

De secretaris treedt bij voorkeur niet op de voorgrond. Toch zijn de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance en het effect daarvan op de werkzaamheden van de secretaris aanleiding om tot twee aanbevelingen te komen om de rol van de secretaris in governance meer expliciet te maken en te formaliseren. Dit kan allereerst door de titel chief governance officer¹ (of corporate governance officer) te introduceren. Dit sluit beter aan bij zijn huidige rol en geeft aan dat de secretaris de rol van administrateur is ontstegen. Ten tweede dient de rol van de secretaris geborgd te worden in de governancecodes. Dit geeft zowel houvast voor de secretaris zelf als voor de personen voor wie hij werkt. Dit zal de secretaris ook helpen bij eventuele loyaliteitsproblemen als gevolg van de dubbele pet zodat hij het belang van de organisatie kan laten prevaleren boven eventuele tegengestelde belangen van bestuur en raad van toezicht.

SECRETARIS ONTWIKKELT ZICH TOT CHIEF GOVERNANCE OFFICER

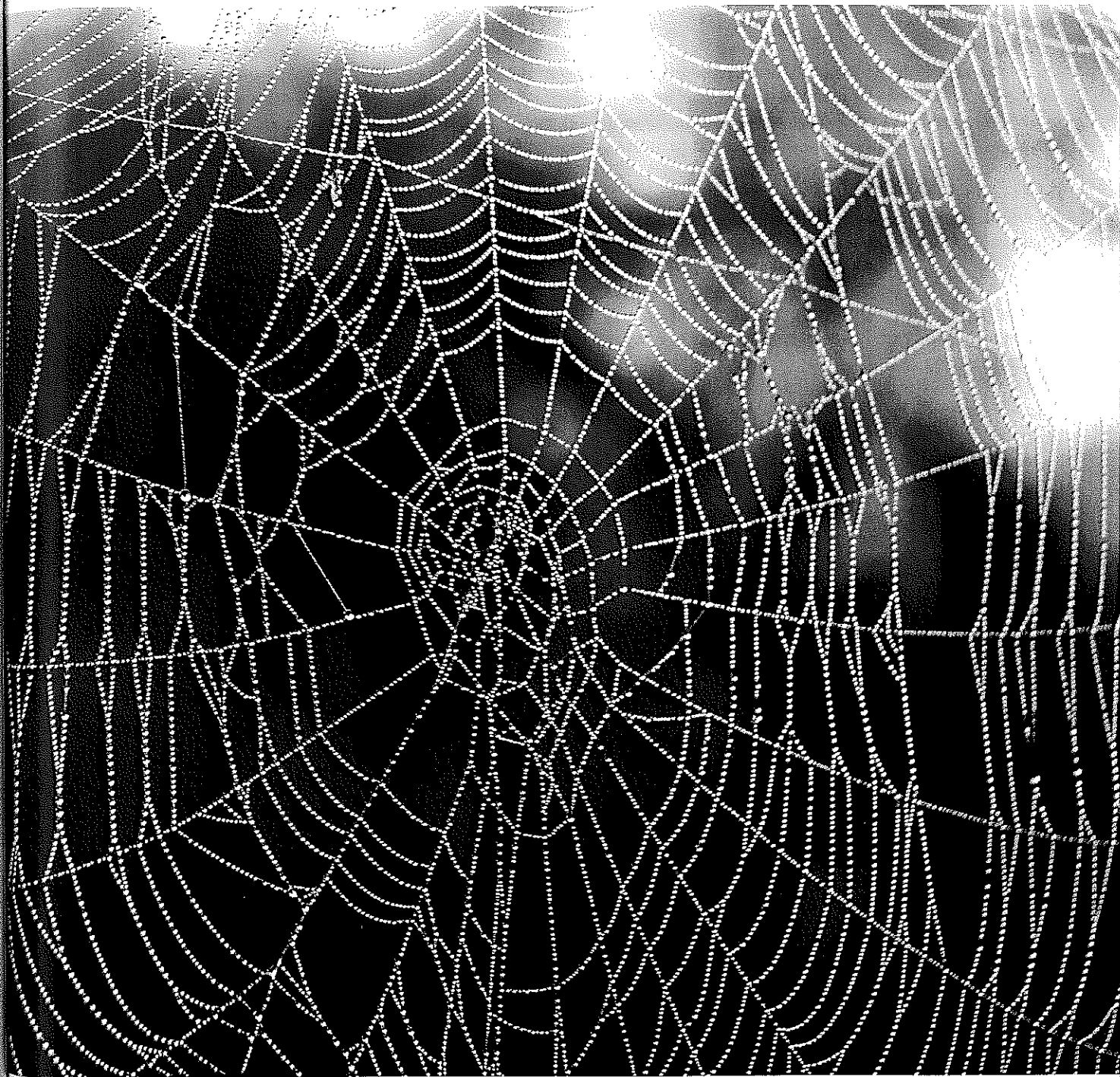
DE ROL VAN SECRETARISSEN MOET GEBORGD IN GOVERNANCECODES

Mijntje Lückerath-Rovers

De rol van de secretaris in corporate governance is tot op heden onderbelicht en wordt onderschat. Er is een enorme hoeveelheid onderzoek in de governanceliteratuur naar de rol van bestuurders, commissarissen en toezichthouders maar vrijwel niet naar de rol van de secretaris. In dit artikel wordt ook voor Nederland de internationale trend omtrent de *corporate secretary* bevestigd. De secretaris is meegegroeid in de ontwikkelingen rondom governance. Was de secretaris voorheen vooral een administrateur, met een ondersteunende rol bij (de voorbereiding van) vergaderingen en de verslaglegging daarvan, tegenwoordig dient de secretaris ook te beschikken over uitgebreide kennis van de governanceprincipes, dient hij deze te toetsen en is hij een spil in de communicatie tussen bestuur en toezichthouders. Hij heeft meer informatie dan wie ook over de verhouding tussen deze twee organen, over de communicatie, over dilemma's die wel of niet gedeeld

worden, over principes en *best practices* die wel of niet worden nageleefd. Daarnaast kan hij een doorslaggevende rol spelen in het verstrekken van informatie, in de kennisontwikkeling van commissarissen en in het evaluatieproces van bestuur en toezicht. Tot slot heeft hij in de praktijk een belangrijke rol in het opstellen van zowel de corporate governanceparagraaf als het RvC-verslag in het jaarverslag.

In dit artikel wordt kort stilgestaan bij de rol van de secretaris zoals momenteel weergegeven in de Code. Daarna wordt aan de hand van eerder (internationaal) onderzoek beschreven dat de rol van de secretaris veranderd is aan de hand van de opkomst van corporate governancecodes. Vervolgens wordt een recent onderzoek onder 49 Nederlandse secretarissen samengevat.² Het artikel sluit af met de aanbeveling de rol van de secretaris een duidelijker plek te geven in de Code.



