

De secretaris als verbinder

De invloed van de Nederlandse
bestuurssecretaris / company
secretary in board & governance
verdiept en verbreedt zich

Dr. Stefan Peij en Laura de Kruijs, MSc



De secretaris als verbinder

De invloed van de Nederlandse bestuurssecretaris / company secretary in board & governance verdiept en verbreedt zich

Met tips & tricks van ervaringsdeskundigen

Nationale Secretarissen Onderzoek (NSO)

Auteurs

Stefan Peij en Laura de Kruijs

Onderzoekers

Jade Witsenburg, Stefan Peij en Laura de Kruijs

Uitgevoerd door

Governance Academy

Leersum, januari 2024

Voorwoord

Met dit Nationale Secretarissen Onderzoek (NSO) doet Governance Academy voor de derde maal onderzoek naar de rol en positie van de bestuurssecretaris of company secretary in de Nederlandse context. Met opnieuw een record-respons: meer dan 350 secretarissen deden mee aan dit NSO!

Er wordt van alles geschreven over de secretaris, maar vrijwel uitsluitend in populaire en interne media, zoals door de ICSA – en door onszelf. ¹ Uit de vorige twee NSO's kwamen bruikbare wetenschappelijke publicaties voort en die zijn dus zeldzaam, ondanks de basis die de secretaris wereldwijd legt onder goede governance. ² In de inleiding van dit rapport schenken we aandacht aan wetenschappelijke publicaties die wel zijn gedaan, waardoor je als lezer meteen – op wereldschaal – helemaal bij bent.

De uitkomsten van dit NSO zijn stabiel; de uitkomsten van de vorige ronde worden grotendeels bevestigd. De secretaris is de 'verbinder' waar het gaat om goede governance, zo blijkt dit jaar uit het NSO. ³

De secretaris heeft namelijk met steeds meer partijen binnen de eigen organisatie een directe werkrelatie. Daarnaast heeft de secretaris een toenemende invloed op (totstandkoming van) besluitvorming in de boardroom, zowel bij raden van commissarissen of toezicht als bij raden van bestuur. Deze trend – al zichtbaar bij het NSO van 2019 'de secretaris als beïnvloeder' – zet zich dus voort. En de secretaris is in toenemende mate een (levens)ervaren persoon, die lang bij een organisatie in die functie werkt. Over dat alles is meer te lezen in dit rapport.

Veel leer- en leesplezier!



Leersum, januari 2024

Stefan Peij en **Laura de Kruijs**,
Directie Governance Academy ⁴

1. Peij (2015, 2017); Peij en Castenmiller (2019).
2. Peij en Bezemer (2015, 2020).
3. Als goede governance zien wij het goed functioneren van bestuur en intern toezicht in afstemming met belanghebbenden bij de onderneming, zoals klanten, medewerkers, financiers en de omgeving. Daarbij is sprake van goede verantwoording, tevreden en geïnformeerde belanghebbenden en goede 'checks and balances'.
4. Governance Academy is de nieuwe naam van Governance University. Omwille van de leesbaarheid wordt overal in dit rapport Governance Academy gebruikt, ook als publicaties destijds onder de naam van Governance University gedaan zijn.



Inhoud

Voorwoord	2	2.2.7 De secretaris werkt vooral voor de RvB en RvB-voorzitter	29
1 Inleiding: achtergrond, vraagstelling en verantwoording van het onderzoek	6	2.2.8 De secretaris ziet zichzelf vooral als 'procedure-bewaarder' en adviseur	30
1.1 Aanleiding en vraagstelling	6	2.2.9 Belangrijkste werk van de secretaris betreft het ondersteunen van vergaderingen	31
1.2 Context en achtergrond	6	2.3 De secretaris in het governanceproces	32
1.2.1 De secretaris in codes en wetten	6	2.3.1 Invloed van de secretaris op besluitvorming en governance neemt toe	32
1.2.2 Eerdere Nederlandse onderzoeken: de secretaris als 'boardroom insider' en 'chief governance officer'	8	2.3.2 Secretarissen beoordelen de kwaliteit van governance binnen de eigen organisatie als ruim voldoende	34
1.2.3 De secretaris in Nederlandse literatuur	10	2.3.3 De secretaris ervaart minder conflict en voldoende onafhankelijkheid in het governance proces	35
1.2.4 De secretaris in internationale wetenschappelijke literatuur	11	2.4 De secretarisfunctie een beroep?	36
1.3 Verantwoording van het onderzoek	16	2.4.1 Beroep? Ja, maar niet teveel inregelen	36
1.4 Verdere inrichting van dit boekje	17	2.5 Kruisverbanden	38
2 Uitkomsten onderzoek	18	2.5.1 Onderwijsinstellingen	39
2.1 Het profiel van de secretaris	18	2.5.2 Zorginstellingen	41
2.1.1 De meeste respondenten zijn afkomstig van semi-publieke instellingen	18	2.5.3 Woningcorporaties	43
2.1.2 Secretarissen vervullen weinig nevenfuncties	19	2.5.4 Commerciële (niet-beursgenoteerde) ondernemingen	45
2.1.3 De meeste respondenten zijn vrouw	20	2.5.5 Beursgenoteerde bedrijven	47
2.1.4 Secretarissen zijn overwegend tussen de 40 en 60 jaar oud	20	2.5.6 Overheidsinstanties	49
2.1.5 Secretarissen zijn meestal universitair geschoold	21	3 Samenvatting en conclusie	52
2.1.6 Secretarissen hebben meerjarige ervaring	22	3.1 Het profiel van de secretaris	52
2.1.7 De meeste secretarissen verdienen tussen de € 4.000 en € 8.000 per maand	22	3.2 Invulling van de secretarisfunctie	52
2.1.8 Mannen verdienen gemiddeld meer dan vrouwen	23	3.3 De secretaris in het governanceproces	53
2.2 Invulling van de secretarisfunctie	25	3.4 De toekomst van de secretaris: zowel zijn eigen functie als de context waarin hij werkt wordt professioneler	54
2.2.1 De meeste secretarissen dienen zowel RvB als de RvC	25	4 Interviews	56
2.2.2 De meeste secretarissen combineren meerdere functies	26	Literatuur	72
2.2.3 Secretarisfunctie is hoofdfunctie	27	Vragenlijst	76
2.2.4 Secretarissen besteden bijna vier-vijfde van hun tijd aan hun secretarisfunctie	27	Colofon	94
2.2.5 Vrijwel alle secretarissen werken in een two-tier bestuursmodel	27		
2.2.6 De secretaris heeft het meeste contact met de RvB	28		

Inleiding: achtergrond, vraagstelling en verantwoording van het onderzoek

1.1 Aanleiding en vraagstelling

Uit eerder onderzoek bleek dat de rol en positie van de Nederlandse company secretary of secretaris (verder aan te duiden als 'secretaris') op bepaalde gebieden verschuift. ⁵ Het accent blijft liggen op het organiseren en ondersteunen van bijeenkomsten van raden van bestuur (RvB's) en raden van commissarissen of toezicht (RvC's⁶), maar er komt ook nadrukkelijk aandacht voor het adviseren rondom de kwaliteit van de governance in de breedte. ⁷ De vraag is nu: waaruit blijkt dat? En wat betekent dit voor de rol en positie, de taken en verantwoordelijkheden van de secretaris? Verder: hoe kan de secretaris daaraan optimaal invulling geven en waar profiteert de board en governance hiervan?

In de context van onze opleidingen voor secretarissen beschouwt Governance Academy het, vier jaar na het laatste onderzoek, als zijn opdracht om actueel inzicht te geven in de ontwikkelingen in de rol en positie van de secretaris in de toepassing en de werking van de governance.

1.2 Context en achtergrond

1.2.1 De secretaris in codes en wetten

De rol en positie van de secretaris is in Nederland niet wettelijk geregeld. Ook in codes wordt amper aandacht aan de secretaris besteed. Ondanks dat in Nederland ook governancecodes bestaan voor onder meer de onderwijssectoren, woningcorporatiesector, cultuursector, de welzijnssector, kinderopvangsector, goededoelensector, banken en verzekeraars en de zorgsector is in de Nederlandse Corporate Governance Code (Monitoring Commissie Corporate Governance

Code, 2022), die ziet op beursgenoteerde bedrijven, ogenschijnlijk de enige code in Nederland die redelijke aandacht besteedt aan de rol en positie van de secretaris. De secretaris wordt kort genoemd in de Nederlandse Corporate Governance Code, namelijk in bepaling 2.3.10.

2.3.10 Secretaris van de vennootschap

De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap.

De secretaris:

- i. ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen;
- ii. faciliteert de informatievoorziening van het bestuur en de raad van commissarissen; en
- iii. ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de organisatie van de raad, waaronder de informatievoorziening, agendering van vergaderingen, evaluaties en opleidingsprogramma's.

De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen, benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de raad van commissarissen.

Indien de secretaris ook werkzaamheden verricht voor het bestuur en signaleert dat de belangen van het bestuur en de raad van commissarissen uiteenlopen, waardoor onduidelijk is welke belangen de secretaris dient te behartigen, meldt hij dit bij de voorzitter van de raad van commissarissen.

5. PwC/Nive (2009); Lückerath-Rovers en Oostdam (2010); Peij (2014).

6. We hanteren de afkorting RvC voor zowel de raad van commissarissen als de raad van toezicht.

7. We hanteren de term 'governance' vanuit de betekenis van 'goed bestuur en toezicht' in zowel maatschappelijke als commerciële organisaties.



1.2.2 Eerdere Nederlandse onderzoeken: de secretaris als 'boardroom insider' en 'chief governance officer'

Het onderzoek dat in 2009 naar de rol en het functioneren van de secretaris is gedaan (PwC/NIVE, 2009) spreekt van de 'regisseur van het spel dat corporate governance heet', als het gaat om de invulling die secretarissen aan hun rol geven. In het rapport over dit onderzoek, met de toepasselijke naam 'Boardroom Insider', staat te lezen dat secretarissen zichzelf ook wel zien als het governance geweten van de onderneming. Deze bevinding staat op redelijke afstand van de traditionele rol van de secretaris als administrateur. De secretaris ziet zichzelf meer in een nieuwe strategische rol als corporate governance officer, aldus het rapport. Dit komt voort uit het feit dat de secretarissen in het rapport aangeven 80% van hun tijd aan governance te besteden, zowel voor de RvB, de RvC als voor de rechtspersoon als geheel.

De aanleiding voor het onderzoeksrapport uit 2010, genaamd 'Administrateur of chief governance officer; de rol van de secretaris in corporate governance' (door de Erasmus universiteit in samenwerking met NIVE) was de bijna-onzichtbaarheid van de secretaris in governancecodes en corporate governance onderzoek. Dit is aan de orde geweest in paragraaf 1.2.1. Uit dat onderzoek bleek dat de ondersteuning van de vergaderingen van de board door secretarissen als hun belangrijkste taak wordt gezien. De onderzoekers zagen een grote diversiteit in de rol en positie van de secretaris.

Door het eerste Nationale Secretarissen Onderzoek van Governance Academy uit 2014 krijgen we een duidelijker beeld van het profiel en de werkzaamheden van de secretaris.⁸ Verder blijkt uit dat onderzoek dat de invloed van de secretaris op de besluitvorming binnen de RvC afneemt. Ook blijkt dat zijn of haar invloed op informatievoorziening van de RvC naar RvB afneemt. Over deze uitkomsten is in verschillende rapporten en artikelen gepubliceerd.

Uit het tweede nationale onderzoek van Governance Academy uit 2019 blijkt dat de invloed van de secretaris op de besluitvorming binnen de RvC juist toeneemt; een tegenbeweging lijkt ingezet.⁹ De secretaris heeft niet alleen een grote invloed op het administratieve proces van governance, maar ook op de informatievoorziening van RvB naar de RvC en de inhoudelijke invulling van de governance.

Ook blijkt uit dat onderzoek dat secretarissen een duidelijk verband zien tussen tijdsdruk en de onbekendheid van de eigen rol, taken en positie in de organisatie. Omdat de secretarisrol in de eigen organisatie voor veel mensen onduidelijk is, wordt de secretaris voor uiteenlopende aanvullende projecten, functies of taken gevraagd. Welke dat zijn, is te zien in de uitkomsten van het onderzoek: van lijn- of stafmanager tot compliance officer of legal / general counsel.

Verder zien we in het 2019 onderzoek dat de secretaris veel vrijheid ervaart in de uitoefening van zijn of haar functie en dat de functie van secretaris senioriteit, kennis en ervaring vereist. De respondenten vinden niet dat de RvC een eigen secretaris moet hebben. Secretarissen vinden vooral dat de functies van secretaris RvB en RvC het beste kunnen worden gecombineerd.

Aan de uitkomsten van dit onderzoek uit 2019 wordt in dit rapport uitgebreid aandacht besteed, omdat de kern van de rapportage hierna bestaat uit een vergelijking van de 2019 en 2023 uitkomsten. Hiervoor wordt verwezen naar de methodologische verantwoording in paragraaf 1.3.

8. Peij (2014).

9. Peij (2019).



1.2.3 De secretaris in Nederlandse literatuur

Sinds het vorige Nationale Secretarissen Onderzoek (NSO) uit 2019 zijn in Nederland enkele belangwekkende publicaties over de rol en positie van de verschenen. De eerste, een publicatie van Peij en Castenmiller (2019), komt voort uit het NSO 2019. We lezen daarin dat de lat voor de bestuurssecretaris steeds hoger ligt. Zijn rol, taken en positie verschuiven. Daarmee bewegen zijn toenemende verantwoordelijkheden mee met de professionalisering van de governance in het algemeen. De invloed van de secretaris op de besluitvorming en governance is in vijf jaar tijd groter geworden, constateren de auteurs.

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: bureau-craat, compliance officer, adviseur governance, oliemannetje en grenswerker.

Elise Stevens-Fokkens (2022) publiceerde een 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 'spin in het web' of het 'oliamannetje'. De secretaris heeft een functie die weliswaar 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 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 van de secretaris worden opgesomd en een schets wordt gegeven van de verwachte toekomstige rol en positie van de secretaris.

1.2.4 De secretaris in internationale wetenschappelijke literatuur

Het is opvallend hoe weinig op wereldschaal wetenschappelijk gepubliceerd wordt over de rol, positie, werkzaamheden en uitdagingen van de secretaris.¹⁰ Voor zover bekend kwam de eerste Nederlandse publicatie van Peij en Bezemer (2015). Op een haar na was dat zelfs de eerste wereldwijde 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 dus uitvoering beschreven en is ambitieus.

10. 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.



Daarna kwamen er wereldwijd wat meer publicaties, uit India, Nigeria, Zuid-Afrika, Sri Lanka, Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

De meest recente 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 dit beroep opgeklimmen tot een leidinggevende functie. De secretaris heeft verplichtingen tegenover de eigenaren, aandeelhouders, werknemers, klanten, gemeenschap en overheden van het bedrijf.

