De secretaris, functie of beroep?

De rol en positie van de Nederlandse bestuurssecretaris / company secretary, nu en in de toekomst

Met tips & trics van ervaringsdeskundigen

Auteur: Dr. S.C. Peij

Uitgevoerd door: Governance University
Doorn, 2 juli 2014

Voorwoord

Sinds wij vanuit Governance University de handschoen van Nicolaas Weeda, die in 2009 met het idee voor een secretarisprogramma bij ons langskwam, oppakten en daarvoor de samenwerking zochten met Nive en PwC, verheugen wij ons in een structurele, leerzame relatie met secretarissen.

Uit allerlei sectoren en in alle soorten en maten nemen secretarissen sinds het najaar van 2010 deel aan het vijfdaagse programma De Professionele Company Secretary / Bestuurssecretaris (PCS), dat inmiddels twaalf rondes gehad heeft en rond de hondervijftig alumni kent.

De samenwerking is leerzaam, doordat secretarissen ons uitdagen de lat steeds hoger te leggen. Secretarissen hebben enerzijds veel ervaring als boardroom insider, zij kennen de dynamiek uit eigen ervaring en weten waar en wanneer je de vingers tussen de deur kunt krijgen. Anderzijds beschikken secretarissen over relatief veel kennis van governance en uiteraard de secretarisfunctie, meestal zelf in plukjes bij elkaar geraapt bij gebrek aan coherente opleidingsprogramma's (behalve PCS). Daar leren wij veel van en daar kunnen wij op onze beurt ook weer veel aan toevoegen.

Dit alles maakt Governance University in mijn optiek 'schatplichtig' om bij te dragen aan de wetenschappelijke kennis over governance en de secretarisfunctie. Wij hebben ervoor gekozen om het onderzoek in het verlengde te plaatsen van en voort te bouwen op de eerdere onderzoeken van Nive/PwC en het Erasmus Instituut voor Toezicht en Compliance, de laatste onder verantwoordelijkheid van prof.dr. Mijntje Lückerath-Rovers. Het Erasmus onderzoek uit 2010 wordt door dit onderzoek meer 'robuust' door de mogelijkheid uitkomsten te vergelijken en stelt ons in staat ontwikkelingen waar te nemen.

Ik wil allereerst Arthur Hol bedanken, die door zijn directievoering over het programma PCS in belangrijke mate heeft bijgedragen aan onze kennis over en dienstverlening aan secretarissen. Inmiddels deelt Arthur het programmamanagement met Puck Dinjens. Daarnaast dank aan Bo Snoek, die als student van Inholland het onderzoek feitelijk heeft uitgevoerd en er op is afgestudeerd in HBO Rechten. En ik ben dank verschuldigd aan de ruim twintig personen vanuit hun drukke levens tijd vrijmaken om het docentschap te vervullen of te hebben vervuld en daarmee bij te dragen aan de ontwikkeling van de secretarisfunctie en het op een hoger plan tillen van governance in organisaties in het algemeen: Henk Breukink, Nicolaas Weeda, Peter Schimmel, Ruud van Outersterp, Geert Raaijmakers, Wilco Oostwouder, Frans Scheefhals, Femke Weijtens, Michiel Brandjes, Ruud Kok, Jos de Groot, Ludo van Halderen, Inge Brakman, Philip Kahn, Nellie Willemssen, Willem Beltman, Gwendolyn van Tunen, Frank Erftemeijer, Oscar Winter en Jaap van Manen.

Doorn, juli 2014

Stefan Peij
directeur Governance University

Inhoud

Voorwoord 2

1 Inleiding: achtergrond, vraagstelling en verantwoording van het onderzoek 6

1.1 Aanleiding en vraagstelling 6

1.2 Context en achtergronden 7

1.2.1 De secretaris in codes en wetten 7

1.2.2 De secretaris als 'regisseur van het spel dat corporate governance heet' 9

1.2.3 De secretaris als 'chief governance officer' 12

1.2.4 Eén secretaris voor bestuur en toezicht? 13

1.3 Verantwoording van het onderzoek 13

1.4 Verdere inrichting van dit boekje 15

2 Uitkomsten onderzoek 16

2.1 Het profiel van de secretaris 16

2.1.1 Tweederde van de respondenten is vrouwelijk 16

2.1.2 Secretarissen vervullen weinig nevenfuncties 17

2.1.3 Tweederde van de respondenten is vrouwelijk 18

2.1.4 Mannelijke secretarissen zijn gemiddeld ouder dan vrouwelijke 19

2.1.5 Secretarissen zijn universitair geschoold 20

2.1.6 Secretarissen hebben meerjarige ervaring 22

2.1.7 De meeste secretarissen verdienen tussen de € 4.000 en € 8.000 per maand 23

2.2 Invulling van de secretarisfunctie 24

2.2.1 De meeste secretarissen dienen zowel RvB als de RvC 24

2.2.2 De meeste secretarissen combineren meerdere functies 25

2.2.3 Secretarissen besteden driekwart van hun tijd aan hun secretarisfunctie 26

2.2.4 Vrijwel alle secretarissen werken in een two-tier bestuursmodel 27

2.2.5 Secretarisfunctie is hoofdfunctie en liever staf dan lijn 27

2.2.6 De secretaris heeft het meeste contact met de RvB 28

2.2.7 De secretaris werkt vooral voor de RvB en RvB-voorzitter 30

2.2.8 De secretaris ziet zichzelf vooral als 'procedure-bewaarder' en adviseur 31

2.2.9 Belangrijkste werk van de secretaris betreft het ondersteunen van vergaderingen 32

2.2.10 Belangrijkste probleem van de secretaris = tijdsdruk 33

2.3 De secretaris in het governanceproces 34

2.3.1 Secretarissen beoordelen de kwaliteit van governance binnen de eigen organisatie als ruim voldoende 34

2.3.2 De secretaris ervaart minder conflict en meer onafhankelijkheid in het governance proces 35

2.3.3 De secretaris ervaart minder conflict en meer onafhankelijkheid in het governance proces 37

2.4 De secretarisfunctie een beroep? 38

2.4.1 Een beroepscode voor de secretaris: ja, mits... 38

2.4.2 De secretaris ziet zijn functie nauwelijks als een beroep 40

2.4.3 De secretaris ziet zijn functie nauwelijks als een beroep 43

3 Samenvatting en conclusie 46

3.1 Het profiel van de secretaris 46

3.2 Invulling van de secretarisfunctie 46

3.3 De secretaris in het governanceproces 47

3.4 De toekomst van de secretaris 48

4 Interviews 50

Literatuur 82

Vragenlijst 83

Beroepscode voor de secretaris 94

Colofon 100

Hoofdstuk 1

Inleiding: achtergrond, vraagstelling en verantwoording van het onderzoek

1.1 Aanleiding en vraagstelling

De rol en positie van de Nederlandse company secretary of secretaris (verder aan te duiden als 'secretaris') verschuift op bepaalde gebieden, zo bleek uit onderzoek van PwC en Nive in 2009[1] en Erasmus Universiteit in 2010[2]. Zo blijkt uit die onderzoeken een accentverschuiving van het organiseren en ondersteunen van bijeenkomsten van raden van bestuur (RvB's) en raden van comissarissen of toezicht (RvC's[3]) naar het onderzoeken en bijhouden van corporate governance[4] ten behoeve van deze raden. Ook blijkt een accentverschuiving van verslaglegging van bijeenkomsten naar het adviseren van de eigen RvB en RvC op breed gebied van corporate governance aangelegenheden.

In de context van haar activiteiten rondom het professionaliseren van secretarissen beschouwt Governance University het, vier 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 het governanceproces vanuit de vraagstelling: "Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in de rol en positie van de secretaris in het governancedomein, vanaf de invoering van de Corporate Governance Code in 2004 en welk beeld geven deze ontwikkelingen te zien voor de toekomst?"[5]

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 governancecodes bestaan voor onder meer de onderwijssector, woningcorporatiesector, culturele sector, goededoelensector, financiële sector, zorgsector en verenigingen voor bestuur en beroep is de Nederlandse Corporate Governance Code de enige code in Nederland die aandacht besteedt aan de rol en positie van de secretaris. Deze code ziet op beursgenoteerde bedrijven[6] en is in 2003 door de toenmalige Commissie Tabaksblat vastgesteld en op 30 december 2004 in werking getreden.[7]
De secretaris wordt kort genoemd in de Nederlandse Corporate Governance Code, namelijk onder III.4.

1. *PwC/Nive (2009) 'Boardroom Insider', Amsterdam: PricewaterhouseCoopers/NIVE Nederlandse Vereniging voor Managers.*
2. *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.*
3. *We hanteren de afkorting RvC voor zowel de raad van commissarissen als de raad van toezicht.*
4. *We hanteren de term 'corporate governance' vanuit de betekenis van 'goed bestuur en toezicht' in zowel maatschappelijke als commerciële organisaties*
5. *Het onderzoek is in samenwerking met het lectoraat Governance Finance & Accountancy (GFA) van Inholland Hogeschool uitgevoerd.*
6. *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 waarvan het balanstotaal meer dan 500 miljoen euro omvat. Bedrijven die niet aan deze voorwaarden voldoen zijn uitgesloten van de werking van de Code.*
7. *Commissie Corporate Governance (2003) De Nederlandse Corporate Governance Code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen, Den Haag. Aansluitend zijn drie 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 op 11 december 2013 ingesteld.*

Principe III.4 De voorzitter van de raad van commissarissen en de secretaris van de vennootschap

'De voorzitter van de raad van commissarissen draagt zorg voor het goed functioneren van de raad en zijn commissies en is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur en voor aandeelhouders over het functioneren van bestuurders en commissarissen. Hij draagt als voorzitter zorg voor een ordelijk en efficiënt verloop van de algemene vergadering.

De voorzitter van de raad van commissarissen wordt in zijn rol ondersteund door de secretaris van de vennootschap.'

Best Practice III.4.3.

'De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap. De secretaris ziet er op toe dat juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen. Hij ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de daadwerkelijke organisatie van de raad van commissarissen (informatie, agendering, evaluatie, opleidingsprogramma, etc.). 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.'

Lückerath-Rovers en Oostdam (2010) pleitten in 2010 voor het uitbreiden van deze paragraaf in de Nederlandse Corporate Governance Code en zelfs voor wettelijke verankering. Het kabinet heeft hier echter niet voor gekozen.

Over de vraag of de functie van de secretaris een wettelijke verankering dient te krijgen, lopen de meningen überhaupt uiteen. Butzelaar (in Lückerath-Rovers en Oostdam, 2010) heeft geen probleem met het afwijzen van de aanbeveling door het kabinet, aangezien Butzelaar geen nut zag in de wettelijke verankering van de functie van de secretaris. Butzelaar is namelijk van mening dat de positie van de secretaris niet in de wet vastgelegd dient te worden zolang we niet willen voorschrijven dat iedere vennootschap een secretaris heeft.

Liem (2003) daarentegen heeft vastgesteld dat het enkel in de Code vastleggen van bepalingen omtrent de secretaris weinig nut heeft in verband met de 'pas toe of leg uit'-regel. Liem vindt dat er voor het optimaal functioneren van de secretaris drie zaken in de wet vastgelegd zouden moeten worden. Het zou beursvennootschappen verplicht gesteld moeten worden een secretaris voor hun vennootschap te benoemen, er zou een bepaling moeten zijn over welke instantie bevoegd is tot benoeming en ontslag van de secretaris en tevens een omschrijving van wat de kerntaken van de secretaris zijn.

1.2.2 De secretaris als 'regisseur van het spel dat corporate governance heet'

Het onderzoek dat in 2009 naar de rol en het functioneren van de secretaris is gedaan (PwC/Nive, 2009) begint met de observatie dat de secretaris een zeer uiteenlopend takenpakket heeft. Het onderzoek spreekt ook wel van de regisseur van het spel dat corporate governance heet als het gaat om de invulling die secretarissen aan hun rol geven (of 'hun bijdrage aan de onderneming'). Naast voor 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 dat rapport aangeven 80 % van hun tijd aan corporate governance te besteden, zowel voor de RvB, de RvC als 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. Over deze positionering komen we verderop nog te spreken.

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 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[8] vaak een loyaliteitsconflict. Men ziet dat ondersteuning voor de RvC door een secretaris de effectiviteit van het toezicht ten goede komt, maar slechts 12 % hiervan is ook daadwerkelijk voor een splitsing van de ondersteuning aan de RvC middels een eigen secretaris. De meeste respondenten vonden dat door middel van eigen secretarissen voor beide organen de functie van secretaris een belangrijk deel van haar meerwaarde en aantrekkelijkheid verliest. 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 vooral op administratief of strategisch niveau 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 hier aan bij. De secretaris schakelt soms meerdere malen per dag tussen taken op administratief of strategisch niveau. Het vervullen van beide soorten taken door een secretaris vergt mentale flexibiliteit en een dienstbare instelling.

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.[9]

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek is een Good practice voor de secretaris gepresenteerd als bijlage bij het onderzoek. De good practice bestaat uit drie onderdelen, namelijk een introductie, richtlijnen voor de rol en positie van de secretaris en een beschrijving van de aandachtsgebieden van de secretaris. De reden van het formuleren van een good practice zijn alle governance-ontwikkelingen in de functie van secretaris. De functie van secretaris kenmerkt zich traditioneel door een sterke individuele invulling.

En de functie is door alle governance-ontwikkelingen toe aan een professionele herijking.

De uitkomsten van het PwC/Nive onderzoek zijn op onderdelen in lijn met de bevindingen uit een ander 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 het 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. Cras en van Berkel vinden het belangrijk dat de secretaris een juiste positie heeft binnen de onderneming. Afhankelijk van het type organisatie en de fase van organisatieontwikkeling, kan volgens hen door middel van functiekarakteristieken en persoonlijkheidskenmerken de secretaris een rol worden toebedeeld binnen een onderneming.

---

8. In navolging van de Commissie Corporate Governance duiden wij in dit rapport de secretaris aan in de mannelijke vorm.

9. Die informatie heeft mede de basis gelegd voor het programma De Professionele Bestuurssecretaris / Company Secretary (PCS) van Governance University.

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" (Erasmus i.s.m. Nive) was de bijna-onzichtbaarheid van de secretaris in governance-codes en corporate governance onderzoek, zeker in vergelijking met de hoeveelheid onderzoek naar de rol van de bestuurder en de commissaris. Dit is aan de orde geweest in paragraaf 1.2.1.

In het Erasmus onderzoek is gebruik 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 rapportagelijn (rapporteren aan bestuur of aan het management) en het competentieniveau (hoog of laag). Een secretaris met een laag competentieniveau en een rapportage verplichting aan het management is het administrateur type secretaris. Hier tegenover staat een secretaris met een hoog competentieniveau en een rapportage verplichting 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.

Aan de uitkomsten van het onderzoek uit 2010 wordt in dit rapport uitgebreid aandacht besteed, omdat de kern van de rapportage bestaat uit een vergelijking van de 2010 en 2014 uitkomsten. Ook de enquete is grotendeels gebaseerd op het onderzoek uit 2010, hiervoor verwijzen we naar de methodologische verantwoording in paragraaf 1.3.

1.2.4 Eén secretaris voor bestuur en toezicht?

In zijn artikel in Goed Bestuur & Toezicht stelt Arthur Hol (2013) de vraag of één secretaris voor bestuur en toezicht voldoende is. Aanleiding voor de publicatie is dat er bij het ontwikkelen van governancecodes wel wordt overwogen een 'best practice' op te nemen voor de RvB en de RvC om elk apart een secretaris aan te stellen.
De secretaris is vanuit de Nederlandse Corporate Governance Code gezien een functionaris die in dienst is van de vennootschap om de commissarissen te ondersteunen en eventueel het bestuur. Echter, de auteur constateert dat de situatie in de praktijk meestal precies andersom is: de aandacht van de secretaris met deze 'dubbelfunctie' gaat primair uit naar het bestuur. Tegelijkertijd kan de secretaris de verbindende rol tussen beide raden spelen. De auteur erkent dat scheiding van de secretarisfunctie voor beide organen kan bijdragen aan de transparantie, maar bepleit in zijn artikel dat het secretariaat voor de RvB en RvC prima te combineren is, als aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan, waaronder het vertrouwen dat er is in de persoon van de secretaris -en het vertrouwen van de secretaris zélf.

1.3 Verantwoording van het onderzoek

Het onderzoek waarop dit rapport betrekking heeft vond plaats in het voorjaar van 2014. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelingsmethoden, namelijk van literatuuronderzoek (met name naar eerder verricht onderzoek) en een online vragenlijst (enquête). De enquête is ingevuld door 107 secretarissen, waarvan 101 keer volledig. 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 zelf kan beoordelen.

