

1. Inleiding

De secretaris is wellicht de minst besproken en beschreven functie in de Nederlandse context van Corporate Governance. Slechts een beperkt aantal publicaties is eerder verschenen over dit onderwerp, waaronder “Boardroom Insider” van de Nederlandse Vereniging voor Managers (NIVE) en PWC¹, een onderzoeksrapport van hoogleraar Corporate Governance Lückérath-Rovers² en een artikel van de bestuurssecretaris van Conquestor, Weeda³. In Nederlandse wet- en regelgeving en codes krijgt de rol van de secretaris ook weinig aandacht. De Nederlandse Corporate Governance Code beschrijft slechts de rol van de secretaris bij de ondersteuning van de voorzitter van de raad van commissarissen in zijn verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van de raad en zijn commissies. Andere bepalingen die invulling geven aan de rol van de secretaris zijn er niet, ook niet in overige wet- en regelgeving of codes. Dit in tegenstelling tot de bestuurders, de commissarissen en de aandeelhouders aan wie in wet- en regelgeving en codes wel een prominente rol wordt toegedicht.

Wellicht wordt het gebrek aan aandacht en formele erkenning veroorzaakt doordat, zoals uit de resultaten uit Board Room Insider geconcludeerd zou kunnen worden, een groot aantal bestuurders en commissarissen de rol van de secretaris als louter ondersteunend ziet en de toegevoegde waarde die de secretaris kan hebben op het gebied van corporate governance (nog) niet onderkent.

Het blijft echter opmerkelijk dat de rol van secretaris zo wordt onderbelicht in Nederlandse wet- en regelgeving en codes. Zeker als dit wordt vergeleken met de aandacht die de rol van secretaris in de ons omringende landen krijgt en met het huidige denken over de secretaris in Nederland. Zo pleit bijvoorbeeld Lückérath voor een Chief Governance Officer en noemt Peij de secretaris het corporate geweten van governance⁴, Lückérath⁵ stelt zelfs dat de secretaris meer informatie heeft dan wie ook over de verhouding tussen bestuur en toezichhouders: over de communicatie,

1 NIVE en PWC (2009) Board Room Insider.

2 Lückérath-Rovers, M. (2011), Secretaris ontwikkelt zich tot Chief Governance Officer. Goed Bestuur, nr.1, 2011, p.18-25.

3 Weeda, N. in: *Handboek Corporate Governance*, red. Peij, S. Kluwer 2011.

4 M. Lückérath-Rovers (2010), Chief Governance Officer, Aedes Magazine, oktober 2010.

5 Peij, S. e.a., *Handboek Corporate Governance*, Kluwer 2011.

over de dilemma's die wel of niet gedeeld worden, over principes en *best practices* die wel of niet worden nageleefd. Zij concludeert dat de rol van de secretaris in de Nederlands corporate governance context onderbelicht en onderschat is.

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de rol is van de secretaris binnen corporate governance en hoe deze rol zich kan ontwikkelen tot die van "Chief Governance Officer". In paragraaf 2 wordt de internationale context beschreven die naar mijn mening als voorbeeld zou kunnen dienen voor de Nederlandse context. Vervolgens zal ik in paragraaf 3 beschrijven hoe de rol van secretaris zich ontwikkelt, enerzijds door sterk veranderende omgeving en het steeds grotere belang dat aan corporate governance wordt gehecht en anderzijds door de ambitie en taakvolwassenheid van de secretaris zelf. In paragraaf 4 geef ik aan hoe de secretaris kan bijdragen aan effectief bestuur. In paragraaf 5 sluit ik af met een aantal aanbevelingen om de rol van secretaris of Chief Governance Officer steviger te verankeren binnen corporate governance.

2. De secretaris in internationaal perspectief

Met uitzondering van Duitsland, krijgt de functie van secretaris in de ons omringende landen beduidend meer formele aandacht dan in Nederland.

In België wordt het bestaan en de rol in de Belgische Corporate Governance Code 2009 beschreven in onder andere Principe 2.

De vennootschap heeft een doeltreffende en efficiënte raad van bestuur die beslissingen neemt in het vennootschapsbelang. De raad van bestuur stelt een secretaris van de vennootschap aan die de raad advies geeft inzake alle bestuursaangelegenheden. Indien nodig wordt de secretaris van de vennootschap bijgestaan door de bedrijfsjurist. Bestuurders hebben individueel toegang tot de secretaris van de vennootschap.

