

## DE SECRETARIS KRIJGT STEEDS MEER INVLOED

**De invloed van de secretaris neemt toe, blijkt uit het derde Nationale Secretarissen Onderzoek (NSO) (Peij en De Kruijs, 2024). Het betreft dan vooral de invloed van de secretaris op de informatievoorziening van de RvB naar de RvC, op de besluitvorming binnen de RvB en binnen de RvC en op het administratieve proces, de inhoud en de cultuur van de governance.**

Deze trend was al zichtbaar in het vorige NSO (Peij, 2019) en wordt doorgezet. De secretaris krijgt steeds meer een adviserende rol in plaats van alleen een ondersteunende, wordt meer betrokken bij besluitvorming, krijgt meer vertrouwen, is een spil in de communicatie en wordt vaker om advies gevraagd en gezien als vertrouwenspersoon. Wat ook helpt, zo geven respondenten aan, is dat de governance-omgeving professioneler wordt.

### **De secretaris in de Nederlandse literatuur**

De aandacht voor de secretaris in de Nederlandse literatuur is niet nieuw, maar wel stijgend. Naast artikelen in *Goed Bestuur* & *Toezicht* verschenen in Nederland in de

laatste jaren drie belangwekkende boeken en een hoofdstuk over de rol en positie van de secretaris. Deze worden in dit artikel kort besproken.

Henk den Uijl en Martin Schulz (2020) schreven een boek, artikel en essay(s) over hun onderzoek naar de rol van de secretaris bij de professionalisering van het interne toezicht van hogescholen. Zij stelden zich de vraag op welke manieren de ondersteuning van de secretaris van belang is voor de professionalisering van de raad van toezicht. Daartoe beschrijven de auteurs vijf 'dimensies' van de secretaris die de raad van toezicht bijstaat in professionalisering: bureaucraat, compliance officer, adviseur governance, oliemannetje en grenswerker.

Elise Stevens-Fokkens (2022) publiceerde het *Handboek Secretaris*, waaruit blijkt dat een belangrijk deel van het werk van de secretaris ligt in het vervullen van een verbindende rol tussen bestuur, toezicht, interne organisatie en externe stakeholders. De secretaris wordt in het boek ook wel aangeduid als de 'spil in het web' of het 'oliemannetje'. De secretaris heeft een



# Bijblijven

functie die afstemming vergt op alle fronten, zonder inbreuk te doen op de hoofdtaken: goed en tijdig voorbereiden en een goede vastlegging van de vergaderingen van de RvB en de RvC en het ondersteunen van zorgvuldige besluitvorming.

Weeda en Peij (2022) schreven een hoofdstuk in het *Handboek Corporate Governance* waarin de secretarisrol in een historische en internationale context wordt geplaatst, de belangrijkste taken worden opgesomd en de verwachte toekomstige rol en positie van de secretaris wordt geschetst.

Deze zomer – vers van de pers – verscheen een boek over de secretaris in de semipublieke sector (Kraan, 2024). Vanuit zijn eigen ervaring beschrijft de auteur daarin relevante dilemma's en maakt hij een ordening:

1. De klassieke secretaris zorgt voor een zorgvuldige organisatie van overleg en besluitvorming en ondersteunt in de bestuurlijke besluitvorming;
2. De inhoudelijk-strategisch adviseur is sparringpartner van het bestuur;
3. De vertrouweling biedt de bestuurder(s) steun bij ingewikkelde vraagstukken;
4. De verbinder onderhoudt een relevant netwerk en bevordert daarmee samenwerking en draagvlak;
5. De regisseur geeft leiding aan overkoepelende programma's of projecten.

## **De secretaris in internationale wetenschappelijke literatuur**

Het is opvallend hoe weinig op wereldschaal wetenschappelijk<sup>1</sup> gepubliceerd wordt over

de rol, positie, werkzaamheden en uitdagingen van de secretaris. Voor zover bekend kwam de eerste Nederlandse publicatie van Peij en Bezemer (2015). Op een haar na was dat wereldwijd zelfs de eerste publicatie, maar de Universiteit van Liverpool was ons voor. McNulty and Stewart (2014) zetten in 2014 de eerste mijlpaal neer met hun publicatie over de rol en potentie van de secretaris in het Verenigd Koninkrijk (waar de secretaris een vereiste juridische functionaris in beursgenoteerde bedrijven is). Terecht constateren de auteurs dat de functie nog weinig aandacht heeft gekregen in organisatorische en corporate governance studies; dat is tien jaar later nog steeds zo. McNulty and Stewart zien de secretaris een dynamische rol spelen in en rond de bestuurskamer door een 'sociaal-ruimtelijk gezichtspunt' te combineren met 'theorieën over bestuursgedrag'. Secretarissen fungeren als grensverleggers en verbeteren de presentaties van de (one tier) board. De secretaris draagt bij aan het collectieve geweten van het bedrijf, biedt een moreel uitgangspunt in de 'sociaal-psychologische dimensie' van de board en kunnen daarmee helpen grenzen te verleggen. De secretaris bevindt zich op de lijnen en in de ruimte die uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders met elkaar verbinden. Daarmee draagt de secretaris bij aan de effectiviteit van de board. De potentie van de secretaris wordt in dit artikel uitvoerig beschreven en is ambitieus.