Voor het inrichten van de enquête zijn de vragen uit het Erasmus onderzoek uit 2010 als basis gebruikt[10]. Dit maakt een vergelijking mogelijk en geeft een basis voor analyse van ontwikkelingen in en rondom de secretarisfunctie. De data van dit onderzoek zijn op dezelfde punten geanalyseerd als de data van het onderzoek uit 2010. 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 Erasmus onderzoek uit 2010 is maar beperkt mogelijk gebleken, doordat er grote verschillen zijn in de samenstelling van de respondenten bij beide onderzoeken. Deze verschillen hebben echter ook een onderzoeksvoordeel opgeleverd. Een andere samenstelling van respondenten bekrachtigt een aantal eerdere bevindingen juist bekrachtigt, terwijl verschillen in uitkomsten nader geanalyseerd konden worden door groepen respondenten afzonderlijk te beschouwen.

Om de enquête bruikbaar te maken voor het beantwoorden van meer toekomstgerichte vragen is voorts een aantal vragen uit de enquête van 2010 aangevuld en is een zevental vragen toegevoegd. De enquête is als bijlage bij dit boekje gevoegd.

De enquête is digitaal onder 326 secretarissen verspreid, afkomstig van het alumninetwerk van het PCS programma van de Governance University, het Aedes secretarissen netwerk woningcorporaties, BIZ Netwerk Secretarissen in de Zorg, de Handvestgroep Publiek Verantwoorden en de persoonlijke netwerken van secretarissen. De respons is 32,8 %.

10. *Ook hebben wij gebruik gemaakt van onderzoek uit het Verenigd Koninkrijk, namelijk van The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of the Company Secretary; Lessons from the FTSE All Share, mei 2012*

1.4 Verdere inrichting van dit boekje

Terwijl we in hoofdstuk 2 uitgebreid de uitkomsten van het onderzoek behandelen, laten we in hoofdstuk 4 praktijkmensen aan het woord. Deze praktijkmensen zijn ervaren secretarissen en deskundigen, die allen als docent verbonden zijn of geweest zijn aan 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 het geven van tips aan u als lezer voorgesteld.

Hoofdstuk 3 geeft een samenvatting en conclusie.

Hoofdstuk 2.

Uitkomsten onderzoek

In dit hoofdstuk bespreken we de onderzoeksuitkomsten, waar mogelijk in relatie tot de uitkomsten van het Erasmus onderzoek uit 2010. We bespreken achtereenvolgens het profiel van de secretaris (paragraaf 2.1), de invulling van de secretarisfunctie (2.2), de rol van de secretaris in het governanceproces (2.3) en de verdere ontwikkeling van de secretarisfunctie (2.4). Bij de presentatie van de resultaten van het onderzoek in tabellen zijn zoveel mogelijk de rangordes van 2014 aangehouden.

2.1 Het profiel van de secretaris

2.1.1 De meeste respondenten zijn afkomstig van zorginstellingen

De enquête is in het totaal 107 keer ingevuld, waarvan zes keer (6 %) onvolledig. Dit is ruim twee keer zo veel als bij het Erasmus onderzoek uit 2010 (49 respondenten).
Er is de secretarissen gevraagd bij wat voor soort bedrijf zij hun functie als secretaris verrichten.

In 2010 resp. 2014 zag de onderverdeling van de respondenten er als volgt uit:

tabel 1

Organisatiesoort	Percentage 2010	Aantal 2010	Percentage 2014	Aantal 2014
	%		%	
Zorginstelling	-	-	45	48
Niet-beursonderneming	16	8	22	24
Beursonderneming	35	17	12	13
Woningcorporatie	35	17	8	9
Onderwijsinstelling	6	3	5	5
Overig	8	4	8	8
Totaal	**100**	**49**	**100**	**107**

De respondenten zijn grofweg in drie categorieën in te delen. Het grootste deel van de respondenten in 2014, namelijk 45 %, is werkzaam bij zorginstellingen. Daarom is deze categorie afzonderlijk genoemd in 2014, terwijl ze in 2010 nog onder 'overig' vielen. Commerciële ondernemingen (niet-beursondernemingen en beursondernemingen gezamenlijk) komen op 34 %. De overige organisatiesoorten (woningcorporaties, onderwijsinstellingen en 'overig') betreffen de overige 21 %.

In 2010 bestond 25 % van de respondenten uit secretarissen van woningcorporaties. Dat maakt de vergelijking met 2014 in sommige opzichten lastig. We zullen dat in de komende paragrafen, waar nodig, zoveel mogelijk expliciet benoemen en nader analyseren.

" De uitdaging voor de secretaris is om objectief te blijven en geen partij te worden bij conflict. "

Willem Beltman
Company Secretary bij Aegon N.V. en Co-chair Corporate Governance Council van de Conference Board
Interview op pagina 52

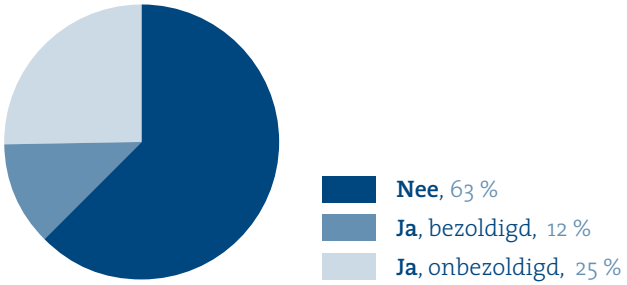
2.1.2 Secretarissen vervullen weinig nevenfuncties

Het grootste gedeelte van de secretarissen (67 personen ofwel 63 %) vervult geen nevenfunctie bij een andere organisatie. De overige 40 secretarissen (37 %) vervullen wel een nevenfunctie bij een andere organisatie. Voor 13 van deze secretarissen betreft het een bezoldigde functie. In zes van de bezoldigde gevallen betreft het een functie als lid van een RvC.

11. *Inclusief één respondent die expliciet 'familiebedrijf' aangaf*
12. *Inclusief één deputy corporate secretary bij een beursgenoteerd bedrijf*

Vervult u nog bij andere organisaties een nevenfunctie?
(Bijvoorbeeld: bestuurslid, commissaris of secretaris)

grafiek 1



In 2010 bleken meer secretarissen geen nevenfunctie te vervullen (86 %), ten opzichte van de 63 % in het onderzoek dit jaar.

Om uit te sluiten dat deze verandering voort is gekomen uit de respons van de secretarissen van zorginstellingen is in tabel 2 ook het percentage zichtbaar zonder de secretarissen van zorginstellingen.

tabel 2

Antwoordkeuzen	Totaal Percentage 2010	Totaal percentage 2014	Totaal percentage 2014 zonder zorginstellingen
	%	%	%
Nee, geen nevenfunctie	86	63	61
Ja, een nevenfunctie	14	37	39

Er is vrijwel geen verschil zichtbaar zonder de secretarissen van zorginstellingen. Met deze resultaten kan dus geconstateerd worden dat van de respondenten in 2014 royaal meer secretarissen een nevenfunctie vervullen dan in 2010.

2.1.3 Tweederde van de respondenten is vrouwelijk

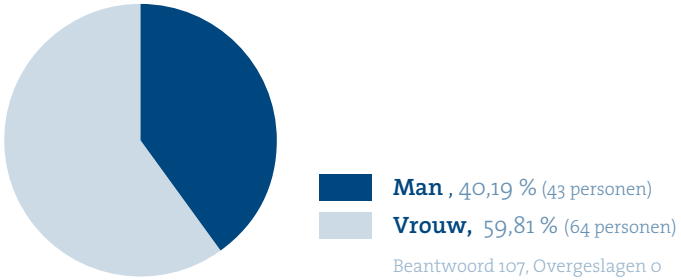
Van de 107 secretarissen is 60 % vrouwelijk. Dit is 69 % bij zorginstellingen en 67 % bij niet-beursondernemingen, in beide gevallen dus tweederde of meer.

Daarentegen is bij de beursondernemingen van de respondenten bijna tweederde man (62 %).

In het onderzoek in 2010 was bijna tweederde van de secretarissen man (63 %), maar toen was er verhoudingsgewijs meer respons van secretarissen bij beursondernemingen.

De grote hoeveelheid vrouwen (64) in dit onderzoek komt derhalve grotendeels voort uit de hoeveelheid deelnemende secretarissen van zorginstellingen en niet-beursondernemingen.

grafiek 2



2.1.4 Mannelijke secretarissen zijn gemiddeld ouder dan vrouwelijke

De meeste van aan het onderzoek deelnemende secretarissen zijn 40 tot 50 jaar (41 %), gevolgd door de secretarissen van 50 tot 60 jaar (37 %). Gemiddeld genomen hebben de meeste mannelijke secretarissen de leeftijd van 50 tot 60 jaar (57 %). De vrouwelijke secretarissen zijn gemiddeld een categorie jonger, zij hebben de leeftijd van 40 tot 50 jaar (49 %).

Twee personen zijn jonger dan 30 jaar en drie ouder dan 60 jaar. Uit het onderzoek van 2010 bleek ook al dat relatief jonge en relatief oude secretarissen niet veel voorkomen. De gemiddelde leeftijd in 2010 was 47 jaar. Ook in dit onderzoek waren de vrouwen gemiddeld genomen jonger dan de mannen.

tabel 3

Wanneer?	Gemiddeld aantal jaren secretaris	Gemiddeld aantal jaren bij deze organisatie *
2010	8,4	6
2014	9,2	7,5

* betreft de organisatie waar de secretaris tijdens het onderzoek werkzaam was

In tabel 4 zijn de leeftijden gesplitst naar organisatiesoort:

tabel 4

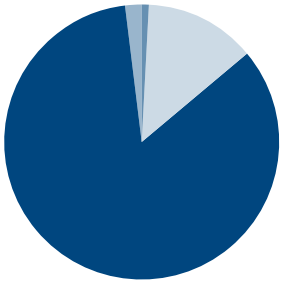
Organisatiesoort 2014	Aantal mannen	van totaal	Aantal vrouwen	van totaal
		%		%
Zorginstelling	15	31,3	33	68,7
Niet-beursonderneming	8	33,3	16	66,7
Beursonderneming	8	61,5	5	38,5
Woningbouwcorporatie	5	55,6	4	44,4
Onderwijsinstelling	3	60,0	2	40,0
Anders	4	50,0	4	50,0
Totaal	**43**		**64**	

2.1.5 Secretarissen zijn universitair geschoold

Het hoogst genoten opleidingsniveau van de meeste secretarissen is WO (84 %). Er is maar één secretaris met opleidingsniveau mbo (1 %).

Van de 107 secretarissen hebben er 45 een juridische opleidingsachtergrond (44 %), 25 secretarissen hebben een economisch- of bedrijfskundige opleidings-achtergrond (24 %).

grafiek 3



Beantwoord 107, Overgeslagen 0

tabel 5

Antwoordkeuzen	Percentage (%)	Aantal
Juridisch	44	45
Bedrijfskundig	15	16
Economisch	9	9
Technisch	2	2
Communicatie/Journalistiek	0	0
Anders	30	31
Totaal		**103**

Bij beursondernemingen heeft 100 % van de secretarissen een juridische opleidingsachtergrond. Terwijl van de secretarissen die werkzaam zijn bij een zorginstelling maar 29 % een juridische opleidingsachtergrond heeft. Van de secretarissen bij niet-beursondernemingen heeft 57 % een juridische opleidingsachtergrond.

Uit de antwoordoptie 'anders' is duidelijk gebleken dat de opleidings-achtergronden bestuurskundig en sociaalwetenschappelijk gemist werden als antwoordoptie.
Van de 31 secretarissen die voor de antwoordkeuze anders hebben gekozen hebben er namelijk acht bestuurskundig en acht sociaal wetenschappelijk geantwoord.

" Een gevaar is dat de secretaris in zijn schulp kruipt. "

Bas Blekkingh
DGA en oprichter van Authentiek Leiderschap, een buro voor leiderschaps-ontwikkeling en auteur van het succesvolle gelijknamige boek
Interview op pagina 55

De hogere respons vanuit de zorgstellingen heeft voor een daling van het aantal secretarissen met een juridische opleidingsachtergrond ten opzichte van het 2010 onderzoek gezorgd.

2.1.6 Secretarissen hebben meerjarige ervaring

Gemiddeld zijn de secretarissen 9,2 jaar secretaris, waarvan gemiddeld 7,5 jaar binnen deze organisatie. Deze aantallen liggen iets hoger dan de aantallen in 2010.

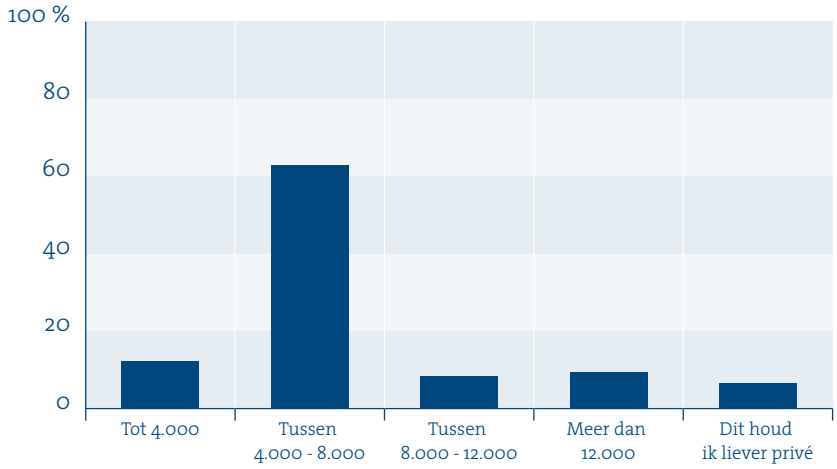
De ervaringsduur verschilt tussen de verschillende organisatietypes, de secretarissen bij woningbouwcorporaties zijn ook in dit onderzoek gemiddeld het minst ervaren (zes jaar). In 2010 waren de secretarissen bij beursondernemingen gemiddeld negen jaar secretaris, waarvan zeven bij de betreffende organisatie. In 2014 zijn de uitkomsten wat bestuursecretarissen bij beursondernemingen betreft gelijk aan die van 2010.

Secretarissen bij zorginstellingen zijn gemiddeld 9,5 jaar secretaris (waarvan 7,4 bij deze organisatie) en bij niet-beursondernemingen gemiddeld 8,6 jaar (waarvan 8 bij deze organisatie).

“ Kom achter de computer en e-mail vandaan, pak de telefoon op, stap op mensen af en ga de werkvloer op. ”

Michiel Brandjes
Sinds 2005 Company Secretary en General Counsel van Royal Dutch Shell.
Interview op pagina 58

grafiek 4



Beantwoord: 106, Overgeslagen: 1

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 met hun functie als secretaris. Uit grafiek 4 is af te lezen dat bijna tweederde (63,2 %) aangeeft dat zij tussen de € 4.000 en € 8.000 per maand verdienen.

Van de tien secretarissen welke aangegeven hebben meer dan € 12.000 per maand te verdienen, zijn er zeven werkzaam bij een beursonderneming.