Richtlijn: de rol van de secretaris van de vennootschap houdt in dat hij, onder leiding van de voorzitter, zorgt voor een goede doorstroming van informatie binnen de raad van bestuur en zijn comités en tussen het uitvoerend management en de niet-uitvoerende bestuurders, de initiële vorming vergemakkelijkt en, waar nodig, helpt bij de professionele ontwikkeling. De secretaris van de vennootschap brengt regelmatig verslag uit aan de raad van bestuur, onder leiding van de voorzitter, over de wijze waarop de procedures, regels en reglementen van de raad worden uitgevoerd en nageleefd. Het intern reglement van de raad van bestuur beschrijft de functie en de taken van de secretaris van de vennootschap.

Nu is het bestuur van Belgische ondernemingen niet op dezelfde wijze geregeld als in Nederland. In België is veelal sprake van een *one-tier board*. Maar ondanks dit verschil is het duidelijk dat de rol van secretaris breder wordt gezien dan in Nederland en heel specifiek ook een adviesfunctie inhoudt. De nadruk ligt minder op de juridische kant van zijn werk en zijn rol als procedurebewaker - hoewel het natuurlijk

een belangrijk onderdeel blijft vormen van zijn activiteiten. Interessant is verder dat verplicht is dat zijn functie en taken worden uitgewerkt in het intern reglement van de raad van bestuur.

In het Verenigd Koninkrijk (VK) is voor beursgenoteerde ondernemingen in de wet beschreven aan welke kwalificaties een secretaris moet voldoen:

Section 273, Qualification of secretaries of public companies

(1) It is the duty of the directors of a public company to take all reasonable steps to secure that the secretary (or each joint secretary) of the company:

- is a person who appears to them to have the requisite knowledge and experience to discharge the functions of secretary of the company, and*
- has one or more of the following qualifications.*

(2) The qualifications are:

- that he has held the office of secretary of a public company for at least three of the five years immediately preceding his appointment as secretary;*
- that he is a member of any of the bodies specified in subsection (3);*
- that he is a barrister, advocate or solicitor called or admitted in any part of the United Kingdom;*
- that he is a person who, by virtue of his holding or having held any other position or his being a member of any other body, appears to the directors to be capable of discharging the functions of secretary of the company.*

Subsection 3 waaraan wordt gerefereerd vermeldt een aantal instituties en registers, zoals de Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), en het Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA). De conclusie die uit de vereisten in het VK kan worden getrokken is dat in de VK de nadruk ligt op formele vereisten waaraan een secretaris moet voldoen.

In de Verenigde Staten (VS) is de functie van corporate secretary bij wetgeving verplicht gesteld voor iedere onderneming. Deze verplichting is terug te vinden in de vennootschapsrechtwetgeving waar iedere staat in de VS over beschikt. De kernplicht van de corporate secretary onder de wetgeving is om de notulen en officiële documentatie vast te leggen. Men zou hieruit kunnen concluderen dat de corporate secretary niet meer is dan een combinatie van schrijver en “archivaris”, maar dit is in de praktijk niet het geval. De corporate secretary is volgens de eigen beroepsvereniging (Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals) in de wereld van vandaag een senior corporate officer met een brede verantwoordelijkheid, die fungeert als een centraal punt voor de communicatie met en tussen de raad van bestuur, senior management en de aandeelhouders⁶. Deze functionaris speelt een

⁶ http://www.governanceprofessionals.org/society/The_Corporate_Secretary_-_Duties_and_Responsibilities.asp?SnID=871478409.

belangrijke rol bij de ondersteuning van de Raad van Bestuur en kritieke bestuurs-aangelegenheden. De corporate secretary is vaak een vertrouwenspersoon en raadgever van de CEO, de leden van de Raad van Bestuur, en de andere leden van het senior management, met name op het gebied van corporate governance.

Volgens de eigen beroepsvereniging van Corporate Secretaries & Governance Professionals in de VS geeft een corporate secretary advies over corporate governance, in het bijzonder met betrekking tot de benoeming van de bestuurders en andere aandeelhouder gerelateerde besluiten. In de VS zijn veel aandeelhouders, met name institutionele beleggers, zich er ook goed van bewust dat een goede corporate governance een essentiële factor is voor een goed functionerende raad van bestuur en de (financiële) prestaties van de onderneming. De corporate secretary is meestal verantwoordelijk voor corporate governance principes en richtlijnen. In sommige ondernemingen is de rol van de secretaris als adviseur op het gebied van corporate governance geformaliseerd, en zijn de functie-titels van Chief Governance Officer of Corporate Governance Officer toegevoegd aan hun bestaande titel.

