

De secretaris als beïnvloeder

**De Nederlandse bestuurssecretaris / company
secretary speelt een steeds nadrukkelijker rol
in board & governance**

Met tips & tricks van ervaringsdeskundigen

Dr. S.C. Peij



De secretaris als beïnvloeder

De Nederlandse bestuurssecretaris / company secretary speelt een steeds nadrukkelijker rol in board & governance

Met tips & tricks van ervaringsdeskundigen

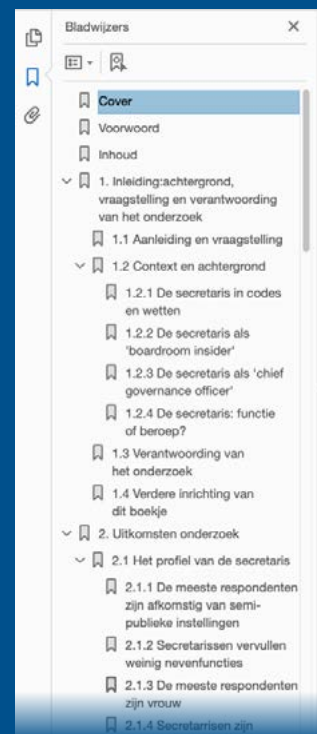
Auteur

Dr. S.C. Peij

Uitgevoerd door

Governance University

Doorn, 1 juli 2019



Dit kwaliteitsverslag is een interactieve pdf.

Deze pdf is het beste te bekijken in Acrobat reader. [Hier te downloaden](#)

Via de inhoudsopgave komt u rechtstreeks op de pagina van uw keuze. Vanaf elke pagina gaat u naar de inhoudsopgave door op de button

Inhoud linksboven te klikken.

Bladwijzers (in acrobat reader)

Naast het navigeren via de inhoudsopgave, kunt u ook navigeren doormiddel van de bladwijzers. Deze zijn aan de linkerkant zichtbaar te maken door op icoon  te klikken.

Zoeken

Binnen deze pdf kunt u zoeken op woorden en getallen door de zoekfunctie aan te klikken in het bovenmenu: icoon .

Voorwoord

Voor de tweede maal heeft Governance University onderzoek gedaan naar de rol en positie van de bestuurssecretaris of company secretary (verder aan te duiden als 'secretaris') in de Nederlandse context. Vijf jaar geleden deden wij dat in navolging van Nive/PwC en de Erasmus Universiteit en lukte het ons als eerste Nederlandse instelling een respons van meer dan honderd te behalen, alsmede een wetenschappelijke publicatie over de secretaris te realiseren ¹ en bijna de eerste wereldwijd ². Er wordt van alles geschreven over de secretaris, maar vrijwel uitsluitend in populaire en interne media, zoals door de ICSA – en door onszelf ³.

Toen dit jaar bleek dat de respons nog véél hoger kan, waren we opnieuw onder de indruk. Zo'n hoge participatie (bijna driehonderd secretarissen vulden de enquête in) laat zien dat Nederlandse secretarissen professioneler en beter georganiseerd zijn dan voorheen en graag willen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de eigen beroepsgroep.

Ondanks het feit dat de samenstelling van de groep respondenten behoorlijk is veranderd, zijn de uitkomsten grotendeels stabiel. Er valt vanwege die andere samenstelling wat af te dingen op de vergelijking met de uitkomsten uit 2014, maar toch kunnen we niet om het eenduidige beeld heen: secretarissen hebben last van tijdsdruk, zien hun vak nog steeds meer als een beroep dan een functie en hebben onmiskenbare invloed op de kwaliteit van de governance in de eigen organisatie.



Doorn, 1 juli 2019

Stefan Peij

directeur Governance University

-
1. S.C. Peij 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
 2. De University of Liverpool was ons nét voor met de mooie publicatie 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
 3. S.C. Peij (2015). Hier schort het aan, vindt de secretaris, Management Scope, nummer 1 en S.C. Peij (2017). Does the company secretary share responsibility for board effectiveness?, Governance Directions, December

Inhoud

Voorwoord	2	2.2.9	Belangrijkste werk van de secretaris betreft het ondersteunen van vergaderingen	24
1 Inleiding: achtergrond, vraagstelling en verantwoording van het onderzoek	6	2.2.10	Belangrijkste probleem van de secretaris = tijdsdruk	25
1.1 Aanleiding en vraagstelling	6	2.2.11	weede (minder voorkomend) probleem van de secretaris: conflicterende verantwoordingslijnen	27
1.2 Context en achtergronden	6	2.2.12	Derde (veelvoorkomend) probleem van de secretaris: informatiemanagement	27
1.2.1 De secretaris in codes en wetten	6	2.3	De secretaris in het governanceproces	28
1.2.2 De secretaris als 'boardroom insider'	8	2.3.1	Invloed van de secretaris op besluitvorming en governance neemt toe	28
1.2.3 De secretaris als 'chief governance officer'	10	2.3.2	Secretarissen beoordelen de kwaliteit van governance binnen de eigen organisatie als ruim voldoende	29
1.2.4 De secretaris: functie of beroep?	11	2.3.3	De secretaris ervaart minder conflict en voldoende onafhankelijkheid in het governance proces	30
1.3 Verantwoording van het onderzoek	12	2.4	De secretarisfunctie een beroep?	31
1.4 Verdere inrichting van dit boekje	13	2.4.1	Secretarissen zien hun werk meer als (blijvend) beroep dan (voorbijgaande) functie	31
2 Uitkomsten onderzoek	14	2.4.2	Verdere training: graag korte, inhoudelijke bijeenkomsten over governance	33
2.1 Het profiel van de secretaris	14	2.4.3	Beroep? Ja, maar niet teveel inregelen	34
2.1.1 De meeste respondenten zijn afkomstig van semi-publieke instellingen	14	2.5	Kruisverbanden	35
2.1.2 Secretarissen vervullen weinig nevenfuncties	15	2.5.1	Zorginstellingen	36
2.1.3 De meeste respondenten zijn vrouw	16	2.5.2	Niet-beursgenoteerde ondernemingen	37
2.1.4 Secretarissen zijn overwegend tussen de 40 en 60 jaar oud	16	2.5.3	Woningcorporaties	38
2.1.5 Secretarissen zijn meestal universitair geschoold	17	2.5.4	Onderwijsinstellingen	39
2.1.6 Secretarissen hebben meerjarige ervaring	18	2.5.5	Beursgenoteerde bedrijven	41
2.1.7 De meeste secretarissen verdienen tussen de € 4.000 en € 8.000 per maand	18	3 Samenvatting en conclusie	44	
2.2 Invulling van de secretarisfunctie	18	3.1	Het profiel van de secretaris	44
2.2.1 De meeste secretarissen dienen zowel RvB als de RvC	18	3.2	Invulling van de secretarisfunctie	44
2.2.2 De meeste secretarissen combineren meerdere functies	19	3.3	De secretaris in het governanceproces	45
2.2.3 Secretarisfunctie is hoofdfunctie	20	3.4	De toekomst van de secretaris: zowel zijn eigen functie als de context waarin hij werkt wordt professioneler	46
2.2.4 Secretarissen besteden ruim driekwart van hun tijd aan hun secretarisfunctie	21	4 Interviews	48	
2.2.5 Vrijwel alle secretarissen werken in een two-tier bestuursmodel	21	Literatuur	64	
2.2.6 De secretaris heeft het meeste contact met de RvB	21	Vragenlijst	66	
2.2.7 De secretaris werkt vooral voor de RvB en RvB-voorzitter	22	Colofon	84	
2.2.8 De secretaris ziet zichzelf vooral als 'procedure-bewaarder' en adviseur	23			

Inleiding: achtergrond, vraagstelling en verantwoording van het onderzoek

1.1 Aanleiding en vraagstelling

Uit eerder onderzoek ⁴ bleek dat de rol en positie van de Nederlandse company secretary of secretaris (verder aan te duiden als 'secretaris') op bepaalde gebieden verschuift. Het accent blijft liggen op het organiseren en ondersteunen van bijeenkomsten van raden van bestuur (RvB's) en raden van commissarissen of toezicht (RvC's ⁵), maar er komt ook nadrukkelijk aandacht voor het onderzoeken en bijhouden van corporate governance ⁶ ten behoeve van deze raden. Ook blijft het accent liggen op verslaglegging van bijeenkomsten, maar komt het adviseren van de eigen RvB en RvC op breed gebied van corporate governance aangelegenheden daar bij.

In de context van haar activiteiten rondom het professionaliseren van secretarissen beschouwt Governance University het, vijf jaar na het laatste onderzoek, als haar 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 achtergronden

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, woning-corporatiesector, culturele en welzijnssector, sector kinderopvang,

goededoelensector, banken en verzekeraars en de zorgsector is in de Nederlandse Corporate Governance Code de enige code in Nederland die redelijke aandacht besteedt aan de rol en positie van de secretaris. Deze code ziet op beursgenoteerde bedrijven ⁷ en is in 2003 door de toenmalige Commissie-Tabaksblat vastgesteld en op 30 december 2004 in werking getreden ⁸. Per 8 december 2016 is deze code geactualiseerd.

De secretaris wordt kort genoemd in de Nederlandse Corporate Governance Code, namelijk in bepaling 2.3.10.

4. PwC/Nive (2009). Boardroom Insider, Amsterdam; Lückcrath-Rovers, Dr. M., Oostdam, Mr. P. (2010). Administrateur of chief governance officer. De rol van de secretaris in corporate governance. Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht & Compliance; Peij, S.C. (2014). De secretaris: functie of beroep?. Doorn: Governance University
5. We hanteren de afkorting RvC voor zowel de raad van commissarissen als de raad van toezicht.
6. We hanteren de term 'corporate governance' vanuit de betekenis van 'goed bestuur en toezicht' in zowel maatschappelijke als commerciële organisaties.
7. De Nederlandse Corporate Governance Code is van toepassing op alle vennootschappen met een statutaire zetel in Nederland, welke gerechtigd zijn aandelen of certificaten van aandelen te verhandelen op de beurs en voorts alle grote vennootschappen waarvan het balanstotaal meer dan 500 miljoen euro omvat en waarvan de aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de handel op een multilaterale handelsfaciliteit of een daarmee vergelijkbaar systeem. Bedrijven die niet aan deze voorwaarden voldoen zijn uitgesloten van de werking van de Code.
8. Commissie Corporate Governance (2016). De Nederlandse Corporate Governance Code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen, Den Haag. Aansluitend zijn vier (Monitoring) Commissies Corporate Governance Code ingesteld, die de naleving van de code controleren en waar nodig aanpassingen aan de code voorstellen. De huidige Monitoring Commissie is na inwerkingtreding van de huidige Code van december 2016 ingesteld.

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.

1.2.2 De secretaris als 'boardroom insider'

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. Naast de ondersteuning van de RvB en RvC, de interactie tussen beide organen en zaken als risicobeheersing en compliance, blijkt dat de secretaris soms ook verantwoordelijk is voor uiteenlopende taken als de archieffunctie, beveiliging, gebouwenbeheer en interne dienst, investors relations, externe communicatie en/of issuemanagement.

In het rapport over dit onderzoek, genaamd 'Boardroom Insider', staat te lezen dat secretarissen zichzelf ook wel zien als het corporate 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 corporate governance te besteden, zowel voor de RvB, de RvC als voor de vennootschap als geheel. Verder zien de secretarissen voor zichzelf ook een concrete rol weggelegd bij de professionalisering van de RvC. Weeda (2011) wijst er echter op dat een positionering als 'officer' de onafhankelijkheid van de secretaris in gevaar zou kunnen brengen.

Uit het PwC/NIVE onderzoek komt ook naar voren dat de functie van secretaris vooral op de achtergrond in een bedrijf of instelling wordt uitgevoerd. Hierbij wordt de secretaris aangeduid als regisseur in de coulissen van de macht. De beperkte zichtbaarheid van de secretarisfunctie heeft er waarschijnlijk aan bijgedragen dat er nog maar beperkt onderzoek gedaan is naar zijn ⁹ rol en positie.