“ Het is verstandig om er als secretaris voor te zorgen dat je een ankerpunt in de board hebt waarmee ook jij je persoonlijke problemen zonder angst kunt bespreken. ”

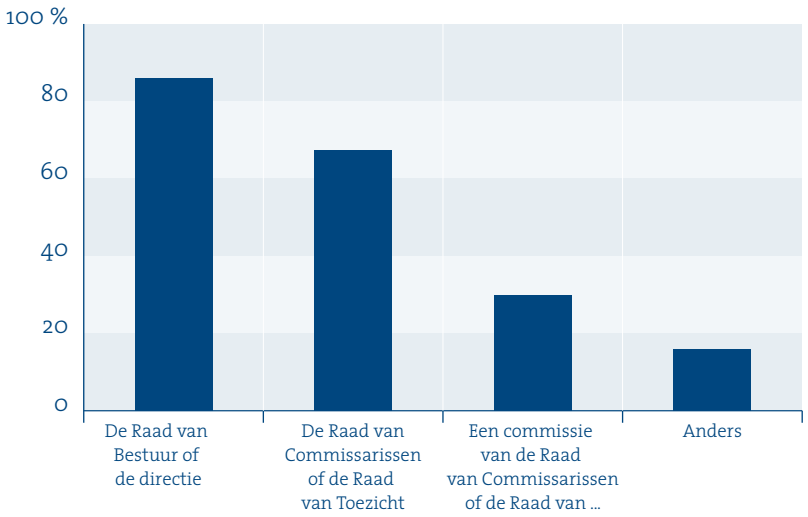
Ruud Kok
Als partner van PwC verantwoordelijk voor ‘Risk Assurance’
Interview op pagina 61

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.

grafiek 5



Beantwoord: 107, Overgeslagen: 0

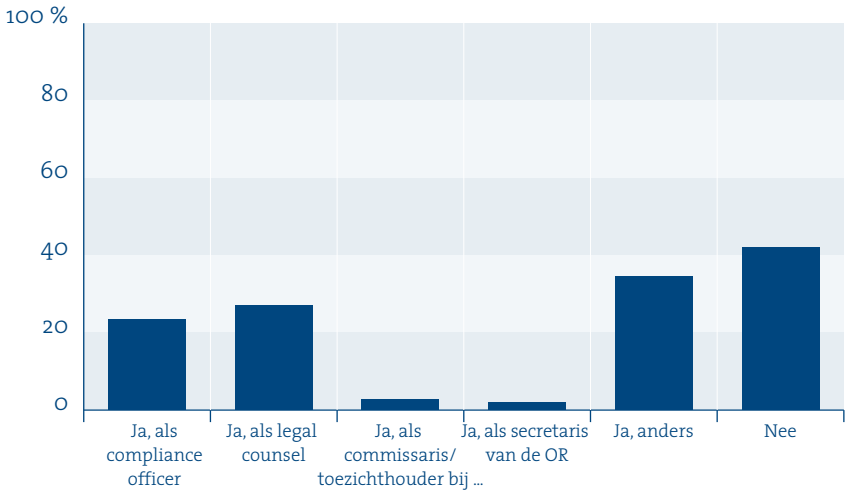
De meeste secretarissen fungeren als secretaris van de RvB of de directie (86 %). 67 % is secretaris van de RvC. Bijna tweederde (63 %) van de secretarissen staat ten dienste van zowel de RvB als de RvC. De secretaris wordt naast de functie in de RvC ook ingezet voor verschillende commissies van de RvC (30 %).

tabel 6

Antwoordkeuzen	Percentage (%)	Aantal
De RvB of de directie	86	92
De RvC	67	72
Een commissie van de RvC	30	32
Anders	16	17

2.2.2 De meeste secretarissen combineren meerdere functies

grafiek 6



Beantwoord: 107, Overgeslagen: 0

In dit onderzoekt geldt voor 45 (42 %) van de secretarissen dat deze naast de functie van secretaris geen andere functie binnen deze organisatie hebben. Voor de overige 62 secretarissen (58 %) geldt dat deze nog wel één (of meerdere) andere functies hebben binnen de organisatie waar zij secretaris zijn.

tabel 7

Antwoordkeuzen	Percentage (%) [13]	Aantal
Ja, legal counsel	27	29
Ja, compliance officer	23	25
Ja, commissaris / toezichthouder bij organisatieonderdelen	3	3
Ja, secretaris van de OR	2	2
Ja, anders	35	37
Nee	42	45

13. *Percentages en aantallen komen hoger uit dan het aantal respondenten omdat enkele secretarissen meer dan één nevenfunctie vervullen.*

Van de secretarissen van beursondernemingen heeft 92 % nog een of meer andere functies bij deze organisatie. Van deze secretarissen fungeert 83 % ook als compliance officer. In 2010 was dit bij 53 % van de secretarissen bij beursondernemingen het geval, dus dat laat een duidelijke stijging zien.

2.2.3 Secretarissen besteden driekwart van hun tijd aan hun secretarisfunctie

De secretarissen besteden gemiddeld 30 uur per week aan hun functie als secretaris, dit is gemiddeld iets meer dan driekwart van hun weektaak. Bij beursondernemingen is dit aantal hoger, secretarissen bij beursondernemingen besteden gemiddeld 26,6 uur aan hun weektaak (in de functie van secretaris). Dit is gemiddeld minder van hun weektaak (54 %), dan het gemiddelde van alle respondenten (77 %).

" Het is belangrijk in een vroegtijdig stadium te analyseren welke effecten veranderende regelgeving op jouw organisatie heeft. "

Wilco Oostwouder

Hoogleraar bedrijfsfinancieel recht aan de Universiteit Utrecht, advocaat bij Loyens & Loeff N.V. te Amsterdam

Interview op pagina 63

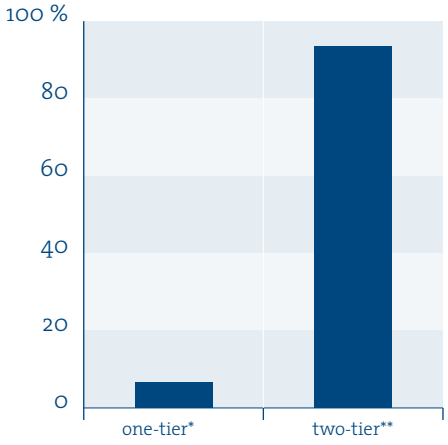
tabel 8

Organisatiesoort	Aantal	Uren per week	Percentage weektaak (%)
Onderwijsinstelling	5	38,0	97
Zorginstelling	48	30,0	72
Beursonderneming	13	26,6	54
Niet-beursonderneming	24	26,5	74
Woningbouwcorporatie	9	26,0	76
Anders	7	32,9	89
Totaal	**106**	**30,0**	**77**

2.2.4 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 (93 %) kwam duidelijk vaker voor dan het one-tier bestuursmodel (7 %)[14]

grafiek 7



* Bestuursmodel waarbij bestuurders en toezichthouders samen in 1 bestuur zitten.
** Bestuursmodel waarbij bestuurders en toezichthouders apart in 2 afzonderlijke raden zitten.

Beantwoord: 106, Overgeslagen: 1

2.2.5 Secretarisfunctie is hoofdfunctie en liever staf dan lijn

De secretarissen is ook in dit onderzoek naar hun vorige en verwachte volgende functie gevraagd: staf of lijn? Bij deze of een andere organisatie? De antwoorden op de vraag wat de vorige functie was betreffen drie keer zo vaak staffuncties als lijnfuncties. De antwoorden op de vraag wat naar verwachting de volgende

14. In een one-tier board bevinden het bestuur en de toezichthouders zich gezamelijk in één orgaan. De toezichthouders maken in dit geval dus deel uit van het bestuur. One-tier board staat voor eenlaags bestuursmodel. In een one-tier board wordt er onderscheid gemaakt tussen uitvoerende bestuurders en niet uitvoerende bestuurders. In het in Nederland gebruikelijke two-tier board of tweelaags bestuursmodel bevinden het bestuur en de toezichthouders zich in twee afzonderlijke organen, de RvB en de RvC. De toezichthouders maken in dit geval dus ook geen onderdeel uit van het bestuur. Zie ook Peij (2010).

functie wordt betreffen ook ongeveer drie keer zo vaak staffuncties als lijnfuncties. De meeste secretarissen geven de voorkeur aan een soortgelijke functie bij een andere organisatie en een soortgelijke functie binnen de huidige organisatie wordt veelal als "niet van toepassing" aangeduid, dus de meeste respondenten lijken zichzelf te zien als 'carriére secretaris' zonder goede mogelijkheden bij de huidige werkgever in die functie een stap te maken.

Niet voor iedere organisatie is de secretarisfunctie een voltijds-functie en daarnaast ziet ook niet iedere secretaris zijn functie als een hoofdfunctie. De secretarissen hebben in de enquête aangegeven in hoeverre zij het met bepaalde kwalificaties van hun eigen secretarisfunctie eens zijn volgens een rating (- 2 = zeer oneens, - 1 = oneens, 0 = neutraal, 1 = eens en 2 = zeer eens).

tabel 9

Antwoordkeuzen	Score 2010	Score 2014
Als mijn hoofdfunctie	1,1	1,4
Als een functie naast een andere (hoofd-)functie	0,0	- 0,4
Als een tussenstap op weg naar een andere functie	- 0,5	- 0,4
Als een functie in het kader van een management development-traject	- 0,8	- 0,7

De meeste secretarissen zien hun secretarisfunctie als hun hoofdfunctie (1,4). Voor minder secretarissen geldt, dat zij hun secretarisfunctie zien als een functie naast een andere (hoofd-)functie (- 0,4).

De bestuursscretarissen van zorginstellingen hebben voor de stijging van antwoordkeuze 'als mijn hoofdfunctie' gezorgd, zij scoren gemiddeld namelijk een 1,6. De overige secretarissen scoren gemiddeld een 1,1. De scores uit 2010 worden dus bevestigd: men is het eens met deze stellingen.

2.2.6 De secretaris heeft het meeste contact met de RvB

Aan de secretarissen is gevraagd met wie ze vanuit hun functie het meest contact hebben. De antwoordkeuzen waren nooit (0), soms/incidenteel (1), regelmatig (2) en vaak (3). In de gemiddelde score van dit onderzoek en het onderzoek uit 2010 zijn maar kleine verschillen zichtbaar, op de score van de ondernemingsraad en externe autoriteiten na.

tabel 10

Antwoordkeuzen	Score 2010	Score 2014	Verschil
RvB/directie	3,0	2,9	- 0,1
Senior-management (niet zijnde RvB/directie)	2,8	2,6	- 0,2
RvC	2,5	2,4	- 0,1
Werknemers	2,0	2,2	+ 0,2
Ondernemingsraad	1,4	1,9	+ 0,5
Aandeelhouders	1,8	1,7	- 0,1
Anders	1,8	1,6	- 0,2
Externe autoriteiten	1,6	1,2	- 0,4
Afnemers	0,9	1,2	+ 0,3
Leveranciers	0,9	0,8	- 0,1

De mate van contact door de secretarissen met externe autoriteiten is met 0,4 (=25 %) gedaald van 1,6 naar 1,2. Bij de ondernemingsraad is de hoeveelheid contact van de secretarissen juist met 0,5 (=36 %) gestegen, van 1,4 naar 1,9. De secretarissen hebben dus gemiddeld regelmatig contact met de ondernemingsraad.

tabel 11

Organisatiesoort	Contact externe autoriteiten	Contact ondernemingsraad
Zorginstellingen	1,2	2,4
Niet-beursondernemingen	0,8	1,8

In tabel 11 is zichtbaar dat de daling van het contact met externe autoriteiten vooral veroorzaakt wordt door secretarissen van zorginstellingen en niet-beursondernemingen. Deze twee organisatiesoorten vertegenwoordigen gezamenlijk 67 % van de respondenten van dit onderzoek.

Het toenemende contact van secretarissen met de ondernemingsraad wordt ook veroorzaakt door de secretarissen van zorginstellingen en niet-beursondernemingen.

De top-vier is echter ongewijzigd gebleven: secretarissen hebben vanuit hun functie het meest contact met allereerst RvB/directie, dan Senior-management (niet zijnde RvB/directie), dan RvC en als vierde werknemers. Deze vier scoren onverminderd 'regelmatig' tot 'vaak'.

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

Aan de secretarissen is gevraagd voor wie voornamelijk werkzaamheden worden uitgevoerd. De antwoordkeuzen waren nooit (0), soms/incidenteel (1), regelmatig (2) en vaak (3).
Het gemiddelde dat hieruit is voortgekomen is bijna identiek aan het gemiddelde in 2010 en de volgorde is gelijk gebleven, zoals blijkt uit tabel 12.

" Ik ben soms terughoudend met het delen van mijn persoonlijke mening. "

Ruud van Outersterp
Hoofd Corporate Office en secretaris van de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en commissies van ABN AMRO
Interview op pagina 65

tabel 12

Antwoordkeuzen	Score 2010	Score 2014	Verschil
Directie/bestuursvoorzitter	2,9	2,8	- 0,1
Gehele RvB/directie	2,7	2,8	+ 0,1
Voorzitter RvC	2,3	2,2	- 0,1
Gehele RvC	2,2	2,1	- 0,1
Senior-management	1,8	1,9	+ 0,1
Anderen	1,6	1,5	- 0,1
Hoofd financiën	1,3	1,3	+ 0,0
Hoofd juridische zaken	1,3	1,2	- 0,1

Onder de antwoordkeuze anderen zijn onder andere de aandeelhouders, de ledenraad en twee keer het hoofd personeel & organisatie genoemd.

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

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

De scores van dit onderzoek liggen erg dicht bij de score van het onderzoek uit 2010. Er is wel een stijging van 0,3 zichtbaar bij de kwalificaties verbindingen-legger en netwerker.

tabel 13

Antwoordkeuzen	Score 2010	Score 2014	Verschil
Procedure-bewaarder	3,5	3,7	+ 0,2
Adviseur	3,6	3,6	+ 0,0
Vertrouwenspersoon	3,2	3,4	+ 0,2
Verbindingen-legger	3,0	3,3	+ 0,3
Informatieverzamelaar	2,9	3,1	+ 0,2
Netwerker	2,7	3,0	+ 0,3

Er wordt door de secretarissen op alle rollen hoger dan of gelijk aan 3,0 gescoord. Dit betekent dat de secretarissen gemiddeld genomen alle gevraagde kwalificaties op hun rol van toepassing vinden. De stijgingen bij de antwoordkeuzen verbindingen-legger en netwerker zijn 'veroorzaakt' door secretarissen van zorginstellingen.

tabel 14

Kwalificatie	Score 2014 zonder secretarissen zorginstellingen	Score 2014 alleen secretarissen zorginstellingen
Verbindingen-legger	3,2	3,5
Netwerker	2,9	3,1

2.2.9 Belangrijkste werk van de secretaris betreft het ondersteunen van vergaderingen

De secretarissen is gevraagd hoe groot het belang is van bepaalde werkzaamheden binnen de organisatie, in hun secretarisfunctie. De antwoordkeuzen varieerden van geen enkel belang (0) tot van groot belang (4). De werkzaamheden het ondersteunen van vergaderingen van bestuur/directie en RvC bijeenkomsten scoren net als in 2010 ook nu het hoogst.

tabel 15

Antwoordkeuzen	Score 2010	Score 2014	Verschil
Ondersteuning vergaderingen bestuur/directie	3,6	3,4	- 0,2
Ondersteuning RvC/RvT bijeenkomsten	3,5	3,4	- 0,1
Jaarlijkse corporate governance paragraaf	3,5	3,3	- 0,2
Het bestuur pro-actief informeren	3,3	3,3	+ 0,0
Jaarlijkse RvC-RvT-verslag	3,3	3,2	- 0,1
Onderdeel van communicatie tussen de RvC en RvB	3,0	2,9	- 0,1
Inbreng visie en ideeën	2,9	2,9	+ 0,0
Bijdragen aan strategievorming in de RvB/directie	2,7	2,9	+ 0,2
Bijdragen aan de besluitvorming in de RvC/RvT	2,6	2,9	+ 0,3
Ondersteuning managementbijeenkomsten	2,6	2,7	+ 0,1
Verantwoordelijkheid juridische vormgeving governance	3,1	2,7	- 0,4
Ondersteuning diverse commissies binnen de RvC of RvT	2,8	2,7	- 0,1
Informeren belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders	2,6	2,5	- 0,1
Verantwoordelijk voor vormgeving governance structuur	3,0	2,4	- 0,6
Formuleren codes/ethische standaarden	2,7	2,4	- 0,3
Informeren aandeelhouders	2,7	2,3	- 0,4
Ondersteunen verhogen kennisniveau commissarissen	2,4	2,3	- 0,1
Ondersteuning van de evaluatie van de RvC/RvT	2,3	2,3	+ 0,0

Er zijn drie belangrijke verschillen met 2010. Ten eerste is een daling van 0,4 zichtbaar bij de werkzaamheden verantwoordelijkheid juridische vormgeving governance en ten tweede bij informeren van aandeelhouders. Ten derde is de grootste daling (- 0,6 of - 20 %) zichtbaar bij de verantwoordelijkheid voor de vormgeving van de governance structuur. In 2010 scoorden de secretarissen hier nog 3,0 en nu nog maar 2,4. Deze verschillen zijn alledrie te verklaren door de secretarissen van zorginstellingen, die op deze terreinen lager scoren. Secretarissen van zorginstellingen lijken een vergelijkbaar takenpakket te hebben in vergelijking met andere secretarissen, maar lijken deze op een lager strategisch niveau binnen de organisatie in te vullen.

" Voor een secretaris is het belangrijk dat hij duidelijk maakt waar hij 'staat'. "

Frans Scheefhals

Hij is 52 jaar, van opleiding jurist en werkzaam als hoofd juridische zaken en secretaris bij Mediq BV.

Interview op pagina 68

2.2.10 Belangrijkste probleem van de secretaris = tijdsdruk

De secretarissen is gevraagd hun top drie problemen te beschrijven welke zij tijdens hun functie als secretaris ervaren. De vijf meestgenoemde problemen zijn:

1. Tijdsdruk (als gevolg van diversiteit in taken)
2. Lastige interne werkcontext (zoals moeilijk samenwerkende bestuur en toezicht, conflicten, opvolging in de top)
3. Loyaliteitsconflict bij meerdere verantwoordelijkheden als secretaris (zoals tussen secretariaatsrol bestuur en toezicht of tussen secretariaatsrol en andere functie)
4. Veranderende regelgeving
5. Onduidelijke positionering van de secretaris in de organisatie

Een grote uitdaging voor de toekomst ligt volgens de secretarissen binnen de ontwikkeling van governance.