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 praktijken en informeert de secretaris de 'board' en zijn of haar voorzitter over de kans om meer te leren over corporate governance.¹¹

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 ze 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 het nu wel of niet is genoteerd aan de beurs. In het geval van een niet-genoteerd bedrijf wordt 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".¹²

Peij en Bezemer (2020) identificeren in hun artikel drie kernproblemen voor de secretaris: tijdsdruk, werken voor meerdere organen (zoals RvB en RvC) en informatiemanagement. Zij onderzochten de oorzaken (contributing factors) van en oplossingen (interventions & solutions) voor deze problemen. Deze staan in figuur 1 kort weergegeven:

11. 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).

12. CSSA (Chartered Secretaries Southern Africa) (2018).



figuur 1

Overview of the Main Challenges Experienced by Company Secretaries in the Netherlands



Daarmee leveren de auteurs handvatten voor verbetering van het werk van de secretaris.

Een publicatie uit Sri Lanka duidt de secretarisrol als vrouwelijk en brengt daarmee een nieuw thema in. ¹³ De ontwikkeling van de secretarisrol wordt met deze vrouwelijkheid en het bijbehorende 'glazen plafond' in verband gebracht.

Kakabadse, Kahn en Kakabadse (2016; 2017) onderzoeken de relatie van de secretaris met de leden van de board voor het maken van betere keuzes. Uit hun interviewreeks met secretarissen in het Verenigd Koninkrijk blijkt dat 'discretionaire capaciteit' cruciaal is voor een effectieve rolinvulling van de secretaris. De onderzoekers concluderen dat de secretaris "waarschijnlijk de langstzittende persoon in de bestuurskamer is" en het belangrijkste punt van contact is voor alle leden van de board. Om de geloofwaardigheid van de secretaris te bevorderen moet de voorzitter hem of haar actief ondersteunen en zichtbaar promoten richting de andere leden van de board.

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.

13. Senevirathne, S.M.A.G. (jaar onbekend).



Uit alle hiervoor besproken artikelen blijkt dat de positie van de secretaris zich over de jaren heen heeft ontwikkeld tot een cruciale. Waar de secretaris eerst (vooral) als administratieve ondersteuning wordt gezien, is de secretarisfunctie inmiddels ontwikkeld tot een meer leidende als hoeder van goede governance en het verbeteren van de effectiviteit en besluitvorming in raden van bestuur en commissarissen. Hiervoor 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.

1.3 Verantwoording van het onderzoek

Het onderzoek waarop dit rapport betrekking heeft vond plaats in de zomer van 2023. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelmethode, namelijk van literatuuronderzoek (met name naar internationale wetenschappelijke literatuur) en een online vragenlijst (enquête). De enquête is geheel of gedeeltelijk ingevuld door 358 secretarissen en is als bijlage bij dit boekje gevoegd.

Voor het inrichten van de enquête zijn de vragen uit het NSO uit 2014 en 2019 als basis gebruikt. Dit maakt een vergelijking mogelijk en geeft een basis voor analyse van ontwikkelingen in en rondom de secretarisfunctie. De data van dit onderzoek zijn op dezelfde punten geanalyseerd als de data van het onderzoek uit 2019. De uitkomsten zijn waar mogelijk met elkaar vergeleken om aan de hand hiervan verschillen en ontwikkelingen in kaart te brengen.

De verschillen in de samenstelling van de respondenten bij beide onderzoeken beperken wel de vergelijkbaarheid, maar leveren ook een onderzoeksvoordeel op: als veel dezelfde uitkomsten worden gevonden met een andere samenstelling van respondenten, bekrachtigt dat eerdere bevindingen juist. Daarnaast kunnen verschillen in uitkomsten nader worden geanalyseerd door groepen respondenten afzonderlijk te beschouwen.

De enquête is digitaal onder 1.158 secretarissen verspreid. De respons is 30,9%.¹⁴

1.4 Verdere inrichting van dit boekje

In hoofdstuk 2 worden de uitkomsten van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 3 geeft een samenvatting en conclusie. In hoofdstuk 4 komen ervaren secretarissen en deskundigen aan het woord, die meestal als docent verbonden zijn aan of deelnemer geweest zijn van de secretarisprogramma's van Governance Academy. Zij stellen zich voor aan jou als lezer, hebben op basis van een deel van de uitkomsten van het onderzoek een aantal vragen beantwoord, delen hun ervaringen en geven tips.

14. Governance Academy alumni 360, NIVE / Inspire 85, BiZ (zorgsector) 152, VO Raad 68, PO Raad 115, MBO Raad 40, Vereniging Hogescholen 45 (allen onderwijs), Aedes (woningcorporaties) 109, GDN (goede doelen) 109 en RBB (publieke dienstverleners – zbo, agentschappen etc.) 75. Daarnaast is de enquête-link gedeeld via LinkedIn. Deze is buiten de responsmeting gehouden, omdat zowel de aantallen doorgestuurde links als respons niet te meten is.

Uitkomsten onderzoek

In dit hoofdstuk bespreken we de onderzoeksuitkomsten. We bespreken achtereenvolgens het profiel van de secretaris (paragraaf 2.1), de invulling van de secretarisfunctie (2.2), de rol van de secretaris in het governanceproces (2.3) en de verdere ontwikkeling van de secretarisfunctie (2.4). In paragraaf 2.5 leggen we een aantal kruisverbanden tussen uitkomsten per sector, zodat sectorspecifieke bevindingen kunnen worden beschreven.

2.1 Het profiel van de secretaris

2.1.1 De meeste respondenten zijn afkomstig van semi-publieke instellingen

Aan de secretarissen is gevraagd bij wat voor soort organisatie zij hun functie als secretaris verrichten. In 2014 respectievelijk 2019 zag de onderverdeling van de respondenten er als volgt uit:

tabel 1

Organisatiesoort

	2019	2019	2023	2023
	%	aantal	%	aantal
Onderwijsinstelling	11	32	26	94
Zorginstelling	28	83	22	79
Niet-beursonderneming	17	49	13	46
Woningbouwcorporatie	16	48	11	39
Overheidsinstantie	-	-	6	23
Familiebedrijf	1	4	2	7
Beursonderneming	8	23	2	6
Overig	19	54	18	64
Totaal	100	293	100	358

De respondenten van het 2023 onderzoek zijn grofweg in twee categorieën in te delen:

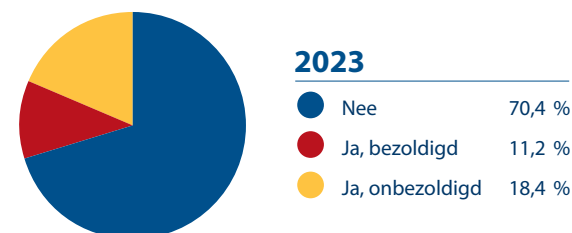
1. Commerciële ondernemingen (niet-beursondernemingen, familiebedrijven en beursondernemingen gezamenlijk) komen op 17%.
2. Niet-commerciële (semi en publieke) instellingen (zorginstellingen, woningcorporaties, onderwijsinstellingen, overheidsorganisaties / rechtspersonen met een wettelijke taak en 'overig') betreffen 83% van de respons. Onder 'overig' vallen vooral niet-commerciële instellingen als pensioenfondsen en goededoelenorganisaties.

2.1.2 Secretarissen vervullen weinig nevenfuncties

Het grootste gedeelte van de secretarissen (252 personen ofwel 70%) vervult geen nevenfunctie bij een andere organisatie. De overige 106 secretarissen (30%) vervullen wel een nevenfunctie bij een andere organisatie. Voor 40 van deze secretarissen betreft het een bezoldigde functie.

grafiek 1

Vervult u bij andere organisaties een nevenfunctie



2014

Nee 63 %

2019

Nee 67 %
Ja, bezoldigd 11 %
Ja, onbezoldigd 22 %

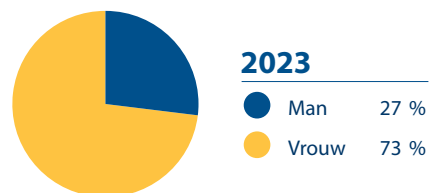
Sinds 2014 is het aantal secretarissen dat geen nevenfunctie vervult blijven stijgen. Waar het in 2014 63% was is het percentage gestegen naar ruim 70% in 2023.



2.1.3 De meeste respondenten zijn vrouwelijk

Van de 358 secretarissen is 73% vrouw. De vrouwen (260) in dit onderzoek werken vooral bij de zorginstellingen en onderwijsinstellingen.

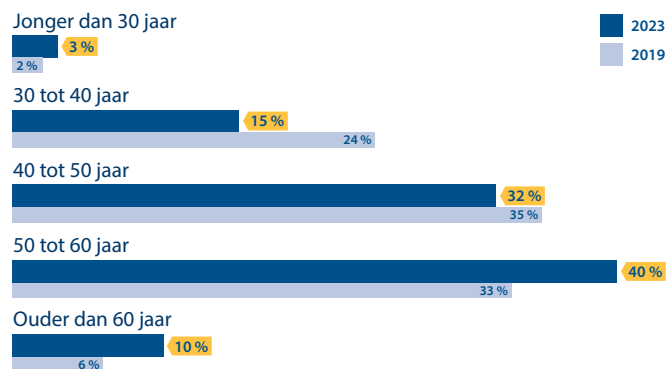
grafiek 2 Verhouding Man / Vrouw



2.1.4 Secretarissen zijn overwegend tussen de 40 en 60 jaar oud

De meeste van aan het onderzoek deelnemende secretarissen vallen in de categorie 40 tot 50 jaar (32%) en 50 tot 60 jaar (40%). De secretaris is dus meer 'levenservaren'. Verder valt op dat mannen gemiddeld ouder zijn en de gemiddelde leeftijd van alle respondenten hoger is dan in 2019.

grafiek 3 Wat is uw leeftijd



“
Een goede secretaris is een gelijkwaardige partner voor het bestuur en RvC.

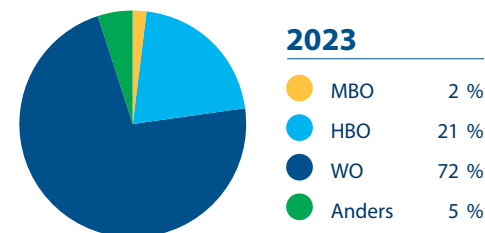
Liesbeth Meijer

Directeur Lucht, bureau voor organisatieontwikkeling, docent Governance Academy
Interview op pagina 58

2.1.5 Secretarissen zijn meestal universitair geschoold

Het hoogst genoten opleidingsniveau van de meeste secretarissen is wetenschappelijk (72%, 259). Er zijn 74 secretarissen met het opleidingsniveau HBO (21%), 17 secretarissen met een andersoortige opleidingsachtergrond en 8 secretarissen met het opleidingsniveau MBO (2%).

grafiek 4 Scholing



31% van de respondenten heeft een juridische opleidingsachtergrond, gevolgd door een economisch-, bestuurs- of bedrijfskundige opleidingsachtergrond (samen 26%), een communicatieve / sociaalwetenschappelijke opleidingsachtergrond (samen 11%) en enkelen met een secretariële of technische opleidingsachtergrond.

tabel 2 Opleidingsachtergrond

	%	Aantal
Juridisch	31	105
Bedrijfskunde	14	47
Bestuurskunde	7	23
Sociale Wetenschappen/ Psychologie	7	23
Economisch	5	16
Communicatie/Journalistiek	4	13
Secretarieel	2	8
Technisch	1	4
Anders	29	98
Totaal	100	337

2.1.6 Secretarissen hebben meerjarige ervaring

Gemiddeld zijn de secretarissen 8,4 jaar secretaris (variërend van minder dan een jaar tot 34 jaar), waarvan gemiddeld 5,2 jaar binnen hun huidige organisatie.

tabel 3 Gemiddeld aantal jaren ervaring

	Als secretaris	Bij de huidige organisatie
	gemiddeld aantal jaren	gemiddeld aantal jaren
2019	5,9	2,7
2023	8,4	5,2

Secretarissen hebben in vergelijking tot 2019 2,5 jaar langer ervaring en werken gemiddeld in vergelijking tot 2019 2,4 jaar langer bij de huidige organisatie.

2.1.7 De meeste secretarissen verdienen tussen de € 4.000 en € 8.000 per maand

Aan de secretarissen is gevraagd wat zij per maand verdienen in hun functie als secretaris. 67% van de respondenten geeft dat zij tussen de € 4.000 en € 8.000 per maand verdienen. Dat was in 2019 61%, wat er op wijst dat secretarissen gemiddeld meer zijn gaan verdienen.

tabel 4 Salaris

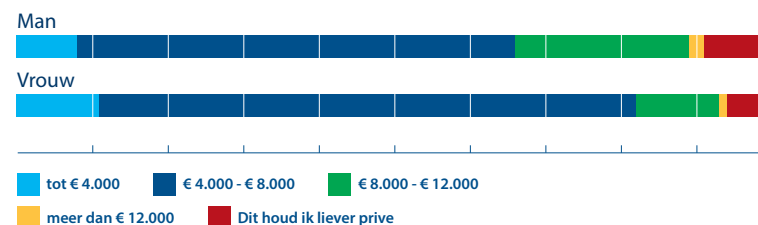
	%	Aantal
Tot € 4.000	10	33
Tussen € 4.000 en € 8.000	67	218
Tussen € 8.000 en € 12.000	14	45
Meer dan € 12.000	2	5
Dit houd ik liever prive	7	23
Totaal	100	324

2.1.8 Mannen verdienen gemiddeld meer dan vrouwen

Gemiddeld werkt de secretaris 29 uur, dit is 79% van de weektaak. Voor mannen is dat 28,9 uren ofwel 77,4% van gehele werkweek; voor vrouwen 29,1 uren ofwel 80,3% van gehele werkweek. Mannen en vrouwen werken dus gemiddeld ongeveer evenveel uren.

grafiek 5

Mannen verdienen als secretaris gemiddeld meer dan vrouwen, zo blijkt:



Als we daar wat dieper op inzoomen zien we het volgende:

tabel 5

Salaris Vrouw

	2023		2019	
	%	aantal	%	aantal
Tot € 4.000	11	26	15	28
Tussen € 4.000 en € 8.000	71	166	64	122
Tussen € 8.000 en € 12.000	11	25	10	19
Meer dan € 12.000	1	3	2	3
Dit houd ik liever prive	6	15	9	18
Totaal	100	235	100	190

tabel 6

Salaris Man

	2023		2019	
	%	aantal	%	aantal
Tot € 4.000	8	7	7	5
Tussen € 4.000 en € 8.000	58	52	54	39
Tussen € 8.000 en € 12.000	23	20	24	17
Meer dan € 12.000	2	2	4	3
Dit houd ik liever prive	9	8	11	8
Totaal	100	89	100	72

tabel 7

Salaris Geslacht Gemengd

	2023		2019	
	%	aantal	%	aantal
Tot € 4.000	10	33	13	33
Tussen € 4.000 en € 8.000	67	218	61	161
Tussen € 8.000 en € 12.000	14	45	14	36
Meer dan € 12.000	2	5	2	6
Dit houd ik liever prive	7	23	10	26
Totaal	100	324	100	262



//
De Ego van de secretaris staat zijn of haar Missie soms in de weg.