Wanneer de secretaris voor zowel de RvB als de RvC werkt, wat bij 40% van de secretarissen uit dit onderzoek het geval bleek, ervaart hij vaak een loyaliteitsconflict. In paragraaf 1.2.4 staat hierover meer te lezen.

Het is afhankelijk van het soort bedrijf of instelling waarbinnen de secretaris werkzaam is of de functie meer op administratief of strategisch niveau (als 'trusted advisor') wordt uitgevoerd. De achtergrond, senioriteit, het competentieniveau en de mate waarin het bestuur bereid is om te luisteren naar de secretaris op corporate governance gebied dragen hieraan bij. De secretaris schakelt soms meerdere malen per dag tussen taken op administratief of strategisch niveau.

9. Wij duiden in dit rapport de secretaris aan in de mannelijke vorm.

Uit de resultaten van dit onderzoek is ook duidelijk geworden waarin het grootste gedeelte van de secretarissen (verder) getraind wil worden en op welke manier zij educatie willen ontvangen ¹⁰.

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek is destijds een 'good practice' (een soort beroepscode) voor de secretaris gepresenteerd als bijlage van het onderzoek.

De uitkomsten van het PwC/NIVE-onderzoek zijn op onderdelen in lijn met de bevindingen uit een eerder onderzoek, namelijk dat van Cras en Van Berkel (2007). Uit dit onderzoek bleek ook dat de ondersteuning van de RvC, voor een effectieve rolvervulling binnen de vennootschap, vooral achter de schermen plaatsvindt. In het rapport naar aanleiding van dit onderzoek is betoogd dat de secretaris een belangrijke rol op de achtergrond speelt als het om verdere professionalisering van het bestuur, de bedrijfsvoering en het toezicht gaat. Voor dit onderzoek zijn elf secretarissen uit verschillende sectoren geïnterviewd. De meerderheid van de secretarissen had ten tijde van het onderzoek een gecombineerde functie. Deze functie bestond uit de functie van de secretaris zelf en een inhoudelijke expertiserol.

Uit het onderzoek van Cras en Van Berkel bleek ook dat de functie van de secretaris soms als opstapje voor een bestuursfunctie gebruikt werd. Ook worden de effecten besproken van het feit dat de organisatie de secretaris vaak ook ziet als verlengstuk van het bestuur. Voor een aantal mensen kan de secretaris hierdoor toegankelijker zijn, omdat de secretaris zelf geen bestuurder is. Ook kan men soms juist minder open zijn naar de secretaris doordat men in de veronderstelling is dat die informatie met het bestuur zal worden gedeeld.

1.2.3 De secretaris als 'chief governance officer'

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.

In het Erasmus onderzoek is gebruikt gemaakt van een onderzoek van het International Institute of Management Development (IMD) in samenwerking met een publicatie van Erismann-Peyer, Steger en Salzman (2008). Hieruit is gebleken dat de ondersteuning van de vergaderingen van de board door secretarissen als hun belangrijkste taak wordt gezien. Het bijdragen aan de jaarvergadering (van aandeelhouders of leden) en het jaarverslag staan op de tweede en derde plek. De onderzoekers zien een grote diversiteit in de rol en positie van de secretaris, maar ondanks dat constateert het IMD-onderzoek een duidelijke verschuiving van de secretarisrol naar een corporate governance officer rol. Aan de hand van het IMD-onderzoek kunnen secretarissen ingedeeld worden in een 'range' die varieert van administrateur tot gevolmachtigde van de voorzitter. De indeling is afhankelijk van de rapportagelijijn (rapporteren aan bestuur of aan het management) en het competentieniveau (hoog of laag). Een secretaris met een laag competentieniveau en een rapportageverplichting aan het management is het administrateur type secretaris. Hier tegenover staat een secretaris met een hoog competentieniveau en een rapportageverplichting aan het bestuur. Dit type secretaris heeft de meeste invloed op de beslissingen in het bestuur en kan gezien worden als gevolmachtigde van de bestuursvoorzitter.

1.2.4 De secretaris: functie of beroep?

In het onderzoek van Governance University uit 2014 werd de vraag gesteld of de secretaris vindt dat hij werkzaam is in een functie (van waaruit kan worden overgestapt naar een andere functie dan die van secretaris) of in een beroep (van waaruit niet wordt overgestapt of naar dezelfde werkzaamheden in een andere organisatie). Daar kwam geen eenduidig antwoord op.

10. Die informatie heeft mede de basis gelegd voor het programma De Professionele Bestuurssecretaris / Company Secretary (PCS) van Governance University, dat inmiddels al meer dan 25 edities achter de rug heeft.

Naast dat we een duidelijker beeld kregen van het profiel en de werkzaamheden van de secretaris, bleek uit dat onderzoek dat de invloed van de secretaris op de besluitvorming binnen de RvC afneemt. Ook bleek dat zijn invloed op informatievoorziening van de RvC naar RvB afneemt. Tegelijkertijd zagen we dat de secretaris een grote invloed op het administratieve proces van governance, de informatievoorziening van RvB naar de RvC en de inhoudelijke invulling van de governance heeft.

Over deze uitkomsten is in verschillende rapporten en artikelen gepubliceerd ¹¹. Aan de uitkomsten van dit onderzoek uit 2014 wordt in dit rapport uitgebreid aandacht besteed, omdat de kern van de rapportage hierna bestaat uit een vergelijking van de 2014 en 2019 uitkomsten. Hiervoor wordt verwezen naar de methodologische verantwoording in paragraaf 1.3.

1.3 Verantwoording van het onderzoek

Het onderzoek waarop dit rapport betrekking heeft vond plaats in het voorjaar van 2019. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelmethode, namelijk van literatuuronderzoek (met name naar eerder verricht onderzoek) en een online vragenlijst (enquête). De enquête is geheel of gedeeltelijk ingevuld door 293 secretarissen waarvan 63 keer (24%) onvolledig. Er is gekozen voor de secretaris als respondent, omdat naar ons idee een secretaris zijn rol en positie binnen het governance proces in een bedrijf of instelling het beste kan beoordelen.

Voor het inrichten van de enquête zijn de vragen uit het onderzoek van de Governance University uit 2014 als basis gebruikt. Dit maakt – in zekere mate – 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 2014. De uitkomsten zijn waar mogelijk met elkaar vergeleken om aan de hand hiervan verschillen en ontwikkelingen in kaart te brengen. Een precieze vergelijking met de uitkomsten van het onderzoek uit 2014 is beperkt mogelijk, doordat er grote verschillen zijn

in de samenstelling van de respondenten bij beide onderzoeken. Deze verschillen hebben echter ook een onderzoeksvoordeel opgeleverd: 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.

Om de enquête bruikbaar te maken voor wetenschappelijke publicatie zijn enkele vragen omgezet van gesloten naar open. De enquête is als bijlage bij dit boekje gevoegd.

De enquête is digitaal onder 973 secretarissen ¹² verspreid. De respons is ruim 30%.

1.4 Verdere inrichting van dit boekje

In hoofdstuk 2 worden de uitkomsten van het onderzoek uitgebreid besproken. Hoofdstuk 3 geeft een samenvatting en conclusie. In hoofdstuk 4 komen praktijkmensen aan het woord. Deze praktijkmensen zijn ervaren secretarissen en deskundigen, die allen als docent verbonden zijn aan of deelnemer geweest zijn van het PCS programma van Governance University. Zij hebben op basis van een deel van de uitkomsten van het onderzoek een aantal vragen beantwoord en worden door het delen van hun ervaringen en geven van tips aan u als lezer voorgesteld.

-
11. S.C. Peij (2014). De secretaris, functie of beroep?, uitgave Governance University; S.C. Peij (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; S.C. Peij (2017). Does the company secretary share responsibility for board effectiveness? Governance Directions, Governance Institute of Australia, December
 12. 327 PCS alumni, 170 Inspire, 40 VO Raad, 168 BiZ, 105 Nive, 74 Aedes, 89 goededoelen. 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 achter-eenvolgens 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). Bij de presentatie van het onderzoek in tabellen zijn zoveel mogelijk de rangordes van 2019 aangehouden. In paragraaf 2.5 leggen we een aantal kruisverbanden tussen uitkomsten en kenmerken van respondenten (vooral per sector).

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 resp. 2019 zag de onderverdeling van de respondenten er als volgt uit:

Organisatiesoort	2014	2014	2019	2019
	%	aantal	%	aantal
Zorginstelling	45	48	28	83
Niet-beursonderneming	22	24	17	49
Woningbouwcorporatie	8	9	16	48
Onderwijsinstelling	5	5	11	32
Beursonderneming	12	13	8	23
Familiebedrijf	-	-	1	4
Overig	7	8	18	54
Totaal	100	107	100	292

De respondenten van het 2019 onderzoek zijn grofweg in twee categorieën in te delen.

- Commerciële ondernemingen (niet-beursondernemingen, familiebedrijven en beursondernemingen gezamenlijk) komen op 26%.
- Niet-commerciële (semi en publieke) instellingen (zorginstellingen, woningcorporaties, onderwijsinstellingen en 'overig') betreffen 74% van de respons. Onder 'overig' vallen vooral publiek georiënteerde instellingen als NGO's, goededoelenorganisaties, agentschappen en ZBO's.

2.1.2 Secretarissen vervullen weinig nevenfuncties

Het grootste gedeelte van de secretarissen (195 personen ofwel 67%) vervult geen nevenfunctie bij een andere organisatie. De overige 98 secretarissen (33%) vervullen wel een nevenfunctie bij een andere organisatie. Voor 32 van deze secretarissen betreft het een bezoldigde functie. In acht van de bezoldigde gevallen betreft het een functie als lid van een RvT.

Vervult u nog bij andere organisaties een nevenfunctie?

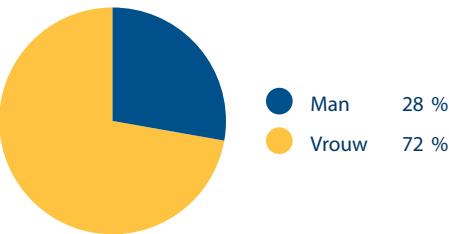
(Bijvoorbeeld: bestuurslid, commissaris of secretaris)



Ten opzichte van 2014 is het aantal secretarissen dat geen nevenfunctie vervult licht gestegen 63% in 2014 tot 66% nu.

2.1.3 De meeste respondenten zijn vrouw

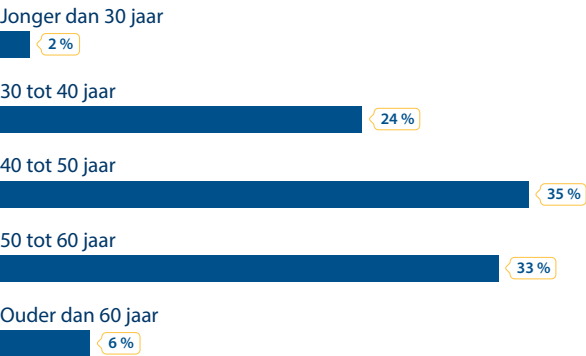
Van de 293 secretarissen is 72% vrouw. De vrouwen (212) in dit onderzoek werken vooral bij de zorginstellingen en niet-beursondernemingen.



2.1.4 Secretarissen zijn overwegend tussen de 40 en 60 jaar oud

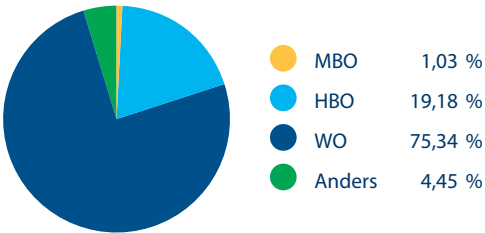
De meeste van aan het onderzoek deelnemende secretarissen vallen in de categorie 40 tot 50 jaar (35%) en 50 tot 60 jaar (33%).

Wat is uw leeftijd?