Daarna kwamen er wereldwijd wat meer publicaties, uit India, Nigeria, Zuid-Afrika,

Sri Lanka, Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

Meest recent is het artikel 'Role of Company Secretary: Under Companies Act' (Swekriti Ganju, 2023). Het topmanagement van het bedrijf wordt volgens dit artikel beïnvloed door de 'company secretary' (secretaris). Waar de secretaris begon als iemand die alleen administratieve werkzaamheden uitvoerde, is deze opgeklimmen tot een leidinggevende functie. De secretaris heeft verplichtingen tegenover de eigenaren, aandeelhouders, werknemers en klanten van het bedrijf en naar de gemeenschap en overheden.

Volgens de resultaten van het onderzoek zou het Indiase bedrijfsleven transparanter worden als het zich zou houden aan strikte corporate governance principes. De secretaris speelt een cruciale rol in het bereiken hiervan. De secretaris moet de corporate governance begrijpen en op de hoogte blijven van de wetten die de administratie en werking ervan regelen, naast het naleven van de voorwaarden van het vennootschapsrecht. In dit scenario treedt de secretaris op als een 'gevolmachtigde' ('proxy') en vult eventuele lacunes in de kennis op die kunnen ontstaan tijdens de vergadering. Ook wordt gesuggereerd dat de company secretary ervoor moet zorgen dat zijn of haar 'cliënt' de menselijke kant van corporate governance kent, naast het handhaven van de standaard voorzorgsmaatregelen en goed ondernemingsbestuur. Daarnaast brengt de secretaris de voorzitter op de hoogte van nieuw ontdekte dubieuze activiteiten of mogelijk schadelijke praktij-

ken en informeert de secretaris de 'board'<sup>2</sup> en zijn of haar voorzitter over de kans om meer te leren over corporate governance.

Ook in een Nigeriaans artikel (Irene Airen Aigbe, 2022) wordt de verandering in het beroep van de secretaris erkend. De secretaris wordt gezien als een vertrouwelijke werknemer en is op de hoogte van alles wat er gebeurt in het bedrijf waar hij/zij deel van uitmaakt. De positie van de secretaris binnen het bedrijf is cruciaal – vooral kijkend naar de groeiende economische en commerciële activiteiten in het land – en dat is nu geregeld in de Nigeriaanse Companies and Allied Matters Act (CAMA) 2020. Of eigenlijk: erkend, want de auteurs schrijven dat secretarissen historisch meer als 'bedienden' werden gezien die een administratieve taak vervullen.

De auteurs onderstrepen het belang van het aanwijzen van een secretaris binnen elk bedrijf, of dat nu wel of niet is genoteerd aan de beurs. In het geval van een niet-genoteerd bedrijf wordt door de auteurs geadviseerd een externe individuele advocaat als secretaris aan te wijzen.

Horak en Kakabadse (2021) benadrukken dat ook het omgaan met ethische dilemma's een belangrijk onderdeel van de rol van de secretaris is. Nieuwe dilemma's zijn een rechtstreeks gevolg van nieuwe technologieën, die de rol van de secretaris zullen veranderen (maar niet als het gaat om de invloed op de governance van een bedrijf). Met de verdere opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) ontstaat er een nieuw

vraagstuk over de ethische kant van beslissingen, aangezien steeds vaker algoritmes keuzes (gaan) maken. De ethische dilemma's die hierdoor ontstaan gaan over 'het juridische en het maatschappelijke'.

Dit artikel geeft dus een nieuw inzicht over uitdagingen voor de secretaris in de toekomst. 'AI will abolish the repetitive and administrative tasks, which still form part of the corporate secretary's role'.<sup>3</sup> Kakabadse, Kahn en Kakabadse (2016; 2017) onderzochten eerder al de relatie van de secretaris met de leden van de board voor het maken van betere keuzes.


In de bijdrage van Peij (2017) en het eerder aangehaalde artikel van Peij en Bezemer (2015) ontdekken de auteurs dat secretarissen een aanzienlijke invloed hebben op de governance van een organisatie en tegelijkertijd met een aantal praktische uitdagingen worden geconfronteerd met bestuurders, werknemers en management bij het vervullen van hun rol. De onduidelijkheid die bestaat over de rolinvulling en verantwoordelijkheden van de secretaris, maar mogelijk ook de scheiding van taken in separate raden (van bestuur en commissarissen) lijken bij te dragen aan deze uitdagingen. Dit is aanleiding geweest voor het vervolgonderzoek van de auteurs naar de hiervoor beschreven oorzaken voor en oplossingen van problemen.

## Conclusie

Er wordt in verhouding tot het belang van de secretarisfunctie maar weinig over de rol

gepubliceerd. In Nederland zijn drie recente boeken en wereldwijd slechts misschien een tiental wetenschappelijke publicaties over de secretaris verschenen. Het aantal is nog zodanig dat je 'alles' zou kunnen lezen.