Carina Mak

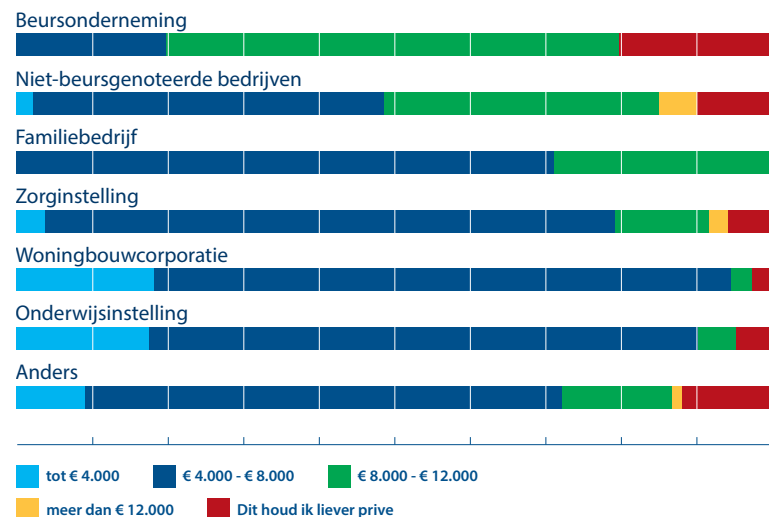
Directeur en eigenaar Authentiek Leiderschap
 en docent PCS-programma van Governance Academy

Interview op pagina 62

Een verklaring kan zijn dat mannen vaker werkzaam zijn in sectoren die een hoger salaris betalen.

Grafiek 6 toont de salarisverdeling per sector.

grafiek 6

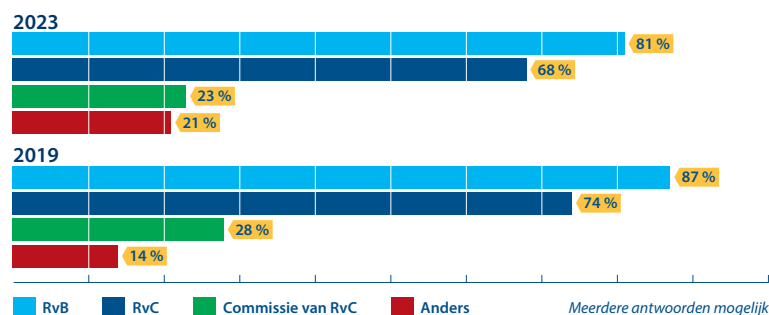
Wat is uw gemiddelde bruto maandvergoeding voor uw functie als secretaris?

Hieruit kunnen we concluderen dat beursondernemingen het hoogste salaris betalen, gevolgd door commerciële niet-beursgenoteerde bedrijven, familiebedrijven en daarna de semi-publieke sectoren.

2.2 Invulling van de secretarisfunctie**2.2.1 De meeste secretarissen dienen zowel RvB als de RvC**

Aan de secretarissen is gevraagd ten behoeve van wie zij hun functie uitoefenen. De meeste secretarissen fungeren als secretaris van de RvB (81%). 68% van de respondenten zijn secretaris van de RvC. De dubbelfunctie secretaris van RvB en RvC komt het meeste voor.

Ik ben secretaris van



De secretaris wordt in veel gevallen ingezet voor verschillende commissies van de RvC (23%). Maar ook voor onder meer de ledenraad, executive committee / managementteam (meestal geen statutaire directeuren), ondernemingsraad, cliënten- en adviesraden, visitatiecommissies, verenigingen, alsmede aandeelhoudersvergaderingen en -stichtingen.

2.2.2 De meeste secretarissen combineren meerdere functies

In dit onderzoek geldt voor 149 (44%) van de secretarissen dat deze naast de functie van secretaris geen andere functie binnen deze organisatie hebben. Het grootste deel van de secretarissen heeft dus wel één (of meerdere) andere functies hebben binnen de organisatie waar zij secretaris zijn. Dit percentage is over de volle breedte afgenomen sinds 2019, wat betekent dat meer secretarissen dan voorheen zich focussen op de secretarisrol. De toename van het percentage dat 'nee' antwoordt bevestigt dit.

tabel 8

Secretaris gecombineerd met andere functie

	2023		2019
	aantal	%	%
Legal counsel	42	12	15
Compliance officer	35	10	16
Secretaris van de ondernemingsraad	15	4	5
Commissaris / toezichthouder bij organisatieonderdelen	-	-	1
Anders	140	41	43
Nee	149	44	41

Onder 'Anders' valt onder meer communicatie, preventie, gegevensbescherming, privacy, klachten, leidinggevend, projecten, beleid, integriteit, general counsel, medezeggenschap, kwaliteit en PR.

2.2.3 Secretarisfunctie is hoofdfunctie

In aansluiting op voorgaande vraag hebben de secretarissen in de enquête aangegeven in hoeverre zij het met bepaalde kwalificaties van hun eigen secretarisfunctie eens zijn.

tabel 9

Kwalificaties eigen secretarisfunctie

	2023	2019	Vershil
Als mijn hoofdfunctie	1,4	1,3	+ 0,1
Als een functie naast een andere (hoofd-)functie	- 0,7	- 0,5	- 0,2
Als een tussenstap op weg naar een andere functie	- 0,8	- 0,5	- 0,3
Als een functie in het kader van een management development traject	- 1,0	- 0,9	- 0,1

-2 = zeer oneens -1 = oneens 0 = neutraal 1 = eens 2 = zeer eens

Secretarissen zien hun functie, net als vier jaar geleden, als hun hoofdfunctie (1,4). Het is duidelijk géén functie in het kader van een management development traject (- 1,0 = oneens) en ook geen tussenstap op weg naar een andere functie (- 0,8).

2.2.4 Secretarissen besteden bijna vier-vijfde van hun tijd aan hun secretarisfunctie

De respondenten geven aan gemiddeld ruim 29 uur per week te besteden aan de secretarisfunctie. Dat is 79% van hun tijd. Dit is een lichte toename ten opzichte van 2019.

2.2.5 Het merendeel van alle secretarissen werken in een two-tier bestuursmodel

De secretarissen is gevraagd naar het type bestuursmodel van de organisatie waar zij werkzaam zijn. Het two-tier bestuursmodel (93%) kwam veel vaker voor dan het one-tier bestuursmodel (7%).

2.2.6 De secretaris heeft het meeste contact met de RvB

Aan de secretarissen is gevraagd met wie ze vanuit hun functie het meest contact hebben. De antwoordkeuzen waren nooit (0), soms/incidenteel (1), regelmatig (2) en vaak (3).

tabel 10

Met wie heb je vanuit je functie het meest contact

	2023	2019	Vershil
Raad van RvB	2,9	3,0	- 0,1
Senior-management (niet zijnde RvB)	2,7	2,7	-
RvC	2,4	2,4	-
Werknemers	2,2	2,1	+ 0,1
Ondernemingsraad	1,9	1,7	+ 0,2
Aandeelhouders	1,4	0,6	+ 0,8
Externe autoriteiten (AFM,NMA e.d.)	1,2	1,2	-
Afnemers (consumenten/patiënten/huurders)	1,0	1,1	- 0,1
Leveranciers	0,8	0,8	-
Anderen	1,5	1,0	+0,5

0 = nooit 1 = soms / incidenteel 2 = regelmatig 3 = vaak

Uit tabel 10 wordt – net als bij voorgaande onderzoeken – duidelijk dat secretarissen vooral contact hebben met de RvB en het tweede echelon; daarna pas met de RvC.

De scores voor het contact met werknemers, ondernemingsraad en vooral aandeelhouders en ‘anderen’ zijn ten opzichte van vier jaar geleden omhoog gegaan, wat aangeeft dat het contact met interne en externe partijen buiten RvB en RvC intensificeert: de secretaris als verbinder.

Opvallend is dat het contact met externe autoriteiten niet is toegenomen (de score was in 2019 en 2014 ook al 1,2), terwijl het extern toezicht op zowel commerciële ondernemingen als semipublieke instellingen wel nadrukkelijk intensiever is geworden in de afgelopen jaren.

Het grootste zichtbare verschil met de uitkomsten uit 2014 en 2019 is het contact met de aandeelhouders. Opvallend is de stijging van 0,8 bij het contact met de aandeelhouders, terwijl de respons vanuit de commerciële sectoren juist is afgenomen. Dit geeft aan dat secretarissen in de commerciële sectoren aanzienlijk meer tijd zijn gaan besteden aan aandeelhouders.

2.2.7 De secretaris werkt vooral voor de RvB en RvB-voorzitter

Aan de secretarissen is gevraagd voor wie voornamelijk werkzaamheden worden uitgevoerd. De antwoordkeuzen waren nooit (0), soms/incidenteel (1), regelmatig (2) en vaak (3).

tabel 11

Voor wie voer je voornamelijk werkzaamheden uit

	2023	2019	Vershil
Directie/bestuurvoorzitter	2,9	2,9	-
Gehele Raad van RvB	2,8	2,6	+ 0,2
Voorzitter RvC	2,3	2,3	-
Gehele RvC	2,3	2,3	-
Senior management	1,9	1,7	+ 0,2
Hoofd financiën	1,3	1,2	+ 0,1
Hoofd juridische zaken	1,0	0,4	+ 0,6
Anderen	1,5	1,2	+ 0,3

0 = nooit 1 = soms / incidenteel 2 = regelmatig 3 = vaak



De secretaris kan werkelijke verandering teweeg brengen.

Niek Verkaik

Docent, board & governance adviseur en programmamanager
Governance Academy
Interview op pagina 66

Ook hier blijkt dat de secretaris zijn tijd vooral besteedt aan de RvB en dan met name de voorzitter. Het senior management staat in deze tabel lager dan de RvC; als we dat samen nemen met de eerste tabel onder 2.2.6 dan kunnen we constateren dat de secretaris vaker contact heeft met het tweede echelon dan met de RvC, maar ten behoeve van de RvC meer werkzaamheden uitvoert.

Verder is opvallend dat zowel de hele RvB, het senior management, het hoofd financiën én het hoofd juridische zaken meer tijd krijgt van de secretaris dan in 2019, terwijl de aandacht voor de bestuurs- en RvC-voorzitters en de gehele RvC vrijwel gelijk is gebleven. De secretaris werkt dus voor bijna alle onderdelen vaker. Dit ondersteunt de eerdere constatering dat het contact met anderen intensiveert: de secretaris als verbinder.

2.2.8 De secretaris ziet zichzelf vooral als 'procedure-bewaarder' en adviseur

De rol van de secretaris is breed en hij of zij functioneert met en tussen verschillende belanghebbenden. De rol van de secretaris is in tabel 12 aangeduid aan de hand van zes rollen, uiteenlopend van geheel niet van toepassing (0) tot zeer zeker van toepassing (5).

tabel 12

In welke rol zie jij jezelf vooral functioneren

	2023	2019	Vershil
Procedure-bewaarder	4,7	4,6	+ 0,1
Adviseur	4,5	4,5	-
Verbinder	4,5	4,4	+ 0,1
Informatieverzamelaar	4,3	4,2	+ 0,1
Vertrouwenspersoon	4,0	4,1	- 0,1
Netwerker	3,9	3,9	-

1 = geheel niet van toepassing > 5 = zeer zeker van toepassing

De scores van dit jaar liggen erg dicht bij de scores uit 2019. Er is wel een daling van 0,1 zichtbaar bij de rol van vertrouwenspersoon (na een daling van 0,3 van 2019 t.o.v. 2014, dus die trend zet door). Maar al met al scoren alle rollen rond de 4 en hoger, wat betekent dat de respondenten zich in alle zes rollen herkennen.

2.2.9 Belangrijkste werk van de secretaris betreft het ondersteunen van vergaderingen

De secretarissen is gevraagd hoe groot het belang is van bepaalde werkzaamheden binnen de organisatie, in hun secretarisfunctie. De antwoordkeuzen varieerden van geen enkel belang (0) tot van groot belang (5).

tabel 13

Hoe groot is het belang van bepaalde werkzaamheden binnen de organisatie

	2023	2019	Vershil
Ondersteuning vergaderingen RvB	4,5	4,6	- 0,1
Ondersteuning RvC bijeenkomsten	4,5	4,5	-
Het bestuur proactief informeren	4,1	4,2	- 0,1
Jaarlijkse RvC verslag	4,1	4,1	-
Jaarlijkse governance paragraaf	4,0	4,1	- 0,1
Onderdeel zijn van communicatie tussen RvC en RvB	4,0	3,9	+ 0,1
Bijdragen aan strategievorming in de RvB	3,9	3,8	+ 0,1
Ondersteuning RvC-commissies	3,8	3,6	+ 0,2
Ondersteuning managementbijeenkomsten	3,8	3,5	+ 0,3
Verantwoording afleggen aan het bestuur	3,7	3,9	- 0,2
Verantwoordelijk voor vormgeving governance structuur	3,7	3,9	- 0,2
Inbreng visie en ideeën	3,7	3,7	-
Informeren aandeelhouders	3,7	1,8	+ 1,9
Bijdragen aan de besluitvorming in de RvC	3,6	3,5	+ 0,1
Ondersteuning van de evaluatie van de RvC	3,5	3,4	+ 0,1
Verantwoordelijkheid juridische vormgeving governance	3,4	3,7	- 0,3
Informeren belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders	3,4	3,3	+ 0,1
Formuleren codes/ethische standaarden	3,2	3,2	-
Ondersteunen verhogen kennisniveau commissarissen	3,2	3,2	-
Verantwoording afleggen aan het management	2,8	2,6	+ 0,2
Anders	4,2	1,9	+ 2,3

1 = van geen enkel belang 5 = van groot belang

Ook hier valt het op dat het belang van het informeren van aandeelhouders flink is gestegen, terwijl het aantal respondenten uit de commerciële sectoren relatief is afgenomen. Een soortgelijke stijging betreft aandeelhouders hebben wij ook al gezien in alinea 2.2.6. Secretarissen die te maken hebben met aandeelhouders zien het inmiddels dus als een zeer belangrijke taak om deze te informeren.