De kerncompetenties die volgens de eigen beroepsvereniging aan de corporate secretary moeten worden gesteld gaan met name in op de vaardigheden en niet zozeer op de vereiste kennis zoals in het VK. De competenties van een succesvolle secretaris in de VS worden als volgt beschreven:

“understanding the company’s business thoroughly; having a basic knowledge of corporate and securities law; demonstrating a “presence” and being able to back it up with solid communication skills; being sensitive and intuitive to what the CEO and directors are thinking and feeling; being able to read signals on the horizon and provide early warning to management; being able to mediate and achieve consensus; knowing how to overcome bureaucratic thinking in the company; being detail-oriented; being flexible and creative; and, finally, maintaining a sense of humor and balance no matter how pressured a situation”⁷.

Volgens de beroepsvereniging hoeft de corporate secretary geen jurist te zijn. Een juridische achtergrond is heel nuttig bij het uitvoeren van de rol van de corporate secretary, maar het is niet essentieel.

Vele andere meer Angelsaksisch georiënteerde landen kennen, net als in het VK en in de VS, beroepsverenigingen die onder andere de opleidingen en vaktechniek verzorgen en een register onderhouden van de gecertificeerde secretarissen. Het betreft hier onder andere:

- Australia - Chartered Secretaries Australia (CSA)
- Canada - Chartered Secretaries Canada / Canadian Society of Corporate Secretaries (CSCS)

⁷ http://www.governanceprofessionals.org/society/The_Corporate_Secretary_-_Duties_and_Responsibilities.asp?SnID=871478409.

- Hong Kong - The Hong Kong Institute of Chartered Secretaries (HKICS)
- India CS - Institute of Company Secretaries of India (ICSI)
- Malaysia - Chartered Secretaries Malaysia (MAICSA)
- New Zealand - Chartered Secretaries New Zealand (CSNZ)
- South Africa - Institute of Chartered Secretaries Southern Africa (ICSA)
- Singapore Association of the Institute of Chartered Secretaries and Administrators (SAICSA)

Op basis van het bovenstaande zou geconcludeerd kunnen worden dat het contrast met Nederland, voor wat betreft de formele verankering, groot is. Niet alleen kennen wij binnen onze wet- en regelgeving weinig tot geen bepalingen die de functie definiëren (of op zijn minst het bestaan ervan erkennen), er bestaat ook geen register of beroepsvereniging en er worden daarmee geen eisen gesteld aan de opleiding of aan het vereiste kennis- en vaardigheidsniveau. Naast de Governance University, die een programma aanbiedt genaamd “*De Professionele Corporate Secretary*” en de Nederlandse Vereniging voor Managers (NIVE) die de secretarissen van beurs- en niet beursgenoteerde ondernemingen een platform biedt waar, in een vertrouwelijke omgeving, kennis en ervaring gedeeld kunnen worden, lijkt geen enkele instantie of opleidingsinstituut het initiatief te nemen voor de ontwikkeling van het vakgebied.

3. De veranderende rol van de secretaris

3.1 De klassieke taakopvatting

In de beperkte publicaties over de secretaris van de laatste jaren is vooral in gegaan op de taakopvatting⁸. De volgende rollen worden daarbij onderscheiden:

- a) rechterhand van de voorzitter van de Raad van Bestuur en/of Raad van Commissarissen;
- b) intermediair;
- c) nalevingscontroleur; en
- d) administrateur.

De eerstgenoemde rol is die van rechterhand van de voorzitter. De invulling hangt sterk af van de persoonlijkheid van de voorzitter, die van de secretaris zelf plus diens ervaring. Inhoudelijke kennis van de organisatie en de business is cruciaal voor een goede invulling. De tweede is die van intermediair. Bij deze rol ligt de nadruk, meer dan bij de eerste rol, op diplomatieke gaven. De secretaris richt zich vooral op het goed doen verlopen van de (besluitvormings)processen en minder op de inhoudelijke kant van de besluitvorming. Wat de derde rol van nalevingscontroleur betekent, ligt besloten in de naam. Procedurebewaking vormt de kern van de verantwoordelijkheden.

⁸ Zie de eerder genoemde publicaties van NIVE en PWC (2009) Board Room Insider, Lückcrath-Rovers, M. (2011), Secretaris ontwikkelt zich tot Chief Governance Officer. Goed Bestuur, nr. 1, 2011, Weeda, N. in: Handboek Corporate Governance, red. Peij, S. Kluwer 2011.

De vierde rol is die van administrateur. Hierbij ligt de nadruk op het vastleggen van de besluiten, zonder inhoudelijke bemoeienis bij het besluitvormingsproces.