2.1.5 Secretarissen zijn meestal universitair geschoold

Het hoogst genoten opleidingsniveau van de meeste secretarissen is wetenschappelijk (75%, 221 personen). Er zijn 56 secretarissen met het opleidingsniveau HBO (19%), 13 secretarissen met een andersoortige opleidingsachtergrond en drie secretarissen met het opleidingsniveau MBO (1%).



Antwoordkeuzen	%	Aantal
Juridisch	33	90
Bedrijfskundig	21	58
Communicatie/Journalistiek	5	14
Economisch	4	10
Technisch	1	3
Anders	36	99
Totaal	100	273

33% van de respondenten heeft een juridische opleidingsachtergrond, gevolgd door een economisch- of bedrijfskundige opleidingsachtergrond (25%), een communicatieve / journalistieke opleidingsachtergrond (5%) en een technische opleidingsachtergrond (1%).

2.1.6 Secretarissen hebben meerjarige ervaring

Gemiddeld zijn de secretarissen 5,9 jaar secretaris (variërend van minder dan een jaar tot 33 jaar), waarvan gemiddeld 2,7 jaar binnen hun huidige organisatie.

Wanneer	Gemiddeld aantal jaren secretaris	Gemiddeld aantal jaren bij de huidige organisatie
2014	9,2	7,5
2019	5,9	2,7

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. 61% van de respondenten geeft dat zij tussen de € 4.000 en € 8.000 per maand verdienen. De overige 39% verdelen zich over de categorieën 'minder dan € 4.000', 'tussen de € 8.000 en € 12.000' en 'boven de € 12.000' per maand.

Van de zes secretarissen die aangegeven hebben meer dan € 12.000 per maand te verdienen, zijn er vier werkzaam bij een beursonderneming. Dat is een klein deel van de 49 respondenten uit die sector.



De secretaris moet goed kijken naar zijn of haar team voor wat betreft competenties.

Nienke Meijer,
voorzitter college van bestuur
Fontys hogeschool

Interview op pagina 52 >

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 of de directie (87%). 74% van de respondenten zijn secretaris van de RvC of RvT. De dubbelfunctie secretaris van RvB én RvC komt dus verreweg het meeste voor.

Ik ben secretaris van: (meerdere antwoorden mogelijk)

De Raad van Bestuur of de directie

87 %

De Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht

74 %

Een commissie van de Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht

28 %

Ander

14 %

De secretaris wordt naast de functie in de RvC ook ingezet voor verschillende commissies van de RvC (28%). Maar ook voor onder meer de ledenraad, executive committee / management team, ondernemingsraad, cliënten- en adviesraden, visitatiecommissies, verenigingen, alsmede aandeelhoudersvergaderingen en -stichtingen.

2.2.2 De meeste secretarissen combineren meerdere functies

In dit onderzoek geldt voor 111 (41%) van de secretarissen dat deze naast de functie van secretaris geen andere functie binnen deze organisatie hebben. Voor de overige 162 secretarissen (59%) geldt dat deze nog wel één (of meerdere) andere functies hebben binnen de organisatie waar zij secretaris zijn.



Externe toezichthouders betreden nadrukkelijk het werkveld van de secretaris.

Maarten ten Kate,
advocaat bij bij Pot
Jonker Advocaten

Interview op pagina 50 >

Dat zijn de volgende functies:

Antwoordkeuzen	%	Aantal
Compliance officer	16	44
Legal counsel	15	41
Commissaris / toezichthouder bij organisatieonderdelen	1	2
Secretaris van de OR	5	14
Anders	43	118
Nee	41	111

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.

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Als mijn hoofdfunctie	1,4	1,3	- 0,1
Als een functie naast een andere (hoofd-)functie	- 0,4	- 0,5	- 0,1
Als een tussenstap op weg naar een andere functie	- 0,4	- 0,5	- 0,1
Als een functie in het kader van een management development traject	- 0,7	- 0,9	- 0,2

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

De meeste secretarissen zien hun secretarisfunctie, net als vijf jaar geleden, als hun hoofdfunctie (1,3). Het is duidelijk géén functie in het kader van een management development traject (- 0,9).

2.2.4 Secretarissen besteden ruim driekwart van hun tijd aan hun secretarisfunctie

De respondenten geven aan gemiddeld ruim 28 uur per week te besteden aan de secretarisfunctie. Dat is 77% van hun tijd.

2.2.5 Vrijwel 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 (94%) kwam veel vaker voor dan het one-tier bestuursmodel (6%).

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. In de gemiddelde score van dit onderzoek ten opzichte van dat uit 2014 zijn maar kleine verschillen zichtbaar.

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Raad van Bestuur/directie	2,9	3,0	+ 0,1
Senior-management (niet zijnde RvB/directie)	2,6	2,7	+ 0,1
Raad van Commissarissen	2,4	2,4	0,0
Werknemers	2,2	2,1	- 0,1
Ondernemingsraad	1,9	1,7	- 0,2
Externe autoriteiten (AFM, NMA e.d.)	1,2	1,2	0,0
Afnemers (consumenten/patiënten/huurders)	1,2	1,1	- 0,1
Leveranciers	0,8	0,8	0,0
Aandeelhouders	1,7	0,6	- 1,1
Anders	1,6	1,0	- 0,6

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

Uit de tabel wordt opnieuw duidelijk dat secretarissen vooral contact hebben met de RvB en het tweede echelon; daarna pas met de RvC.

Opvallend is dat het contact met externe autoriteiten niet is toegenomen, terwijl het extern toezicht op zowel commerciële ondernemingen als semi-publieke instellingen wel nadrukkelijk intensiever is geworden in de afgelopen jaren.

Het grootste zichtbare verschil met de uitkomsten uit 2014 is het contact met de aandeelhouders. Dat verklaren wij vooral vanuit het verschil in samenstelling van de respondenten: in 2014 kwam 34% uit de commerciële sectoren en in 2019 26%.

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

Aan de secretarissen is gevraagd voor wie voornamelijk werkzaamheden worden uitgevoerd.

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Directie/bestuursvoorzitter	2,8	2,9	+ 0,1
Gehele Raad van Bestuur/directie	2,8	2,6	- 0,2
Voorzitter RvC of RvT	2,2	2,3	+ 0,1
Gehele RvC of RvT	2,1	2,3	+ 0,2
Senior-management	1,9	1,7	- 0,2
Hoofd financiën	1,3	1,2	- 0,1
Hoofd juridische zaken	1,2	0,4	- 0,8
Anderen	1,5	1,2	- 0,3

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

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 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 die laatste meer werkzaamheden uitvoert.

Verder is opvallend dat het hoofd juridische zaken minder tijd krijgt van de secretaris dan in 2014, terwijl de aandacht voor het hoofd financiën vrijwel gelijk is gebleven.

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

De rol van de secretaris is breed en hij functioneert met en tussen verschillende belanghebbenden. De rol van de secretaris is aangeduid aan de hand van zes rollen, uiteenlopend van geheel niet van toepassing (0) tot zeer zeker van toepassing (4).

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Procedure-bewaarder	3,7	3,6	- 0,1
Adviseur	3,6	3,5	- 0,1
Verbinder	3,3	3,4	+ 0,1
Informatieverzamelaar	3,1	3,2	+ 0,1
Vertrouwenspersoon	3,4	3,1	- 0,3
Netwerker	3,0	2,9	- 0,1

0 = geheel niet van toepassing > 4 = zeer zeker van toepassing



„
Juist in moeilijke tijden
kun je als secretaris een
groot verschil maken.

Frans Scheefhals,
actief in werving en selectie
van secretarissen

Interview op pagina 53 >

De scores van dit jaar liggen erg dicht bij de scores uit 2014. Er is wel een daling van 0,3 zichtbaar bij de rol van vertrouwenspersoon, die daardoor twee plaatsen zakt. Maar al met al scoren alle rollen rond de 3 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.

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Ondersteuning vergaderingen bestuur/directie	3,4	3,6	+ 0,2
Ondersteuning RvC/RvT bijeenkomsten	3,4	3,5	+ 0,1
Het bestuur pro-actief informeren	3,3	3,2	- 0,1
Jaarlijkse RvC-RvT verslag	3,2	3,1	- 0,1
Jaarlijkse corporate governance paragraaf	3,3	3,1	- 0,2
Verantwoording afleggen aan het bestuur	-	2,9	-
Onderdeel van communicatie tussen de RvC en RvB	2,9	2,9	0,0
Verantwoordelijk voor vormgeving governance structuur	2,4	2,9	+ 0,5
Bijdragen aan strategievorming in de RvB/directie	2,9	2,8	- 0,1
Verantwoordelijkheid juridische vormgeving governance	2,7	2,7	0,0
Inbreng visie en ideeën	2,9	2,7	- 0,2
Ondersteuning diverse commissies binnen de RvC of RvT	2,7	2,6	- 0,1
Bijdragen aan de besluitvorming in de RvC/RvT	2,9	2,5	- 0,4
Ondersteuning managementbijeenkomsten	2,7	2,5	- 0,2
Ondersteuning van de evaluatie van de RvC/RvT	2,3	2,4	+ 0,1
Informeren belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders	2,5	2,3	- 0,2
Formuleren codes/ethische standaarden	2,4	2,2	- 0,2
Ondersteunen verhogen kennisniveau commissarissen	2,3	2,2	- 0,1
Verantwoording afleggen aan het management	-	1,6	-
Informeren aandeelhouders	2,3	0,8	- 1,5
Anders	-	0,9	-

0 = van geen enkel belang > 4 = tot van groot belang

De werkzaamheden rondom het ondersteunen van vergaderingen van RvB en RvC bijeenkomsten scoren net als in 2014 ook nu het hoogst. Sterker nog: deze zijn verder in belang gestegen. Het werk van de secretaris lijkt zich nóg meer dan voorheen te concentreren rondom de vergaderingen van de belangrijkste organen.

Daarnaast kan worden geconstateerd dat de secretaris het informeren van en zich (over zijn eigen functievervulling) verantwoorden aan het bestuur erg belangrijk vindt. Net als de werkzaamheden rondom de jaarverslagen.

Terwijl de (juridische) vormgeving van de governance structuur ook hoog scoort, wat duidt op de rol van de secretaris als governance officer, komen de opleiding en evaluatie van de RvC lager op de lijst.

Ook hier zien we als grootste zichtbare verschil met de uitkomsten uit 2014 het contact met de aandeelhouders. Zoals eerder opgemerkt verklaren wij dat vooral vanuit het verschil in samenstelling van de respondenten.

2.2.10 Belangrijkste probleem van de secretaris = tijdsdruk

Tijdsdruk



Conflicterende verantwoordingslijnen, zoals bijvoorbeeld werken voor de RvT/RvC én RvB



Informatiemanagement, ofwel hoe informatie te verkrijgen en al dan niet te gebruiken



● Ja ● Nee

72% geeft aan tijdsdruk te ervaren. De andere problemen (conflicterende verantwoordingslijnen, zoals bijvoorbeeld werken voor de RvT/RvC én RvB, en informatiemanagement, ofwel hoe informatie te verkrijgen en al dan niet te gebruiken) worden in mindere mate ervaren door de respondenten.

De toelichtingen die respondenten geven ten aanzien van de ervaren tijdsdruk maken duidelijk dat het gaat om piekbelastingen, ad hoc issues en last minute-wijzigingen, het zijn van vraagbaak, dwingende vergadercycli en deadlines, goed op de details moeten letten, afhankelijkheid van anderen, meerdere verantwoordelijkheden tegelijk dragen en veel taken hebben.

Als gevolg daarvan ervaren secretarissen stress en weinig bewegingsvrijheid, maken ze soms lange dagen en kunnen ze niet altijd het door hen gewenste kwaliteitsniveau halen.

Als oorzaken voor deze problemen zien de secretarissen onder meer het gegeven dat de secretaris een solo-functie heeft, onvoldoende (administratieve) ondersteuning, weinig mogelijkheden tot delen van werkzaamheden, meervoudige verantwoordelijkheden en taken, de positie (spilfunctie), afhankelijkheid van anderen voor informatievoorziening (timing en inhoud), een RvC die onvoldoende ingevoerd of ingewerkt is, onvoldoende nemen van verantwoordelijkheid en tot slot wisselingen van bestuurders.