De werkzaamheden rondom het ondersteunen van vergaderingen van RvB en RvC bijeenkomsten scoren net als in 2014 en 2019 ook nu het hoogst. Maar het werk van de secretaris lijkt zich minder dan voorheen alleen te concentreren rondom de vergaderingen van de belangrijkste organen: de stijging van ondersteuning van RvC-commissies en van managementbijeenkomsten zijn zichtbaar gestegen. Ook zien we hier dus weer de secretaris als verbinder: hij of zij is op meer plaatsen en voor meer partijen aan het werk, binnen de eigen functievervulling.



//
De secretaris zal slimmer moeten gaan werken, zal misschien ook de inzet van generatieve AI modellen moeten gaan inzetten.

Elise Stevens-Fokkens
 Board consultant Cabka,
 auteur Handboek Secretaris,
 interim-secretaris
Interview op pagina 64

2.3 De secretaris in het governanceproces

2.3.1 Invloed van de secretaris op besluitvorming en governance neemt toe

Aan de secretarissen is gevraagd in welke mate hun invloed op aspecten van governance toe- of afneemt. Met daarbij de vraag op welke wijze dit tot uiting komt en wat de factoren zijn die voor deze verandering in invloed zorgen. Met 0 als gelijk gebleven, -2 als sterk afgenomen en +2 als sterk toegenomen.

De uitkomsten van het onderzoek in 2023 laten over alle aspecten van governance een toename van invloed van de secretaris zien. Dat bevestigt de constatering uit het vorige onderzoek, dat niet voor niets 'De secretaris als beïnvloeder' heette. De secretaris krijgt een steeds meer adviserende rol in plaats van alleen een ondersteunende; de secretaris wordt meer betrokken bij besluitvorming; er is meer vertrouwen in de secretaris en zijn of haar rol.

tabel 14

In welke mate op aspecten van governance neemt je invloed toe of af

	2023
Informatievoorziening van de RvC naar de RvB	0,4
Informatie voorziening van RvB naar de RvC	0,7
Besluitvorming binnen de RvB	0,7
Besluitvorming binnen de RvC	0,4
Vormgeving van de governance-structuur	0,4
Administratieve proces van de governance	0,6
Inhoud van de governance	0,6
Cultuur van de governance	0,6

-2 = sterk afgenomen -1 = licht afgenomen 0 = gelijk gebleven
 1 = licht toegenomen 2 = sterk toegenomen

Op welke wijze uit zich dit?*

- Communicatie loopt vaker via de secretaris
- Regelmatiger contact, meer structuur, meer en transparantere informatie uitwisseling
- Hoe langer een secretaris in dienst is, hoe meer vertrouwen is tussen deze partijen en hoe meer de secretaris invloed heeft op de besluitvorming
- Secretaris wordt vaker gezien als 'sparringpartner'
- Vaker advies geven
- Vaker gezien als vertrouwenspersoon

Wat zijn de factoren die voor deze verandering zorgen?*

- Vertrouwen bij partijen
- Betere positie van de secretaris
- Groei en ontwikkeling van de functie secretaris zowel als de ontwikkeling van de RvB en de organisatie zelf
- Meer vertrouwen
- Concretere beschrijving verantwoordelijkheden
- Meer structuur

* Dit zijn toelichtingen van de respondenten

Deze veranderingen in invloed worden veroorzaakt door groei in vertrouwen in en ervaring van de secretaris zelf. Dit vertrouwen ontstaat vaak door transparantere communicatie, en meer regelmaat en structuur in deze communicatie. Maar ook de ontwikkeling van de RvB en de organisatie zelf draagt bij.

2.3.2 Secretarissen beoordelen de kwaliteit van governance binnen de eigen organisatie als ruim voldoende

Aan de secretarissen is gevraagd een score van 1 tot 10 toe te kennen aan dertien onderdelen die de kwaliteit van de governance binnen de eigen organisatie duiden.

tabel 15

Hoe duidt je de kwaliteit van de governance binnen je eigen organisatie?

	2023	2019	Vershil
De openheid van de RvB ten opzichte van RvC	7,9	7,9	-
De sfeer tussen RvB en RvC	7,9	7,8	+ 0,1
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC	7,9	7,2	+ 0,7
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	7,8	7,8	-
De communicatie tussen RvB en RvC	7,7	7,6	+ 0,1
Het verslag van de RvC	7,6	7,6	-
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC	7,5	7,5	-
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	7,4	7,5	- 0,1
De tijdsbesteding van de RvC	7,4	7,5	- 0,1
Het kennisniveau van RvC	7,4	7,3	+ 0,1
De communicatie naar aandeelhouders of andere belanghebbenden	7,1	7,1	-
De evaluatie van het functioneren van de RvC	6,9	6,7	+ 0,2
De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC	6,6	6,4	+ 0,2
Gemiddeld	7,5	7,4	+ 0,1

Score van 1 tot 10

De respondenten beoordelen de kwaliteit van de governance binnen de eigen organisatie (met uitzondering van een lichte daling van de beoordeling van de communicatie tussen RvB en RvC) over de hele linie hoger dan in 2019. Opvallend is de stijging van 0,7 wanneer het gaat over de diversiteit naar geslacht binnen de RvC.

2.3.3 De secretaris ervaart minder conflict en voldoende onafhankelijkheid in het governanceproces

Over twaalf situaties is aan de secretarissen gevraagd in hoeverre deze zich voordoen in hun functie als bestuurssecretaris. De antwoordkeuzen waren nooit (0), soms (1), regelmatig (2) en vaak (3).

tabel 16

In hoeverre doen deze situaties zich voor in je functie als bestuurssecretaris?

	2023	2019	Vershil
Ik draag door de door mij verzamelde informatie bij aan de besluitvorming van de RvB	2,3	2,3	-
Ik draag door mijn eigen kennis/ervaring bij aan de besluitvorming van de RvB	2,2	2,1	+ 0,1
Ik draag door de door mij verzamelde informatie bij aan de besluitvorming in de RvC	2,1	1,9	+ 0,2
Ik draag door mijn eigen kennis/ervaring bij aan de besluitvorming in de RvC	1,8	1,6	+ 0,2
Ik word informeel benaderd door RvC	1,6	1,6	-
Ik sta tussen conflict binnen de RvB-leden	0,5	0,3	+ 0,2
Ik ervaar een loyaliteitsprobleem	0,4	0,4	-
Ik sta tussen conflict tussen RvB en RvC	0,4	0,3	+ 0,1
Mijn onafhankelijke positie tussen RvB en RvC is in het geding	0,2	0,2	-
Ik laat ongunstige informatie achterwege in informatieverstrekking aan RvC	0,2	0,2	-
Ik twijfel aan vertrouwelijkheid van een afzonderlijk overleg van bestuur of RvC	0,1	0,2	- 0,1
Ik word gedwongen partij te kiezen tussen RvB en RvC	0,1	0,1	-

0 = nooit 1 = soms 2 = regelmatig 3 = vaak



Hieruit blijkt dat de invloed van de secretaris op de besluitvorming in RvB en RvC, op basis van zijn of haar eigen kennis, ervaring en informatie, in zijn of haar eigen beleving behoorlijk en zelfs gegroeid is. Eerder bleek ook al dat de secretaris invloed heeft.

Er wordt laag gescoord op problemen, en hoger op positieve ervaringen. Uit de onderste zeven regels van tabel 16 wordt laag gescoord op conflict, loyaliteitsproblemen en mogelijke problemen rondom de onafhankelijke positie van de secretaris, vertrouwelijkheid en informatieverstrekking.

2.4 De secretarisfunctie een beroep?

2.4.1 Beroep? Ja, maar niet teveel inregelen
Evenals vier jaar geleden hebben secretarissen in dit onderzoek stellingen voorgelegd gekregen ten aanzien van hun functie. De antwoordkeuzen van de stellingen luiden: zeer oneens (-2), oneens (-1), neutraal (0), eens (1) en zeer eens (2).



“
De essentie van het secretarism is het continu op zoek zijn naar balans tussen alle verschillen rollen, positioneringen, verwachtingen en wensen.

Niek Kraan

Interim secretaris en auteur
aankomend boek

Interview op pagina 60

tabel 17

Voorgelegde stellingen

	2023	2019	Vershil
Ik heb veel vrijheid om mijn taak naar eigen inzicht uit te voeren	1,5	1,4	+ 0,1
Voor deze functie is een ruime kennis/ervaring vereist	1,2	1,2	-
Voor deze functie is senioriteit vereist	1,1	1,1	-
Mijn eigen kennis/ervaring is ruim voldoende voor mijn functie	1,0	0,9	+ 0,1
Mijn rol als secretaris wordt voldoende gewaardeerd	0,9	0,9	-
Ik ervaar vaak tijdsdruk bij het uitvoeren van mijn taken	0,8	0,8	-
Ik ervaar genoeg ondersteuning voor het goed kunnen uitvoeren van mijn taak	0,7	0,8	- 0,1
De secretarisfunctie zou gekwalificeerd moeten worden als een professioneel beroep	0,7	0,6	+ 0,1
De rol van de secretaris zou meer aandacht in de governance codes moeten krijgen	0,7	0,6	+ 0,1
Mijn taken als secretaris zijn afhankelijk van de omstandigheden continue veranderlijk	0,5	0,4	+ 0,1
Recente ontwikkelingen (schandalen, regulering, codes) hebben mijn positie als secretaris versterkt	0,4	0,3	+ 0,1
Er zou een apart opleidingsprogramma/eisen moeten komen	0,4	0,5	- 0,1
De verantwoordelijkheden van een secretaris moeten beter worden vastgelegd	0,3	0,2	+ 0,1
Deze functie zou een statutaire functie moeten zijn	0,3	0,0	+ 0,3
Mijn taken als secretaris zijn formeel bij ieder bekend	0,1	0,2	- 0,1
Mijn taken als secretaris zijn formeel vastgelegd	0,1	0,2	- 0,1
Mijn rol als secretaris wordt onderschat	0,0	- 0,2	+ 0,2
Een secretaris dient juridisch geschoold te zijn	- 0,5	- 0,3	- 0,2
Een RvC zou een eigen secretaris moeten hebben	- 0,5	- 0,5	-

-2 = zeer oneens -1 = oneens 0 = neutraal 1 = eens 2 = zeer eens

Wat kunnen we op basis van deze stellingen constateren? De secretarisfunctie eist veel (senioriteit, kennis en ervaring) maar biedt ook veel (vrijheid, waardering). De functie hoeft volgens de respondenten niet verder ingeregeld of beschreven te worden in statuten of daarbuiten. Een groter deel van de respondenten t.o.v. 2019 is het enigszins eens met de stelling dat de functie een statutaire functie zou moeten zijn, maar de score staat nog steeds onderaan de stellingenlijst. Ook de toegevoegde waarde van het verder beschrijven van de secretarisrol in codes of kwalificeren van de secretaris als beroep is niet overtuigend uit dit deel van de enquête gekomen. De secretaris vindt de inbedding van zijn of haar rol wel prima zo, lijkt het.

2.5 Kruisverbanden

In de volgende sub-paragrafen leggen we kruisverbanden tussen zes sectoren: respectievelijk onderwijsinstellingen, zorginstellingen, woningcorporaties, niet-beursondernemingen, beursondernemingen en overheidsinstellingen.

We hebben de kruisverbanden vooral gelegd tussen de kenmerken van de secretaris (ervaring, rollen en verantwoordelijkheden, tijdbesteding, vrijheid, verantwoordelijkheden, inbedding, achtergronden) en tussen de waardering door de secretaris van de eigen governance van de organisatie.



Als secretaris heb ik zeker een sturende rol wat betreft de kwaliteit van de governance; daar word je als secretaris ook voor aangenomen!

Saskia van Rassel

Secretaris bij TenneT, docent secretarisprogramma's

Governance Academy - *Interview op pagina 70*

2.5.1 Onderwijsinstellingen

Tabel 18 vat overige kenmerken van de secretaris voor deze sector samen.

tabel 18

Samenvatting overige kenmerken in de Onderwijssector

	Onderwijssector	Totaal NSO 2023
Totaal aantal jaren secretaris	7,8 jaar	8,6 jaar *
Waarvan bij deze organisatie	4,9 jaar	5,2 jaar *
Aantal uren werkzaam als secretaris	30,3 uur	28,6 uur *
Percentage van totale werkweek	82,0 %	78,8 % *
Man / vrouw verhouding	24 / 76 %	27 / 73 %
Opleidingssoort	21 % juridisch, 54 % anders	31% juridisch, 26 % economisch- bestuurs- of bedrijfskundig
Opleidingsniveau	73 % universitair	72 % universitair
Leeftijd	73 % tussen 40 - 60 jaar	72 % tussen 40 - 60 jaar
Inkomen	74 % tussen € 4.000 - 8.000 / mnd	67 % tussen € 4.000 - €8000 / mnd

* **Totaalscore exclusief eigen sector**

Nader geduid: secretarissen in deze sector zijn iets minder ervaren, besteden gemiddeld meer tijd en zijn iets minder juridisch geschoold dan het totaal van andere sectoren. De opleidingsgraad en leeftijd van de secretaris is vergelijkbaar en het inkomen ligt vaker in de (ruime) middencategorie.

In tabel 19 zetten we de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze sector naast de waardering door alle respondenten:

tabel 19

Waardering governance onderwijsinstellingen vs alle sectoren

	Onderwijsinstellingen	Alle sectoren
		gemiddeld
De openheid van de RvB ten opzichte van RvC	7,7	7,9
De sfeer tussen RvB en RvC	7,6	7,9
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	7,6	7,8
Het verslag van de RvC	7,2	7,6
De communicatie tussen RvB en RvC	7,4	7,7
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	7,0	7,4
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC	7,2	7,5
De tijdsbesteding van de RvC	7,1	7,4
Het kennisniveau van RvC	6,8	7,4
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC	7,8	7,9
De communicatie naar (aandeelhouders of andere) belanghebbenden	6,5	7,1
De evaluatie van het functioneren van de RvC	6,2	6,9
De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC	6,9	6,6
Gemiddeld	7,1	7,5

Score van 1 tot 10

Nader geduid: secretarissen van onderwijsinstellingen waarderen op één na (de mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC) op alle aspecten de eigen governance lager dan het gemiddelde van alle sectoren. Secretarissen van onderwijsinstellingen zijn dus relatief ontevreden over de governance in de eigen instellingen.