2.3 De secretaris in het governanceproces

2.3.1 Invloed van de secretaris op besluitvorming binnen de RvC neemt af

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). Op enkele aspecten na zijn de uitkomsten van dit onderzoek nagenoeg gelijk aan de uitkomsten van 2010.

tabel 16

Antwoordkeuzen	Score 2010	Score 2014	Verschil
Administratieve proces van governance	3,4	3,4	+ 0,0
Informatievoorziening van bestuur/directie naar de RvC	3,4	3,2	- 0,2
Inhoud van de governance	3,2	3,1	- 0,1
Cultuur van de governance	2,7	2,7	+ 0,0
Besluitvorming binnen de RvB/directie	2,7	2,6	- 0,1
Informatievoorziening van RvC naar bestuur/directie	2,7	2,4	- 0,3
Vormgeving van de governance-structuur	2,4	2,2	- 0,2
Besluitvorming binnen de RvC	2,3	1,8	- 0,5

Een belangrijk verschil met het 2010 onderzoek is de gemiddelde score op besluitvorming binnen de RvC: deze is met 0,5 (=22 %) gedaald. Ook blijkt de secretaris gemiddeld lager te scoren (van 2,7 naar 2,4) op de informatievoorziening van de RvC naar bestuur/directie.
De score op beide aspecten is gedaald door de scores van secretarissen van zorginstellingen. Met name op het aspect besluitvorming binnen RvC scoren de secretarissen van zorginstellingen gemiddeld 1,5 ten opzichte van de overige secretarissen, die gemiddeld een 2,1 scoren (wat overigens ook lager is dan in 2010, dus de invloed op de besluitvorming binnen de RvC is in het algemeen ook wat afgenomen).

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

De rapportcijfers die de secretarissen aan de verschillende governance kenmerken van hun eigen organisatie hebben gegeven variëren gemiddeld tussen 6,2 en 7,9. In 2010 was dit tussen de 5,9 en 7,9, terwijl het gemiddelde cijfer dat door de secretarissen is gegeven aan de governancekenmerken gelijk is gebleven, namelijk een 7,2. Er is relatief dus nauwelijks sprake van een verbetering of verslechtering.

tabel 17

Antwoordkeuzen	Score 2010	Score 2014	Verschil
Openheid RvB ten opzichte van RvC	7,9	7,9	+ 0,0
Communicatie tussen RvB en RvC	7,5	7,7	+ 0,2
Onafhankelijkheid RvC ten opzichte van RvB	7,9	7,7	- 0,2
Sfeer tussen RvB en RvC	7,6	7,6	+ 0,0
Verslag RvC	7,8	7,5	- 0,3
Kritische houding RvC ten opzichte van RvB	7,4	7,3	- 0,1
Tijdsbesteding RvC	7,6	7,2	- 0,4
Mate diversiteit kennis RvC	7,2	7,1	- 0,1
Communicatie naar aandeelhouders/andere belanghebbenden	7.4	7,1	- 0,3
Kennisniveau RvC	6,9	6,9	+ 0,0
Mate diversiteit geslacht RvC	5,9	6,5	+ 0,6
Evaluatie functioneren RvC	6,4	6,3	- 0,1
Mate diversiteit leeftijd RvC	6,2	6,2	+ 0,0

Er is één belangwekkend verschil met 2010: de stijging van 10 % wat de mate van diversiteit van het geslacht van de RvC betreft.

In tabel 18 wordt voorts een verandering zichtbaar in het percentage secretarissen dat een onvoldoende gaf aan governance kenmerken van hun eigen organisatie. De secretarissen zijn 8,5 % meer tevreden over de mate van diversiteit van geslacht RvC. Minder tevreden zijn de secretarissen over de mate van diversiteit leeftijd RvC (9,6 %) en de mate van diversiteit kennis RvC (8,7 %).

tabel 18

Percentage secretarissen dat onvoldoende oordeelde

Antwoordkeuzen	2010 (%)	2014 (%)	Absolute verschil*		Relatief verschil (%)*	
Communicatie tussen RvB en RvC	7,5	2,1	- 5,4	2	- 72	
Sfeer tussen RvB en RvC	2,5	4,2	+ 1,7		+ 68	
Openheid RvB ten opzichte van RvC	0,0	2,1	+ 2,1		+ 100	3
Onafhankelijkheid RvC ten opzichte van RvB	5,0	6,3	+ 1,3		+ 26	
Kritisch houding RvC ten opzichte van RvB	7,5	8,4	+ 0,9		+ 12	
Kennisniveau RvC	10,3	11,7	+ 1,4		+ 14	
Mate diversiteit geslacht RvC	39,0	30,5	- 8,5	1	- 22	
Mate diversiteit leeftijd RvC	24,4	34,0	+ 9,6	1	+ 39	
Mate diversiteit kennis RvC	5,1	13,8	+ 8,7	2	+ 170	2
Evaluatie functioneren RvC	24,3	29,2	+ 4,9		+ 20	
Verslag RvC	0,0	7,5	+ 7,5		+ 750	
Tijdsbesteding RvC	5,9	5,7	- 0,2		- 3	
Communicatie naar aandeel-houders/andere belanghebbenden	2,7	9,0	+ 6,3		+ 233	1

* Cijfers in verticale blauwe balk betreft ranking

In 2014 zijn absoluut gezien de meeste secretarissen ontevreden over diversiteit in geslacht en leeftijd binnen de RvC en over de evaluatie van het functioneren van de RvC. Maar liefst rond de 30 % van de secretarissen geeft aan deze aspecten een onvoldoende.

In absolute cijfers zijn er meer secretarissen dan vier jaar geleden ontevreden over mate diversiteit leeftijd en kennis RvC, terwijl een verbetering zichtbaar is in mate diversiteit geslacht RvC en communicatie tussen RvB en RvC.
Relatief gezien zijn er meer secretarissen dan vier jaar geleden ontevreden over openheid RvB ten opzichte van RvC, mate diversiteit kennis RvC en communicatie naar aandeelhouders/andere belanghebbenden.

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

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

tabel 19

Antwoordkeuzen	Score 2010	Score 2014	Verschil
Ik lever een bijdrage door mij verzamelde informatie aan besluitvorming bestuur/directie	2,4	2,4	+ 0,0
Ik lever een bijdrage door eigen kennis/ ervaring aan besluitvorming bestuur/directie	2,4	2,3	- 0,1
Ik lever een bijdrage door mij verzamelde informatie aan besluitvorming RvC	2,1	1,9	- 0,2
Ik lever een bijdrage door eigen kennis aan besluitvorming RvC	1,8	1,6	- 0,2
Ik word informeel benaderd door RvC	1,5	1,5	+ 0,0
Ik sta tussen conflict binnen de RvB/ directie-leden	0,5	0,6	+ 0,1
Ik ervaar een loyaliteitsprobleem	0,5	0,5	+ 0,0
Ik sta tussen conflict tussen bestuur/directie en RvC/RvT	0,6	0,4	- 0,2
Mijn onafhankelijke positie tussen RvB en RvC is in het geding	0,5	0,2	- 0,3
Ik word gedwongen partij te kiezen tussen RvB en RvC	0,3	0,2	- 0,1
Ik twijfel aan de vertrouwelijkheid van een afzonderlijk overleg	0,1	0,2	+ 0,1
Ik laat ongunstige informatie achterwege	0,1	0,1	+ 0,0

De situaties die negatiever geformuleerd zijn scoren ook nu gemiddeld allemaal erg laag. Opvallend is dat Ik sta tussen conflict binnen de RvB/directie-leden (- 33 %), Ik word gedwongen partij te kiezen tussen RvB en RvC (- 50 %) en Mijn onafhankelijke positie tussen RvB en RvC is in het geding (- 60 %) relatief lager scoren dan in 2010.

2.4 De secretarisfunctie een beroep?

2.4.1 Een beroepscode voor de secretaris: ja, mits...

De secretarissen is gevraagd over welke punten zij van mening zijn dat deze in een eventuele niet-dwingende beroepscode opgenomen zouden moeten worden. De antwoordkeuzen waren niet (0), misschien (1) en wel (2). De uitkomsten zijn niet vergeleken met 2010, omdat destijds deze vraag niet gesteld is.

Op de prealabele stelling Het zou goed zijn wanneer er een beroepscode zou komen is gemiddeld 1,3 gescoord: tussen 'misschien' en 'wel'. Dat lijkt op een 'ja, mits...', waarbij de 'mitsen' nog moeten worden ingevuld.

" Voor je het weet ben je partij. "

Peter Schimmel
Partner bij Grant Thornton Forensic Accounting & Integrity Management
Interview op pagina 70

De punten welke de secretarissen gemiddeld genomen graag in een niet-dwingende beroepsode opgenomen zouden willen hebben zijn als volgt op volgorde gezet door de respondenten:

tabel 20

	Punten voor in een eventuele niet-dwingende beroepscode	Score
1.	De onafhankelijkheid van de secretaris.	1,8
2.	De integriteit van de secretaris.	1,8
3.	Het faciliteren van gedegen besluitvorming en goede informatiestromen binnen en tussen de RvC, de toezichtcommissies en het bestuur.	1,8
4.	De zakelijke en professionele opstelling van de secretatis ten opzichte van zijn opdrachtgevers.	1,7
5.	De taken en verantwoordelijkheden welke de secretaris vervult.	1,7
6.	Het monitoren van wettelijke, regulerende en governance ontwikkelingen die impact kunnen hebben op het bedrijf of de instelling.	1,7
7.	Het vertrouwde karakter van de secretaris.	1,7
8.	Het verzekeren dat procedures van het bedrijf of de instelling, de RvC en het bestuur goed gevolgd worden.	1,7
9.	De profielschets op basis waarvan de secretaris werkt.	1,6
10.	Het al dan niet combineren van de secretarisfunctie van het bestuur en de RvC.	1,6
11.	Het al dan niet verankeren van de functie op directie- of bestuursniveau.	1,4
12.	De afstemming van het handelen van de secretaris op actuele onderwerpen binnen de onderneming.	1,3
13.	De beslissingen die de secretaris mag nemen en die nodig zijn om gestelde doelen te behalen.	1,3
14.	De bereidheid van de secretaris om zich regelmatig jegens de omgeving te verantwoorden.	1,3
15.	De bijdrage van de secretaris aan gedachtewisselingen en besluitvorming van de RvC en het bestuur.	1,3
16.	De beschikbaarheid van diensten en advies van de secretaris.	1,2
17.	De bereikbaarheid van de secretaris voor organen waarvoor zijn functie ingesteld is.	1,2
18.	Een operationele of strategische invulling van de functie met een daarop afgesteld doel en positionering.	1,1
19.	De doelen die de secretaris zich stelt en waarmee hij zich in zijn dagelijkse werk bezighoudt.	1,0
20.	Het al dan niet combineren van de staffunctie met een lijnfunctie.	1,0
21.	Ondersteuning van de secretaris door een secretariaat.	0,9

Zes secretarissen hebben nadrukkelijk negatief (door middel van een open antwoord) gereageerd. Zij zien het nut van een code voor secretarissen niet. Ruim honderd respondenten zien een beroepsleidraad wel zitten; uit tabel 20 wordt duidelijk dat respondenten in ieder geval de eerste tien onderwerpen graag vastgelegd zouden willen zien, gezien de score van meer dan 1,5.

" De secretaris zal meer een 'business partner' moeten worden van het bestuur en toezicht. "

Nicolaas Weeda
Bedrijfskundige en jurist
Interview op pagina 72

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.
De uitkomsten zijn niet vergeleken met 2010, omdat destijds deze vraag niet gesteld is.

Bijdragen aan de strategievorming in de RvB/directie (42), de vormgeving van de corporate governance structuur en aanpak (42) en de juridische vormgeving van governance (38) zijn onderdelen waarin de meeste secretarissen (verder) getraind zouden willen worden.

tabel 21

Onderdelen waarin de secretarissen (verder) getraind zouden willen worden	Percentage (%)	Aantal
Bijdragen aan de strategievorming in de RvB/directie	46	42
Verantwoordelijk zijn voor de vormgeving van de corporate governance structuur en aanpak	46	42
Verantwoordelijk zijn voor de juridische vormgeving van governance	42	38
Het ondersteunen van het verhogen van het kennisniveau van de commissarissen	36	33
Het inbrengen van visie en ideeën	34	31
Ondersteuning bieden aan de evaluatie van de RvC	33	30
Het formuleren van codes/ethische standaarden	32	30
Het bestuur pro-actief op de hoogte houden van nieuwe informatie	29	26
De jaarlijkse corporate governance paragraaf in het jaarverslag	26	24
Bijdragen aan de besluitvorming in de RvC	25	23
Onderdeel zijn van communicatie tussen RvC en RvB	23	21
Het informeren van belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders	16	15
Het jaarlijkse RvC-RvT verslag in het jaarverslag	15	14
Ondersteuning bieden aan RvC/RvT bijeenkomsten (voorbereiding, bijwonen, notuleren, etc.)	12	11
Ondersteuning bieden aan vergaderingen van het bestuur/directie (voorbereiding, bijwonen, notuleren, etc.)	11	10
Ondersteuning bieden aan diverse commissies binnen de RvC of RvT	9	8
Verantwoording afleggen aan het bestuur	9	8
Anders	8	7
Ondersteuning bieden aan managementbijeenkomsten (voorbereiding, bijwonen notuleren, etc.)	3	3
Het informeren van aandeelhouders	3	3
Verantwoording afleggen aan het management	3	3

Meer in het algemeen is aan de secretarissen gevraagd op welke gebieden zij het interessant zouden vinden om (verdere) training te ontvangen. De antwoordkeuzen waren: 0 = niet, 1 = misschien en 2 = wel.

tabel 22

Gebieden waarop secretaris het interessant vindt om (verdere) training te ontvangen	Score	Aantal
Inhoudelijke thema's gericht op governance in het algemeen	1,7	94
Inhoudelijke thema's gericht op secretarisfunctie	1,4	93
Intervisie	1,3	93
Vaardigheidsgericht	1,2	94
Anders	0,3	27

Uit tabel 22 blijkt dat secretarissen met name willen worden getraind in inhoudelijke thema's.

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.

" De taak van beide voorzitters is om de positionering van de secretaris helder in de organisatie neer te zetten. "

Femke Weijtens
Company Secretary
bij Koninklijke DSM N.V.
Interview op pagina 75

2.4.3 De secretaris ziet zijn functie nauwelijks als een beroep

Evenals vier jaar geleden hebben secretarissen in dit onderzoek stellingen voorgelegd gekregen. De antwoordkeuzen van de stellingen luidden: zeer oneens (-2), oneens (-1), neutraal (0), eens (1) en zeer eens (2).

tabel 23

Stelling	Score 2010	Score 2014	Verschil
Ik heb veel vrijheid om mijn taak naar eigen inzicht uit te oefenen	1,3	1,4	+ 0,1
Voor deze functie is een ruime kennis/ervaring vereist	1,3	1,3	+ 0,0
Voor deze functie is senioriteit vereist	1,3	1,1	- 0,2
Mijn eigen kennis/ervaring is ruim voldoende voor mijn functie	1,0	1,0	+ 0,0
Ik ervaar vaak tijdsdruk bij het uitoefenen van mijn taken	0,9	0,8	- 0,1
Ik ervaar genoeg ondersteuning voor het goed kunnen uitoefenen van mijn taak	0,9	0,8	- 0,1
Mijn rol als secretaris wordt voldoende gewaardeerd	0,9	0,8	- 0,1
De secretarisfunctie zou gekwalificeerd moeten worden als een professioneel beroep	0,4	0,6	+ 0,2
Mijn taken als secretaris zijn afhankelijk van de omstandigheden continue veranderlijk	0,4	0,5	+ 0,1
De rol van de secretaris zou meer aandacht in de governance codes moeten krijgen	0,4	0,5	+ 0,1
Recente ontwikkelingen (schandalen, regulering, codes) hebben mijn positie als secretaris versterkt	0,4	0,4	+ 0,0
De verantwoordelijkheden van een secretaris moeten beter vastgelegd worden	0,0	0,4	+ 0,4
Er zou een aparte opleidingsprogramma/eisen moeten komen	0,3	0,3	+ 0,0
Deze functie zou een statutaire functie moeten zijn	0,2	0,2	+ 0,0
Mijn taken als secretaris zijn formeel bij ieder bekend	0,4	0,1	- 0,3
Mijn taken als secretaris zijn formeel vastgelegd	0,2	0,0	- 0,2
Mijn rol als secretaris wordt onderschat	- 0,3	- 0,1	+ 0,2
Een secretaris dient juridisch geschoold te zijn	0,4	- 0,1	- 0,5
Een RvC zou een eigen secretaris moeten hebben	- 0,5	- 0,6	- 0,1

Uit de lijst wordt zichtbaar dat men het met de eerste vier stellingen nog steeds ruimhartig eens is. Er is veel vrijheid en de functie van secretaris vereist senioriteit, kennis en ervaring, en die heeft men ruim voldoende. Pas op de vijfde plaats komt het eerste probleem: men ervaart tijdsdruk. Dit bevestigt het probleem dat in paragraaf 2.2.10 als grootste probleem van de secretaris uit de bus kwam.