De kunst voor de secretaris is het evenwicht tussen energiegeevende klussen en 'moetjes' te bewaken.

Ingrid Ernst,
managing director Institutional
Relations PGGM

Interview op pagina 55 >

Oplossingen die respondenten aandragen zijn prioriteren, delegeren / regisseren i.p.v. uitvoeren, parallel aandacht geven aan de lange termijn plannen als ad-hoc zaken, discipline / strak tijdmanagement, thuiswerken (rust en afzondering), opleiding en training, feedback geven, coachen, takenpakket scherper neerzetten, verwachtingenmanagement, communiceren en verbinden met collega's, extra uren maken, reminders geven en aanspreken, interim secretaris aanstellen, creatief zijn, kalm blijven en niet teveel proactief werken (wat meer werk creëert).

2.2.11 **Tweede (minder voorkomend) probleem van de secretaris: conflicterende verantwoordingslijnen**

De 19% van de respondenten die in de figuur van 2.2.10 aangeeft problemen te ervaren met conflicterende verantwoordingslijnen, zien dit vooral gebeuren als de spanning toeneemt en minder in de dagelijkse praktijk. Als oorzaken zien de secretarissen onvoldoende bewustzijn van rol, positie of principes van 'good governance' bij RvB, RvC en andere organen, onbekendheid of gebrek aan kennis of ervaring van de RvC van de sector en de governance, slechte communicatie, meervoudige rollen van de secretaris, arrogantie en onderschatting, complexe setting, financiële problemen, onduidelijkheid in takenpakket en verwachtingen van de secretaris, bestuurder en RvC die te weinig tijd nemen om meningsverschillen goed uit te praten en uiteenlopende belangen.

Oplossingen worden gezien in het helder krijgen en houden van taken en werkwijze, neutraal blijven, intervisie en coaching, wijsheid, standvastigheid, verbinden, praten, aanspreken, openheid, jezelf de integriteitsvraag stellen, ruimte bieden aan dialoog, uitleg geven, slecht nieuws niet verhullen maar gewoon brengen, transparant zijn, aankaarten dat bepaalde informatie bij beide gremia moet komen, loyaal blijven aan het organisatiebelang en de discussie terugleggen bij de betrokkenen.

2.2.12 Derde (veelvoorkomend) probleem van de secretaris: informatiemanagement

36% geeft in de figuur van 2.2.10 aan problemen te ervaren met informatie-management. Dit manifesteert zich onder meer door onduidelijk(e) beheer en plaatsing van informatie, tijdigheid, tijdgebrek, gedateerdheid, verwerving van kennis / onvoldoende kennis van bronnen, moeite om keuzes te maken in wat, wanneer en voor wie, vertrouwelijkheid, mogelijke onvolledigheid, juistheid, aggregatieniveau (detail/globaal), onbekendheid met de materie, onduidelijkheid over rol, taken en positie van de secretaris en gebrek aan overzicht.

Deze problemen komen volgens de respondenten onder meer voort uit externe ontwikkelingen, toenemende aandacht voor governance, gebrek aan vertrouwen, de organisatie van informatie, beperkte ervaring en kennis, slechte bereikbaarheid van mensen, onduidelijke verwachtingen, informele lijnen, omvang en complexiteit van de organisatie en ongeschikte technologie.

Oplossingen die secretarissen in de praktijk hanteren om dit probleem het hoofd te bieden of te beperken zijn blijven vragen en communiceren, aanspreken, netwerken / korte lijnen hanteren / tijd maken om informeel met medewerkers te overleggen, bronnen en opstellers checken, leren van ervaringen van anderen, zicht krijgen en houden op informatie die beschikbaar is, lezen (vakliteratuur), zorgen voor systematische weergave van informatie, duidelijke taal gebruiken en het inzetten van verbetertrajecten.

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 op welke aspecten van corporate governance zij de meeste invloed hebben. Dit is gemeten aan de hand van antwoordkeuzen die varieerden van geen enkele invloed (0) tot zeer grote invloed (4).

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Administratieve proces van governance	3,4	3,6	+ 0,2
Informatievoorziening van bestuur/directie naar de RvC en RvT	3,2	3,4	+ 0,2
Inhoud van de governance	3,1	3,3	+ 0,2
Cultuur van de governance	2,6	2,8	+ 0,2
Besluitvorming binnen de RvB/directie	2,7	2,8	+ 0,1
Informatievoorziening van RvC naar bestuur/directie	2,4	2,6	+ 0,2
Vormgeving van de governance-structuur	2,2	2,3	+ 0,1
Besluitvorming binnen de RvC/RvT	1,8	2,2	+ 0,4

0 = geen enkele invloed > 4 = zeer grote invloed

De uitkomsten van het onderzoek in 2019 zijn over de volle breedte hoger dan de uitkomsten van het onderzoek in 2014.

Het grootste verschil met het onderzoek uit 2014 is de gemiddelde score op de invloed van de secretaris op de besluitvorming binnen de RvC: deze is met 0,4 gestegen (maar blijft desondanks onderaan staan). In absolute zin blijft de invloed van de secretaris op het administratieve proces van governance, de informatievoorziening van bestuur/directie naar de RvC/RvT en de inhoud van de governance het grootst.



//

De secretaris moet worden ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Saskia Laseur,
notaris bij Van Doorne

Interview op pagina 57 >

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

Onderdeel	2014	2019
De openheid van de RvB/directie ten opzichte van RvC/RvT	7,9	7,9
De sfeer tussen RvB/directie en RvC/RvT	7,6	7,8
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	7,7	7,8
Het verslag van de RvC/RvT	7,5	7,6
De communicatie tussen RvB/directie en RvC/RvT	7,7	7,6
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	7,3	7,5
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC/RvT	7,1	7,5
De tijdsbesteding van de RvC/RvT	7,2	7,5
Het kennisniveau van RvC/RvT	6,9	7,3
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC/RvT	6,5	7,2
De communicatie naar aandeelhouders of andere belanghebbenden	7,1	7,1
De evaluatie van het functioneren van de RvC/RvT	6,3	6,7
De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC/RvT	6,2	6,4

0 = slecht > 10 = Erg goed

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/directie en RvC/RvT) over de hele linie hoger dan in 2014.

2.3.3 De secretaris ervaart minder conflict en voldoende onafhankelijkheid in het governance proces

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

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Ik lever een bijdrage door mij verzamelde informatie aan besluitvorming bestuur/directie	2,4	2,3	- 0,1
Ik lever een bijdrage door eigen kennis/ervaring aan besluitvorming bestuur/directie	2,3	2,1	- 0,2
Ik lever een bijdrage door mij verzamelde informatie aan besluitvorming RvC/RvT	1,9	1,9	0,0
Ik lever een bijdrage door eigen kennis aan besluitvorming RvC/RvT	1,6	1,6	0,0
Ik word informeel benaderd door RvC/RvT	1,5	1,6	+ 0,1
Ik ervaar een loyaliteitsprobleem	0,5	0,4	- 0,1
Ik sta tussen conflict binnen de RvB/directie-leden	0,6	0,3	- 0,3
Ik sta tussen conflict tussen bestuur/directie en RvC/RvT	0,4	0,3	- 0,1
Mijn onafhankelijke positie tussen RvB en RvC is in het geding	0,2	0,2	0,0
Ik twijfel aan vertrouwelijkheid van een afzonderlijk overleg van bestuur of RvC/RvT	0,2	0,2	0,0
Ik laat ongunstige informatie achterwege in informatieverstrekking aan RvC	0,1	0,2	+ 0,1
Ik word gedwongen partij te kiezen tussen RvB en RvC	0,2	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 eigen kennis, ervaring en informatie, in zijn eigen beleving behoorlijk is. Uit paragraaf 2.3.1 bleek ook al dat de secretaris invloed heeft en goed gepositioneerd is.

Zoals al bleek uit de paragrafen 2.2.10, 2.2.11 en 2.2.12 ervaart de secretaris weinig problemen. Dit is af te leiden uit de onderste zeven regels van bovenstaande tabel, waar laag wordt gescoord op conflict, loyaliteitsproblemen en mogelijke problemen rondom zijn onafhankelijke positie, vertrouwelijkheid en informatieverstrekking.

2.4 De secretarisfunctie een beroep?

2.4.1 Secretarissen zien hun werk meer als (blijvend) beroep dan (voorbijgaande) functie

Aan de secretarissen werd gevraagd welke functie zij hiervoor vervulden en wat de verwachting is voor de toekomstige functie.

Wat was de functie voor uw huidige functie als secretaris?



Uit de antwoorden op de eerste vraag, weergegeven in bovenstaande figuur, blijkt dat de secretarissen vooral uit staffuncties komen. Daarnaast laten de antwoordpercentages zien dat de antwoorden – naast 6% die 'Anders' invulde – redelijk gelijk verdeeld zijn over de vier categorieën:

1. Een soortgelijke functie binnen deze organisatie (19% van de respondenten)
2. Een soortgelijke functie bij een andere organisatie (24%)
3. Een andersoortige functie binnen deze organisatie (27%)
4. Een andersoortige functie bij een andere organisatie (23%)

Wat verwacht u dat uw volgende functie zal zijn?



Uit het antwoord op de tweede vraag (zie bovenstaande figuur) blijkt dat verreweg de meeste secretarissen in de toekomst verwachten te kiezen voor een soortgelijke functie bij een andere organisatie. Hier wordt ook duidelijk meer gekozen voor staf dan voor lijn. We constateren dat secretarissen hun werk meer zien als (blijvend) beroep dan als (voorbijgaande) functie.

2.4.2 Verdere training: graag korte, inhoudelijke bijeenkomsten over governance

De secretarissen is gevraagd in welke onderdelen zij als secretaris (verder) getraind zouden willen worden.

Meer in het algemeen is aan de secretarissen gevraagd op welke gebieden zij het interessant zouden vinden om (verdere) training te ontvangen.

Antwoordkeuzen	Score / aantal 2014	Score / aantal 2019	Vershil
Inhoudelijke thema's gericht op governance in het algemeen en de secretarisfunctie	1,7 / 94	1,7 / 229	0,0
Intervisie	1,3 / 93	1,4 / 227	+ 0,1
Vaardigheidsgericht	1,2 / 94	1,4 / 226	+ 0,2
Anders	0,3 / 27	0,2 / 28	- 0,1

0 = niet 1 = misschien 2 = wel

Uit bovenstaande tabel blijkt dat secretarissen met name willen worden getraind in inhoudelijke thema's. Verder is de stijging van behoefte aan vaardigheidsgerichte training opvallend.

In welke vorm de secretaris het interessant vindt om (verdere) training te ontvangen

	2019	aantal 2019
Eendaags/dagdeel programma	1,6	221
Meerdaags basis programma	0,9	208
Meerdaags verdiepend programma	1,4	221

0 = niet 1 = misschien 2 = wel

Uit de antwoorden op de vraag in welke vorm secretarissen (verdere) training zouden willen ontvangen blijkt training in de vorm van een eendaags/dagdeel programma het meest populair, op de voet gevolgd door meerdaagse verdiepende programma's.

2.4.3 Beroep? Ja, maar niet teveel inregelen

Evenals vijf jaar geleden hebben secretarissen in dit onderzoek stellingen voorgelegd gekregen ten aanzien van hun functie.