2.5.2 Zorginstellingen

Tabel 20 vat overige kenmerken van de secretaris voor deze sector samen.

tabel 20

Samenvatting overige kenmerken bij zorginstellingen

	Zorginstellingen	Totaal NSO 2023
Totaal aantal jaren secretaris	8,9 jaar	8,2 jaar*
Waarvan bij deze organisatie	5,2 jaar	5,1 jaar*
Aantal uren werkzaam als secretaris	31,6 uur	28,3 uur*
Percentage van totale werkweek	87,4 %	76,9 %*
Man / vrouw verhouding	22 / 78 %	27 / 73 %
Opleidingssoort	27 % juridisch, 53 % anders	31 % juridisch, 26 % economisch- bestuurs- of bedrijfskundig
Opleidingsniveau	75 % universitair	72 % universitair
Leeftijd	84 % tussen 40 - 60 jaar	67 % tussen 40 - 60 jaar
Inkomen	75 % tussen € 4.000 - 6.000 / maand	72 % tussen € 4.000 - 6.000 / maand

* Totalscore exclusief eigen sector

Nader geduid: secretarissen in deze sector zijn meer ervaren, besteden gemiddeld meer tijd en zijn iets minder juridisch geschoold dan het totaal van andere sectoren. De opleidingsgraad van de secretaris is iets hoger, de leeftijd een stuk hoger en het inkomen ligt iets vaker in de (ruime) middencategorie.

In tabel 21 zetten we de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze sector naast de waardering door alle respondenten:

tabel 21

Waardering governance zorginstellingen vs alle sectoren

	Zorginstellingen	Alle sectoren
		gemiddeld
De openheid van de RvB ten opzichte van RvC	8,2	7,9
De sfeer tussen RvB en RvC	8,0	7,9
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	7,8	7,8
Het verslag van de RvC	7,9	7,6
De communicatie tussen RvB en RvC	7,9	7,7
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	7,5	7,4
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC	7,5	7,5
De tijdsbesteding van de RvC	7,4	7,4
Het kennisniveau van RvC	7,5	7,4
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC	8,1	7,9
De communicatie naar (aandeelhouders of andere) belanghebbenden	7,2	7,1
De evaluatie van het functioneren van de RvC	7,0	6,9
De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC	6,4	6,6
Gemiddeld	7,6	7,5

Score van 1 tot 10

Nader geduid: secretarissen van zorginstellingen waarden op één na (de mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC) op alle aspecten de eigen governance hoger dan het gemiddelde van alle sectoren. Secretarissen van zorginstellingen zijn dus relatief tevreden over de governance in de eigen instellingen.

2.5.3 Woningcorporaties

Tabel 22 vat overige kenmerken van de secretaris voor deze sector samen.

tabel 22

Samenvatting overige kenmerken in de woningcorporaties

	Woningcorporaties	Totaal NSO 2023
Totaal aantal jaren secretaris	7,5 jaar	8,5 jaar *
Waarvan bij deze organisatie	4,5 jaar	5,2 jaar *
Aantal uren werkzaam als secretaris	25,5 uur	29,5 uur *
Percentage van totale werkweek	74,0 %	80,3 % *
Man / vrouw verhouding	28 / 72 %	27 / 73 %
Opleidingssoort	28% juridisch, 21% bedrijfskundig	31% juridisch, 26% economisch- bestuurs- of bedrijfskundig
Opleidingsniveau	59 % universitair	72 % universitair
Leeftijd	62 % tussen 40 - 60 jaar	67 % tussen 40 - 60 jaar
Inkomen	76 % tussen € 4.000 - 6.000 / maand	72 % tussen € 4.000 - 6.000 / maand

* Totalscore exclusief eigen sector

Nader geduid: secretarissen in deze sector zijn minder ervaren, besteden gemiddeld minder tijd en zijn iets minder juridisch geschoold dan het totaal van andere sectoren. De opleidingsgraad en leeftijd van de secretaris is gemiddeld lager en het inkomen ligt iets vaker in de (ruime) middencategorie.

In tabel 23 zetten we de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze sector naast de waardering door alle respondenten:

tabel 23

Waardering governance woningcorporaties vs alle sectoren

	Woningcorporaties	Alle sectoren
		gemiddeld
De openheid van de RvB ten opzichte van RvC	8,2	7,9
De sfeer tussen RvB en RvC	8,4	7,9
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	8,1	7,8
Het verslag van de RvC	8,2	7,6
De communicatie tussen RvB en RvC	8,2	7,7
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	8,1	7,4
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC	8,1	7,5
De tijdsbesteding van de RvC	7,7	7,4
Het kennisniveau van RvC	7,9	7,4
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC	8,2	7,9
De communicatie naar (aandeelhouders of andere) belanghebbenden	6,9	7,1
De evaluatie van het functioneren van de RvC	7,4	6,9
De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC	6,9	6,6
Gemiddeld	7,9	7,5

Score van 1 tot 10

Nader geduid: secretarissen van woningcorporaties waarderen op één na (de communicatie naar belanghebbenden) op alle aspecten de eigen governance hoger dan het gemiddelde van alle sectoren. Secretarissen van woningcorporaties zijn dus relatief tevreden over de governance in de eigen instellingen.

2.5.4 Commerciële (niet-beursgenoteerde) ondernemingen

Tabel 24 vat overige kenmerken van de secretaris voor deze sector samen.

tabel 24

Samenvatting overige kenmerken in de commerciële (niet-beursgenoteerde) ondernemingen

	Commerciële ondernemingen	Totaal NSO 2023
	(niet-beursgenoteerde)	
Totaal aantal jaren secretaris	8,9 jaar	8,2 jaar *
Waarvan bij deze organisatie	6,6 jaar	4,9 jaar *
Aantal uren werkzaam als secretaris	26,1 uur	29,4 uur *
Percentage van totale werkweek	68,7 %	81,3 % *
Man / vrouw verhouding	26 / 74 %	27 / 73 %
Opleidingssoort	49 % juridisch	31 % juridisch, 26 % economisch-, bestuurs- of bedrijfskundig
Opleidingsniveau	76 % universitair	72 % universitair
Leeftijd	65 % tussen 40 - 60 jaar	67 % tussen 40 - 60 jaar
Inkomen	46 % tussen €4.000 - 6.000 / maand	72 % tussen € 4.000 - 6.000 / maand

* Totalscore exclusief eigen sector

Nader geduid: secretarissen in deze sector zijn meer ervaren, besteden gemiddeld minder tijd en zijn vaker juridisch geschoold dan het totaal van andere sectoren. De opleidingsgraad van de secretaris is gemiddeld hoger, de leeftijd iets lager en het inkomen ligt minder vaak in de (ruime) middencategorie.

In tabel 25 zetten we de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze sector naast de waardering door alle respondenten:

Waardering governance commerciële (niet-beursgenoteerde) ondernemingen vs alle sectoren

	Commerciële ondernemingen	Alle sectoren
	(niet-beursgenoteerde)	gemiddeld
De openheid van de RvB ten opzichte van RvC	8,0	7,9
De sfeer tussen RvB en RvC	8,0	7,9
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	7,9	7,8
Het verslag van de RvC	7,3	7,6
De communicatie tussen RvB en RvC	7,8	7,7
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	7,5	7,4
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC	7,8	7,5
De tijdsbesteding van de RvC	7,6	7,4
Het kennisniveau van RvC	7,7	7,4
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC	7,4	7,9
De communicatie naar (aandeelhouders of andere) belanghebbenden	7,8	7,1
De evaluatie van het functioneren van de RvC	6,9	6,9
De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC	6,3	6,6
Gemiddeld	7,5	7,5

Score van 1 tot 10

Nader geduid: secretarissen van commerciële niet-beursgenoteerde bedrijven waarden de eigen governance gemiddeld gelijk aan het totale gemiddelde van alle sectoren. Op de meeste aspecten scoren ze hoger, dus is er sprake van relatieve tevredenheid over de eigen governance. Alleen over het verslag van de RvC en de mate van diversiteit naar geslacht en leeftijd binnen de RvC zijn deze secretarissen relatief kritisch. Dat is te verklaren vanuit de relatief besloten setting van commerciële niet-beursgenoteerde bedrijven: er is geen externe toezichthouder op de governance en de aandeelhouders hebben veel eigen ruimte om te bepalen wie in de RvC komen en wat er gerapporteerd moet worden.

2.5.5 Beursgenoteerde bedrijven

Tabel 26 vat overige kenmerken van de secretaris voor deze sector samen. Gezien de beperkte respons vanuit deze sector kunnen deze kenmerken niet als representatief worden gezien. Toch kiezen wij ervoor deze te vermelden om in ieder geval een indruk te krijgen.

tabel 26

Samenvatting overige kenmerken bij beursgenoteerde bedrijven

	Beursgenoteerde bedrijven	Totaal NSO 2023
Totaal aantal jaren secretaris	6,7 jaar	8,4 jaar *
Waarvan bij deze organisatie	3,4 jaar	5,2 jaar *
Aantal uren werkzaam als secretaris	32 uur	29 uur *
Percentage van totale werkweek	74,0 %	79,6 % *
Man / vrouw verhouding	50 / 50%	27 / 73 %
Opleidingssoort	80 % juridisch	31 % juridisch, 26 % economisch-, bestuurs- of bedrijfskundig
Opleidingsniveau	67 % universitair	72 % universitair
Leeftijd	83 % tussen 40 - 60 jaar	67 % tussen 40 - 60 jaar
Inkomen	20 % tussen € 4.000 - 8.000 / maand, rest is hoger	72% tussen € 4.000 - 6.000 / maand

* Totalscore exclusief eigen sector

Nader geduid: secretarissen in deze sector zijn minder ervaren, besteden gemiddeld meer tijd (hoewel dat dan weer een kleiner percentage is van de werkweek) en zijn veel vaker juridisch geschoold dan het totaal van andere sectoren. De opleidingsgraad van de secretaris is gemiddeld dan weer iets lager, de leeftijd een stuk hoger en het inkomen ligt veel minder vaak in de (ruime) middencategorie.

In tabel 27 zetten we de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze sector naast de waardering door alle respondenten:

tabel 27

Waardering governance beursgenoteerde bedrijven vs alle sectoren

	Beursgenoteerde bedrijven	Alle sectoren
		gemiddeld
De openheid van de RvB ten opzichte van RvC	7,7	7,9
De sfeer tussen RvB en RvC	8,3	7,9
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	9,3	7,8
Het verslag van de RvC	8,7	7,6
De communicatie tussen RvB en RvC	8,0	7,7
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	6,7	7,4
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC	8,0	7,5
De tijdsbesteding van de RvC	6,7	7,4
Het kennisniveau van RvC	8,0	7,4
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC	8,7	7,9
De communicatie naar (aandeelhouders of andere) belanghebbenden	7,3	7,1
De evaluatie van het functioneren van de RvC	6,0	6,9
De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC	7,0	6,6
Gemiddeld	7,7	7,5

Score van 1 tot 10

Nader geduid: secretarissen van beursgenoteerde bedrijven waarderen de eigen governance gemiddeld hoger dan het totale gemiddelde van alle sectoren. Op veel aspecten scoren ze (vaak fors) hoger, zoals de sfeer tussen RvB en RvC, de onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB, het verslag van de RvC, communicatie tussen RvC en RvB en met aandeelhouders en belanghebbenden, diversiteit binnen en kennisniveau van de RvC. Op enkele aspecten scoren ze flink lager, zoals de kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB,

tijdsbesteding van de RvC en de evaluatie van het functioneren van de RvC. Hoewel het een herkenbaar beeld geeft ten opzicht van eerdere onderzoeken, trekken we vanwege de beperkte representativiteit van deze sector geen (deel)conclusie.

2.5.6 Overheidsinstanties

Tabel 28 vat overige kenmerken van de secretaris voor deze sector samen. Gezien de beperkte respons vanuit deze sector (niet in het algemeen, maar wel; wat betreft invulling van deze vraag) kunnen deze kenmerken niet als representatief worden gezien. Toch kiezen wij ervoor deze te vermelden om in ieder geval een indruk te krijgen.

tabel 28

Samenvatting overige kenmerken bij overheidsinstanties

	Overheidsinstanties	Totaal NSO 2023
Totaal aantal jaren secretaris	6,4 jaar	8,5 jaar *
Waarvan bij deze organisatie	3,8 jaar	5,2 jaar *
Aantal uren werkzaam als secretaris	32,0 uur	28,9 uur *
Percentage van totale werkweek	82,0 %	79,4 % *
Man / vrouw verhouding	30 / 70 %	27 / 73 %
Opleidingssoort	23 % juridisch	31 % juridisch, 26 % economisch-, bestuurs- of bedrijfskundig
Opleidingsniveau	70 % universitair	72 % universitair
Leeftijd	57 % tussen 40 - 60 jaar	67 % tussen 40 - 60 jaar
Inkomen	80 % tussen € 4.000 - 8.000 / maand	72 % tussen € 4.000 - 6.000 / maand

* Totalscore exclusief eigen sector

Nader geduid: secretarissen in deze sector zijn minder ervaren, besteden gemiddeld meer tijd en zijn minder juridisch geschoold dan het totaal van andere sectoren. De opleidingsgraad en leeftijd van de secretaris is gemiddeld iets lager en het inkomen ligt iets vaker in de (ruime) middencategorie.



In tabel 29 zetten we de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze sector naast de waardering door alle respondenten:

tabel 29

Waardering governance overheidsinstanties vs alle sectoren

	Overheidsinstanties	Alle sectoren
		gemiddeld
De openheid van de RvB ten opzichte van RvC	7,7	7,9
De sfeer tussen RvB en RvC	8,3	7,9
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	9,3	7,8
Het verslag van de RvC	8,7	7,6
De communicatie tussen RvB en RvC	8,0	7,7
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	6,7	7,4
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC	8,0	7,5
De tijdsbesteding van de RvC	6,7	7,4
Het kennisniveau van RvC	8,0	7,4
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC	8,7	7,9
De communicatie naar (aandeelhouders of andere) belanghebbenden	7,3	7,1
De evaluatie van het functioneren van de RvC	6,0	6,9
De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC	7,0	6,6
Gemiddeld	7,7	7,5

Score van 1 tot 10

Secretarissen van overheidsinstanties zijn relatief (ten opzichte van de totaaluitkomsten van alle sectoren) tevreden over diversiteit en evaluatie van het functioneren van het toezichthoudend orgaan.

Over onafhankelijkheid en kennisniveau van het toezichthoudend orgaan zijn ze relatief ontevreden.

Vanwege de beperkte representativiteit van deze sector trekken we geen (deel)conclusie.



Als (bestuurs-)secretaris dien je te laveren tussen dienstbaarheid op de korte termijn en de toekomst borgen voor de lange termijn.

Hendrik Edeler

Secretaris bij de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie, alumnus en deelnemer secretarisprogramma's Governance Academy

Interview op pagina 68

Samenvatting en conclusie

3.1 Het profiel van de secretaris

Als we het beeld van de respondenten volgen, dan is de secretaris universitair geschoold, meer dan acht jaar ervaren, vaker vrouw dan man en in de meeste gevallen tussen de 40 en 60 jaar oud. De secretaris verdient meestal tussen de € 4.000 en € 8.000 per maand en besteedt diens werktijd vooral ten behoeve van één organisatie en functie (die van secretaris); want de secretaris vervult weinig nevenfuncties.