De meeste publicaties beschrijven de rol en context zelf; slechts enkelen gaan in op de ontwikkeling van de secretarisfunctie. Wat overall blijkt, is dat de positie van de secretaris zich door de jaren heen positief heeft ontwikkeld. Werd de secretaris eerst (vooral) als administratieve ondersteuning gezien, inmiddels is de secretarisfunctie meer ontwikkeld tot de hoeder van goede governance en verbetering van de effectiviteit en besluitvorming in raden van bestuur en commissarissen. Daarom is het belangrijk voor de secretaris op de hoogte te zijn en te blijven van wet- en regelgeving en ontwikkelingen in governance, en om te kunnen gaan met ethische dilemma's die uiteenlopende belangen en technologische ontwikkelingen met zich meebrengen.

Wij sluiten af met een overzicht van de meest recente literatuur over de rol van de secretaris, waarnaar ook deels wordt verwezen in dit artikel. 

## Samenstelling

**Stefan Peij** (Governance Academy), **Remko Renes** (Nyenrode Business Universiteit) en **Pieter-Jan Bezemer** (Edith Cowan University, Australië).

## Literatuur

Aigbe, I. A. (2022). Examination of the Pre and Post Recognition of the Company Secretary under CAMA

2020: An Overview of Private and Public Companies in Nigeria. HeinOnline.

CSSA (Chartered Secretaries Southern Africa) (2018).

CSSA best practice guide: Artificial intelligence and the impact on the company Secretary. Johannesburg: Chartered Secretaries Southern Africa.

Ganju, S. (2023). Role of Company Secretary: Under Companies Act, 2013. *Supremo Amicus*, 23.

Horak, S., & Kakabadse, N. K. (2021). Ethical dilemmas of corporate secretaries. In Springer

eBooks (pp. 1–5). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1\\_1281-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_1281-1).

Kakabadse, A., Khan, N. and Kakabadse, N. (2016) Com-

pany Secretary: a role of breadth and majesty; Kakabadse, A., Khan, N. and Kakabadse, N. (2017) Leadership on the board: the role of company secretary. In: Storey, J., Hartley, J., Denis, J.L., t' Hart, P. and Ulrich, D. (eds.) *The Routledge Companion to Leadership*. Routledge, Abingdon, pp. 241259. ISBN 9781138825574 Available at <http://centaur.reading.ac.uk/68907/>

Kraan, N. (2024). *De Bestuurssecretaris, essentieel voor excellent bestuur*. Mediawerf.

McNulty, T. and Stewart, A., (2014). Developing the Governance Space: A Study of the Role and Potential of the Company Secretary in and around the Board of Directors. *Organization Studies*, December 3, 2014.

Peij, S.C. (2014). *De secretaris, functie of beroep?*. Uitgave Governance Academy.

Peij, S.C. en P.J. Bezemer (2015). Role Ambiguity and Conflicts, A Study of Company Secretaries and Two Tier Boards in The Netherlands. *Journal of Company Ownership and Control*, Volume 12, Issue 3, Spring 2015, pp. 113-122, Virtus Interpress.

Peij, S.C. (2015). Hier schort het aan, vindt de secretaris. *Management Scope*, nummer 1

Peij, S.C. (2017). Does the company secretary share responsibility for board effectiveness? *Governance Directions*, december.

Peij, S.C. en K. Castenmiller (2019). De secretaris wordt steeds belangrijker. *Goed Bestuur & Toezicht*, no. 3.

Peij, S.C. (2019). *De secretaris als beïnvloeder*. Uitgave Governance Academy.

Peij, S.C. en P.J. Bezemer (2020). Exploring the key challenges facing company secretaries in a two tier board context. *Corporate Governance*, Emerald Publishing Ltd.

Peij, S.C. en L. de Kruijs (2024). De secretaris als verbinder. *Nationaal Secretarissen Onderzoek*. Governance Academy, januari 2024.

Senevirathne, S.M.A.G. (jaar onbekend). Gender Stereotypes in Sri Lankan Legal Profession: The Company Secretarial Role. University of Colombo.

Stevens-Fokkens, Elise (2022). *Handboek secretaris; Wet, codes & praktijk*. Amsterdam: Boom.

Uijl, H. den en M. Schulz (2020). *Van bureaucraat en grenswerker; Over de rol van de secretaris bij de professionalisering van het interne toezicht van hogescholen*. Den Haag: NSOB.

Weeda, N. en S.C. Peij (2022). De rol en positie van de company secretary. In: *Handboek Corporate Governance*, Peij (2022). Amsterdam: Boom.

### Noten

1. Wat betekent dat een artikel in een internationaal erkend wetenschappelijk tijdschrift onder 'peer review' gepubliceerd is. Voor deze tijdschriften hebben auteurs veel concurrentie en dat bevordert de kwaliteit.
2. Hier wordt verwezen naar een one tier board waar bestuurders (executive directors) en commissarissen (non-executive directors) in één orgaan zitting hebben. Dit is wereldwijd het meest gebruikelijke governance model. Voor meer informatie, zie onder meer Peij (2010).
3. CSSA (Chartered Secretaries Southern Africa) (2018).