" Je zou kunnen zeggen dat de secretaris juist in drukke en lastige tijden het meest toegevoegde waarde heeft. "

Nellie Willemssen
Secretaris van ANWB
Interview op pagina 77

De respondenten zijn het, evenals vier jaar geleden, het minst eens met de stelling dat een RvC een eigen secretaris moet hebben. Dit bevestigt de mening van secretarissen over het combineren van de functies van secretaris RvB en RvC, zoals eerder opgenomen in deze rapportage.

De stelling 'Mijn rol als secretaris wordt voldoende gewaardeerd' scoort met een 0,8 wel wat 'dun'. De waardering kan dus beter.

De stelling De secretarisfunctie zou gekwalificeerd moeten worden als een professioneel beroep scoort met een 0,6 ook laag, ondanks een relatief grote stijging. Het is opvallend dat secretarissen hun functie nauwelijks als een beroep beschouwen. Terwijl in paragraaf 2.2.5 blijkt dat meeste respondenten zichzelf wel lijken te zien als 'carriére secretaris'...

De grootste stijging is zichtbaar bij de stelling de verantwoordelijkheden van een secretaris moeten beter vastgelegd worden (+ 0,4). Deze stijging wordt niet alleen door de secretarissen van zorginstellingen veroorzaakt (0,3), maar ook door de rest van de secretarissen (0,4).

De grootste daling is zichtbaar bij de stelling een secretaris dient juridisch geschoold te zijn (- 0,5). Deze daling wordt veroorzaakt door de secretarissen van zorginstellingen, deze scoren op deze stelling gemiddeld - 0,6. Dit komt waarschijnlijk voort uit het feit dat secretarissen van zorginstellingen in de meeste gevallen zelf vaak niet juridisch geschoold zijn.

" Soms moet je als secretaris bepalen of het verstandiger is bepaalde informatie nog even onder de pet te houden. "

Oscar Winter
Directie secretaris bij Prinsenstichting
Interview op pagina 80

Hoofdstuk 3

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 vrouwelijk dan mannelijk 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. Hij heeft meerjarige ervaring, deels buiten de huidige organisatie, maar vooral daarbinnen.

3.2 Invulling van de secretarisfunctie

De meeste secretarissen dienen zowel RvB als de RvC. De secretaris heeft daarbij het meeste contact met de RvB. Hij werkt vooral voor de RvB als geheel en RvB-voorzitter.

Secretarissen besteden gemiddeld driekwart van hun tijd aan hun secretarisfunctie en combineren in de meeste gevallen meerdere functies 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, wat 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 het ondersteunen van vergaderingen, gevolgd door de jaarlijkse corporate governance paragraaf, het jaarlijkse verslag van de RvC en het pro-actief informeren van het bestuur.

Tijdsdruk is het belangrijkste probleem van de secretaris, gevolgd door een lastige interne werkcontext en loyaliteitsconflicten bij meerdere verantwoordelijkheden als secretaris.

3.3 De secretaris in het governanceproces

In het onderzoek constateren we dat de invloed van de secretaris op de besluitvorming binnen de RvC afneemt. Ook neemt zijn invloed op informatievoorziening van de RvC naar RvB af. 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.

Secretarissen beoordelen de kwaliteit governance binnen de eigen organisatie met een gemiddelde van 7,2 als ruim voldoende. 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 RvB en RvC en het verslag van de RvC beschouwt hij als 'goed'.

In 2014 zijn absoluut gezien de meeste secretarissen ontevreden over diversiteit in geslacht en leeftijd binnen de RvC en over de (zelf-)evaluatie van het functioneren van de RvC. Meer secretarissen dan vier jaar geleden 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 communicatie tussen de RvB en RvC.

Zelf ervaart de secretaris minder conflict en meer 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, inhoudelijke bijeenkomsten over governance. De belangrijkste onderwerpen betreffen de strategievorming in de RvB / directie, de vormgeving van de corporate governance structuur en aanpak en de juridische vormgeving van governance.

Secretarissen zijn verdeeld enthousiast over verdere professionalisering in de vorm van een beroepscode. 94 % van de respondenten zien een beroepscode wel zitten, maar onder voorwaarden ("ja, mits...") en geven tien onderwerpen die er vooral in thuis horen. Elders geeft een toenemend aantal respondenten aan dat de verantwoordelijkheden van een secretaris beter vastgelegd moeten worden.

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 dat de functies van secretaris RvB en RvC het beste kunnen worden gecombineerd.

Het is opvallend dat secretarissen hun functie nauwelijks als een beroep beschouwen. Terwijl de meeste respondenten zichzelf wel lijken te zien als 'carriére secretaris'...

Wij concluderen dat de secretaris verder professionaliseert en verwachten dat de trend van het werken in een meer professionele governance-context, zichtbaar in de vorm van minder conflict en meer onafhankelijkheid vanuit de eigen rol, zich in de komende jaren verder doorzet.

Hoofdstuk 4

Interviews

Inhoud

Interview met Willem Beltman 52
Company Secretary bij Aegon N.V. en Co-chair Corporate Governance Council van de Conference Board

Interview met Bas Blekkingh 55
DGA en oprichter van Authentiek Leiderschap, een buro voor leiderschapsontwikkeling en auteur van het succesvolle gelijknamige boek

Interview met Michiel Brandjes 58
Sinds 2005 Company Secretary en General Counsel van Royal Dutch Shell

Interview met Ruud Kok 61
Als partner van PwC verantwoordelijk voor 'Risk Assurance'

Interview met Wilco Oostwouder 63
Hoogleraar bedrijfsfinancieel recht aan de Universiteit Utrecht, advocaat bij Loyens & Loeff N.V. te Amsterdam

Interview met Ruud van Outersterp 65
Secretaris van ABN AMRO

Interview met Frans Scheefhals 68
Hoofd juridische zaken en secretaris bij Mediq BV.

Interview met Peter Schimmel 70
Partner bij Grant Thornton Forensic Accounting & Integrity Management

Interview met Nicolaas Weeda 72
Secretaris SMS en advocaat

Interview met Femke Weijtens 75
Company Secretary bij Koninklijke DSM N.V.

Interview met Nellie Willemssen 77
Secretaris van ANWB

Interview met Oscar Winter 80
Directie secretaris bij Prinsenstichting

interview met

Willem Beltman

Company Secretary bij Aegon N.V. en Co-chair Corporate Governance Council van de Conference Board

"Sinds ruim 7 jaar ben ik Company Secretary bij Aegon N.V. en uit dien hoofde secretaris van de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen (en diens commissies) en de AvA. Daarnaast ben ik ook lid van het Disclosure Committee en manager Executive Board Office.

Ik ben bij de Governance University terecht gekomen doordat Thijme Huurman van Nive mij benaderd heeft met de vraag of ik belangstelling had om betrokken te zijn bij de leergang voor secretarissen. Een aantal cursussen heb ik samen met twee andere secretarissen van organisaties uit verschillende sectoren (semipublieke sector, private sector en beursgenoteerde sector) verzorgd. Deze cursussen hadden tot doel inzicht te verschaffen in de dagelijkse praktijk van de secretaris in verschillende omgevingen. Na verloop van tijd ben ik een ander onderdeel van de leergang gaan verzorgen. Dit betrof de werking van de Audit Commissie en de verschillende rollen en betrokkenen binnen de beursgenoteerde onderneming.

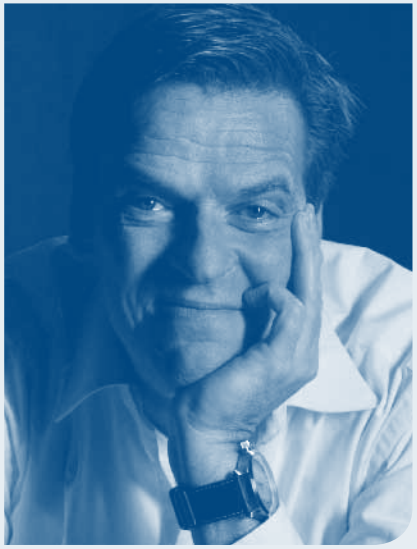
Tijdsdruk is inherent aan de functie van de secretaris. De secretaris ademt met de RvB en de RvC mee, dat brengt met zich mee dat de secretaris hun tempo moet bijbenen. Gelukkig heeft de secretaris grote invloed op de planning van de vele vergaderingen van de RvB en RvC. Vaak geeft de secretaris namelijk de eerste aanzet. Daarbij kan de secretaris tot op zekere hoogte rekening houden met zijn eigen agenda en werkzaamheden. De uitdaging voor de secretaris tijdens een lastige interne werkcontext is om objectief te blijven en geen partij te worden bij het conflict. Een loyaliteitsconflict waarmee de secretaris wel eens te maken heeft is het ongelijk lopen van de mening en wensen van bestuurders en commissarissen, bijvoorbeeld op het gebied van agenderen van onderwerpen. Ook in deze situatie dient de secretaris objectief te zijn en te zorgen dat dit soort zaken besproken worden.

Dat de financiële sector met veel veranderende regelgeving te maken heeft moeten we accepteren. De secretaris moet bekend zijn met toepasselijke regelgeving. Op gebied van corporate governance moet hij van de hoed en de rand weten en in staat zijn de RvB en de RvC tijdig te adviseren over relevante ontwikkelingen. Het functioneren van de secretaris is gebaat bij een duidelijk rolomschrijving en inbedding in de corporate governance van »

> **"De uitdaging voor de secretaris is om objectief te blijven en geen partij te worden bij conflict."**

de organisatie. De secretaris zorgt ervoor dat de vergaderingen van de RvB en RvC goed voorbereid worden, met de juiste agenda en vergaderstukken die ook tijdig worden aangeleverd. Tijd van aanleveren en inhoud leiden in de praktijk nog wel eens tot verschillen van mening met andere stakeholders. Wat informatie-voorzieningen betreft doet de secretaris er goed aan om duidelijke guidelines te geven over de vorm en inhoud van vergaderstukken en de due date. Daarnaast is het handig dat de secretaris een informeel netwerk met de direct reports van de RvB leden en hun direct reports onderhoudt, zodat de secretaris kan anticiperen op relevante ontwikkelingen binnen de onderneming.

Ik denk dat van de secretaris meer verwacht gaat worden op het gebied van ondersteuning en functioneren van de raad van commissarissen, met name bij beursgenoteerde bedrijven. Gedurende de laatste jaren en versneld door de financiële crisis zijn de werkzaamheden van de rvc toegenomen en zijn ook de verwachtingen van stakeholders toegenomen. Daardoor wordt de rol van de secretaris als rechterhand van de voorzitter prominenter en zwaarder. Ik geloof overigens niet dat Nederland het voorbeeld van het Verenigd Koninkrijk gaat volgen door de functie van secretaris wettelijk te verankeren."



interview met

Bas Blekkingh

DGA en oprichter van Authentiek Leiderschap, een buro voor leiderschapsontwikkeling en auteur van het succesvolle gelijknamige boek

"Tijdens mijn colleges bij de Governance University bespreek ik met secretarissen hoe zij effectiever en authentieker om kunnen gaan met de issues die ze tegen-komen. We spreken dan onder meer over hun ego's en drijfveren en die van hun bestuurders.

Er is een kwantitatieve en kwalitatieve insteek voor wat betreft de omgang met tijdsdruk. Voor een secretaris is het verstandig kwantitatief een 'ideale werkweek' te bouwen. Deel je 24/7 op en check of je verschillende stakeholders (thuis RvC, RvB, rest organisatie) hier in principe mee akkoord gaan. Te vaak zie ik dat de verwachtingen nooit zijn afgesproken, waardoor het moeilijk time managen is. Betekent dat je je daar altijd aan kan houden? Nee, maar als dit vier weken niet lukt, is er iets structureel aan de hand en zou je je werkweek opnieuw moeten indelen, er hulptroepen bijhalen, of de rol aanpassen.

Tot zover het makkelijke gedeelte. Het kwalitatieve deel zit in het wezenlijke van de bijdrage van de secretaris. Hierin helpt geen time managementcursus. Het is voor de secretaris belangrijk om activiteiten te definiëren welke de meest wezenlijke bijdrage leveren: het meest bijdrage aan de missie en de waarden van een organisatie. Durf dit ook bespreekbaar te maken en check of men »

het daar mee eens is. Het vervolgens 'nee' zeggen tegen een activiteit die hier niet bij past gaat helaas niet over timemanagement. Het heeft veel meer te maken met het ego van de secretaris. Een secretaris wil zijn positie of aanzien in de groep ook niet verliezen. 'Wat zal de ander daar van denken?' is meer leading bij de opstuwende tijdsdruk dan simpel agendabeheer. Deel de zorg, vertel dat andere zaken een wezenlijkere bijdrage van de secretaris verwachten en help de bestuurder de activiteit te verkleinen, uit te stellen of ergens anders te beleggen.

Verder, om een lastige interne werkcontext te voorkomen is het belangrijk om op de hoogte te zijn van de 'Missie' van de bestuurder: Wat drijft hem echt? Wat wil de bestuurder creëren met zijn organisatie en help hem op basis van deze missie keuzes te maken. Als de missie van een bestuurder druist tegen de missie van de organisatie ontstaan er problemen en zal de secretaris moeten handelen. Lastig in de interne werkcontext is als de secretaris geconfronteerd wordt met de ego's van de bestuurders. Bestuurders willen ook erkenning. Daar is niets mis mee, maar kan soms ten koste gaan van het organisatiebelang. Een secretaris dient de missie van de organisatie en helpt bestuurders dit ook te doen. Van groot belang is dat een secretaris een probleem bespreekbaar durft te maken en het vanuit de positieve intentie op durft te lossen. Echt, uiteindelijk hebben de bestuurders en organisatie hetzelfde belang. Vanuit dit inzicht kan de effectiviteit van de bestuurders vergroot worden. Een gevaar is dat de secretaris in zijn schulp kruipt onder de veelgehoorde opvatting dat het niet zijn taak is de bestuurder terecht te wijzen. Het is geen terecht wijzen, het is helpen. De houvast van de bestuurssecretaris zijn de missie en core values van de organisatie. Zich daaraan houden stelt hem altijd in het gelijk. Goed om te realiseren dat de secretaris niet alleen de bestuurders en commissarissen dient, maar de gehele organisatie.

De secretaris is zelf verantwoordelijk voor de positionering in de organisatie. Zoek daarvoor de bestaande interne communicatiekanalen op. Schrijf een artikel of blog. Dit gaat verder dan een functiebeschrijving, want dat is een hygiëne factor. Het is goed om de rol van de secretaris duidelijk te maken aan de hand van een aantal real cases. Beschrijf het dilemma en de uiteindelijke keuze die de secretaris maakt. Cases werken veel beter dan beschrijvingen.

“ Een gevaar is dat de secretaris in zijn schulp kruipt. „

Naar mijn mening is de secretaris het aanspreekpunt om te weten wat er exact speelt binnen een organisatie, daarbij is de secretaris ook een vertrouwenspersoon. Ik vind dat de secretaris zich meer de coach van het bestuur zou moeten voelen.

Problemen rondom informatievoorziening kunnen voorkomen worden door in de actie- of besluitenlijst van de agenda een kolom op te nemen met 'naar wie en hoe, via welk medium, bepaalde zaken gecommuniceerd moeten worden'. Tevens is het belangrijk om bij elk besluit een eenduidige argumentatie te koppelen. Niet meer en niet minder. Op deze manier communiceert ieder bestuurslid op dezelfde manier het besluit, waardoor ruis in informatie vermindert

Voor de toekomst zie ik de secretaris als governance coach. Naast zijn inhoudelijke expertise zie ik de secretaris het liefst ook als bestuurscoach. Tijdens deze coaching helpt de secretaris het bestuur te spiegelen om blijvend gedrag te vertonen dat past bij de missie en core value van de organisatie. De secretaris is de onafhankelijke diener van de missie van een organisatie. Voor de toekomst mag de secretaris meer lef ontwikkelen om hierop proces interventies toe te passen.