De praktijk laat zien dat er veelal sprake is van een combinatie van bovenstaande rollen. De administratieve en logistieke taken zoals het plannen en voorbereiden van vergaderingen, het verspreiden van de agenda en bijlagen, het notuleren en het bijhouden van acties blijven een belangrijke verantwoordelijkheid en worden vaak gezien als hygiëne factor van de functie. De Boardroom Insider concludeert dan ook dat de secretaris een aantal keer per dag moet schakelen van zeer complexe zaken naar zaken van een uiterst simpel niveau. Dat vraagt niet alleen om een grote mate van mentale flexibiliteit, maar ook om een dienstbare instelling. Naast deze basistaken is de secretaris vaak ook verantwoordelijk voor het opstellen en bijwerken van de statuten en de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. In deze statuten en reglementen worden onder andere de verantwoordelijkheden van beide bestuursorganen vastgelegd. Deze documenten, de interne afspraken of de wet- en regelgeving (codes) zijn de leidraad voor de secretaris in zijn rol van nalevingscontroleur.

In de Boardroom Insider wordt uitgebreid aandacht besteed aan het loyaliteitsvraagstuk. De secretaris opereert in immers een complex krachtenveld: hij moet de Raad van Commissarissen ondersteunen bij het uitoefenen van onafhankelijk toezicht op het bestuur, terwijl hij tegelijkertijd een afhankelijkheidsrelatie met datzelfde bestuur onderhoudt. De secretaris rapporteert in Nederland vaak aan de CEO (of aan de voorzitter van de raad van bestuur) en formeel niet aan de president-commissaris, terwijl hij functioneel meestal wel toegang heeft tot de voorzitter van de raad van commissarissen. Die dubbelfunctie kan gemakkelijk leiden tot een solidariteitsdilemma of loyaliteitsdilemma, vooral bij conflicten in de top, of wanneer de onderneming moeilijke tijden doormaakt.

Dit loyaliteitsvraagstuk is ook gekoppeld aan de taakopvatting. Hoe zwaarder de rol, hoe meer een secretaris de kans loopt inhoudelijk betrokken te raken bij vraagstukken, beslissingen en eventuele conflicten tussen personen of bijvoorbeeld de raad van commissarissen en raad van bestuur. Dit is een cruciaal punt. In het dagelijkse krachtenveld tussen personen en gremia is het moeilijk om enerzijds betrokken te zijn en anderzijds als objectieve en onafhankelijke ‘outsider’ te opereren. In essentie bekleedt de secretaris dan ook een spagaatfunctie. Volgens Cras en Van Berkel vraagt opereren in een dergelijk krachtenveld niet alleen om een sterke persoonlijkheid, maar ook om aanzienlijke diplomatieke gaven en een pragmatisch opportunisme⁹. De oplossing ligt wellicht verscholen in het volgende, door Lückerrath aangehaalde, citaat: *“My loyalty is neither with the Chairman nor the CEO, it is with the company”*.

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

De rol van intermediair of rechterhand van de voorzitter(s) is zoals eerder gezegd afhankelijk van de kennis, ervaring en vaardigheden van de secretaris zelf. Daarnaast is er bij de meer ervaren secretaris vaak, zoals uit Boardroom Insider blijkt, sprake van additionele verantwoordelijkheden zoals het hoofd Legal en/of Compliance, hoofd Interne Communicatie of hoofd Risicobeheersing. Daarnaast is de secretaris soms ook verantwoordelijk voor uiteenlopende taken als de archieffunctie, beveiliging, gebouwenbeheer en interne dienst, investor relations, externe communicatie en/of issuemanagement.

3.2 *De secretaris in een snel veranderende omgeving*

De functie van secretaris is van alle tijden. Weeda beschrijft hoe de secretaris in het Romeinse Rijk al het bestuur van dit Rijk ondersteunde. Ook beschrijft hij dat latere geschiedschrijving laat zien dat de rol van de ondersteuner van de heersende orde geen onbekend fenomeen was. Uit de beschrijving van de bestuursstructuur van de eerste naamloze vennootschap, de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) valt te concluderen dat de secretaris daar een functie vervulde die vergelijkbaar is met de hiervoor beschreven klassieke taakopvatting¹⁰.

De ontwikkelingen op het gebied van corporate governance en de snel veranderende omgeving waarin bestuurders, commissarissen en aandeelhouders functioneren hebben er aan bijgedragen dat ook de eisen die aan de secretaris worden gesteld zijn veranderd. De onderlinge relatie tussen bestuurders, commissarissen en aandeelhouders en die met andere relevante belanghebbenden heeft zich de laatste tien jaar ontwikkeld tot een complex sociaal systeem. De toename van het aantal spelers en een veelheid aan additionele wet- en regelgeving hebben onder andere geleid tot onbekendheid met, en onbegrip over de eigen rol van de bestuurders en commissarissen en die van de ander in de bestuurskamer¹¹. Daarnaast is er nog een belangrijke stakeholder bijgekomen en dat is de maatschappelijke opinie, gevoed door de media, het internet en social media zoals twitter en facebook. Er blijft zelden iets verborgen en iedere burger kan anoniem (of niet) zijn mening geven over organisaties en de bestuurders. De besluitvorming is steeds complexer geworden onder andere door de veelheid aan informatie, de snelheid waarmee besluiten moeten worden genomen en de roep om transparantie van het handelen naar, en het afleggen van verantwoording.