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Ik heb veel vrijheid om mijn taak naar eigen inzicht uit te oefenen	1,4	1,4	0,0
Voor deze functie is een ruime kennis/ervaring vereist	1,3	1,2	- 0,1
Voor deze functie is senioriteit vereist	1,1	1,1	0,0
Mijn eigen kennis/ervaring is ruim voldoende voor mijn functie	1,0	0,9	- 0,1
Ik ervaar vaak tijdsdruk bij het uitoefenen van mijn taken	0,8	0,8	0,0
Ik ervaar genoeg ondersteuning voor het goed kunnen uitoefenen van mijn taak	0,8	0,8	0,0
Mijn rol als secretaris wordt voldoende gewaardeerd	0,8	0,9	+ 0,1
De secretarisfunctie zou gekwalificeerd moeten worden als een professioneel beroep	0,6	0,6	0,0
Mijn taken als secretaris zijn afhankelijk van de omstandigheden continue veranderlijk	0,5	0,4	- 0,1
De rol van de secretaris zou meer aandacht in de governance codes moeten krijgen	0,5	0,6	+ 0,1
Recente ontwikkelingen (schandalen, regulering, codes) hebben mijn positie als secretaris versterkt	0,4	0,3	- 0,1
De verantwoordelijkheden van een secretaris moeten beter vastgelegd worden	0,4	0,2	- 0,2
Er zou een apart opleidingsprogramma/eisen moeten komen	0,3	0,5	+ 0,2
Deze functie zou een statutaire functie moeten zijn	0,2	0,0	- 0,2
Mijn taken als secretaris zijn formeel bij ieder bekend	0,1	0,2	+ 0,1
Mijn taken als secretaris zijn formeel vastgelegd	0,0	0,2	+ 0,2
Mijn rol als secretaris wordt onderschat	- 0,1	- 0,2	- 0,1
Een secretaris dient juridisch geschoold te zijn	- 0,1	- 0,3	- 0,2
Een RvC/RvT zou een eigen secretaris moeten hebben	- 0,6	- 0,5	+ 0,1

-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. 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 rol wel prima zo, lijkt het. Terwijl we in 2.2.10, 2.2.11 en 2.2.12 constateren dat onduidelijkheid over rol, taken en positie van de secretaris belangrijke oorzaken zijn van problemen rondom tijdsdruk, conflicterende verantwoordelijkheden en informatiemanagement.



“
Zoek als secretaris vaker de samenwerking binnen de organisatie op.

Fenna van Dijk,
advocaat bij Kennedy
Van Der Laan

Interview op pagina 58 ►

2.5 Kruisverbanden

In de volgende vijf sub-paragrafen leggen we kruisverbanden tussen de vijf sectoren met de meeste respondenten: respectievelijk zorginstellingen, niet-beursondernemingen, woningbouwcorporaties, onderwijsinstellingen en beursondernemingen. 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. Welke secretaristaken per sector de meeste nadruk krijgen en voor wie de secretaris vooral werkt is in onderstaande omwille van de omvang slechts in beperkte mate meegenomen.

2.5.1 Zorginstellingen

Als we de uitkomsten van de respondenten per categorie naast elkaar leggen, valt voor de zorginstellingen het volgende op:

- Secretarissen van zorginstellingen scoren van alle sectoren statistisch het hoogst op aantal jaren ervaring als secretaris (zowel binnen als buiten de huidige instelling). Ook scoren zij het hoogst op het aantal andere rollen dat zij binnen de huidige instelling vervullen, alsmede op het aantal uren en percentage van de week dat wordt besteedt aan de secretarisfunctie.
- Woningcorporaties, onderwijs & zorg kennen veel meer secretarissen met een achtergrond van 'bedrijfskundigen / anders'.
- Onderstaand overzicht vat overige kenmerken van de secretaris voor deze sector samen, alsmede de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze sector.

Zorginstellingen waarden statistisch hoger:

- Ik draag door de door mij verzamelde informatie bij aan de besluitvorming van bestuur/directie.
- Ik ervaar genoeg ondersteuning voor het goed kunnen uitoefenen van mijn taak.
- Mijn taken als secretaris zijn afhankelijk van de omstandigheden continue veranderlijk.
- Een RvC/RvT zou een eigen secretaris moeten hebben.

Zorginstellingen waarden statistisch lager:

- De evaluatie van het functioneren van de RvC/RvT.
- Ik draag door mijn eigen kennis/ervaring bij aan de besluitvorming in de RvC/RvT.
- Ik word informeel benaderd door de RvC/RvT.
- Deze functie zou een statutaire functie moeten zijn.

2.5.2 Niet-beursgenoteerde ondernemingen

Als we de uitkomsten van de respondenten per categorie naast elkaar leggen, valt voor de niet-beursgenoteerde bedrijven het volgende op:

- Niet-beursgenoteerde (en familiebedrijven) hebben voornamelijk secretarissen met juridische achtergrond.
- Secretarissen van niet-beursgenoteerde bedrijven scoren van alle sectoren statistisch het laagst op aantal jaren ervaring als secretaris binnen de huidige onderneming.
- Onderstaand overzicht vat overige kenmerken van de secretaris voor deze categorie bedrijven samen, alsmede de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze categorie bedrijven.

Niet-beursondernemingen waarden statistisch hoger:

- Mijn eigen kennis/ervaring is ruim voldoende voor mijn functie.
- Mijn rol als secretaris wordt onderschat.
- Er zou een apart opleidingsprogramma/eisen moeten komen.
- De rol van de secretaris zou meer aandacht in de governance codes moeten krijgen.

Niet-beursondernemingen waarden statistisch lager:

- De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC/RvT
- De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC/RvT
- De communicatie tussen RvB/directie en RvC/RvT
- De sfeer tussen RvB/directie en RvC/RvT
- De openheid van de RvB/directie ten opzichte van RvC/RvT
- De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB
- De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB
- Het verslag van de RvC/RvT
- Ik draag door mijn eigen kennis/ervaring bij aan de besluitvorming van bestuur/directie.

- Ik draag door de door mij verzamelde informatie bij aan de besluitvorming van bestuur/directie.
- Ik draag door de door mij verzamelde informatie bij aan de besluitvorming in de RvC/RvT.
- Ik ervaar genoeg ondersteuning voor het goed kunnen uitoefenen van mijn taak.
- Ik heb veel vrijheid om mijn taak naar eigen inzicht uit te oefenen.
- Mijn rol als secretaris wordt voldoende gewaardeerd.
- Mijn taken als secretaris zijn formeel vastgelegd.
- Mijn taken als secretaris zijn informeel bij ieder bekend.

2.5.3 Woningcorporaties

Als we de uitkomsten van de respondenten per categorie naast elkaar leggen, valt voor de woningcorporaties het volgende op:

- Secretarissen van woningcorporaties scoren van alle sectoren statistisch het laagst op aantal jaren ervaring als secretaris buiten de huidige instelling. Ook scoren zij het laagst op het aantal andere rollen dat zij binnen de huidige instelling vervullen, alsmede op het aantal uren en percentage van de week dat wordt besteedt aan de secretarisfunctie.
- Woningcorporaties, onderwijs & zorg kennen veel meer secretarissen met een bedrijfskundige of anderszins niet-juridische achtergrond.



//
De aanbeveling aan de secretaris zich te ontwikkelen tot Chief Governance Officer komt met een bijsluiter.

Arthur Hol,
programmadirecteur
Governance University,
directeur HRM College

Interview op pagina 60 >

- Woningcorporaties hebben, net als familiebedrijven, minder hoogopgeleide secretarissen.
- Onderstaand overzicht vat overige kenmerken van de secretaris voor deze sector samen, alsmede de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze sector.

Woningcorporaties waarden statistisch hoger:

- De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC/RvT
- De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC/RvT
- Ik draag door mijn eigen kennis/ervaring bij aan de besluitvorming in de RvC/RvT.
- Ik draag door de door mij verzamelde informatie bij aan de besluitvorming in de RvC/RvT.
- Ik word informeel benaderd door de RvC/RvT.
- Recente ontwikkelingen (schandalen, regulering, codes) hebben mijn positie als secretaris versterkt.

Woningcorporaties waarden statistisch lager:

- Voor deze functie is een ruime kennis/ervaring vereist.
- Mijn eigen kennis/ervaring is ruim voldoende voor mijn functie.
- Mijn taken als secretaris zijn informeel bij ieder bekend.
- Een secretaris dient juridisch geschoold te zijn

2.5.4 Onderwijsinstellingen

Als we de uitkomsten van de respondenten per categorie naast elkaar leggen, valt voor de onderwijsinstellingen het volgende op:

- Woningcorporaties, onderwijs & zorg kennen veel meer secretarissen met een bedrijfskundige of anderszins niet-juridische achtergrond.
- Onderstaand overzicht vat overige kenmerken van de secretaris voor deze sector samen, alsmede de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze sector.

Onderwijsinstellingen waarden statistisch hoger:

- De sfeer tussen RvB/directie en RvC/RvT
- De openheid van de RvB/directie ten opzichte van RvC/RvT
- Ik draag door mijn eigen kennis/ervaring bij aan de besluitvorming van bestuur/directie.
- Deze functie zou een statutaire functie moeten zijn.
- Mijn rol als secretaris wordt voldoende gewaardeerd.
- De verantwoordelijkheden van een secretaris moeten beter vastgelegd worden.
- De secretarisfunctie zou gekwalificeerd moeten worden als een professioneel beroep.
- Ik ervaar vaak tijdsdruk bij het uitoefenen van mijn taken.

Onderwijsinstellingen waarden statistisch lager:

- Het kennisniveau van RvC/RvT
- De tijdsbesteding van de RvC/RvT
- De communicatie naar aandeelhouders of andere belanghebbenden
- Voor deze functie is senioriteit vereist.
- Recente ontwikkelingen (schandalen, regulering, codes) hebben mijn positie als secretaris versterkt.
- Mijn rol als secretaris wordt onderschat.

2.5.5 Beursgenoteerde bedrijven

Als we de uitkomsten van de respondenten per categorie naast elkaar leggen, valt voor de beursgenoteerde bedrijven het volgende op:

- Secretarissen in deze categorie rapporteren veel vaker aan het hoofd juridische zaken.
- Secretarissen in deze categorie hebben meer contact met externe autoriteiten en aandeelhouders; minder contact met de ondernemingsraad, afnemers en leveranciers.
- Secretarissen in deze categorie zien zichzelf vaker als vertrouwenspersoon.

- Secretarissen in deze categorie zijn vaker mannelijk (46%) versus de andere sectoren (26%).
- Secretarissen in deze categorie hebben vaker een juridische opleiding genoten (86%) versus de andere sectoren (28%).
- Secretarissen in deze categorie geloven iets meer dat een secretaris juridisch geschoold dient te zijn.
- Secretarissen in deze categorie hebben meer invloed op informatievoorziening van RvC naar RvB, besluitvorming binnen RvC en vormgeving van governance-structuur.
- Secretarissen in deze categorie ondersteunen commissies net iets meer als onderdeel van hun takenpakket; zijn ook meer betrokken in juridische vormgeving van governance; doen meer ondersteuning evaluatie van RvC; doen meer in het formuleren van codes/ethische standaarden; dragen minder bij aan strategievorming; zijn minder verantwoordelijk voor het informeren van aandeelhouders en andere belanghebbenden; leggen minder verantwoording af aan het bestuur.
- Secretarissen in deze categorie ervaren net iets minder loyaliteitsproblemen.
- Secretarissen in deze categorie ervaren niet meer of minder van de top-3 uitdagingen / problemen.
- Onderstaand overzicht vat overige kenmerken van de secretaris voor deze categorie bedrijven samen, alsmede de waardering door de secretaris van de eigen governance in deze categorie bedrijven.

Beursgenoteerde bedrijven waarden statistisch hoger:

- De communicatie tussen RvB/directie en RvC/RvT
- De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB
- De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB
- Het kennisniveau van RvC/RvT
- De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC/RvT
- De evaluatie van het functioneren van de RvC/RvT
- Het verslag van de RvC/RvT
- De tijdsbesteding van de RvC/RvT
- De communicatie naar aandeelhouders of andere belanghebbenden

- Ik heb veel vrijheid om mijn taak naar eigen inzicht uit te oefenen.
- Voor deze functie is een ruime kennis/ervaring vereist.
- Voor deze functie is senioriteit vereist.
- Mijn taken als secretaris zijn formeel vastgelegd.
- Mijn taken als secretaris zijn informeel bij ieder bekend.
- Een secretaris dient juridisch geschoold te zijn.