3.2 Invulling van de secretarisfunctie

De secretarisfunctie eist veel (senioriteit, kennis en ervaring, vermogen te verbinden, ethisch besef, organisatie- en omgevings sensitiviteit) maar biedt ook veel (vrijheid, waardering, invloed). De functie hoeft volgens de respondenten niet verder ingeregeld of beschreven te worden in statuten, wetten of codes.

De meeste secretarissen dienen zowel RvB als de RvC. De secretaris heeft het meeste contact met de RvB, het senior management (tweede echelon) en de RvC. Het contact met interne en externe partijen buiten RvB en RvC intensificeert: de secretaris is steeds meer een verbinder.

De secretaris werkt vooral voor de RvB-voorzitter, gevolgd door de RvB als geheel, de RvC-voorzitter en de RvC als geheel. Hij of zij heeft dus vaker contact met het tweede echelon dan met de RvC, maar voert ten behoeve van de RvC meer werkzaamheden uit. De hele RvB, het senior management, het hoofd financiën én het hoofd juridische zaken krijgt meer tijd van de secretaris dan voorheen, terwijl de aandacht voor de bestuurs- en RvC-voorzitters en de gehele RvC vrijwel

gelijk is gebleven. De secretaris werkt dus voor bijna alle onderdelen vaker. Dit ondersteunt de eerdere constatering dat het contact met anderen intensificeert: de secretaris als verbinder.

Secretarissen besteden gemiddeld vijfde van hun tijd aan hun secretarisfunctie en combineren in ruim de helft van de gevallen de secretarisfunctie met een andere functie binnen één organisatie, die dus gemiddeld genomen minder tijd kost dan de secretarisfunctie zelf. De secretarisfunctie is derhalve de hoofdfunctie van de secretaris.

Inhoudelijk ziet de secretaris zichzelf vooral als 'procedure-bewaarder', adviseur en verbinder, maar hij of zij herkent zich ook in de rollen van informatie-verzamelaar, vertrouwenspersoon en netwerker. Hij of zij ziet zichzelf liever in de staf dan in de lijn gepositioneerd. Het belangrijkste werk van de secretaris betreft volgens hem- of haarzelf het ondersteunen van vergaderingen, gevolgd door de ondersteuning van verslaggeving (jaarlijkse corporate governance paragraaf, het jaarlijkse verslag van de RvC) en het informeren van en verantwoorden aan het bestuur. De ondersteuning van RvC-commissies en van managementbijeenkomsten zijn daarbij zichtbaar gestegen.

3.3 De secretaris in het governanceproces

In dit derde Nationale Secretarissen Onderzoek constateren we dat de invloed van de secretaris op de besluitvorming binnen de RvC verder toeneemt. Deze trend was al zichtbaar in het vorige onderzoek en wordt doorgezet. De secretaris krijgt een steeds meer adviserende rol in plaats van alleen een ondersteunende; de secretaris wordt meer betrokken bij besluitvorming; secretarissen ervaren meer vertrouwen in de secretaris en zijn of haar rol.

De invloed van de secretaris op informatievoorziening van RvB naar de RvC, besluitvorming binnen de RvB, het administratieve proces van de governance, de inhoud van de governance en de cultuur van de governance is het sterkst



gestegen ten opzichte van vier jaar geleden. Communicatie loopt vaker via de secretaris, de secretaris is beter gepositioneerd, wordt vaker om advies gevraagd en gezien als vertrouwenspersoon. Wat ook helpt, zo geven respondenten aan, is dat de omgeving professioneler wordt.

Secretarissen beoordelen de kwaliteit van governance binnen de eigen organisatie met een gemiddelde van 7,5 als ruim voldoende (in 2014 was dat 7,2 en in 2019 7,4 dus er is sprake van een gestegen waardering). De openheid van de RvB ten opzichte van RvC, de onderlinge sfeer tussen RvB en RvC, de communicatie tussen de RvB en RvC en de onafhankelijkheid van de leden van de RvC ten opzichte van RvB beschouwt hij of zij als 'goed'. De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC is de grootste stijger en wordt voor het eerst ook beoordeeld als 'goed'.

In 2023 zijn secretarissen minder tevreden met de diversiteit in leeftijd binnen de RvC en over de (zelf-)evaluatie van het functioneren van de RvC (hoewel beide aspecten wel een opwaartse trend vertonen).

De secretaris ziet de door hem of haar verzamelde informatie en de eigen kennis en ervaring als belangrijke bijdrage aan besluitvorming binnen zowel de RvC als de RvB. Er wordt laag gescoord op conflict, loyaliteitsproblemen en mogelijke problemen rondom de onafhankelijke positie van de secretaris, vertrouwelijkheid en informatieverstrekking. Er wordt dus laag gescoord op problemen, en hoger op positieve ervaringen.

3.4 De toekomst van de secretaris: zowel zijn of haar eigen functie als de context waarin hij of zij werkt wordt professioneler

In 2014 spraken wij de verwachting uit dat de trend van het werken in een meer professionele governance-context, zichtbaar in de vorm van minder conflicten en meer onafhankelijkheid vanuit de eigen rol, zich in de komende jaren verder doorzet. Dat konden we vijf jaar later en ook nu weer bevestigen. Net als een aantal andere zaken uit eerdere onderzoeken en literatuur steeds wordt bevestigd in dit onderzoek, waardoor een robuust en representatief beeld ontstaat. De hoge responsgraad en veelal eenduidige antwoorden over de rol, taken en positie van de secretaris helpt daarbij.

De secretaris beweegt mee met het stijgende niveau van de invulling van governance in het algemeen en veroorzaakt deze zelfs mede, getuige zijn of haar groeiende invloed en toenemend aantal verbindinglijnen.

De trend van 'de secretaris als beïnvloeder' en 'de secretaris als verbinder' zal zich verder doorzetten, in wisselwerking met de steeds professionelere omgeving. Enkele van de ervaren problemen, zoals tijdsdruk, zullen niet minder worden, tenzij het lukt digitalisering en AI op passende wijze in te zetten en/of anderszins 'slimmer' te werken. Het werk van de secretaris wordt meer divers qua taken en doelgroepen en ook meer relevant in een complexer wordend veld. Het zal niet alleen meer vragen van de kennis, inzet en omgevings sensitiviteit van de secretaris (binnen én buiten de organisatie), maar ook van zijn of haar persoonlijkheid.

Interviews

Interview met Liesbeth Meijer Directeur Lucht, bureau voor organisatieontwikkeling, docent Governance Academy	58
Interview met Niek Kraan Interim secretaris en auteur aankomend boek	60
Interview met Carina Mak Directeur en eigenaar Authentiek Leiderschap en docent PCS-programma van Governance Academy	62
Interview met Elise Stevens-Fokkens Board consultant Cabka, auteur Handboek Secretaris, interim-secretaris	64
Interview met Niek Verkaik Docent, board & governance adviseur en programmamanager Governance Academy	66
Interview met Hendrik Edeler Secretaris bij de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie, alumnus en deelnemer secretarisprogramma's Governance Academy	68
Interview met Saskia van Rassel Secretaris bij TenneT, docent secretarisprogramma's Governance Academy	70



Interview met

Liesbeth Meijer

Directeur Lucht, bureau
voor organisatieontwikkeling,
voormalig interim-secretaris,
docent Governance Academy

“ Al sinds mijn eerste baan word ik ingezet als secretaris. Meestal was het van een commissie maar later werd het mijn rol. Ik ben werkzaam als secretaris sinds 1993. Mijn eerste rol was als ambtelijk secretaris van het medisch stafconvent in het VU ziekenhuis en mijn laatste vaste rol als directiesecretaris was bij de Hogeschool Utrecht. Later ben ik als interim bestuurssecretaris op veel plekken geweest, meestal in zorg en onderwijs.

Als ik ingezet wordt in deze rol gaat het vaak om een paar dingen binnen mijn opdracht: de klassieke rol vervullen en tegelijkertijd kijken wat er beter kan in het besluitvormingsproces. Dit noem ik ook wel de reis van het besluit, bijvoorbeeld door het doen van een audit (wat is er nodig en hoe doen we het vervolgens) en daarbij, hoe zorg je ervoor dat de gewenste situatie ontstaat. Dus ik ben niet van de rapporten schrijven maar een werkelijke verandering teweegbrengen. Ik doe dat vaak door het geven van een Masterclass voor medewerkers die veel te maken hebben met het bestuur, besluitvorming, beleidsstukken schrijven etc.

Governance, compliance en het borgen en bewaken van goede transparante en integrale besluitvorming zijn belangrijke taken waar de secretaris een rol heeft. Wat ik zie is dat de secretaris voor heel veel wordt ingezet, het is een functie

die nergens precies gelijk is. Het is afhankelijk van de sector maar ook de bestuursleden. Het is een “ollemensje met wel zes poten”. Maar het beeld van de secretaris is in veel organisaties niet echt helder gemaakt. Dat is jammer.

Ik richt me, naast het klassieke binnen de functie, graag op de gedragskant en interactie met collega's. Wat zie ik wel en wat zit onder water? Wat moet er nog zichtbaar worden? Worden de kernwaarden echt door iedereen nageleefd of is het een wassen neus? Ik ben erg van aansluiten bij de geleefde werkelijkheid en niet de gewenste werkelijkheid. Dus plannen en kernwaarden moeten van het papier af. Dit moet ook het bestuur laten zien, voorbeeldgedrag. De secretaris kan daar een belangrijke rol in vervullen.

De secretaris hoort en ziet veel, heeft voelsprietten en ogen in het achterhoofd. Dat kan heel goed ingezet worden mits in gelijkwaardige en goede samenwerking ten gunste van de hele organisatie. Dus ook het geven van kritische tegenspraak is daarbij van belang. De secretaris moet cultuurdrager zijn, de kernwaarden voorleven en daar ook iedereen op blijven attenderen.

“ Een goede secretaris is een gelijkwaardige partner voor het bestuur en RvC.

Ik denk dat een goede secretaris een gelijkwaardige partner is voor het bestuur en RvC. Weliswaar niet de besluiten neemt maar wel invloed heeft op inhoud, proces, gedrag. Daar ook observaties kan delen, adviezen kan geven. In ieder geval heb ik dat zelf mogen ervaren. Juist vanuit die plek kan dat heel waardevol zijn. Het stellen van de juiste vragen, weten wanneer je op je handen moet zitten, waar je even stevig mag zijn. Als dat je als secretaris ook wordt gegund ben je goud waard. Voor mij geldt dat ik met mijn jarenlange ervaring het ook niet anders meer wil. Je wordt meer dan een procesbewaker en inhoudelijk expert. Voor mij is dat een belangrijke aanvulling op dit vak.



Interview met

Niek Kraan

Interim secretaris en auteur
aankomend boek

“ Van beroep ben ik zelfstandig adviseur en interimmer. Ik heb zeven jaar ervaring als bestuurssecretaris in verschillende organisaties. Momenteel ben ik bezig met het schrijven van een boek over de bestuurssecretaris. Het zal in 2024 in de winkels verschijnen. In mijn werk ben ik ook bezig met het opleiden en coachen van bestuurssecretarissen.

Ik zie steeds meer de logica ontstaan dat een organisatie of een bestuurder meer zoekt dan wat ik ‘de klassieke secretaris’ noem. De klassieke secretaris is (mede)verantwoordelijk voor een zorgvuldige organisatie van overleg en besluitvorming (het formele proces van besturen). Dit is in zekere zin de kern van het vak: pas als je hier een rol hebt, ben je bestuurssecretaris. Maar de secretaris heeft meer te bieden, zoals bijvoorbeeld hoogwaardig bestuursadvies. Ook niet onbelangrijk is de rol van verbinder. Als verbinder onderhoud je zowel intern als extern een relevant netwerk, met als doel te weten wat er speelt in de organisatie en de omgeving, samenwerking te bevorderen en de organisatie extern te vertegenwoordigen. Dergelijke taken of rollen komen in mijn ogen steeds prominenter naar voren.

Het beroep doen op meer rollen en positioneringen tegelijkertijd brengt als vanzelf meer paradoxen en valkuilen met zich mee, die sowieso al bij het beroep hoorden. Hoe ben je benaderbaar en betrouwbaar voor anderen als je ook een vertrouweling van het bestuur bent? Hoe ben je zichtbaar en initiatiefrijk terwijl je ook gevraagd wordt een niet te dominante plek in te nemen? Hoe voldoe je aan het verzoek om je vooral uit te spreken en mee te denken als soms aan je gevraagd wordt om even je mond te houden? Hoe ga je om met de bestuurlijke wensen om tegen te spreken terwijl ook loyaliteit wordt verwacht?

In mijn praktijk merk ik dat dit het type vraag is waar bestuurssecretarissen mee worstelen, ook degenen met aardig wat ervaring. De essentie van het secretarissvak is misschien wel het continu op zoek zijn naar balans tussen alle verschillen rollen, positioneringen, verwachtingen en wensen.

De secretaris heeft meer invloed gekregen. Besturen is geen eenvoudig vak en wordt door hogere eisen (vanuit de maatschappij, vanuit codes) en complexere maatschappelijke vraagstukken steeds ingewikkelder. Ik merk dat bestuurders (en soms ook raden van toezicht) de behoefte hebben om daarin in de volle breedte ondersteund te worden door een sterke secretaris. Dat zit bijvoorbeeld in behoefte aan scherpe inhoudelijke adviezen, aan feedback of aan een stevige procesregie.

“ **De essentie van het secretarissvak is het continu op zoek zijn naar balans tussen alle verschillen rollen, positioneringen, verwachtingen en wensen.**



Interview met

Carina Mak

Directeur en eigenaar Authentiek
Leiderschap en docent PCS-programma
van Governance Academy

“ Ik zie dat de secretaris steeds meer een sturende rol krijgt naast de ondersteunende rol. Daarbij krijg ik vooral tijdens het geven van mijn sessies in de secretarisopleiding van Governance Academy mee dat de secretaris dat ook wil en kan. De positie van de secretaris is vrij uniek omdat hij of zij in de RvB, RvT én bij de hele organisatie is betrokken en daarmee een zeer breed beeld heeft van wat er in de organisatie speelt en er daarmee ook meer invloed kan uitoefenen.

Met name tijdens de opleiding bij Governance Academy merk ik dat het sparren over authentiek leiderschap en hoe dat (meer) in te zetten als secretaris een zeer geliefd onderwerp is en daarnaast mensen (nog meer) uit de comfortzone laat stappen. Vanuit mijn rol als leiderschapscoach heb ik de indruk dat de secretaris meer invloed heeft gekregen op de kwaliteit van gedrag in de boardroom en besluitvorming.