De secretaris ontwikkelt van goede verslaglegger naar integrity coach."

interview met

Michiel Brandjes

Sinds 2005 Company Secretary en General Counsel van Royal Dutch Shell

"Sinds 2005 leid ik bij Shell een afdeling van 56 advocaten, juridisch medewerkers en secretaresses in voornamelijk Den Haag en Londen. Het betreft werkzaamheden rondom behoorlijk bestuur, financiën en juridische zaken.

Daarnaast ben ik voorgedragen als niet-uitvoerend bestuurder in Constellium NV. Constellium NV is een wereldwijde leider in de sector en is sterk betrokken bij het ontwerpen en produceren van innovatieve en hoge toegevoegde waarde aluminium producten en oplossingen voor een breed scala van toepassingen. Constellium NV heeft 8219 medewerkers en het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam.

Ik ben werkzaam geweest als secretaris en General Counsel bij de Koninklijke Nederlandse Petroleum Maatschappij. Verder diende ik 25 jaar op talrijke juridische en niet-juridische banen in de Shell Group, in Nederland en in het buitenland. Onder meer als hoofd van de juridische afdeling in Singapore en als hoofd van de juridische afdeling voor Noordoost-Azië gevestigd in Beijing en Hong Kong. Verder heb ik een aantal artikelen over juridische en zakelijke onderwerpen gepubliceerd en ben ik regelmatig spreker over bedrijfsjuridische en governance onderwerpen.

“ Kom achter de computer en e-mail vandaan, pak de telefoon op, stap op mensen af en ga de werkvloer op. ”

Ik ben bij de Governance University terecht gekomen via het Nive. Ik vertel de cursisten over de rol van de UK company secretary en heb ook een module gedaan over one-tier en de two-tier boards, waarover ik samen met Stefan Peij een artikel heb geschreven.

Om tijdsdruk binnen een functie te verminderen is het belangrijk om waar mogelijk te delegeren en hetgeen wat de grootste impact heeft of kan hebben het zwaarst te laten wegen. Compliance is nummer één, direct gevolgd door persoonlijke chemie. Ook is het zo dat niet alles wat belangrijk is, ook urgent is. Daarom is het belangrijk om prioriteiten af te stellen met de belangrijkste rolbepaler en stakeholder. Wat een lastige interne werkcontext betreft: “Make friends before you need them”. Maak je eigen rol en de beperkingen daarvan duidelijk aan iedereen en voel je niet geroepen om in een wespennest te stappen. Om loyaliteitsconflicten tegen te gaan is het handig om de juiste loyaliteitsvolgorde te bepalen. Ook veranderingen in regelgeving bijhouden hoort bij de functie van secretaris. Diverse advocaten kantoren en de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen produceren hiervoor uitstekende ‘executive summaries’ type overzichten. Om eventuele onduidelijkheid over de positionering van de secretaris in de organisatie te voorkomen is het handig om een duidelijke functieomschrijving (terms of reference) te vragen. De secretaris kan vervolgens zijn functie aanvaarden wanneer het Bestuur en de Raad van Commissarissen verklaren akkoord te zijn met de functieomschrijving. »

Tot slot wil ik nog een advies geven wat de problemen rondom informatie-voorzieningen betreft. Om deze problemen te voorkomen is het verstandig het adagium “knowledge is power” in gedachte te houden. Wie de informatie-stroom beheerst, beheerst de beslissing. Bepaal wat je eigen juiste rol is en respecteer de rol van anderen, bepaal tevens wat aan jouw is en wat aan anderen. Trek duidelijke lijnen in het zand. Kom achter de computer en e-mail vandaan, pak de telefoon op, stap op mensen af en ga de werkvloer op.

Voor de toekomst kan het nog alle kanten op met de functie van de secretaris in Nederland. De rol zou zich kunnen onderscheiden van de positie van legal director, de chief compliance officer, de controller, internal auditor, etcetera. De vraag is of de rol van secretaris meer is dan het papierwerk rondom de bestuurvergaderingen? De rol van de secretaris zou ook, gelet op onafhankelijkheid, gebaat zijn met een erkenning in de Corporate Governance Code inclusief een rol als corporate governance adviseur en compliance officer.”

interview met

Ruud Kok

Als partner van PwC verantwoordelijk voor ‘Risk Assurance’

“Doordat PwC een initiatief van de Governance University voor een corporate governance opleiding voor bestuurssecretaris heeft ondersteund ben ik docent geworden bij het PCS-programma. Ik verzorg een college over auditcommissies, risicomanagement en de rol en functie van de accountant.

Wanneer er sprake is van tijdsdruk is het voor de secretaris van groot belang om zich voornamelijk op urgente en belangrijke onderwerpen te focussen. De overige onderwerpen komen vanzelf aan bod of zijn geheel niet de moeite waard. Een secretaris kan te maken hebben met een lastige interne werkcontext binnen de organisatie. Voor dit soort zaken is het verstandig om er als secretaris voor te zorgen dat je een ankerpunt in de board hebt waarmee ook jij je persoonlijke problemen zonder angst kunt bespreken.

Wanneer er sprake is van een loyaliteitsconflict bij meerdere verantwoordelijk-heden als secretaris, dan heeft de Raad van Commissarissen een probleem. Als secretaris moet je hier met de voorzitter of je ankerpunt over spreken om een oplossing te vinden. »

Op de hoogte zijn van veranderende wet- en regelgeving van groot belang voor de secretaris. Voor een secretaris is het handig om zich eens per jaar goed bij te laten praten en de documentatie door te lichten.

> **“ Het is verstandig om er als secretaris voor te zorgen dat je een ankerpunt in de board hebt waarmee ook jij je persoonlijke problemen zonder angst kunt bespreken. „**

Voor de functie van de secretaris voor de toekomst zijn er nog enorme ontwikkelingen te verwachten. De rol en positie van de functie van de secretaris in Nederland is een zeer belangrijke en onderschatte functie. De secretaris is namelijk zowel regisseur van de digitale governance processen als een vertrouwenspersoon die altijd signaleert en soms intervenieert.”

interview met

Wilco Oostwouder

Hoogleraar bedrijfsfinancieel recht aan de Universiteit Utrecht, advocaat bij Loyens & Loeff N.V. te Amsterdam

“Via Jaap van Manen (hoogleraar accountancy aan de RU Groningen) die op dat moment al docent bij de Governance University was ben ik bij de Governance University gekomen. Het onderwerp dat ik bij de opleiding ‘corporate = Company Secretary’ doceer, is governance bij semipublieke instellingen.

Om tijdsdruk in een functie tegen te gaan is het naar mijn mening handig om verschillende werkzaamheden die goed bij elkaar passen te bundelen. Deze manier van werken levert tijdwinst op qua voorbereiding. Wanneer er sprake is van een lastige interne werkcontext probeer ik alle neuzen dezelfde kant op te krijgen, door te belichten wat de (wettelijke en statutaire) taken zijn en wat het belang van de organisatie is. Ook tijdens een loyaliteitsconflict richt ik mij op wat de wettelijke en statutaire taakstelling voor bestuurders en toezichthouders op het gebied van het geschilpunt inhoudt. Aan de hand hiervan probeer ik oplossingen aan te dragen die in lijn liggen met het belang van de betrokken organisatie en het eventueel te dienen publieke belang. Indien er onduidelijkheid blijkt te zijn wat betreft mijn positie binnen een organisatie waar ik werkzaam ben, dan probeer ik de positionering die voor de organisatie het meest effectief is uiteen te zetten. »

Er zal vervolgens overleg plaatsvinden tot dat mijn positionering duidelijk is. Er kunnen zich ook problemen voordoen wat de informatievoorziening betreft. Het is belangrijk de problemen zo snel mogelijk te signaleren en op te (laten) lossen. Efficiënte en juiste informatievoorziening is essentieel voor goede governance van iedere organisatie.

> **“ Het is belangrijk in een vroegtijdig stadium te analyseren welke effecten veranderende regelgeving op jouw organisatie heeft. ”**

Ook is het belangrijk om te anticiperen op veranderende regelgeving. Wanneer er sprake is van regelgeving die naar mijn mening niet deugt, dan probeer ik deze in een vroegtijdig stadium te veranderen. Ik doe geregeld mee met consultaties van ambtelijke voorontwerpen, zoals bijvoorbeeld de consultatie van de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen. Het is dus belangrijk om in een vroegtijdig stadium te analyseren welke effecten veranderende regelgeving voor jouw organisatie heeft. Aan de hand hiervan kun je gerichte voorstellen doen om de governance van je organisatie aan te passen. Ook is het handig om regelgeving binnen je branche te bespreken en je voor te laten lichten door deskundigen. Ook kun je meedoen aan consultaties (al dan niet met behulp van deskundigen) om de kwaliteit van deze regelgeving te verbeteren.

Voor de toekomst denk ik dat de functie, inhoud en bijdrage aan ‘good governance’ van de corporate secretary in belangrijke mate versterkt zal worden. De corporate secretary behoort een spilfunctie te vervullen bij het verschaffen van informatie door het bestuur aan het toezichthoudend orgaan. Ik verwacht dat die rol in de toekomst wordt benoemd in diverse governance codes.”

interview met

Ruud van Outersterp

Secretaris ABN AMRO

“Voordat ik mijn huidige functie op 1 maart 2013 bij ABN AMRO oppakte was ik onder meer hoofd Legal bij zowel de voormalige Fortis Groep als ABN AMRO. In mijn huidige functie ben ik, samen met mijn team, verantwoordelijk voor de ondersteuning van de drie Raden van ABN AMRO op groepsniveau. Te weten de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen, met inbegrip van de kern-commissies, en de Raad van Medewerkers oftewel de Centrale Ondernemingsraad. Dit omvat, naast de traditionele secretariële en operationele taken, ook juridische advisering van de Raden op het terrein van vennootschapsrecht en corporate governance en de ondersteuning van de Raad van Bestuur bij de opvolging van diverse grote strategische projecten. Maar we ondersteunen tevens de diverse Medezeggenschapsraden bij zowel de uitvoering van hun reguliere taken als de inschakeling van binnen de organisatie aanwezige expertise. De rode draad in mijn functie wordt gevormd door het leveren van een actieve bijdrage aan ‘good corporate governance’ en aldus effectief ondernemingsbestuur.

Ik heb vorig jaar van mijn voorgangster (Gwendolyn van Tunen) niet alleen de functie van secretaris, maar ook haar docentschap bij Governance University overgenomen. Ik deel tijdens de sessies mijn ervaringen op basis van »

de verschillende functies die ik tot op heden heb mogen uitoefenen. Vooral de overnamefase, de nationalisatie en de diverse separatie- en integratietrajecten vormen daarbij een grote bron van inspiratie. Ik geef daarnaast een toelichting op de vijf elementen van good corporate governance die wij als ABN AMRO op basis van onze ervaringen hebben gedefinieerd en die we thans telkens als leidraad aanhouden bij het bepalen van concrete acties en initiatieven. De invloed van cultuur en gedrag en het belang van het ontwikkelen en uitdragen van een heldere, herkenbare identiteit zijn enkele van de aspecten die ik in mijn bijdrage meeneem.

Gelet op mijn optreden als secretaris van zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen en de ondersteuning door mijn team van de Raad van Medewerkers, bestaat, in ieder geval op papier, het risico op conflicterende meningen. De visie op voorliggende besluiten hoeft immers niet altijd parallel te lopen en ook de daarbij te maken afwegingen kunnen verschillen. Ik heb in mijn rol tot nu toe geleerd om de taken voor de Raden organisatorisch goed gescheiden te houden en ook binnen mijn MT telkens alert te zijn op de te delen informatie. Verder ben ik in gevallen waarin sprake is van uiteenlopende opvattingen uiterst terughoudend met het delen van mijn persoonlijke mening. Als toch advies wordt gevraagd, beperk ik mij tot de voor mij relevante feiten en probeer ik het vennootschap belang centraal te blijven stellen. Dit belang vormt ook de basis voor het bepalen van mijn prioriteiten. Verder is het voor het goed functioneren van een secretaris naar mijn mening vooral belangrijk om een goed en intensief contact te onderhouden met de voorzitters. Uiteraard zijn discretie en integriteit telkens essentieel om het vertrouwen niet te schaden, maar dit contact laat ook dan nog steeds ruimte om eventuele loyaliteits-conflicten aan de orde te stellen, dan wel de voorzitters aan te moedigen om zonodig over bepaalde onderwerpen onderling te overleggen.

De financiële sector heeft in de afgelopen jaren te maken gekregen met steeds meer (veelal bijzonder gedetailleerde) wet- en regelgeving. Onder meer op het terrein van vennootschapsrecht en corporate governance. De toenemende regeldruk leidt onder meer tot een verzwaring van de taken en verantwoorde-lijkheden van bestuurders en commissarissen en vertaalt zich in het verlengde daarvan in een toenemend beroep op de juridische expertise

“ Ik ben soms terughoudend met het delen van mijn persoonlijke mening. ”

van de secretaris om ervoor te zorgen dat de Raden voortdurend aan de geldende eisen voldoen. Binnen het Corporate Office hebben we mede daarom een juridische eenheid ingericht die aan de Raden juridische ondersteuning verleent. Deze eenheid werkt nauw samen met onze afdelingen Legal en Compliance. Daarnaast zijn wij vertegenwoordigd in de bankbrede commissie die alle voor de bank relevante ontwikkelingen op het terrein van wet- en regelgeving volgt.

Voor de toekomst verwacht ik dat de secretarisfunctie zich steeds meer zal toespitsen op het leveren van een actieve bijdrage aan het door de organisatie voldoen aan de eisen van ‘good corporate governance’. Er liggen naar mijn mening juist voor de secretaris kansen om zich daarbij steeds meer op te stellen als een ‘linking pin’. Een echte spin in het web dus op het terrein van governance, die niet alleen ondersteunende taken uitvoert en overzicht houdt, maar tevens (zowel nationale als internationale) ontwikkelingen en best practices signaleert, initieert, verbindt en - in voorkomende gevallen als board room advisor - adviseert. Zoals al eerder gezegd leidt de toenemende regeldruk ertoe dat de juridische expertise en affiniteit van de secretaris eveneens een steeds belangrijker facet van de functie wordt. Het ziet er naar uit dat dit op korte termijn niet zal veranderen maar dat deze trend juist doorzet. Maar tegelijkertijd verwacht ik ook steeds meer een brede erkenning van het belang van gedrag, cultuur, ethiek en zogenaamde ‘soft controls’ voor het kunnen waarborgen van good corporate governance. Op dit terrein zie ik ook nog voldoende mogelijkheden voor het door de secretaris uitbreiden van zijn of haar rol.”

interview met

Frans Scheefhals

Hoofd juridische zaken en secretaris bij Mediq BV.

“In de afgelopen 12 jaren heb ik een schat aan ervaring op gedaan door middel van verschillende Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen. Mediq BV was tot begin 2013 beursgenoteerd, waarna het via een vriendelijk bod overgenomen is door private equity belegger Advent International uit Boston USA. Inmiddels werk ik 23 jaar voor Mediq BV (voorheen OPG Groep).

Via het Nive en een bijdrage aan het boek van prof. dr. Mijntje Lückerath, over de rol van de bestuurssecretaris, ben ik gevraagd om over mijn rol, ervaring en inzichten als secretaris te komen spreken bij Governance University. Wat ik daar vertel gaat over mijn eigen werk als ‘boardroom insider’ en als ‘beïnvloeder achter de schermen’, hoe ik dat doe en hoe ik dat ervaar.

In mijn werk ervaar ik namelijk verschillende uitdagingen. Neem bijvoorbeeld de uitdaging tijdsdruk, deze uitdaging speelt vrijwel iedere dag. Ook doen spanningen en dilemma’s binnen de interne werkcontext zich regelmatig voor. Vervolgens kan het probleem dan opgelost worden waar je er de ruimte voor hebt. Zo vind ik het een kwestie van prioriteiten stellen, helder communiceren met betrokkenen en werk goed georganiseerd houden om de uitdaging van

> “Voor een secretaris is het belangrijk dat hij duidelijk maakt waar hij ‘staat’.”

tijdsdruk aan te kunnen. Waar mogelijk proberen verbindingen te leggen, en het bieden van een luisterend oor en begrip, kan bijdragen aan een betere interne werkcontext.

Vanuit mijn werkervaring weet ik dat het voor een secretaris belangrijk is dat hij duidelijk maakt waar hij ‘staat’ en dat hij dit bespreekt met de Raad van Bestuur. Op deze manier kunnen eventuele loyaliteitsconflicten bij meerdere verantwoordelijkheden als secretaris voorkomen worden.