Beursgenoteerde bedrijven waarden statistisch lager:

- De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC/RvT
- Mijn taken als secretaris zijn afhankelijk van de omstandigheden continue veranderlijk
- De verantwoordelijkheden van een secretaris moeten beter vastgelegd worden.
- Er zou een apart opleidingsprogramma/eisen moeten komen.
- De secretarisfunctie zou gekwalificeerd moeten worden als een professioneel beroep.
- Een RvC/RvT zou een eigen secretaris moeten hebben.
- De rol van de secretaris zou meer aandacht in de governance codes moeten krijgen.
- Ik ervaar vaak tijdsdruk bij het uitoefenen van mijn taken.

Samenvatting en conclusie

3.1 Het profiel van de secretaris

Als we het beeld van de respondenten volgen, dan is de secretaris universitair geschoold, meerjarig ervaren, vaker vrouw dan man en rond de vijftig jaar oud. Hij verdient meestal tussen de € 4.000 en € 8.000 per maand en besteedt zijn professionele tijd vooral ten behoeve van één organisatie; want hij vervult weinig nevenfuncties.

3.2 Invulling van de secretarisfunctie

De meeste secretarissen dienen zowel RvB als de RvC. De secretaris heeft het meeste contact met de RvB en het senior management. Hij werkt vooral voor de RvB-voorzitter, gevolgd door de RvB als geheel, de RvC-voorzitter en de RvC als geheel.

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

Vrijwel alle secretarissen werken in een two-tier bestuursmodel, hetgeen in de Nederlandse context niet verwonderlijk is.

Inhoudelijk ziet de secretaris zichzelf vooral als 'procedure-bewaarder' en adviseur. Hij ziet zichzelf liever in de staf dan in de lijn gepositioneerd. Het belangrijkste werk van de secretaris betreft volgens hemzelf 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.

Tijdsdruk is de belangrijkste uitdaging van de secretaris. Verder ervaart de secretaris geen andere grote problemen.

3.3 De secretaris in het governanceproces

In het onderzoek constateren we dat de invloed van de secretaris op de besluitvorming binnen de RvC toeneemt. De secretaris heeft een grote invloed op het administratieve proces van governance, de informatievoorziening van RvB naar de RvC en de inhoudelijke invulling van de governance. De invloed van de secretaris op de besluitvorming binnen de RvC is het sterkst gestegen ten opzichte van vijf jaar geleden.

Secretarissen beoordelen de kwaliteit van governance binnen de eigen organisatie met een gemiddelde van 7,4 als ruim voldoende (in 2014 was dat 7,2 dus er is sprake van een gestegen waardering). De openheid van de RvB ten opzichte van RvC, de communicatie tussen de RvB en RvC, de onafhankelijkheid van de leden van de RvC ten opzichte van RvB, de sfeer tussen de RvB en de RvC en het verslag van de RvC beschouwt hij als 'goed'.

In 2019 zijn absoluut gezien de meeste secretarissen ontevreden over diversiteit in leeftijd binnen de RvC en over de (zelf-)evaluatie van het functioneren van de RvC (hoewel die laatste wel een opwaartse trend vertoont). Meer secretarissen dan uit de voorgaande onderzoeken zijn ontevreden over de mate van diversiteit in leeftijd en kennis binnen de RvC, terwijl een verbetering zichtbaar is in de mate

van diversiteit in geslacht binnen de RvC en de hierboven genoemde sfeer tussen de RvB en RvC, alsmede het kennisniveau van de RvC en de diversiteit in kennis en ervaring in de RvC.

Zelf ervaart de secretaris minder conflict en voldoende onafhankelijkheid in het governance proces. Hij ziet de door hem verzamelde informatie en de eigen kennis en ervaring als belangrijke bijdrage aan besluitvorming binnen bestuur / directie.

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

De secretaris heeft behoefte aan verdere scholing in de functie, vooral in de vorm van korte programma's of meerdaagse verdiepingsprogramma's. Liefst inhoudelijk, maar vaardigheidstrainingen en intervisies zijn ook wenselijk.

Respondenten zien de secretarisrol overwegend als hun beroep, maar zijn neutraal over het verder vastleggen of in codes en wetten inregelen van zijn verantwoordelijkheden. Ook zijn ze neutraal over de vraag of zijn taken formeel bij iedereen bekend zijn. Wel zien secretarissen een duidelijk verband tussen het bestaan van enkele problemen (eerder noemden wij tijdsdruk, maar ook conflicterende verantwoordelijkheden en informatiemanagement worden genoemd) en de onbekendheid van de eigen rol, taken en positie in de organisatie.

De secretaris ervaart veel vrijheid in de uitoefening van zijn functie. De functie van secretaris vereist senioriteit, kennis en ervaring, en respondenten geven aan dat men die ruim voldoende heeft. 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.

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 kunnen we nu, vijf jaar later, bevestigen. Ook een aantal andere zaken uit eerdere onderzoeken en literatuur wordt bevestigd in dit onderzoek. We hebben nu dus een duidelijk en – gezien de hoge responsgraad en veelal eenduidige antwoorden – representatief beeld van de rol, taken en positie van de secretaris. De secretaris beweegt mee met de professionalisering van de governance in het algemeen, getuige zijn toenemende verantwoordelijkheden en oplossingsgerichte houding ten opzichte van ervaren problemen.

Interviews

Inhoud

Interview met Maarten ten Kate , advocaat bij Pot Jonker Advocaten	50
Interview met Nienke Meijer , voorzitter college van bestuur Fontys hogeschool	52
Interview met Frans Scheefhals , actief in werving en selectie van secretarissen	53
Interview met Ingrid Ernst , managing director Institutional Relations PGGM	55
Interview met Saskia Laseur , notaris bij Van Doorne	57
Interview met Fenna van Dijk , advocaat bij Kennedy Van Der Laan	58
Interview met Arthur Hol , programmamanager Governance University, directeur HRM College	60



Interview met

Maarten ten Kate,

advocaat bij Pot Jonker Advocaten

“ Ik ben advocaat ondernemingsrecht, in 2007 begonnen bij NautaDutilh en sinds 2017 bij Pot Jonker Advocaten. Binnen mijn praktijk richt ik me in het bijzonder op corporate governance. Veel van mijn cliënten zijn actief in de semi-publieke sector en/of gereguleerde sectoren, zoals de financiële sector en de zorg. Ik kom via mijn werk als advocaat veel in aanraking met secretarissen, maar bijvoorbeeld ook via docentschappen bij de UvA en de Governance University. Verder ben ik zelf een aantal jaar plaatsvervangend secretaris geweest bij ABN AMRO.

Als je kijkt naar de veranderingen in de rol van de secretaris in de afgelopen jaren, komt dat kort gezegd op het volgende neer. Regelgevers, externe toezichthouders, rechters en de publieke opinie stellen steeds meer - en ook strengere - eisen aan de kwaliteit van bestuur en toezicht. De aanhoudende hoeveelheid nieuwe regelgeving heeft bovendien gezorgd voor een versnipperd en daardoor moeilijk te overzien juridisch landschap. Bij de toepassing van al die regels is de ‘margin for error’ tegelijkertijd klein. Dat is zichtbaar in de rechtspraak, maar zeker ook in de publieke opinie. Externe toezichthouders krijgen - en pakken - daarnaast een steeds grotere rol ten aanzien van de corporate governance en betreden daarmee nadrukkelijk het werkveld van de secretaris. Dat geldt in het bijzonder - maar zeker niet uitsluitend - voor de financiële sector, waar het volledig geaccepteerd is dat externe toezichthouders zich uitspreken over onderwerpen als het gekozen governance model, de geschiktheid van bestuurders en de ‘tone at the top’. Door deze - en andere - ontwikkelingen is het vakgebied van de secretaris de afgelopen jaren in mijn ogen een stuk complexer - en ook uitdagender - geworden.

Een thema dat in zelfevaluaties van raden van bestuur en - vooral - raden van commissarissen veelvuldig blijft terugkomen is de informatievoorziening. Bij raden van commissarissen is de kritiek daarbij overigens lang niet altijd dat er onvoldoende informatie ter beschikking wordt gesteld. Het punt is vaak juist dat sprake is van een ‘overload’, waarbij de kwaliteit van de verstrekte documenten in de ogen van de commissarissen te wensen overlaat.

Het is in mijn ogen opvallend dat het thema informatievoorziening blijft terugkeren in zelfevaluaties, omdat het relatief eenvoudig lijkt hierin verbetering aan te brengen. Dat kan de secretaris echter niet alleen. Commissarissen moeten duidelijk aangeven wat zij precies verwachten, en er moet bij bestuurders commitment zijn om daadwerkelijk stappen vooruit te zetten. Om dit te faciliteren kan het nuttig zijn om als secretaris - met steun van een lid van het bestuur - een klein projectteam te formeren dat op gestructureerde wijze met het onderwerp aan de slag gaat. Het is daarbij uiteraard zaak de commissarissen nauw te betrekken in het project - vooral de meest kritische!

“ Externe toezichthouders betreden nadrukkelijk het werkveld van de secretaris.

Kijkend naar de toekomst denk ik dat eerdergenoemde ontwikkeling van meer en strengere eisen op het gebied van bestuur en toezicht zich verder zal doorzetten. Het speelveld zal daarbij eerder meer dan minder complex worden. Een gevolg daarvan is dat bestuurders en commissarissen steeds afhankelijker zullen worden van een goede secretaris. In het verlengde daarvan zal de secretaris waarschijnlijk (nog) dichter bij het bestuur en/of raad van commissarissen komen te staan en zich steeds meer ontwikkelen als ‘trusted advisor’ van de board. Een belangrijke uitdaging hierbij is het creëren van voldoende ruimte om die rol ten volle te kunnen spelen. Secretarissen kunnen zich daarop voorbereiden door ervoor te zorgen dat het huis intern op orde is, bijvoorbeeld door te investeren in een adequate formele governance structuur, een goede interne organisatie en duidelijke procedures en processen.



Interview met

Nienke Meijer,

voorzitter college van bestuur

Fontys hogeschool

“ Ik ben voorzitter van het CvB en heb inmiddels 10 jaar ervaring met secretarissen bij het bestuur. Daarnaast bijna 20 jaar toezichthouder/ commissaris en in doe hoedanigheid ook veel contact met bestuurssecretarissen.

Naar mijn mening krijgt de secretaris een steeds grotere rol in het kader van corporate governance. Aan de ene kant gericht op de interne organisatie, zoals ten aanzien van risicomanagement, juridische aspecten, integriteitskwesaties, personele kwesaties, governance reglementen, klokkenluider en ook een rol in het kader van bijvoorbeeld de medezeggenschap. Aan de andere kant ook meer met een externe blik, zoals ten aanzien van stakeholder management, reputatiemanagement en politieke sensitiviteit.

“ De secretaris moet goed kijken naar zijn of haar team voor wat betreft competenties.

Net zoals de commissarissen rol sterk verandert, verandert deze functie mee. Dus meer risicomanagement, meer digital, meer complexe multistakeholder issues en meer internationalisering. Dus lezen, opleiden, intervisie met collega's, coaching met RvB en RvC, goed kijken naar het team rondom de secretaris voor wat betreft competenties.



Interview met

Frans Scheefhals,

actief in werving en selectie

van secretarissen

“ Mijn ervaring met het secretarissvak is behoorlijk breed. Jarenlang was ik secretaris van de vennootschap bij het aanvankelijk beursgenoteerde Mediq. In die tijd werd ik ook docent in het PCS programma van de Governance University. Sinds eind 2015 begeleid ik drie kennisnetwerken van bestuurssecretarissen onder de vlag van het NIVE. In 2016 startte ik (mede) het eerste en enige werving & selectiebureau voor bestuurssecretarissen in Nederland, Secretarius. Dat heeft inmiddels een behoorlijke groei doorgemaakt en die zet gestaag door. In deeltijd ben ik secretaris van enkele raden van toezicht en commissarissen. In 2019 ben ik gestart als Programmamanager bij de Governance University voor diverse programma's. Ik mag de cursisten dan begeleiden van de intake tot en met het einde van de opleiding. Met name de intensievere contacten met de cursisten (bestuurders, toezichthouders en secretarissen) vind ik erg plezierig.