3.3 *De hedendaagse secretaris*

Kenmerkend voor de secretaris in de huidige context is de grote diversiteit bij de invulling van de functie. Misschien zijn de vele benamingen voor de functie van secretaris waar de Boardroom Insider aan refereert zoals secretaris raad van bestuur, bestuurs- of directiesecretaris, vennootschappelijk secretaris, general counsel, hoofd

¹⁰ Weeda, N. in: *Handboek Corporate Governance*, red. Peij, S. Kluwer 2011.

¹¹ Kemna, A.G.Z., en Van de Loo, E.L.H. M, Rol institutionele beleggers in relatie tot bestuur en commissarissen, een driehoeksverkenning (2009), zie www.eumedion.nl.

Legal of hoofd Compliance maar ook company of corporate secretary, wel tekenend voor de verschillende manier waarop de functie wordt ingevuld. Dit wordt veroorzaakt door grote verschillen in besturingsmodellen tussen profit-, not-for-profit organisaties, wel of niet beursgenoteerd, maar ook door de kennis en ervaring en het ambitieniveau van de secretaris zelf.

Uit de Boardroom Insider blijkt dat de ene secretaris functioneert als het corporate governance geweten van de organisatie en zich beweegt op strategisch adviserend niveau, terwijl de ander zijn functie vooral administratief invult en zich beperkt tot zaken als het schrijven van de notulen en het bijhouden van besluitenlijsten. Dit is afhankelijk van het soort onderneming waar de secretaris werkzaam is, diens achtergrond, senioriteit en competentieniveau en de mate waarin het bestuur bereid is te luisteren naar zijn geweten op corporate governance gebied en tegenspraak op dat terrein duldt. Bij grote, beursgenoteerde ondernemingen bevindt de secretaris zich veelal hoog in de organisatie en rapporteert hij direct aan de CEO en of de voorzitter van de raad van commissarissen. De functie heeft vaak een formeel karakter en wordt sterk bepaald door wet- en regelgeving (codes). De secretaris fungeert bij deze ondernemingen als een spin in het web tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en andere relevante stakeholders. Volgens het onderzoek zit de secretaris bij niet-beursgenoteerde, kleinere ondernemingen minder in een keurslijf van regels en heeft hij meer speelruimte. Hij draagt er soms ook een operationele verantwoordelijkheid, zoals het begeleiden van acquisities. De taak van de secretaris in de non-profitsector kent daarentegen een geheel eigen dynamiek.

Toch is er een belangrijke overeenkomst en dat is de invulling zoals de Nederlandse Corporate Governance Code die aan de functie heeft gegeven: het ondersteunen van de voorzitter van de raad van commissarissen in zijn verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van de raad en zijn commissies. Vanuit deze Code heeft de secretaris dus een ondersteunende rol toebedeeld gekregen met een nadruk op procedurele controleaspecten. Zijn activiteiten zijn hier sterk gericht op het functioneren van de raad van commissarissen. Omdat de secretaris van oudsher toeziet op naleving van wet- en regelgeving kun je stellen dat hier door het expliciet noemen of uitwerken van zijn ondersteunende rol, min of meer sprake is van taakdefiniëring met hooguit enige taakuitbreiding.

Het merendeel van de secretarissen ziet dit echter als een onvolledige invulling van zijn rol. In de praktijk en de eerder genoemde onderzoeken blijkt dat de verantwoordelijkheden van de secretaris veel breder zijn. Hij ondersteunt vaak niet alleen de (voorzitter van de) raad van commissarissen, maar ook de (voorzitter van de) raad van bestuur bij de uitoefening van hun taken.

De secretaris vormt de spil in de informatie-uitwisseling en communicatie tussen de raad van bestuur en de raad van commissarissen en met name de voorzitters van deze gremia. Ook bewaakt hij twee belangrijke elementen van corporate governance: transparantie en het afleggen van verantwoording. Zo voert de secretaris vaak de pen van de governance paragraaf en het verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag.

Het belang van corporate governance staat in het middelpunt van de aandacht. Daarnaast is de omgeving waarbinnen bestuurders en commissarissen functioneren steeds complexer geworden. Organisaties krijgen behoefte aan een functionaris die kennis heeft van besluitvormingsprocessen en begrijpt hoe mensen binnen een complex systeem kunnen functioneren. Daarnaast dient deze functionaris in staat te zijn corporate governance gerelateerde wet- en regelgeving te vertalen naar impact en beleid. De hedendaagse secretaris ontwikkelt zichzelf tot een expert op al deze gebieden.