In mijn werk ga ik altijd op zoek naar de Missie van een individu. Zo ook bij de secretaris. Dat zijn altijd prachtige missies, gericht op het laten groeien van het bestuur en andere stakeholders. Ook bespreken we Ego's die een missie soms in de weg staan. Waardoor niet het volledige potentieel van iemand wordt benut. Het ego van een gemiddelde secretaris beweegt zich soms wat te ver op de achtergrond in plaats van op de voorgrond. Waardoor de Missie niet voldoende zichtbaar is. Ik zie tegelijkertijd dat de secretaris er meer gaat 'staan' en de fantastische kwaliteiten inzet, zelfs als dit soms op het randje van de comfortzone voelt.

“ De Ego van de secretaris staat zijn of haar *Missie* soms in de weg.



Interview met

Elise Stevens-Fokkens

Board consultant Cabka, auteur
Handboek Secretaris, interim-secretaris

“Sinds 2001 ben ik secretaris bij verschillende, vaak beursgenoteerde en internationale ondernemingen, maar bijvoorbeeld ook bij een gerenommeerd museum. Daarnaast richt ik mij de laatste jaren steeds meer op advies aan RvB's en RvC's en op de verdere professionalisering van het vak, onder andere door het schrijven van het Handboek Secretaris en door het delen van kennis en ervaring als docent/spreker/coach.

Het vakgebied van de secretaris groeit mee met het toenemend aantal taken en verantwoordelijkheden van bestuurders en toezichthouders. Denk bijvoorbeeld aan ESG-doelstellingen, CSRD-reporting, stakeholdersdialog, beleid voor diversiteit & inclusiviteit, beloningsverhoudingen, cybersecurity, aandeelhoudersactivisme. De secretaris moet, natuurlijk vanuit zijn of haar eigen rol en verantwoordelijkheden, in dat hele spectrum van onderwerpen kunnen meedraaien. Daarbij komt nog de (tijds-)druk door pers, social media, en de afreken- en cancel cultuur. Het secretarismatje is dan ook veeleisend. De secretaris moet niet een schaap met vijf, maar één met wel tien poten zijn!

De secretaris heeft vaak een (te) grote werkdruk. De secretaris zal verder moeten professionaliseren en slimmer moeten gaan werken. Verdere digitalisering, automatisering en misschien ook de inzet van generatieve AI modellen zoals Chat GPT, zullen de secretaris daarbij kunnen helpen. Het vak gaat dus, net als het vak van advocaat of accountant, aanzienlijk veranderen in de komende jaren. Dat gaat overigens niet in iedere organisatie even snel.

Daarnaast moet de secretaris van alles op de hoogte zijn, precies begrijpen wat er speelt en wat er kan, mag en nodig is. Dat vergt een constant schakelen tussen inhoudelijke kennis/begrip, praktische/operationele taken en advies/vertrouwen. De secretaris die dit goed beheerst heeft (meer) impact en kan zich (meer) richten op de advies- en vertrouwensrol. Daar ligt de toegevoegde waarde van de secretaris.

“ **De secretaris zal slimmer moeten gaan werken, zal misschien ook de inzet van generatieve AI modellen moeten gaan inzetten.**



Interview met

Niek Verkaik

Docent, board & governance adviseur
en programmamanager Governance
Academy

“ Als board & governance adviseur en programmamanager van de Governance Academy opleiding ‘De Professionele Secretaris / Company Secretary’ sta ik veelvuldig en direct in contact met secretarissen. Door de vertrouwelijke setting waarbinnen we werken heb ik een goed beeld van de veelzijdigheid van het vak en vooral ook de morele dilemma’s waar de secretaris tegenaan kan lopen.

De afgelopen jaren leidt de verdere introductie en professionalisering van het intern toezicht vanzelfsprekend tot meer aandacht voor - en vraag naar - de professionele secretaris. Een serieuze, effectieve RvC kan wat mij betreft niet zonder een stevige secretaris die het overzicht bewaart en fungeert als hoeder van de governance van de organisatie. Hij of zij staat direct met die organisatie in verbinding en is daardoor als geen ander in staat de dynamieken binnen en buiten de bestuurskamer aan te voelen en effectief te maken. De organisatiesecretaris zorgt er ook voor dat de belangen van bestuur en intern toezicht in balans zijn. Dit is niet onbelangrijk bij de vorming van de agenda en een adequate informatiestroom die zowel via papier als via persoonlijke contacten verloopt.

De sensitieve secretaris voelt aan en weet wie met wie en op welk moment zou moeten spreken. Het belang van intern en extern stakeholdermanagement is de afgelopen jaren alleen maar toegenomen. Dit gezien de almaar complexere context van wet- en regelgeving, groeiend extern toezicht en een activistische maatschappij die meekijkt met de maatschappelijke rol van de RvC.

Toch zijn er nog veel organisaties waarbij de RvC geen ondersteuning heeft in de vorm van een secretaris. Of de ondersteuning is kwalitatief of kwantitatief onvoldoende dan wel te versnipperd om een optimale bijdrage te leveren. Ondanks de - vaak financiële - goede bedoelingen doen zowel de RvC als de organisaties zichzelf daarmee tekort.

“ De secretaris kan werkelijke verandering teweeg brengen.

Gelukkig zie ik meer en meer organisaties een start maken met de secretarisrol of deze breder positioneren. Een prachtige en noodzakelijke ontwikkeling! Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het goede gesprek vooraf. Wat verwacht de organisatie, het bestuur én de RvC eigenlijk van deze functionaris?

Mijn ervaring is dat een RvC vaak de eigen verwachting ten aanzien van de secretarisrol niet goed kan articuleren. En dat is bijzonder omdat het gesprek hierover met de secretaris onderdeel van de brede werkgeversrol van de RvC is. Vraag als secretaris desnoods zelf om een verwachtingengesprek en biedt inzicht in eventuele andere rollen en taken. Wees daarbij realistisch in de tijd die nodig is om de taken van de organisatiesecretaris effectief in te vullen en van meerwaarde te kunnen zijn. Dat betekent vooral het afstoten van oude of juist ook nieuwe taken om te voorkomen dat exotische functiecocktails blijven bestaan. Als de RvC zichzelf serieus neemt dan kan de secretaris niet achterblijven, toch?



Interview met

Hendrik Edeler

Secretaris bij de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie, alumnus PCS-programma van Governance Academy en deelnemer Permanente Educatieprogramma voor Secretarissen / Company Secretaries (PECS)

“ Bijna twintig jaar ben ik werkzaam in het secretarismat. Tijdens mijn promotieperiode ben ik als nevenfunctie binnen het vertegenwoordigend orgaan van promovendi bij het CvB van de UvA vertrouwd geraakt met de bestuurlijke wereld. Uiteindelijk heb ik van mijn nevenfunctie mijn hoofdfunctie gemaakt. In de onderwijs-, pensioen-, universiteitswereld alsmede ook bij een branche als een beroepsorganisatie. Als directie-/bestuurssecretaris bij de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (KNB) ben ik (mede) verantwoordelijk voor de integrale beleidscyclus; directie-MT-bestuur-RvT- (algemene) ledenraad - ALV.

Mijn dagelijkse werkzaamheden laten zich kenmerken – zoals bij zoveel (directie-/bestuurs-) secretarissen – als een lemniscaat; operationeel, tactisch en strategisch. Dit is zowel energie-gevend als uitdagend. Het adviseren van de bestuurlijke top inzake strategie en beleidskeuzes, tactisch bijsturen als de uitvoering niet gaat volgens de overeengekomen routing en het operationeel aansturen van de ondersteuning gaat kris-kras door elkaar heen.

De intensiteit van de maatschappelijke/globale veranderingen, zo niet alle transitie, op het gebied van energie, grondstoffen, klimaat, financiën, onderwijs en zorg, nopen dat inspelen op de actualiteit soms aantrekkelijker is voor een organisatie dan dagelijks bezig te zijn met de lange termijnvisie. Door de veelheid aan eisen, meningen, regelgeving van stakeholders, media, burgers en politiek lijkt het soms wel dat veel organisaties nadenken over hun bestaansrecht en toekomstbestendigheid, maar ook beseffen dat zij zich bevinden te midden van chaos.

Als bestuurssecretaris ben je dienstbaar aan de organisatie; in het bijzonder aan de beleidscyclus en bijbehorende governance-onderdelen van bestuur en toezicht. Het nadenken over de lange termijnstrategie kan dan soms het onderspit delven. Als (bestuurs-)secretaris dien je dan te laveren tussen dienstbaarheid op de korte termijn en de toekomst borgen voor de lange termijn.

“ **Als (bestuurs-)secretaris dien je te laveren tussen dienstbaarheid op de korte termijn en de toekomst borgen voor de lange termijn.**

De ontwikkeling en waardering van het vak van bestuurssecretaris en de positionering ervan laten zien dat de invloed van de secretaris toeneemt. Het heeft ook te maken met senioriteit van de persoon die de functie van bestuurssecretaris uitoefent. Ik merk dat de jaren ervaring – en wellicht ook de grijze haren – in het vak van bestuurssecretaris een toenemend voordeel genereert.



Interview met

Saskia van Rassel

Secretaris bij TenneT, docent bij het blended E-learning programma Gecertificeerd Secretaris (EGS) van Governance Academy en docent bij het PCS-programma

“Mijn eerste secretarisfunctie, waar ik bij toeval inrolde, dateert van dertig jaar geleden. Tussendoor heb ik andere rollen vervuld, maar sinds dertien jaar ben ik weer werkzaam als secretaris. Eerst was ik van 2010 tot 2020 bij TenneT, daarna drie jaar op interim-basis met opdrachten bij onder anderen Justeattakeaway.com, het Stedelijk Museum Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam. In deze functies was ik secretaris RvC dan wel secretaris van zowel de RvB als de RvC.

Dagelijkse bezigheden omvatten zowel de ‘administratieve’ pijler zoals in het algemeen het bewaken van een goede governance en meer specifiek bijvoorbeeld het opstellen van agenda’s voor, en verder voorbereiden en notuleren van vergaderingen. Daarnaast ben ik adviseur, sparringpartner en vraagbaak, niet alleen voor de leden RvB en RvC maar ook voor collega’s uit de organisatie.

Als ik naar mijn eerste secretarisfunctie kijk en naar hoe ik vandaag mijn functie invul, zie ik niet hele grote verschillen. Het is en blijft: “I’m with the board, not in the board” en ik heb nooit moeite gehad om mijn positie als secretaris te kunnen innemen – met de daarbij horende impact en invloed. Ik heb altijd in organisaties gewerkt waar naar mij werd geluisterd en de rol als secretaris werd erkend en omarmd (was het niet bij het begin, dan wel als ik eenmaal bezig was). Als secretaris heb ik zeker een sturende rol wat betreft de kwaliteit van de governance, o.a. wat betreft de besluitvorming en boardroom dynamics; daar word je als secretaris ook voor aangenomen!

“ Als secretaris heb ik zeker een sturende rol wat betreft de kwaliteit van de governance; daar word je als secretaris ook voor aangenomen!

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

Kakabadse, A., Khan, N. and Kakabadse, N. (2016) **Company 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/>

Lückerath-Rovers, M. en Oostdam, P. (2010). **Administrateur of chief governance officer: De rol van de secretaris in corporate governance.** Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht & Compliance

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

Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2022). **De Nederlandse Corporate Governance Code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen.** Den Haag

Peij, S.C. (2010). **De one tier board: waar wel en niet?**, Management Executive, januari/februari 2010

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.



PwC/NIVE (2009). **Boardroom Insider**. Amsterdam: PricewaterhouseCoopers / Nederlandse Vereniging voor Managers.

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



Het Nationale Secretarissenonderzoek

De bijdrage van de secretaris aan "good governance"

Deze enquête heeft als doel het verwerven van inzicht in de rol en positie van de secretaris en dan specifiek de bijdrage van de secretaris aan good (corporate) governance. Dit onderzoek is een vervolg op het secretarissen onderzoek (2010) van de Erasmus Universiteit en de onderzoeken door Governance University (2014, 2019). Het onderzoek uit 2014 van Governance University heeft geleid tot de eerste Nederlandse wetenschappelijke publicatie over secretarissen ooit. Ook het onderzoek uit 2019 heeft tot publicatie geleid. De publicaties zijn te vinden op de website www.governanceuniversity.nl.

Jouw deelname aan het onderzoek helpt de kennis en het inzicht over de secretarisrol te vergroten. Het is een functie volop in ontwikkeling en met de juiste invulling van grote impact op het besluitvormingsproces, dynamiek en effectiviteit op boardniveau. We hopen dat het invullen van de enquête jou tevens reflectie biedt op jouw rol. De resultaten zullen o.a. inzicht bieden in de veranderingen en uitdagingen van de secretarisrol, en in de mogelijkheden het beste uit de secretarisrol te halen.

Kortom, jouw deelname is dus van belang!

Het invullen van het enquêteformulier duurt ongeveer 30 minuten en bestaat uit 30 vragen. De resultaten zullen door Governance University vertrouwelijk behandeld worden en anoniem verwerkt. De individuele antwoorden zullen niet met andere partijen worden gedeeld. De enquête bestaat uit twee onderdelen. Onderdeel één betreft een profielschets van de secretaris en onderdeel twee een overzicht van de rol en positie van de secretaris in het corporate governance proces.

Graag doet Governance University een beroep op jouw kennis en ervaring. Bij voorbaat dank voor de geleverde input!



Het Nationale Secretarissenonderzoek

Profiel van de secretaris

Door middel van de volgende vragen worden de kenmerken van de secretaris in kaart gebracht. Mocht u in meerdere organisaties werkzaam zijn als secretaris, vul de antwoorden dan in voor uw meest aansprekende secretarisfunctie (deze keuze maakt u bij vraag 1).

* 1. Ik ben secretaris bij een

- Beursonderneming
- Niet-beursonderneming
- Familiebedrijf
- Zorginstelling
- Woningbouwcorporatie
- Onderwijsinstelling
- Anders

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

* 2. Vult u nog bij andere organisaties een nevenfunctie? (bijvoorbeeld: bestuurslid, commissaris, secretaris)

- Nee
- Ja, bezoldigd
- Ja, onbezoldigd

Zo ja, welke functie?