Governance en compliance zijn onderwerpen waarbij een secretaris per definitie nauw betrokken is en die belangrijker zijn geworden. Er wordt meer aandacht aan besteed en meer belang aan gehecht. Het gegroeide aantal governancecodes en de brede toepassing daarvan illustreert dat. Daarmee neemt het belang van de functie van de secretaris verder toe. Die ontwikkeling is nog gaande. De erkenning groeit daarmee ook. De secretaris komt meer uit de coulissen en met die toenemende zichtbaarheid groeit bij anderen ook het besef van het belang van de functie en ontstaat een beter beeld van wat een secretaris zoal doet. De secretaris is 'here to stay'.

De secretaris kan een lastige interne werkcontext en loyaliteitsconflicten ervaren. Die zie ik altijd als een uitdaging en een kans. Juist in moeilijke tijden kun je een groot verschil maken. Je bent betrokken en geïnformeerd op bestuursniveau en je bent niet bedreigend want, als het goed is, onafhankelijk. Onafhankelijk ten opzichte van personen en individuele belangen. Afhankelijk van één gemeenschappelijk belang, namelijk dat van de organisatie waarbij je betrokken bent. Als secretaris ben je gewend om weerwoord te geven aan leiders. Die ervaring en vaardigheid is één, maar om dat ook geaccepteerd te krijgen is maar weinigen gegeven. Verder is het enorm leerzaam om dit soort situaties mee te maken en door te maken. Het vormt je, het rijpt je en het geeft je grijze haren.

// Juist in moeilijke tijden kun je als secretaris een groot verschil maken.

En dan nog even over het probleem van onduidelijke positionering die secretarissen vaak ervaren. Het formele plaatje is wellicht soms onduidelijk, maar hoe jij jezelf in de praktijk positioneert is een heel ander verhaal. Welke wegen bewandel je, waar duik je op, waar onderscheid jij je? Je kunt in de praktijk altijd wegen vinden om meer duidelijkheid te scheppen, dan het formele plaatje doet vermoeden. Een ruim kader kan je veel ruimte en vrijheid bij de invulling geven. Een keurslijf vereist wat rebellie. Je kunt er altijd wel iets van maken. Als jij goede dingen doet, kan niemand daar bezwaar tegen hebben.

De governance formaliseert en daar heeft de secretaris mee te dealen. Dat gaat nog wel even door. Regulering treft niet enkel de zogenoemde gereguleerde markten, maar dijt uit naar andere sectoren. Die tendens stopt voorlopig niet. Het is belangrijk dat je deze ontwikkeling als secretaris nauw volgt. Verder blijft de sociaal emotionele vaardigheid van de secretaris belangrijk. Dat zal ook in de scholingsbehoefte merkbaar zijn.



Interview met

Ingrid Ernst,
managing director Institutional Relations PGGM

// In mijn huidige rol ben ik verantwoordelijk voor de bediening van de institutionele klanten: pensioenfondsen. Ik stuur accountmanagement, relatiemanagement en bestuursondersteuning aan. Hiervoor was ik managing director corporate staf/ bestuurssecretaris. Ik heb meer dan tien jaar ervaring mogen opdoen als bestuurssecretaris van alle toporganen van PGGM: RvB, RvC, aandeelhouder, coöperatiebestuur, ledenraad en OR.

De toenemende druk van wet- en regelgeving, meer en meer aandacht voor cultuur en soft controls maken dat de bestuurssecretaris nog meer de regisseur voor de RvB en RvC is geworden. Ook de toenemende invloed van (sociale) media maken dat stakeholders goed geïnformeerd moeten zijn en alert reageren. De RvC is diverser en veeleisender richting de organisatie en verwacht daarbij dito ondersteuning.

Veelvoorkomende uitdagingen van de secretaris die ik herken zijn ten eerste tijdsdruk. De kunst is om scherp te bepalen wat je wel en niet doet en daarbij ook het evenwicht tussen energiegevendende klussen en 'moetjes' te bewaken. Ten tweede een lastige interne werkcontext, zoals moeilijk samenwerkende bestuur en toezicht, conflicten of opvolging in de top. Als bestuurssecretaris kun je hier juist een mooie rol in spelen. In moeilijke tijden is het belangrijk dat iemand het hoofd koel houdt, de belangen van de organisatie goed voor ogen houdt, bewaakt of conform wet- en regelgeving en afspraken wordt gewerkt.

// De kunst voor de secretaris is het evenwicht tussen energiegelovende klussen en 'moetjes' te bewaken.

Belangrijk is dan om transparant te zijn over wat je wel doet als secretaris en wat je vooral niet doet. En ten derde het loyaliteitsconflict dat voorkomt bij meerdere verantwoordelijkheden als secretaris. Dat is inherent aan de functie en des te lastiger gelet op de vertrouwelijkheid van de rol. Tegelijkertijd is het werkbaar als je er zeer bewust van bent en er transparant over bent (wat doe je wel, wat doe je niet).

Als ik kijk naar de toekomst zie ik de ingezette beweging naar regisseur en 'trusted advisor' zich doorzetten. De eisen die vanuit de maatschappij, wet- en regelgeving aan bedrijven worden gesteld nemen toe en de bestuurders hebben grote baat bij een secretaris die het belang van de organisatie voorop stelt en die een onafhankelijke regisseur op proces en een verbinder naar de stakeholders kan zijn.



Interview met

Saskia Laseur,
notaris bij Van Doorne

// Als notaris werk ik al bijna dertig jaar en veelvuldig met secretarissen. Secretaris zijn is een vak, wij delen met elkaar de intrinsieke liefde voor mooie statuten.

De secretaris is al meer dan voorheen de spelverdeler die zorgt dat iedereen in het veld de juiste rol kan nemen en de gemoederen weet te temperen als dat nodig is. Ingetogen en daarmee doeltreffend.

Enkele tips die ik secretarissen wil meegeven zijn: meer aandacht besteden aan delegeren van zaken die de vertrouwelijkheid niet direct raken; dagelijks voldoening halen uit kleine stappen in de goede richting; en je positionering in de organisatie preventief vooraf helder maken.

// De secretaris moet worden ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Kijkend naar de toekomst zou ik de positie van secretaris nog meer zichtbaar en daarmee herkenbaar maken, inschrijven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.



Interview met

Fenna van Dijk,

advocaat bij Kennedy Van Der Laan

“ Ik ben advocaat gespecialiseerd in ondernemingsrecht in de zorgsector. Mijn ervaring met secretarissen is divers. In sommige gevallen is de secretaris mijn directe aanspreekpunt bij de cliënt en in andere gevallen hebben we contact omdat de secretaris de bestuurder(s) – mijn directe contactpersonen – ondersteunt. We bereiden vaak samen de OR en CR adviestrajecten en NZa meldingen voor.

Van de secretarissen wordt naar mijn mening de laatste vijf jaren steeds meer verwacht: méér (breder en diepgaander) kennis en meer competenties (naast ondersteunende rol, ook uitvoerende taken en beleidsvormende taken). De rol van de secretaris is daardoor uitdagender en zwaarder geworden.

De secretarissen met wie ik werk hebben het gevoel van een permanent gebrek aan tijd en “achter de feiten aanlopen” omdat zij moeten assisteren bij het reageren op incidenten en niet toekomen aan hun vaste taken. Door de “waan van de dag” blijven met name de taken op het gebied van beleidsvorming liggen. Die hebben immers minder haast. Mijn advies daarvoor is om binnen de organisatie vaker de samenwerking te zoeken om dit soort projecten op te pakken én af te ronden. Er zijn vaak collega's die het waarderen om mee te mogen denken en met wie de taken verdeeld kunnen worden zodat ze niet te lang blijven liggen. Een andere mogelijkheid is het vinden van ondersteuning door een student die een afstudeeropdracht zoekt. Die zijn enthousiast, doen hierdoor waardevolle werkervaring op en leren vaak sneller dan je denkt.

Verder zie ik regelmatig een loyaliteitsconflict ontstaan na wisselingen in het bestuur of de raad van toezicht. Iedereen moet zijn of haar positie nog vinden en de – al langer zittende – secretaris kan klem komen te zitten tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de bestuurder. Het biedt soms uitkomst om met ieder apart en daarna gezamenlijk een gesprek te voeren over de positie van de secretaris van de rechtspersoon en diens taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te bespreken. Ook is het dan zinvol om aandacht te besteden aan de manier waarop de secretaris daar invulling aan zou moeten geven in de ogen van de bestuurder en die van de voorzitter raad van toezicht. Na een dergelijk gesprek zijn de verwachtingen (hopelijk) helder en geeft dit een kader waar de secretaris bij dreigende conflicten op kan terugvallen. Het is dan wel belangrijk dat de secretaris dit ook durft te doen en zich duidelijk uitspreekt.

“ Zoek als secretaris vaker de samenwerking binnen de organisatie op.

We hebben in alle sectoren te maken met veranderende regelgeving. Mijn advies aan de secretaris is: laat je één keer per jaar bijpraten door de huisadvocaat van wie je mag verwachten dat hij of zij die (aankomende) veranderingen scherp in het vizier heeft. Een slimme huisadvocaat doet dit graag (zonder kosten) en krijgt dan van de secretaris belangrijke informatie over wat er bij de cliënt speelt. Win-win, zou ik zeggen.

Ik denk dat de rol van de secretaris in de toekomst nog meeromvattend gaat worden en dat het om die reden goed is om regelmatig met de bestuurder te toetsen of het takenpakket nog realistisch is en zo nee, op welke manier de secretaris ondersteuning kan regelen. Denk daarbij aan digitale tools, een assistent, een bedrijfsjurist en dergelijke.



Interview met

Arthur Hol,

programmadirecteur Governance University,
directeur HRM College

” Ik werk naast mijn functie als advocaat-partner bij De Koning Vergouwen Advocaten in Amsterdam sinds 2011 als senior adviseur en programmadiirecteur van het PCS-programma (de Professionele Corporate Secretary) bij Governance University. Als advocaat en adviseur richt ik mij op het samenspel tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap.

Als programmadiirecteur heb ik diepgaand contact met secretarissen en dat gaf me de gelegenheid enkele artikelen over de ontwikkelingen in het secretarissvak te publiceren, in het tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht.

Steeds vaker zie ik secretarissen binnen hun organisatie echt de rol als ‘Chief Governance Officer’ vervullen. Doordat er steeds meer inhoudelijke elementen bij de in de kern nog steeds proces-ondersteunende rol komen, wordt de functie enerzijds aantrekkelijker, maar anderzijds ook risicovoller. De kans dat je als secretaris bij het aansnijden van eigentijdse governance-onderwerpen zoals ‘de Toon aan de Top’ met de vingers tussen de deur komt, heb ik zich al een aantal keer zien ontwikkelen tot een loopbaanprobleem; enkele keren heb ik secretarissen als advocaat mogen bijstaan bij een ontslagkwestie. De aanbeveling zich te ontwikkelen tot Chief Governance Officer komt dus wel met een bijsluiter...

Over het probleem van de tijdsdruk hoor ik vrijwel alle secretarissen. Deze is vaak de reden waarom de rol van eerste contactpersoon met medezeggenschapsorganen uiteindelijk toch aan een andere functionaris -de HR manager- wordt gelaten, ook al wordt het inhoudelijk als een gemis ervaren dat op die manier niet met alle belangrijke ‘stakeholders’ even intensief voeling kan worden gehouden. De extra dag werk op wekelijkse basis die dit vaak met zich brengt kan er gewoon niet nog eens bij.

Het loyaliteitsconflict bij de gecombineerde secretariaatsrol voor bestuur en toezicht komt naar mijn indruk vaker voor dan voorheen, vanwege de toenemende druk op een onafhankelijker rol van de RvC of RvT met meer eigenstandige informatie-vergaring buiten het bestuur om, als gevolg waarvan de kans toeneemt dat de secretaris in een spagaat komt. Mijn belangrijkste tip is: repareer het dak wanneer de zon schijnt: organiseer zelf een gesprek met beide voorzitters over hun expliciete rolverwachting, ook met de mogelijkheid dat tijdelijk gebruik gemaakt wordt van een externe secretaris voor het ene dan wel het andere gremium, als een van de gremia of de secretaris zelf zich bij een of meer thema’s oncomfortabel voelt met die dubbelrol. Het bestaan van zo’n vangnet geeft alle betrokkenen de duidelijkheid en rust die helpt - om in voorkomende gevallen door het tijdig bespreekbaar maken van opkomende spanning rondom de dubbelrol - tot de goede werkafspraken te komen die de situatie goed hanteerbaar houden.