3.4 *De secretaris als Chief Governance Officer*

Volgens hoogleraar Winter fungeert het toepassen van zoveel mogelijk bepalingen uit de Corporate Governance Code en het voldoen aan wet- en regelgeving naar de buitenwereld meestal als een signaal van goede corporate governance. Vanzelfsprekend is dit geen onbelangrijk signaal. Belangrijker is dat bestuurders, commissarissen, de aandeelhouders en daarmee de secretaris beseffen dat het volgen van de bepalingen van de Codes en reglementen in de praktijk helemaal niet hoeft te betekenen dat er sprake is van goed ondernemingsbestuur. Het volgen van wet- en regelgeving is niet voldoende om er voor te zorgen dat bedrijven op een goede manier geleid worden en te waarborgen dat de belangen van alle stakeholders op een juiste manier worden behartigd. Er zijn voldoende voorbeelden te noemen van bedrijven waar de formele governance op orde was en hier keurig verslag van werd gedaan, maar waar toch serieuze problemen binnen de raad van bestuur en ook problemen in de verhouding tussen de raad van bestuur en de raad van commissarissen waren. Dit heeft er bij een aantal organisaties toe geleid dat het functioneren van, en het toezicht op de hoogste bestuursorganen in feite jarenlang onvoldoende is geweest. Winter geeft aan dat het betrekkelijk eenvoudig is om de governance formeel op orde te brengen zonder daadwerkelijk een inspanning te leveren de governance zorgvuldig te laten functioneren¹².

De secretaris speelt in dit krachtenveld een belangrijke rol. Hiermee volstaat de min of meer administratieve ondersteuning, al dan niet gecombineerd met de rol van nalevingscontroleur, niet meer. Voor het effectief kunnen functioneren van de raad van bestuur en raad van commissarissen is een expert op het gebied van corporate governance nodig. Een expert met kennis van meer dan wet- en regelgeving alleen. Iemand met inzicht op het gebied van gedrag en cultuur en complexe groepsdynamiek.

De secretaris is bij uitstek geschikt om deze rol op te pakken en dient zich te gaan ontwikkelen van een administrateur - die zich vooral bezighoudt met het voorbereiden en het notuleren van vergaderingen - tot Chief Governance Officer die de raad van bestuur en raad van commissarissen met raad en daad bij kan staan.

Lückerath, en in navolging daarvan Weeda¹³, concluderen dat er, zowel inhoudelijk als qua persoonlijkheid en communicatief vermogen, zware eisen worden gesteld aan

¹² Schrijven Winter, J. aan ABN AMRO (2011).

¹³ Zie de eerder genoemde publicaties van Lückerath-Rovers, M. (2011), Secretaris ontwikkelt zich tot Chief Governance Officer. Goed Bestuur, nr.1, 2011, Weeda, N, in: *Handboek Corporate Governance*, red. Peij, S. Kluwer 2011.

de persoon van de secretaris. Voor wat betreft de ontwikkeling naar de rol van Chief Governance Officer geldt dat des te meer. Voor een goede corporate governance is vereist dat de Chief Governance Officer een pro-actieve houding inneemt, een goede inhoudelijke kennis heeft en over de vereiste vaardigheden beschikt. Bovendien is een goede positionering in het krachtenveld van het topmanagement gewenst.

Om effectief te kunnen functioneren, dient de secretaris verder het belang en de impact van de bestaande mores in de bestuurskamers te erkennen. Deze mores zijn door Lückcrath in haar inaugurele rede uiteengezet¹⁴. Volgens Lückcrath zijn de huidige corporate governance codes vooral gericht op de randvoorwaarden om het toezicht te kunnen uitoefenen en minder op de wijze waarop het toezicht wordt uitgevoerd. Zij constateert dan ook een verschuiving richting een meer gedragsmatige benadering van corporate governance. In de financiële sector wil bijvoorbeeld ook DNB als toezichthouder steeds meer aandacht aan gedrag en cultuur gaan schenken¹⁵. Het onderkennen dat raden van bestuur en toezichthouders zoals een raad van commissarissen of een raad van toezicht uit een groep mensen bestaat en onderhevig kan zijn aan groepsgedrag is voor wat betreft bestuurseffectiviteit een belangrijk gegeven.