* 3. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw



*** 4. Wat is uw leeftijd?**

- Jonger dan 30 jaar
- 30 tot 40 jaar
- 40 tot 50 jaar
- 50 tot 60 jaar
- Ouder dan 60 jaar

*** 5. Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?**

- MBO
- HBO
- WO
- Anders

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

Het Nationale Secretarissenonderzoek

*** 6. Wat is uw voornaamste opleidingsachtergrond?**

- Bedrijfskundig
- Economisch
- Juridisch
- Technisch
- Communicatie/journalistiek
- Anders

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

*** 7. Ik ben secretaris van (meerdere antwoorden mogelijk)**

- De Raad van Bestuur of de directie
- De Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht
- Een commissie van de Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht
- Anders

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

*** 8. Hoe lang bent u al secretaris?**

Totaal aantal jaren

Waarvan bij deze organisatie



*** 9. Heeft u naast de functie als secretaris nog andere functies binnen deze organisatie?**

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Ja, als compliance officer
- Ja, als legal counsel
- Ja, als commissaris/toezichthouder bij organisatieonderdelen
- Ja, voor de OR
- Ja, anders
- Nee

Toelichting indien 'Ja, anders' ingevuld:

*** 10. Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld per week aan uw secretariswerkzaamheden (inclusief eventuele commissies) en hoeveel procent is dit van uw weektaak?**

Uren per week werkzaam als secretaris

Dit is ... procent van de weektaak binnen deze organisatie

Het Nationale Secretarissenonderzoek

*** 11. Wat is uw gemiddelde bruto maandvergoeding voor uw functie als secretaris?**

- Tot €4000,00
- Tussen €4000,00 en €8000,00
- Tussen €8000,00 en €12.000,00
- Meer dan €12.000,00
- Dit houd ik liever privé.

*** 12. Wat was de functie voor uw huidige functie als secretaris?**

	Staffunctie	Lijnfunctie	Ja, lijn/staffunctie n.v.t.
Een soortgelijke functie binnen deze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een soortgelijke functie bij een andere organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een andersoortige functie binnen deze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een andersoortige functie bij een andere organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

*** 13. De organisatie waar ik werkzaam ben kent een**

- Bestuursmodel waarbij bestuurders en toezichhouders samen in 1 bestuur zitten (one-tier)
- Bestuursmodel waarbij bestuurders en toezichhouders apart in 2 afzonderlijke raden zitten (two-tier)



*** 14. Voor niet iedere organisatie (mede afhankelijk van de omvang) is de secretarisfunctie een voltijds-functie, in zo'n geval kan de secretarisfunctie uitgeoefend worden naast een andere (hoofd-)functie. Kunt u aangeven hoe u tegen uw huidige secretarisfunctie aankijkt? Ik zie mijn huidige functie als secretaris**

	Ze er oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Ze er eens
Als mijn hoofdfunctie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als een functie naast een andere (hoofd-)functie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als een tussenstap op weg naar een andere functie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als een functie in het kader van een management development-traject	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuele toelichting:

*** 15. Kunt u aangeven in welke mate u met onderstaande betrokkenen binnen uw organisatie als secretaris contact heeft. Indien onderstaande betrokkenen niet op uw organisatie van toepassing zijn geef dan 'N.v.t.' aan, als de betrokkenen wel binnen uw organisatie aanwezig/relevant zijn maar u heeft er geen contact mee, geef dan 'Nooit' aan.**

	Nooit	Soms, incidenteel	Regelmatig	Vaak	N.v.t.
Raad van Bestuur/directie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senior-management (niet zijnde RvB/directie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raad van Commissarissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ondernemingsraad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe autoriteiten (AFM, NMA e.d.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aandeelhouders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afnemers (consumenten/patiënten/huurders)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leveranciers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

Het Nationale Secretarissenonderzoek

*** 16. Kunt u aangeven ten behoeve van welke partijen u werkzaamheden uitvoert? Indien onderstaande betrokkenen niet op uw organisatie van toepassing zijn geef dan 'N.v.t.' aan, als deze partijen wel binnen uw organisatie aanwezig zijn maar u voert er geen werkzaamheden voor uit geef dan 'Nooit' aan.**

	Nooit	Soms, incidenteel	Regelmatig	Vaak	N.v.t.
Voor de directie/bestuurs-voorzitters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor de gehele directie/bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor het senior-management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor de voorzitter van de RvC of RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor de gehele RvC of RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor het hoofd juridische zaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor het hoofd financiën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anders:

*** 17. Kunt u aangeven welke kwalificaties u van toepassing vindt op uw rol als secretaris? (1 = geheel niet van toepassing, 5 = zeer zeker van toepassing)**

	1	2	3	4	5
Procedure-bewaarder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adviseur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbindingen-legger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netwerker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrouwenspersoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatieverzamelaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuele andere kwalificaties:

Het Nationale Secretarissenonderzoek

De secretaris in het corporate governance proces

De volgende vragen hebben betrekking op de rol en positie van de secretaris als betrokkene in het corporate governance proces binnen een organisatie (de wisselwerking tussen bestuur en toezicht ten behoeve van aandeelhouders en/of andere relevante belanghebbenden).

*** 18. Kunt u aangeven in hoeverre u denkt dat u invloed heeft op verschillende aspecten van governance binnen uw organisatie? (1 = geen enkele invloed, 5 = zeer grote invloed)**

	1	2	3	4	5	N.v.t.
a. De informatievoorziening van RvC/RvT naar het bestuur/directie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. De informatievoorziening van bestuur/directie naar de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. De besluitvorming binnen de RvB/directie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. De besluitvorming binnen de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. De vormgeving van de governance-structuur (samenstelling van RvC/RvT en evt. commissies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Het administratieve proces van governance (informatievoorziening, agenda)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. De inhoud van de governance (bijv. kennisontwikkeling, opstellen reglement/gedragscodes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. De cultuur van de governance (bijv. wijze van communiceren, transparantie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 19. In welke mate is jouw invloed als secretaris op de volgende gebieden veranderd over de afgelopen 5 jaar?**

	Sterk afgenomen	Licht afgenomen	Gelijk gebleven	Licht toegenomen	Sterk toegenomen
a. De informatie voorziening van RvC/RvT naar het bestuur/directie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. De informatie voorziening van bestuur/directie naar de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. De besluitvorming binnen de RvB/directie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. De besluitvorming binnen de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. De vormgeving van de governance-structuur (samenstelling van RvC/RvT en evt. commissies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Het administratieve proces van governance (informatievoorziening, agenda)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. De inhoud van de governance (bijv. kennisontwikkeling, opstellen reglement/gedragscodes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. De cultuur van de governance (bijv. wijze van communiceren, transparantie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Op welke wijze uit zich dit bij de volgende onderdelen? (Alleen beantwoorden indien verandering in invloed op vraag 19)

- a. De informatievoorziening van RvC/RvT naar het bestuur/directie
- b. De informatievoorziening van bestuur/directie naar de RvC/RvT
- c. De besluitvorming binnen de RvB/directie
- d. De besluitvorming binnen de RvC/RvT
- e. De vormgeving van de governance-structuur (samenstelling van RvC/RvT en evt. commissies)
- f. Het administratieve proces van governance (informatievoorziening, agenda)
- g. De inhoud van de governance (bijv. kennisontwikkeling, opstellen reglement/gedragscodes)
- h. De cultuur van de governance (bijv. wijze van communiceren, transparantie)



21. Wat zijn de factoren die voor deze verandering zorgen? (Alleen beantwoorden indien verandering in invloed op vraag 19)

- a. De informatievoorziening van RvC/RvT naar het bestuur/directie
- b. De informatievoorziening van bestuur/directie naar de RvC/RvT
- c. De besluitvorming binnen de RvB/directie
- d. De besluitvorming binnen de RvC/RvT
- e. De vormgeving van de governance-structuur (samenstelling van RvC/RvT en evt. commissies)
- f. Het administratieve proces van governance (informatievoorziening, agenda)
- g. De inhoud van de governance (bijv. kennisontwikkeling, opstellen van reglement/gedragscodes)
- h. De cultuur van de governance (bijv. wijze van communiceren, transparantie)

*** 22. Kunt u van onderstaande aspecten het belang aangeven als onderdeel van uw werkzaamheden? (1 = geen enkel belang/geen onderdeel werkzaamheden, 5 = groot belang/groot onderdeel werkzaamheden)**

	1	2	3	4	5	N.v.t.
A. Ondersteuning bieden aan vergaderingen van het bestuur/directie (voorbereiding, bijwonen, notuleren, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Ondersteuning bieden aan managementbijeenkomsten (voorbereiding, bijwonen, notuleren, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Ondersteuning bieden aan RvC/RvT bijeenkomsten (voorbereiding, bijwonen, notuleren, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Het bestuur pro-actief op de hoogte houden van nieuwe informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Het ondersteunen van het verhogen van het kennisniveau van de commissarissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Ondersteuning bieden aan diverse commissies binnen de RvC of RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Bijdragen aan besluitvorming in de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H. Bijdragen aan de strategievorming in de RvB/directie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I. Het informeren van aandeelhouders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

J. Het informeren van belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K. Het jaarlijkse RvC-RvT verslag in het jaarverslag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L. De jaarlijkse corporate governance paragraaf in het jaarverslag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M. Verantwoordelijk zijn voor juridische vormgeving van governance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N. Onderdeel zijn van communicatie tussen RvC en RvB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O. Verantwoordelijk zijn voor de vormgeving van de corporate governance structuur en aanpak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P. Ondersteuning bieden aan de evaluatie van de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q. Het formuleren van codes/ethische standaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
R. Het inbrengen van visie en ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S. Verantwoording afleggen aan het bestuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T. Verantwoording afleggen aan het management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

*** 23. In welke onderdelen (A t/m T genoemd in vraag 22) zou u als secretaris (verder) getraind willen worden?**

***Deze vraag is inhoudelijk bedoeld. U zal derhalve niet worden benaderd op basis van de door u ingevulde antwoorden.**

- | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> H | <input type="checkbox"/> O |
| <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> I | <input type="checkbox"/> P |
| <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> J | <input type="checkbox"/> Q |
| <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> K | <input type="checkbox"/> R |
| <input type="checkbox"/> E | <input type="checkbox"/> L | <input type="checkbox"/> S |
| <input type="checkbox"/> F | <input type="checkbox"/> M | <input type="checkbox"/> T |
| <input type="checkbox"/> G | <input type="checkbox"/> N | |

Het Nationale Secretarissenonderzoek

*** 24. Kunt u aangeven op welk gebied u het interessant vindt om (verdere) training te ontvangen als secretaris en welke manier van trainen u het meeste aanspreekt? *Deze vraag is inhoudelijk bedoeld. U zal derhalve niet worden benaderd op basis van de door u ingevulde antwoorden.**

	Wel	Misschien	Niet
Inhoudelijke thema's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaardigheidsgericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intervisie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eendaags/dagdeel programma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meerdaags basis programma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meerdaags verdiepend programma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

*** 25. Kunt u een rapportcijfer geven aan onderstaande kenmerken van de governance (bestuur en toezicht) binnen uw organisatie?**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Geen mening
De communicatie tussen RvB/directie en RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De sfeer tussen RvB/directie en RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De openheid van de RvB/directie ten opzichte van RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kennisniveau van RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De evaluatie van het functioneren van de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het verslag van de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De tijdsbesteding van de RvC/RvT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De communicatie naar aandeelhouders of andere belanghebbenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>




*** 26. Kunt u aangeven of onderstaande situaties op u van toepassing zijn?**

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	N.v.t.
Ik draag door mijn eigen kennis/ervaring bij aan de besluitvorming van bestuur/directie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik draag door de door mij verzamelde informatie bij aan de besluitvorming van bestuur/directie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik draag door mijn eigen kennis/ervaring bij aan de besluitvorming in de RvC/RvT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik draag door de door mij verzamelde informatie bij aan de besluitvorming in de RvC/RvT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word informeel benaderd door de RvC/RvT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik sta tussen een conflict tussen het bestuur/directie en de RvC/RvT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik sta tussen een conflict binnen de RvB/directie-leden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word gedwongen partij te kiezen tussen RvB en RvC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ervaar een loyaliteitsprobleem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik twijfel aan de vertrouwelijkheid van een afzonderlijk overleg van bestuur of RvC/RvT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn onafhankelijke positie tussen RvB en RvC is in het geding.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat ongunstige informatie achterwege in informatieverstrekking aan RvC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 27. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen?**

	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens	N.v.t.
Ik ervaar genoeg ondersteuning voor het goed kunnen uitoefenen van mijn taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb veel vrijheid om mijn taak naar eigen inzicht uit te oefenen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor deze functie is een ruime kennis/ervaring vereist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor deze functie is senioriteit vereist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze functie zou een statutaire functie moeten zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn eigen kennis/ervaring is ruim voldoende voor mijn functie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recente ontwikkelingen (schandalen, regulering, codes) hebben mijn positie als secretaris versterkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn rol als secretaris wordt voldoende gewaardeerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn rol als secretaris wordt onderschat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn taken als secretaris zijn formeel vastgelegd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn taken als secretaris zijn informeel bij ieder bekend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn taken als secretaris zijn afhankelijk van de omstandigheden continue veranderlijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De verantwoordelijkheden van een secretaris moeten beter vastgelegd worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zou een apart opleidingsprogramma/eisen moeten komen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De secretarisfunctie zou gekwalificeerd moeten worden als een professioneel beroep.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een RvC/RvT zou een eigen secretaris moeten hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De rol van de secretaris zou meer aandacht in de governance codes moeten krijgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een secretaris dient juridisch geschoold te zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ervaar vaak tijdsdruk bij het uitoefenen van mijn taken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



 **GOVERNANCE Academy**


Het Nationale Secretarissenonderzoek

*** 28. Wat verwacht u dat uw volgende functie zal zijn?**

	Lijnfunctie	Staffunctie	Ja, lijn/staffunctie n.v.t.
Een soortgelijke functie binnen deze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een soortgelijke functie bij een andere organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een andersoortige functie binnen deze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een andersoortige functie bij een andere organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Graag uw keuze toelichten:

29. Indien het voor u wenselijk is kunt u in onderstaand tekstvak nog opmerkingen, aanvullingen of andere zaken plaatsen:

 **GOVERNANCE Academy**

Het Nationale Secretarissenonderzoek

30. Hartelijk bedankt voor uw deelname aan bovenstaande enquête. Nogmaals, de resultaten van dit onderzoek worden vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt. Graag zouden wij uw naam en de naam van de organisatie waarbij u uw functie vervuld ontvangt, natuurlijk bent u niet verplicht deze te noteren.

Naam:

Naam organisatie:

E-mailadres:



Colofon

Governance Academy is in 2005 opgericht om organisaties en bedrijfstakken door middel van publicaties, governance opleidingen en boardroom advies te ondersteunen in het professionaliseren en ontwikkelen van toezichthouders en commissarissen, bestuurders en directeuren, secretarissen en andere governance-professionals.

Uitgave	Governance Secretary Academy BV
Projectteam	Stefan Peij, Laura de Kruijs, Jade Witsenburg
Vormgeving	Marcus Maliepaard Invormatie
Oplage	800 exemplaren (meerdere exemplaren digitaal verspreid)

Er kunnen kleine foutjes in tekst en tabellen voorkomen.
Uit de inhoud van deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.



Governance Academy

Parc Broekhuizen, Oranjerie

Broekhuizerlaan 3

3956 NS Leersum

T 0343 - 47 61 73

info@governanceacademy.nl

KvK Utrecht nr: 30209696

governanceacademy.nl