ongemakkelijk worden. 'Je kunt best je verbazing uitspreken, maar moet je dat doen waar ook een RvC, een directie of een managementteam bij is? Vaak spreek ik na afloop van een vergadering nog even na met de bestuurder. Dat is een gepast moment. Een bestuurder denkt: ik heb alles gehoord of begrepen wat de RvC me heeft aangereikt. Maar die bestuurder is vooral bezig om resultaten te bereiken. Als secretaris kijk je: zijn alle belangen meegewogen? Soms heb jij als secretaris niet andere dingen gehoord tijdens de vergadering en kun jij zeggen: volgens mij legden ze het accent veel meer op dat punt. Jouw bestuurder kan vervolgens besluiten om daar al dan niet iets mee te doen.'

Hygiëne

Kennismaken met de organisatie, dat betekent heel veel praten, maar Raymond kijkt ook altijd goed naar wat hij noemt: de hygiëne van de besluitvorming. 'Hoe worden besluiten genomen, hoe worden ze opgeschreven, is in die notulen het proces van besluitvorming duidelijk? Hoe je dingen opschrijft, kan iets zeggen over de cultuur van een organisatie. Is er een cultuur van openheid, van echt het gesprek durven voeren over waar je het eens en oneens over bent en dat expliciet durven maken? Dat kun je zien in notulen. Bijvoorbeeld: vaak ligt achter een besluit mede een financiële motivatie. Ordinair geld. Ik vind het mooi als je dat kunt teruglezen. Anders krijg je het verwijt: ze drukken het toch wel door, het gaat alleen om geld. Dat is de dood in de pot. Zo organiseer je nooit draagvlak.'

Vertrouwensband

Elke nieuwe opdracht betekent weer: kijken of er een vertrouwensband kan ontstaan met de bestuurder. Vooraf ben je daar nooit zeker van, want bestuurders zijn heel verschillend. 'De ene bestuurder hecht aan hygiëne in het besluitvormingsproces, de ander is veel meer van het informele contact. Als je juist op goede governance je meerwaarde wilt laten zien en de bestuurder schat dat niet op waarde, kan dat lastig zijn. Dan maak je voor jouw gevoel steengoede notulen van een belangrijke vergadering, en die worden vervolgens simpelweg gelezen en voor akkoord bevonden. Mooi hoor, maar het is juist fijn als je even kunt sparren: wat staat er nu echt, heb je het zo bedoeld? En naar zo'n besluit kijkt met het oog: wat verwacht een RvC van jou, of de OR, of de huurdersorganisaties? Dat heb ik liever. Dan ben je echt sparringpartner.'

Als jij de notulen belangrijker vindt dan je bestuurder, moet je oppassen daar teveel nadruk op te leggen, zegt Raymond. 'Doseer hoe je daar als secretaris mee omgaat. Zeg bijvoorbeeld: ik weet dat het niet jouw prioriteit nummer een is, maar de toezichthouder of de accountant gaat meekijken hoe de besluitvorming heeft plaatsgevonden, dus nu is het wel belangrijk dat je meekijkt wat er wel en wat er niet wordt opgeschreven, en hoe.'

"Ik houd de ondergrens in het oog, maar voor het overige kleur ik mee met de bestuurder"

Meekleuren

Goede governance, goede besluitvorming en goede verslaglegging vormen voor Raymond de 'ondergrens' van zijn functie als secretaris. 'Die grens houd ik altijd in het oog, maar voor het overige kleur ik mee met de bestuurder. Neem de vraag of we met een punt naar de OR moeten. De wet is daar duidelijk over, maar je hebt bestuurders die het prettiger vinden om zaken informeel aan de OR te melden en niet met een officiële instemmings- of adviesvraag. Terwijl ik misschien wel denk: formeel moet je dit gewoon aanbieden met een instemmingsaanvraag, wil ik in zo'n geval wel meedenken met een bestuurder. Zolang de OR maar goed wordt meegenomen in het besluit, lig ik daar niet wakker van.'