” De aanbeveling aan de secretaris zich te ontwikkelen tot Chief Governance Officer komt met een bijsluiter.

Voor de toekomst verwacht ik dat de rol van stakeholderbeleid en de competentie van het managen van de relaties met meerdere typen stakeholders alleen maar zal toenemen. De secretaris is denk ik bij uitstek goed gepositioneerd en door houding, gedrag en ervaring vaak goed gekwalificeerd om hierin een rol te kunnen spelen, zowel bij het nadenken over wijzen van toelaten van beïnvloeding door en verantwoording afleggen aan die stakeholders, als in het vormgeven en begeleiden van de dialoogbijeenkomsten waarmee de uitvoering van het stakeholderbeleid gepaard gaat. Door je als secretaris te bekwamen in het ontwerp en faciliteren van dialogen, kun je tegelijk inspelen op twee andere trends die ik zie, namelijk die van de secretaris als co-designer van organisatieontwikkeling en de opkomst van het fenomeen van organisatiesecretaris, waarbij de secretaris zijn of haar kennis en vaardigheid bij het ondersteunen van besluitvormingsprocessen niet alleen inzet voor bestuur en toezicht, maar ook voor andere gremia zoals de directie, het executive committee, managementteam, tijdelijke werkgroepen en zelfs voor medezeggenschapsorganen, in een zelfde soort dubbelrol als die voor de as bestuur-toezicht. Daar hoort ook bij de werkzaamheden als secretaris voor de samenwerkingsverbanden binnen een keten of (regio)netwerk van organisaties waarin de eigen organisatie zich beweegt, met het meer fluïde worden van grenzen tussen organisaties.

Literatuur

Commissie Corporate Governance (2016). De Nederlandse Corporate Governance Code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen. Den Haag.

Cras, J. & Berkel, J. Van (2007). Sturen achter de schermen. Over het belang van een professionele bestuurssecretaris. Goed Bestuur, nr. 3.

Erismann-Peyer, G., Seger, U. & Salzmann, O. (2008). The Insiders View on Corporate Governance. The Role of the Company Secretary. Palgrave MacMillan/IMD International.

Hol, mr. drs. A.E. (2013). Eén secretaris voor bestuur en toezicht. Goed Bestuur, 1, 57 – 59.

Lückerath-Rovers, Dr. M., Oostdam, Mr. 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

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

S.C. Peij 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

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

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

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

Weeda, N. (2011). De rol van de bestuurssecretaris in Corporate Governance. in: Peij, S.C. e.a. (2018) Handboek Corporate Governance, Deventer: Kluwer.

Vragenlijst

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 bestuurssecretarissen onderzoek (2010) van de Erasmus Universiteit en (2014) door de Governance University. Het onderzoek (2014) van de Governance University heeft geleid tot de eerste wetenschappelijke publicatie over secretarissen ooit. Meer kennis is nodig om de functie verder tot ontwikkeling te brengen, uw deelname is dus van belang.

Het invullen van het enquêteformulier duurt ongeveer 30 minuten. De resultaten zullen door de 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 de Governance University een beroep op uw kennis en ervaring. Bij voorbaat danken wij u voor de geleverde input!

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. Vervult 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:

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 proces is dit van uw weektaak?

Uren per week werkzaam als secretaris

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

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	☐	☐	☐
Een soortgelijke functie bij een andere organisatie	☐	☐	☐
Een andersoortige functie binnen deze organisatie	☐	☐	☐
Een andersoortige functie bij een andere organisatie	☐	☐	☐
Anders	☐	☐	☐

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	☐	☐	☐	☐	☐
Als een functie naast een andere (hoofd-)functie	☐	☐	☐	☐	☐
Als een tussenstap op weg naar een andere functie	☐	☐	☐	☐	☐
Als een functie in het kader van een management development-traject	☐	☐	☐	☐	☐

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	☐	☐	☐	☐	☐
Senior-management (niet zijnde RvB/directie)	☐	☐	☐	☐	☐
Raad van Commissarissen	☐	☐	☐	☐	☐
Ondernemingsraad	☐	☐	☐	☐	☐
Externe autoriteiten (AFM, NMA e.d.)	☐	☐	☐	☐	☐
Werknemers	☐	☐	☐	☐	☐
Aandeelhouders	☐	☐	☐	☐	☐
Afnemers (consumenten/patiënten/huurders)	☐	☐	☐	☐	☐
Leveranciers	☐	☐	☐	☐	☐
Anders	☐	☐	☐	☐	☐

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

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	☐	☐	☐	☐	☐
Voor de gehele directie/bestuur	☐	☐	☐	☐	☐
Voor het senior-management	☐	☐	☐	☐	☐
Voor de voorzitter van de RvC of RvT	☐	☐	☐	☐	☐
Voor de gehele RvC of RvT	☐	☐	☐	☐	☐
Voor het hoofd juridische zaken	☐	☐	☐	☐	☐
Voor het hoofd financiën	☐	☐	☐	☐	☐
Voor anderen	☐	☐	☐	☐	☐

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	☐	☐	☐	☐	☐
Adviseur	☐	☐	☐	☐	☐
Verbindingen-legger	☐	☐	☐	☐	☐
Netwerker	☐	☐	☐	☐	☐
Vertrouwenspersoon	☐	☐	☐	☐	☐
Informatieverzamelaar	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuele andere kwalificaties:

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

19. 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.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B. Ondersteuning bieden aan managementbijeenkomsten (voorbereiding, bijwonen, notuleren, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C. Ondersteuning bieden aan RvC/RvT bijeenkomsten (voorbereiding, bijwonen, notuleren, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5	N.v.t.
D. Het bestuur pro-actief op de hoogte houden van nieuwe informatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E. Het ondersteunen van het verhogen van het kennisniveau van de commissarissen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F. Ondersteuning bieden aan diverse commissies binnen de RvC of RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐
G. Bijdragen aan besluitvorming in de RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐
H. Bijdragen aan de strategievorming in de RvB/directie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I. Het informeren van aandeelhouders	☐	☐	☐	☐	☐	☐
J. Het informeren van belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders	☐	☐	☐	☐	☐	☐
K. Het jaarlijkse RvC-RvT verslag in het jaarverslag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
L. De jaarlijkse corporate governance paragraaf in het jaarverslag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
M. Verantwoordelijk zijn voor juridische vormgeving van governance	☐	☐	☐	☐	☐	☐
N. Onderdeel zijn van communicatie tussen RvC en RvB	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O. Verantwoordelijk zijn voor de vormgeving van de corporate governance structuur en aanpak	☐	☐	☐	☐	☐	☐
P. Ondersteuning bieden aan de evaluatie van de RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Q. Het formuleren van codes/ethische standaarden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
R. Het inbrengen van visie en ideeën	☐	☐	☐	☐	☐	☐
S. Verantwoording afleggen aan het bestuur	☐	☐	☐	☐	☐	☐
T. Verantwoording afleggen aan het management	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Anders	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

20. In welke onderdelen (A t/m T genoemd in vraag 19) 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.

- | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| ☐ A | ☐ H | ☐ O |
| ☐ B | ☐ I | ☐ P |
| ☐ C | ☐ J | ☐ Q |
| ☐ D | ☐ K | ☐ R |
| ☐ E | ☐ L | ☐ S |
| ☐ F | ☐ M | ☐ T |
| ☐ G | ☐ N | |

21. 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	☐	☐	☐
Vaardigheidsgericht	☐	☐	☐
Intervisie	☐	☐	☐
Eendaags/dagdeel programma	☐	☐	☐
Meerdaags basis programma	☐	☐	☐
Meerdaags verdiepend programma	☐	☐	☐
Anders	☐	☐	☐

Toelichting indien 'anders' ingevuld:

22. 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	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De sfeer tussen RvB/directie en RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De openheid van de RvB/directie ten opzichte van RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het kennisniveau van RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De mate van diversiteit naar leeftijd binnen de RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De evaluatie van het functioneren van de RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het verslag van de RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De tijdsbesteding van de RvC/RvT	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De communicatie naar aandeelhouders of andere belanghebbenden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

23. 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.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik draag door de door mij verzamelde informatie bij aan de besluitvorming van bestuur/directie.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik draag door mijn eigen kennis/ervaring bij aan de besluitvorming in de RvC/RvT.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik draag door de door mij verzamelde informatie bij aan de besluitvorming in de RvC/RvT.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik word informeel benaderd door de RvC/RvT.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik sta tussen een conflict tussen het bestuur/directie en de RvC/RvT.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik sta tussen een conflict binnen de RvB/directie-leden.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik word gedwongen partij te kiezen tussen RvB en RvC.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ervaar een loyaliteitsprobleem.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik twijfel aan de vertrouwelijkheid van een afzonderlijk overleg van bestuur of RvC/RvT.	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn onafhankelijke positie tussen RvB en RvC is in het geding.	☐	☐	☐	☐	☐
Ik laat ongunstige informatie achterwege in informatieverstrekking aan RvC.	☐	☐	☐	☐	☐

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

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

25. Uit onderzoek van de Governance University is gebleken dat secretarissen bij het uitvoeren van hun taken een drietal problemen als het belangrijkste aanduiden. In hoeverre herkent u dit (voor uzelf) t.a.v.

	Ja	Nee
Tijdsdruk	☐	☐
Conflicterende verantwoordingslijnen, zoals bijvoorbeeld werken voor de RvT/RvC én	☐	☐
Informatie management, ofwel hoe informatie te verkrijgen en al dan niet te gebruiken	☐	☐

26. Onderstaande sub-vragen beantwoorden indien 'Ja' bij tijdsdruk

Kunt u beschrijven hoe dit zich in uw werkprijktijk manifesteert?

Wat zijn in uw situatie de oorzaken van dit probleem?

Welke oplossingen hanteert u in de praktijk om dit probleem het hoofd te bieden of te beperken?

27. Onderstaande sub-vragen beantwoorden indien 'Ja' bij conflicterende verantwoordingslijnen

Kunt u beschrijven hoe dit zich in uw werkprijktijk manifesteert?

Wat zijn in uw situatie de oorzaken van dit probleem?

Welke oplossingen hanteert u in de praktijk om dit probleem het hoofd te bieden of te beperken?

28. Onderstaande sub-vragen beantwoorden indien 'Ja' bij informatiemanagement

Kunt u beschrijven hoe dit zich in uw werkprijktijk manifesteert?

Wat zijn in uw situatie de oorzaken van dit probleem?

Welke oplossingen hanteert u in de praktijk om dit probleem het hoofd te bieden of te beperken?

29. Wat verwacht u dat uw volgende functie zal zijn?

	Lijnfunctie	Staffunctie	Ja, lijn/staffunctie n.v.t.
Een soortgelijke functie binnen deze organisatie	☐	☐	☐
Een soortgelijke functie bij een andere organisatie	☐	☐	☐
Een andersoortige functie binnen deze organisatie	☐	☐	☐
Een andersoortige functie bij een andere organisatie	☐	☐	☐
Anders	☐	☐	☐

Graag uw keuze toelichten:

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

31. 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 ontvangen, natuurlijk bent u niet verplicht deze te noteren.

Naam:

Naam organisatie:

Colofon

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

Uitgave

Governance University (Netherlands) BV

Projectteam

Stefan Peij, Pieter-Jan Bezemer, Koen Castenmiller

Vormgeving

Marcus Maliepaard | Invormatie.nl



Governance University

Kasteel Moersbergen

Moersbergselaan 17

3941 BW Doorn

T 0343 - 47 61 73

info@governanceuniversity.nl

KvK Utrecht nr: 30209696

www.governanceuniversity.nl