Om mij heen zie ik steeds meer secretarissen verschijnen op plekken waar dat niet strikt noodzakelijk is. Hierbij moet u denken aan organisaties waarvan de grootte niet direct de noodzaak met zich brengt om een secretaris te hebben. Bij grote organisaties verschijnen deputy’s. Kortom er is voor de toekomst dus een enorm potentieel voor secretarissen. Dit potentieel hangt zeker samen met de toenemende regeldrift en de toenemende juridisering van de maatschappij. Deze verandering zorgt voor een toenemend besef dat regels gekend en opgevolgd moeten worden en dat goede verslaglegging belangrijk wordt gevonden. Het is dus voor een secretaris belangrijk om op de hoogte te blijven van veranderende regelgeving. Een secretaris die dienend is aan besluitvormingsprocessen binnen de (diverse gremia van de) rechtspersoon en de onderneming en daarbij waakt over de goede gang van zaken zal blijvend in een behoefte voorzien.”

interview met

Peter Schimmel

Partner bij Grant Thornton Forensic Accounting & Integrity Management

"In het kader van het commissarissenonderzoek dat door Grant Thornton wordt gesponsord heb ik een workshop gegeven bij de Governance University. Vervolgens heb ik op die basis de vraag gekregen of ik een bijdrage kon leveren aan de opleiding voor bestuurssecretaris van de Governance University. Met mijn bijdrage tracht ik voeding te geven aan de gedachte dat integriteitmanagement, leidend tot een gezonde ondernemingscultuur, (regulatory) compliance management bevordert en vereenvoudigt (en wat mij betreft overbodig maakt).

Om tijdsdruk tegen te gaan zeg ik steeds vaker 'nee' tegen vergaderen om het vergaderen en stel ik vaste agendapunten die tijdrovend zijn ter discussie. Ook ben ik van mening dat de voortdurend veranderde regelgeving niet genegeerd mag worden, maar gebruikt moeten worden om er van te leren. Bijvoorbeeld door er met collega's over te praten en jezelf kwetsbaar op te stellen. Voor secretarissen is het belangrijk dat zij voortdurend hun taken met bijbehorende deadlines bijhouden, zodat zij hier zicht op hebben. Ook dagelijks beginnen met de meest tijdrovende klus of de klus waar je het meest tegenop ziet helpt om de tijdsdruk te verlagen. Net als het voortdurend op je smartphone en in je e-mailbox kijken. Het is beter om dit op vaste tijdstippen te doen.

"Voor je het weet ben je partij."

Wanneer je als secretaris weet dat je geen tijd heb is het belangrijk dit ook daadwerkelijk uit te spreken, hierdoor voorkom je het scheppen van ijdele verwachtingen. Op tijd naar bed gaan, tijd nemen voor een lunch en een wandeling geven energie die voor twee telt en waardoor je de tijdsdruk de baas bent.

Het is belangrijk dat je bij een lastige interne werkcontext alleen naar de feiten kijkt en er voor zorgt dat je als secretaris zelf geen onderdeel van het probleem wordt. Pas goed op met je in vertrouwen laten nemen, want voor je het weet word je geciteerd en ben je partij. Het voorkomen van een loyaliteitsconflict wanneer je als secretaris meerdere verantwoordelijkheden hebt is mogelijk door de conflicten expliciet te maken en ze te bespreken. Een conflict kan vervolgens neergelegd worden bij het bestuur, met daarbij goed gemotiveerde mogelijke oplossingen en suggesties.

Om de veranderingen in de regelgeving bij te kunnen houden is het verstandig voor secretarissen om gekwalificeerde gesprekspartners te zoeken of om collega's in andere organisaties te bellen. Vaak hebben anderen voor jouw uitdagingen al lang goede oplossingen bedacht en zo niet, dan weten twee meer dan een. Verder is het zo dat als je niet goed bent gepositioneerd binnen de organisatie, dat je ook je functie niet goed kunt uitvoeren. Dit is vaak het gevolg van een verkeerde samenloop van verantwoordelijkheden (te veel) en bevoegdheden (te weinig). Wat de problemen rondom de informatievoorziening binnen een organisatie betreft, ben je zelf vermoedelijk het meeste slachtoffer als je achter de feiten aanloopt. Klagen heeft dan niet veel zin. Door actief te acteren, kan je hierin zelf een rol spelen en je succes halen, waardoor jij je kunt onderscheiden.

De secretaris wordt steeds meer een volwaardig ankerpunt bij het bestuur, die kennis en kunde aanreikt op basis waarvan het bestuur in de meest ruime zin zijn beleid en besluiten kan baseren. Die volwaardigheid ontstaat mede door de toegenomen erkenning vanuit instituten als Governance University en GCN. Maar ook doordat vanuit het toegenomen risicoprofiel van het bestuur en eisen wat betreft governance, verankering van professionaliteit een noodzaak is."

interview met

Nicolaas Weeda

Secretaris SMS en advocaat

“Ik ben werkzaam als algemeen secretaris bij Stichting Management Studies (VNO-NCW) en lawyer / partner bij Jansen Weeda Lawyers, Corporate & Financial Regulation. Hiernaast ben ik nog bestuurslid bij Finem, vereniging financieel-economisch management. Naar aanleiding van het opzetten van een cursus voor secretarissen ben ik in contact gekomen met Stefan Peij, directeur van Governance University.

In de praktijk merk ik als secretaris dat het altijd beschikbaar en bereikbaar zijn niet per sé een zegen is. Het initiëren en bewaken van besluitvormingsprocessen vraagt namelijk continu de aandacht van de secretaris. En andere taken zoals General Counsel en Compliance Officer vergen een strakke planning. Naast de tijdsdruk is een andere uitdaging de lastige interne werkcontext. Spanning tussen bestuurders onderling, bestuurswisselingen en interim bestuurders (welke bestuurders die tijdelijk uit hun functie ontheven worden vervangen) zijn hier voorbeelden van. Tevens ligt bij een functie als secretaris een loyaliteits-conflict altijd op de loer. Angst enerzijds en zelfovertuiging anderzijds spelen hier een belangrijke rol in. Het gevolg van het feit dat de secretaris overal bij is geeft hem of haar in zekere zin een ongrijpbare positie binnen de organisatie.

“De secretaris zal meer een ‘business partner’ moeten worden van het bestuur en toezicht.”

Aan de hand van mijn praktijkervaring weet ik dat wat de tijdsdruk betreft het belangrijk is om als secretaris voor jezelf vast te stellen (mogelijk in overleg met het bestuur en toezicht) welke werkzaamheden de hoogste prioriteit hebben in het belang van de vennootschap. Vervolgens is het belangrijk hier ook daad-werkelijk aan vast te houden, ondanks het acteren op ad hoc-basis. Adviseren en formeel sturend op zoek gaan naar mogelijke oplossingen en de rol van informele mediator op je nemen als secretaris draagt naar mijn mening bij aan een betere interne werkcontext. Wat de loyaliteitsconflicten van een secretaris betreft is het belangrijk dat hij of zij zich niet laat afschrikken en het conflict met zelfvertrouwen en professionaliteit tegemoet treedt. Het kan hierbij van belang zijn dat de secretaris eerst de nodige bescherming realiseert, zowel bij bestuur als toezicht. Er kunnen echter natuurlijk geen garanties worden geboden. Om een onduidelijke positionering van de secretaris binnen de organisatie te voorkomen is het belangrijk dat de secretaris zijn functie zoveel mogelijk uitlegt aan managers en medewerkers. En dat hij laat zien waar hij voor staat en wat hij realiseert. Daarnaast is het voor een secretaris ook belangrijk dat hij de wijzigingen in wet- en regelgeving vooral op hoofdlijnen absorbeert en verdere detailwijzigingen aan collega’s of externen overlaat. »

Voor de toekomst zal de secretaris meer een 'business partner' moeten worden van het bestuur en toezicht. Niet alleen met kennis en ervaring van legal en administratieve processen. Ook zal hij de nodige expertise moeten hebben op het gebied van bedrijfskunde, zoals strategie, finance, hr, sales, etcetera. Hij zal meer een allrounder moeten worden om zo zijn toegevoegde waarde voor de executive committee / board te kunnen vergroten. Tevens zal hij zich verder moeten ontwikkelen op gedrag en cultuur van de organisatie. De secretaris zal zich gaan opschalen naar een 'trusted advisor' met passende adviesvaardigheden.

In het kader naar het vergroten van de toegevoegde waarde zal de secretaris zijn rol of functie verder moeten gaan automatiseren of uitbesteden of een combinatie van beide. Hierdoor krijgt de secretaris naast de rol van 'trusted advisor' ook meer de rol van coördinator / manager en minder van uitvoerder."

interview met

Femke Weijtens

Company Secretary bij Koninklijke DSM N.V.

"Ik ben Company Secretary bij Koninklijke DSM N.V. en Executive Vice President Corporate Affairs. In deze rol ben ik wereldwijd verantwoordelijk voor DSM's sustainability strategie, public affairs, trade controls & compliance en subsidies. Daarnaast ben ik commissaris bij Wereldhave N.V. Door Stefan Peij ben ik benaderd om te doceren aan de Governance University. Vanuit verschillende perspectieven (advocaat, company secretary en commissaris) bespreek ik op interactieve wijze een aantal praktische onderwerpen, waaronder: de secretaris als "spin in het web" en de mogelijkheden die dat biedt voor de invulling van de rol.

Het uitwerken van strategieën, wat veel reflectie en brainstormsessies vergt, terwijl je tegelijkertijd de constante druk hebt van het moeten leveren tegen de deadlines van de corporate agenda, zorgt voor tijdsdruk. Om deze tijdsdruk tegen te gaan is het belangrijk om te investeren in het opbouwen van kwalitatief goede ondersteuning, een prettige werksfeer, en gestandaardiseerde processen. Op deze manier kun je delegeren en daarmee tijd vrij maken. Zo kun je ondanks de drukte steeds prioriteiten herijken en focus aanbrengen: 'choose your battles'.

Een lastige interne werkcontext is op te lossen door middel van het bespreekbaar maken van het onderwerp. In het huidige tijdsgewricht, waarin het belang »

van transparantie en vertrouwen voor een ieder duidelijk is, moet dit kunnen. Ik ben van mening dat je als Company Secretary (die zowel voor RvB als RvC werkt) het belang van de vennootschap (en al haar stakeholders) voorop moet stellen. Afhankelijk van je interne positie zou je als brug kunnen functioneren. Transparantie en onafhankelijkheid zijn de sleutelwoorden. Op deze manier zal een loyaliteitsconflict bij meerdere verantwoordelijkheden als secretares niet snel de overhand kunnen krijgen.

Door de positionering van de secretaris te bespreken met de voorzitter van de Raad van Bestuur en de voorzitter van de Raad van Commissarissen zal hierover enige onduidelijkheid weggenomen kunnen worden. De taak van beide voorzitters is namelijk om de positionering van de secretaris helder in de organisatie neer te zetten.
Het is erg belangrijk dat er in de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen gevraagd wordt of de informatievoorziening voldoende is. Wanneer dit niet het geval blijkt te zijn moet er actie ondernomen worden. De Raad van Commissarissen heeft daar zelf ook een belangrijke rol in. Een praktische tip is het werken met een online 'Board Book', dit is ideaal.

“De taak van beide voorzitters is om de positionering van de secretaris helder in de organisatie neer te zetten.”

De rol van de secretaris verschilt per soort bedrijf of organisatie. Het maakt een groot verschil of het om een internationaal beursgenoteerd bedrijf of bijvoorbeeld een non-profit organisatie gaat. Afhankelijk daarvan verschillen de zwaarte en breedte van de rol, de verantwoordelijkheden en daarmee de vereiste competenties erg van elkaar. Deze verschillen zullen in de toekomst blijven. Echter, wat overal hetzelfde zal zijn, is dat de secretaris een heel belangrijke rol speelt in het bewaken van good corporate governance en het stakeholder denken.”

interview met

Nellie Willemssen

Secretaris van ANWB

“Ik ben secretaris van ANWB BV, van zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen en de commissies van de Raad van Commissarissen. Tevens ben ik bestuurslid van de stichting Pensioenfonds ANWB. Verder heb ik bedrijfs-juridische zaken, risicomanagement, compliance en auditing in mijn portefeuille.

Ik heb vanaf het begin van het PCS-programma een drietal jaren lesgegeven bij de Governance University, over de rol van secretaris en stakeholders-management. Destijds hebben we met een groepje het idee voor een opleiding voor secretarissen nader uitgewerkt.

De mate van tijdsdruk voor een secretaris verschilt duidelijk per periode van het jaar, zo is mijn ervaring. In het voor- en najaar vinden doorgaans de vergaderingen van de Raad van Commissarissen plaats en dan is het altijd drukker. Rond de periode van de algemene vergadering van aandeelhouders is ook altijd een “toptijd”. Daarnaast is het aanmerkelijk drukker in periodes waarin gewerkt wordt aan een nieuwe strategie of als er reorganisaties spelen. »

Juist als het druk is en er veel zaken spelen, wordt een organisatie onrustig en is het naar mijn mening de taak van de secretaris rust en duidelijkheid te scheppen. Het is dus van belang dat de secretaris goed op de hoogte is van belangrijke zaken die spelen, zodat deze kan anticiperen en er voor kan zorgen dat de processen ordelijk verlopen. Zeker daar waar sprake is van een gecompliceerde interne werkcontext in een organisatie is het belangrijk dat de secretaris er voor zorgt dat deze de regels kent, zich zoveel mogelijk onthoudt van subjectieve zaken, besluitvormingsprocessen goed faciliteert en daarbij het belang van de organisatie in het oog houdt. Je zou eigenlijk kunnen zeggen dat de secretaris juist in drukke en lastige tijden het meest toegevoegde waarde heeft, de rots in de branding is en zijn rol optimaal kan en moet invullen.
Omdat er doorgaans meerdere verantwoordelijkheden zijn voor een secretaris, is het van belang dat deze zijn rol objectief en onafhankelijk invult, in het belang van het bedrijf. Deze invulling van de functie moet voor iedereen volstrekt helder zijn, dan krijgt de secretaris vervolgens ook de ruimte zijn rol goed in te vullen.

“ Je zou kunnen zeggen dat de secretaris juist in drukke en lastige tijden het meest toegevoegde waarde heeft. ”

Wet- en regelgeving verandert voortdurend. Ik meen dat het één van de basistaken van de secretaris is op de hoogte te zijn van veranderende wet- en regelgeving; in lijn met die gewijzigde regelgeving dient een secretaris de juiste acties in te zetten en er zo voor zorg te dragen dat de onderneming en de organen van de onderneming handelen in overeenstemming met die gewijzigde wet. Het kan niet zo zijn dat een secretaris relevante wetswijzigingen mist.

Een secretaris bevindt zich overal en nergens binnen de organisatie, waardoor men het soms lastig vindt de secretaris te duiden. Vaak wordt de secretaris gezien als het verlengde van het bestuur. Zelf vind ik het belangrijk zo niet gezien te worden en voeding en voeling houden met de organisatie. Ik meen dat het belangrijk is dat een secretaris veel aanwezig en zichtbaar is in de organisatie en weet wat er speelt. Daarbij kan het zo zijn dat medewerkers je in vertrouwen nemen. Belangrijk is dat vertrouwen niet te beschamen en toch iets te doen met de ontvangen informatie. Voorzichtigheid is hier geboden.

Juiste informatievoorziening is van groot belang voor goed bestuur en goed toezicht binnen een organisatie. Aan de secretaris de taak om er voor te zorgen dat dit goed verloopt. Wanneer je bijvoorbeeld tijdens een vergadering denkt dat informatie mist, is het verstandig om hier actie op te ondernemen. Op deze manier kan eventueel gemiste informatie in de volgende vergadering toch nog aan bod komen en meegewogen worden.

De rol van de secretaris is in afgelopen jaren steeds zwaarder geworden door toenemende eisen en regels die gelden voor ondernemingen, voor het besturen van een onderneming en het toezicht houden op het bestuur. De rol en positie van de secretaris worden naar mijn mening (geheel in lijn met de rol van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen) steeds belangrijker en zwaarder, zowel formeel als informeel. Ik heb geen redenen om aan te nemen dat dat in de nabije toekomst minder zal worden.

interview met

Oscar Winter

Directiesecretaris
bij Prinsenstichting

"Ik ben naast mijn hoofdfunctie als directiesecretaris bij Prinsenstichting ook hoofd communicatie bij deze stichting. Tijdens een werkgeversevenement ben ik in gesprek geraakt met Arthur Hol, werkzaam bij de Governance University. Op zijn verzoek heb ik een aantal keer het onderwerp timemanagement behandeld bij het PCS programma.