Van bestuurders wordt, zowel door de maatschappij als door toezichthouders zoals DNB en AFM¹⁶ doorlopende deskundigheid verondersteld en daarom is een programma van permanente educatie vereist. Voor commissarissen geldt mutatis mutandis hetzelfde, waarbij tevens sprake is van een jaarlijkse zelfevaluatie van het functioneren. Bij het ontwikkelen van het opleidings- en evaluatieprogramma speelt de secretaris ook een belangrijke rol. Belangrijk hierbij is dat, wil de secretaris toegevoegde waarde hebben in de processen van zelfevaluatie, hij voldoende inzicht in en kennis van de menselijke factor en sociaal gedrag moet hebben.

4. De secretaris en effectief bestuur en integere besluitvorming

4.1 De secretaris en effectief bestuur

Effectief bestuur is een thema waarvoor maatschappelijk een groeiende belangstelling bestaat. Hoe effectief functioneert een raad van bestuur en raad van commissarissen in het totale krachtenveld waarin zij opereren? Hoe werkt men samen, hoe integer is men, hoe gedraagt men zich richting collega's en klanten? De secretaris kan hier door zijn plaats in de organisatie en het feit dat hij functioneel vaak aan de beide voorzitters rapporteert een belangrijke rol in spelen. Dat geldt voor de kwaliteit van de inrichting van de besluitvormingsprocessen, maar ook voor het bieden

14 Lückcrath-Rovers, M. (2011), Mores Leren. Soft Controls in Corporate Governance, Inaugurele Rede Nyenrode Business Universiteit. Juni 2011. www.nyenrode.nl/negi.

15 DNB, Toezicht expertisecentra Cultuur, organisatie en integriteit, Tussenrapportage over het DNB toezicht op Gedrag en Cultuur 06 december 2011.

16 DNB/AFM, Beleidsregel Deskundigheid 2011.

van ondersteuning aan het optimaliseren van de effectiviteit van de samenwerking en daarmee indirect aan de kwaliteit van de besluitvorming.

In een recente publicatie ‘Effectief Bestuur’¹⁷ geven de auteurs op basis van de UK Guidance on Board Effectiveness¹⁸ ook richting aan de invulling van de rol van de secretaris in relatie tot effectief bestuur. Deze handleiding vormt een goede samenvatting van het doel van de functie, de organisatorische ophanging en de taken en verantwoordelijkheden van de secretaris.

Lückerath-Rovers, M., Balen, D., Van Tunen, G., Van Loonen – van Es N., Verkooij, C. Effectief Bestuur, een handleiding aan bestuurders en toezichthouders (2012):

- 1 De secretaris van de vennootschap speelt een leidende rol bij goed ondernemingsbestuur door de raad van bestuur en de raad van commissarissen te ondersteunen bij de uitoefening van hun respectievelijke taken. De secretaris richt zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming wat betekent dat de secretaris onafhankelijk dient te functioneren.
- 2 Om zijn onafhankelijke positie te waarborgen heeft de secretaris een directe rapportage lijn naar de voorzitter raad van bestuur en de voorzitter raad van commissarissen en wordt, al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen, benoemd en ontslagen door de raad van bestuur, na goedkeuring van de raad van commissarissen.
- 3 Tot het takenpakket van de secretaris behoort (naast de administratieve en controlerende taken) onder andere:
 - bijhouden van corporate governance ontwikkelingen en waar nodig deze vertalen naar beleid;
 - adviseren op breed gebied van corporate governance aangelegenheden;
 - bevorderen en faciliteren van een open communicatie tussen raad van bestuur, raad van commissarissen en andere belanghebbenden van de vennootschap, waaronder de aandeelhouders en centrale ondernemingsraad;
 - toezien op en adviseren over integere besluitvorming en de vastlegging daarvan.
- 4 De secretaris speelt een leidende rol bij:
 - het organiseren van het programma van permanente educatie;
 - de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van bestuur en raad van commissarissen;
 - de jaarlijkse evaluatie van de effectiviteit van het corporate governance framework.

17 Lückerath-Rovers, M. Balen, D. Van Tunen, G. Van Loonen – van Es N. Verkooij, C. Effectief Bestuur, een handleiding aan bestuurders en toezichthouders (2012).

18 FRC (2011), Guidance on Board Effectiveness, www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/GuidanceonboardeffectivenessFINAL6.pdf.

