

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 loyaliteitsconflicten 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 verantwoordelijkheden 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.”