Tegenwoordig komt het steeds vaker voor dat er met minder mensen meer werk verricht moet worden. Ook als secretaris moet je hierdoor steeds vaker schipperen tussen verschillende werkzaamheden en rekening houden met inputs van directeuren. Dit zorgt voor tijdsdruk en daarom is het maken van de juiste afspraken over het plannen van deadlines van groot belang. Het invullen van een hoofd- en nevenfunctie heeft de noodzaak tot gevolg om prioriteiten te moeten stellen. Een lastige interne werkcontext kan worden veroorzaakt door conflicten tussen werkmaatschappijen onderling. Ik ben directiesecretaris van een werkmaatschappij en merk dat het willen besparen van kosten door middel van het centraliseren en harmoniseren van processen voor een gespannen interne werkcontext kan zorgen. Verschillende werkmaatschappijen hebben namelijk verschillende ideeën en hebben ieder hun eigen belang.

Om een loyaliteitsconflict bij meerdere verantwoordelijkheden als secretaris tegen te gaan is het belangrijk om jezelf de vraag te stellen hoever jij als secretaris mee gaat met je eigen directie en wat jij met de informatie doet welke je verkregen hebt vanuit je positie als secretaris. In hoeverre is het verstandig om die informatie te delen of mee te laten wegen? Soms moet je als secretaris dus bepalen of het misschien verstandiger is om bepaalde informatie nog even onder de pet te houden.

De onduidelijke positie van de secretaris kan voortkomen uit het feit dat het lager management denkt dat jij in je functie als secretaris veel meer weet of kunt doen dan daadwerkelijk het geval is. Dit soort situatie leveren soms frustraties op bij (bijvoorbeeld) het lager management. Een oplossing hiervoor is het aandeel van de functie van secretaris duidelijk uit te leggen om zo verwarring en teleurstellingen te voorkomen.

Doordat ik ook de functie van hoofd communicatie invul ervaar ik zelf vrijwel geen problemen rondom de informatievoorziening. Wel is het voor secretarissen zonder deze nevenfunctie van groot belang er voor te zorgen dat de informatie-voorziening binnen de organisatie goed verloopt. Daarnaast is het bijhouden van de veranderen wet- en regelgeving voor de secretaris nog een extra taak.

> **“ Soms moet je als secretaris bepalen of het verstandiger is bepaalde informatie nog even onder de pet te houden. ”**

Voor de toekomst ben ik er zeker van dat de functie van de secretaris in Nederland zal blijven bestaan. Daarbij zal ook nog eens het belang van de functie toenemen. Bepaalde managementlagen uit organisaties zullen verdwijnen en als het ware overgenomen worden door de secretaris. Hieruit volgt natuurlijk dat de secretaris veel meer taken en verantwoordelijkheden zal hebben en werkzaam zal zijn aan de hand van veel meer verschillende informatiestromen."

Literatuur

Butzelaar, P. (2003) '**Toen was er opeens een secretaris van de vennootschap**', Amsterdam: *Het Financieel dagblad*, 1 augustus 2003.

Commissie Corporate Governance (2003) '**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 bestu-urssecretaris**', *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). '**Één secretaris voor bestuur en toezicht'**. *Goed Bestuur*, 1, 57 - 59.

Liem, E.T.H. (2003) '**Laat rol secretarissen in wet verankeren**', Amsterdam: *Het Financieele Dagblad*, 4 september 2003.

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.

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

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

Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals (2010), '**The Corporate Secretary – Duties and Responsibilities**', New York: SCSGP

The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, **Elevating the Role of the Company Secretary;** Lessons from the FTSE All Share, May 2012

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

Vragenlijst

Governance University; Onderzoek naar de ontwikkelingen in de rol en

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. 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.

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
- ◯ communicatief/journalistiek
- ◯ anders

toelichting indien 'anders' ingevuld:

7. Ik ben secretaris van (meerdere antwoorden mogelijk)

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

toelichting indien 'anders' ingevuld:

8. Hoe lang bent u al secretaris?

totaal aantal jaren ☐

waarvan bij deze organisatie ☐

9. Heeft u naast de functie als secretaris nog andere functies binnen deze organisatie? (meerdere antwoorden mogelijk)

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

toelichting indien 'Ja, anders' ingevuld:

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

uren per week werkzaam als secretaris ☐

dit is ... procent van de weektaak binnen deze organisatie ☐

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 nvt
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 waarin bestuurders en toezichthouders samen in 1 bestuur zitten (one-tier)
- ◯ bestuursmodel waarbij bestuurders en toezichthouders 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

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer 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 'nvt' 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	nvt
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 'nvt' 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	nvt
voor de directie/bestuurs-voorzitter	○	○	○	○	○
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 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	nvt
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 beslu[illegible]vorming 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. Wanneer er een niet-dwingende beroepscode ontwikkeld zou worden voor secretarissen (als leidraad voor de secretaris en zijn 'opdrachtgevers' en als basis voor zijn verdere ontwikkeling), welke onderwerpen zouden er dan in deze code aan de orde moeten komen?

	Wel	Misschien	Niet
Het zou goed zijn wanneer er een beroepscode zou komen.	○	○	○
De integriteit van de secretaris.	○	○	○
De zakelijke en professionele opstelling van de secretaris ten opzichte van zijn opdrachtgevers.	○	○	○
De afstemming van het handelen van de secretaris op actuele onderwerpen binnen de onderneming.	○	○	○
De doelen die de secretaris zich stelt en waarmee hij zich in zijn dagelijks werk bezighoudt.	○	○	○
De beslissingen die de secretaris mag nemen en die nodig zijn om gestelde doelen te behalen.	○	○	○
De taken en verantwoordelijkheden welke de secretaris vervult.	○	○	○
De bereidheid van de secretaris om zich rechtmatig jegens de omgeving te verantwoorden.	○	○	○
De profielschets op basis waarvan de secretaris werkt.	○	○	○
De onafhankelijkheid van de secretaris.	○	○	○
Het al dan niet combineren van de secretarisfunctie van het bestuur en de Raad van Commissarissen.	○	○	○
Het al dan niet combineren van de staffunctie met een linfunctie.	○	○	○
Het al dan niet verankeren van de functie op directie- of bestuursniveau.	○	○	○
Een operationele of strategische invulling van de functie met een daarop afgestemd doel en positionering.	○	○	○
Ondersteuning van de secretaris door een secretariaat.	○	○	○
De beschikbaarheid van diensten en advies van de bestuurssecretaris.	○	○	○
De bereikbaarheid van de bestuurssecretaris voor organen waarvoor zijn functie ingesteld is.	○	○	○
Het monitoren van wettelijke, regulerende en governance ontwikkelingen die impact kunnen hebben op het bedrijf of de instelling.	○	○	○
Het verbouwende karakter van de bestuurssecretaris.	○	○	○
De bijdrage van de bestuurssecretaris aan gedachtewisselingen en besluitvorming van de Raad van Commissarissen en het bestuur.	○	○	○
Het faciliteren van gedegen besluitvorming en goede informatiestromen binnen en tussen de Raad van Commissarissen, de toezichtcommissies en het bestuur.	○	○	○
Het verzekeren dat procedures van het bedrijf of de instelling, de Raad van Commissarissen en het bestuur goed gevolgd worden.	○	○	○

Andere onderwerpen/bepalingen die in de code opgenomen moeten worden:

20. 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	rvt
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.)	○	○	○	○	○	○
D. het bestuur proactief 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 de 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 codeerlichische 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:

21. In welke onderdelen (A t/m T genoemd in vraag 20) zou u als secretaris (verder) getraind willen worden?

☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E ☐ F ☐ G ☐ H ☐ I ☐ J ☐ K ☐ L ☐ M ☐ N

22. 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?

	Wel	Misschien	Niet
Inhoudelijke thema's	○	○	○
Vaardigheidsgericht	○	○	○
Intervisie	○	○	○
Eendaags/dagdeel programma	○	○	○
Meerdaags casus programma	○	○	○
Meerdaags verdiepend programma	○	○	○
Anders	○	○	○

toelichting indien 'anders' ingevuld:

23. 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 meting
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	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

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

	nooit	soms	regelmatig	vaak	nvt
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 organisatie informatie achterwege in informatieverstrekking aan RvC.	○	○	○	○	○

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

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens	nvt
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 seniorite t 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 zijn.	○	○	○	○	○	○
Ik ervaar vaak tijdsdruk bij het uitoefenen van mijn taken.	○	○	○	○	○	○

26. Kunt u aangeven wat de drie grootste problemen zijn die u als secretaris in de praktijk ervaart?

Op 1.
Op 2.
Op 3.

27. Kunt u aangeven wat u denkt dat de drie grootste uitdagingen zijn voor het secretariaat?

Op 1.
Op 2.
Op 3.

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

	Lijnfunctie	Staffunctie	Ja, Lijn/staffunctie	nvt
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:

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

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

Naam:
Naam organisatie:

Beroepscode voor de secretaris

Op de stelling Het zou goed zijn wanneer er een beroepscode zou komen is in het onderzoek gemiddeld 1,3 gescoord: tussen 'misschien' en 'wel'. Dat lijkt op een 'ja, mits...'. Over de 'mitsen' dient nog nadere discussie plaats te vinden, maar duidelijk is al wel dat een aantal onderwerpen (die met een score boven de 1,5) zéker geregeld kunnen worden en de andere onderwerpen 'misschien'.

Door secretarissen is aangegeven dat een beroepscode kan helpen de functie en daarmee de secretaris zelf intern steviger 'op de kaart te zetten', terwijl een niet-dwingend karakter van een beroepscode ruimte biedt om af te wijken in specifieke omstandigheden.

Concreet zien wij een basale beroepscode voor ons die recht doet aan de uitkomsten van het onderzoek als volgt voor ons. Basaal, omdat slechts twee basisprincipes van toepassing zijn, die verder worden uitgewerkt en geconcretiseerd. In de uitwerking hieronder bevatten de bepalingen steeds een oproep aan de secretaris, maar de bepalingen zijn evenzeer op te vatten als een oproep aan anderen die betrokken zijn bij de vormgeving en uitvoering van de governance in een onderneming, voor wat betreft de inrichting van en omgang met de secretarisfunctie.

Basisprincipe 1
werkhouding en positionering van de secretaris in de onderneming

Als basisprincipe geldt:
De secretaris hanteert beginselen als integriteit, professionaliteit, omgevingsbewustzijn, doelgerichtheid, doelmatigheid, legitimiteit, zelfreinigend en lerend vermogen en verantwoording als basis voor zijn werkhouding in de onderneming en naar stakeholders. Hij positioneert zich voor zijn rol, taken en verantwoordelijkheden op passende wijze in de onderneming en ten opzichte van zijn opdrachtgevers.

Dit basisprincipe wordt hierna verder uitgewerkt en geconcretiseerd.

- De secretaris is integer en geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.
- De secretaris stelt zich zakelijk en professioneel op ten opzichte van zijn opdrachtgevers, is bereikbaar wanneer nodig, laat zich evalueren en ontwikkelt voortdurend zijn kennis van het vakgebied.
- De secretaris weet wat er leeft in de onderneming en de omgeving en houdt daarmee rekening in zijn handelen.
- De secretaris stelt zich doelen en richt zich daarop in zijn dagelijkse werk.
- De secretaris neemt de beslissingen die hij mag nemen en die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen. De beslissingen zijn te rechtvaardigen.
- De secretaris vervult zijn taken en verantwoordelijkheden; de organisatie is hierop ingericht. De secretaris laat zich hierop controleren en is hierop aanspreekbaar. De secretaris verbetert zijn prestaties door te leren van eventuele fouten en andere ervaringen.
- De secretaris is bereid zich regelmatig jegens de omgeving te verantwoorden.
- De secretaris werkt op basis van een profielschets van de eigen functie en is daarvoor gekwalificeerd.
- De onafhankelijkheid van de secretaris blijkt ook uit zijn positie in de onderneming.
- De secretaris maakt bewust de keuze voor het al dan niet combineren van de secretarisfunctie van het bestuur en de raad van commissarissen.
- De secretaris maakt bewust de keuze voor het al dan niet combineren van de staffunctie met een lijnfunctie.
- De secretaris maakt bewust de keuze voor het al dan niet verankeren van de functie op directie- of bestuursniveau.
- De secretaris maakt bewust de keuze voor een meer operationele of strategische invulling van de functie en stelt zijn doelen en positionering daarop af.
- Waar nodig laat de secretaris zich ondersteunen door een secretariaat.

Basisprincipe 2
functie en taken van de secretaris

Als basisprincipe geldt:
De raad van commissarissen, het bestuur en de voorzitters van beide organen worden in hun rol ondersteund door de secretaris. De secretaris ziet er op toe dat juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen. Hij ondersteunt de raad van commissarissen, het bestuur en de voorzitters van beide organen in de daadwerkelijke organisatie (informatievoorziening, agendering, evaluatie, opleidingsprogramma, etc.). De secretaris wordt benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de raad van commissarissen.

Dit basisprincipe wordt hierna verder uitgewerkt en geconcretiseerd.

- De secretaris stelt zijn diensten en advies beschikbaar aan en is bereikbaar voor organen waarvoor zijn functie is ingesteld.
- De secretaris monitort wettelijke, regulerende en governance ontwikkelingen die impact kunnen hebben op het bedrijf of de instelling en verzekert dat de raad van commissarissen en het bestuur hierover juist en tijdig wordt geïnformeerd.
- De secretaris treedt op als vertrouwenwekkend klankbord voor de leden van de raad van commissarissen en het bestuur op alle terreinen die hen aangaan.
- De secretaris levert een discrete bijdrage aan gedachtenwisselingen en besluitvorming van de raad van commissarissen en het bestuur, gebruikmakend van zijn kennis en ervaring en goed afgestemd met zijn opdrachtgevers.
- De secretaris faciliteert gedegen besluitvorming en goede informatiestromen binnen en tussen de raad van commissarissen, de toezichtcommissies en het bestuur, door middel van:
  - Het opstellen en uitvoeren van introductieprogramma's voor nieuwe leden van de raad van commissarissen en het bestuur;
  - Het ondersteunen van de raad van commissarissen en het bestuur in het inwinnen van onafhankelijk extern advies, waar nodig;
  - Het onderhouden van een proactieve relatie met leden van de raad van commissarissen en het bestuur, als contactpersoon, informatiebron en adviseur;
  - Het organiseren of initiëren van zelfevaluaties en deskundigheidsbevordering;
  - Het vaststellen dat er geregeld contact is tussen de raad van commissarissen en het bestuur met belanghebbenden t.b.v. afstemming en verantwoording;
  - Het vaststellen dat verantwoording wordt afgelegd aan belanghebbenden, onder meer in het jaarverslag, het verslag van de raad van commissarissen en van het bestuur, inspecties en visitatiecommissies en dat relevante documenten online beschikbaar worden gesteld.
- De secretaris verzekert dat procedures van het bedrijf of de instelling, de raad van commissarissen en het bestuur goed gevolgd worden, door middel van:
  - Het vaststellen dat procedures zijn opgesteld in lijn met en conform wettelijke regels en de statuten;
  - Het op passende wijze, vanuit de eigen lijn en afgestemd met zijn opdrachtgevers, notuleren van vergaderingen en besluiten van de raad van commissarissen en het bestuur, alsmede het uitzetten van daaruit voortvloeiende acties;
  - Het op juiste wijze (ondersteunen bij het) organiseren van vergaderingen, opstellen van de agenda, verzamelen en tijdig verzenden van informatie, opvolging van afspraken en hierover rapporteren en verantwoording afleggen;
  - Het vaststellen dat passende bestuurdersaansprakelijkheidsverzekeringen zijn afgesloten;
  - Het vaststellen dat de raad van commissarissen en haar toezicht-commissies op de juiste wijze zijn samengesteld en vastgelegd in reglementen, evaluatie en roosters van aftreden;
  - Het vaststellen dat klokkenluiderregelingen zijn ingevoerd, vastgesteld door de raad van commissarissen en het bestuur en effectief werken.

Meer interviews of informatie over Governance University
vind je op onze website **www.governanceuniversity.nl**

Juli 2014

Colofon

Governance University is in 2005 opgericht om organisaties en bedrijfstakken te ondersteunen in het professionaliseren en ontwikkelen van toezichthouders en commissarissen, bestuurders en secretarissen . Dit doel streeft zij na door middel van publicaties, governance opleidingen en boardroom advies. Leden of (bijna) leden van een raad van commissarissen of raad van toezicht, leden van een audit committee, aandeelhouders, bestuurders en secretarissen kunnen bij het kennisinstituut terecht voor governance advies en deskundigheids-bevordering, zowel incompany als individueel op open inschrijving.

Uitgave	Governance University (Netherlands) BV
Projectteam	Stefan Peij, Arthur Hol, Bo Snoek
Vormgeving	Marcus Maliepaard
Oplage	200 exemplaren

www.governanceuniversity.nl

Governance University
Kasteel Moersbergen
Moersbergselaan 17
3941 BW Doorn
T 0343 - 47 61 73
F 0343 - 47 61 74
E info@governanceuniversity.nl
KvK Utrecht nr: 30209696