Verkramp

Het smeden van een band met de bestuurder loopt niet altijd zoals gehoopt, weet Raymond inmiddels uit ervaring. 'Je kunt de beste bestuurssecretaris ter wereld zijn, maar dat betekent nog niet dat je dit werk op alle plekken kunt doen. Ik heb wel eens te maken gehad met een bestuurder die alleen het hoognodige naar de RvC stuurde, alle risico's wilde afdekken en de notulen altijd tot de laatste komma las. Het gesprek met de RvC was dus ook verkramp, en het is me niet gelukt om te de doorbreken. Het zorgde ook voor een loyaliteitsconflict, want hoe informeer je dan de RvC? Dat vond ik heel erg lastig. Daar paste ik niet, daar ben ik uitgestapt.'

'Met een bestuurder mag je het oneens zijn. Daar wordt het niveau hoger van'

Inspirerend

Wat heeft Raymond geleerd van de bestuurders die hij in zijn loopbaan tegenkwam? Zonder aarzelen: 'Ik heb veel geleerd van bestuurders die een keuze durven te maken. Een keuze maken en er vervolgens echt voor staan, ook als niet iedereen in de omgeving het ermee eens is, dat vind ik inspirerend om te zien. Een van mijn bestuurders zei altijd tegen me: "Raymond, ik weet ook niet altijd of links of rechts de beste keuze is, maar ik word nu eenmaal betaald om te kiezen." Dat vond ik zó sterk. Er zijn ook bestuurders die op zo'n moment zeggen: laten we nog een traject doen, nog een peperduur rapport laten maken. Maar vaak wordt het daar niet beter van.'

Verantwoordelijkheid durven nemen, dat is wat Raymond daarvan leerde. 'Die bestuurder staat voor de inhoud, ik sta voor het proces. Dat is de ontwikkeling die ik als secretaris heb doorgemaakt: van een ondersteunende rol naar eigenaar van het proces van goede besluitvorming, die je kunt aanspreken op het resultaat. Met zo'n bestuurder mag het ook een keer klappen, dat is het leuke ervan. Je mag het oneens zijn. Dat is helemaal niet erg. Daar wordt het niveau hoger van, daar ben ik van overtuigd. Maar dan moet je wel die vertrouwensband hebben.'

Dubbelrol

De dubbelrol als ondersteuner van bestuur en toezichthouder ligt Raymond wel. 'Dat kun je zien als een spanning, maar ik vind het juist leuk. Het vraagt om een bepaalde gevoeligheid, maar het is ook een gouden kans. Dat je twee heren dient, maakt jou juist onafhankelijker. Als het gesprek tussen bestuur en RvC om welke reden dan ook niet op gang komt of als je het idee hebt dat bepaalde zaken niet worden uitgesproken, kun je een mooie rol spelen. Daar krijg ik energie van.' Zelf is Raymond ook toezichthouder, bij een woningstichting en bij de Monumentenwacht Utrecht. 'Zelf toezichthouder zijn, daar leer ik van dat onderwerpen idealiter in hapklare brokken moeten worden aangeleverd. Toezichthouders hebben niet zoveel tijd. Het dwingt je om na te denken: hoe komen we tot de kern van het punt dat ter bespreking voorligt? Wat vraag je precies van je RvC? Daar ben ik als secretaris denk ik nu nog scherper op. En op het brede perspectief. Als secretaris ben je vaak vooral bezig met het interne krachtenveld. Toezichthouders kijken automatisch meer met de blik: wat vindt de maatschappelijke omgeving nou van mijn club? Omgekeerd merk ik dat ik in toezichthouder heel erg gefocust ben op het proces. Als ik vragen stel aan een bestuurder of directeur, gaat het vaak over: hoe ben je gekomen tot dit besluit? Ik richt me veel minder op de inhoud. Dat breng je mee als je secretaris bent.'

DELEN IS VERMENIGVULDIGEN