- 5 De secretaris bevordert, in samenspraak met de voorzitter van de raad van bestuur en raad van commissarissen, dat:
 - raad van bestuur en raad van commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
 - voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van bestuur en raad van commissarissen;
 - commissies van de raad van bestuur en de raad van commissarissen naar behoren kunnen functioneren.
 - 6 Om effectief te functioneren dient de secretaris in staat te zijn relaties op te bouwen en te onderhouden met de raad van bestuur en de raad van commissarissen, senior management en alle relevante stakeholders van de vennootschap.
-

Naast de richting die wordt gegeven op basis van de UK Guidance blijft de secretaris verantwoordelijk voor administratieve en logistieke taken zoals:

- Het plannen en organiseren van raad van bestuur, raad van commissarissen en commissie vergaderingen en van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het organiseren houdt agendabeheer, notuleren en overige secretariële ondersteuning in.
- Het informeren en ondersteunen van raad van bestuur en raad van commissarissen over wettelijke en statutaire verplichtingen zoals externe corporate governance vereisten en interne regelingen en best practises met betrekking tot corporate governance
- Verzorgen van rapportage over naleving (corporate) governance verplichtingen aan externe toezichthouders.
- Voorbereiden bijeenkomsten met aandeelhouders en andere stakeholders en onderhouden van de relatie daarmee.
- Het beheer van (wettelijke) overeenkomsten, procedures en protocollen met betrekking tot de corporate governance structuur.

De UK Guidance geeft uitstekende handvatten die ook in de Nederlandse context richting kunnen geven aan de rol die de secretaris kan spelen bij de effectiviteit van de raad van bestuur en de raad van commissarissen en de onderlinge samenwerking.

4.2 De secretaris en integere besluitvorming

Om bij te kunnen dragen aan de effectiviteit van de raad van bestuur en de raad van commissarissen dient de secretaris te waarborgen dat het besluitvormingsproces integer en evenwichtig is door:

- Er voor zorg te dragen dat de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen over goede informatie en goede documentatie beschikken.

- Het inrichten van een adequaat besluitvormingsproces, waar nodig met de bijdragen van experts en commissies.
- Zorg dragen dat er voldoende tijd beschikbaar is voor discussie, vooral bij complexe en/of strategische besluiten.
- Zorgen dat er afspraken worden gemaakt over tijdslijnen en over de communicatie.

Daarnaast dient de secretaris zich bewust te zijn van de factoren die de besluitvorming negatief kunnen beïnvloeden zoals dominante persoonlijkheden of het risico van groepsdenken. De UK Guidance geeft aan dat, om te kunnen leren van de fouten van het verleden, een proces ingericht dient te worden waarbij dit soort besluiten niet alleen worden beoordeeld op de impact, maar ook op het besluitvormingsproces zelf. De secretaris kan hierbij een belangrijke rol spelen.

Als laatste dient de secretaris de voorzitters van de raad van bestuur en de raad van commissarissen te ondersteunen bij de voorbereiding van belangrijke besluiten bijvoorbeeld omtrent benoeming en opvolging. Hiertoe dient hij voldoende tijd in te ruimen zodat een van de meest belangrijke besluiten voor de onderneming integer en tijdig kunnen worden genomen.

5. Afsluiting

De complexe omgeving, de verandering van de taken van de secretaris en het belang van integere besluitvorming maken dat de benaming ‘secretaris’ de lading van de functie niet meer dekt. De titel Chief Governance Officer zou wellicht meer op zijn plaats zijn, met een daarbij passende wettelijke of reglementaire verankering. Hoewel tijdens het opstellen van de eerste Nederlandse Corporate Governance code hier wel een poging toe is gewaagd, is de wettelijke verankering er om politieke redenen niet gekomen.

Daarnaast zou er, zoals in de VK en de VS meer aandacht moeten komen voor de vereiste kennis en vaardigheden maar ook voor de complexiteit waar de secretaris bij de uitoefening van zijn functie tegen aanloopt. Dit laatste betreft met name het potentiële loyaliteits- en vertrouwensconflict dat het dienen van beide voorzitters in zich draagt en het omgaan met de informatiemacht die inherent is aan de positie van elke secretaris: hij kent immers de discussies in zowel het bestuur als de raad van commissarissen en is daardoor beter op de hoogte van alle belangrijke besluitvorming dan wie ook in de onderneming.

Het belang van integere besluitvorming in relatie tot de rol die de secretaris bij deze besluitvormingsprocessen speelt in combinatie met bovengenoemde potentiële loyaliteits- en vertrouwensconflicten vergt een onafhankelijke positie zowel qua organisatorische verankering als qua houding. Daarnaast is het van belang dat de secretaris

alias de Chief Governance Officer over voldoende senioriteit beschikt om zich in het complexe krachtenveld te kunnen handhaven en als een volwaardige gesprekspartner van bestuur en commissarissen te worden gezien.

De voorzichtige conclusie kan worden getrokken dat voor een goed werkende corporate governance met vele belanghebbenden, snelle besluitvorming en een steeds grotere vraag naar transparantie en roep om verantwoording, een expert nodig is. Deze expertrol wordt meer en meer door de secretaris van de vennootschap opgepakt mits hij beschikt over de nodige kennis (VK) en vaardigheden (VS) en de rol hem wordt gegund door het bestuur en de commissarissen.