De secretaris in de Code

De rol van de secretaris is niet wettelijk vastgelegd, wel wordt sinds 2003 in de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) aandacht besteed aan de functie van de secretaris. Principe III.4. betreft de voorzitter van de raad van commissarissen en de secretaris van de vennootschap. Alhoewel het principe vooral ingaat op de rol van de voorzitter, sluit het principe af met de zin dat 'de voorzitter in zijn rol ondersteund wordt door de secretaris van de vennootschap'.

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.'

Terwijl vervolgens best practice bepaling (BP) III.4.3 verder ingaat op de rol van de secretaris zelf:

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.'

Overigens wordt in de toelichting op BP III.4.3 aangegeven dat de secretaris meerdere rollen kan vervullen: 'de werkzaamheden van de secretaris van de vennootschap hoeven zich niet te beperken tot ondersteuning van de raad van commissarissen. Hij kan eveneens werkzaamheden verrichten voor het bestuur.' Ook wordt vermeld dat de secretaris niet noodzakelijkerwijs een medewerker van de vennootschap dient te zijn; een aangestelde advocaat kan bijvoorbeeld ook de werkzaamheden uitvoeren. Opvallend aan deze BP III.4.3 is dat het lijkt of de secretaris is aangesteld ten behoeve van de RvC en daarnaast ook werkzaamheden kan verrichten voor het bestuur. In de praktijk lijkt echter eerder het omgekeerde van toepassing: de secretaris voert werkzaamheden uit voor het bestuur en ondersteunt daarnaast de RvC. De commissie-Tabaksblat heeft in 2003 aanbevolen om de positie van de secretaris van de vennootschap wettelijk te verankeren in het BW (commissie-Tabaksblat 2003, p. 62), maar dit is door het kabinet niet overgenomen (Kamerstukken II 2003/04, 29 449, nr. 1, p. 12) Bij de aanpassing van de Code in 2009 door de commissie-Frijns is de aanbeveling niet opnieuw gedaan.

DE SECRETARIS WORDT STEEDS VAKER VERANTWOORDELIJK VOOR HET UPDATEN VAN HET RVB EN RVC WAT BETREFT CORPORATE GOVERNANCEONTWIKKELINGEN

Traditionele rol (Administrateur)	Nieuwe/strategische rol (Corporate Governance Officer)
Logistiek van bijeenkomsten	Onderzoeken en bijhouden van corporate governance taken
Verslaggeving bijeenkomsten	Bijdrage aan ontwikkeling van governancekennis van RvB en RvC
Bijhouden openstaande actiepunten	Ontwikkelen en voorstellen van corporate governance beleid
Voorbereiden correspondentie	Adviseren en aanbevelen op breed gebied van corporate governance aangelegenheden
Voorbereiden jaarvergadering	Bevorderen en faciliteren van een open communicatie tussen RvB, RvC en anderen, zoals aandeelhouders
Archivering belangrijke ondernemingsdocumenten	Optreden als pleitbezorger van bepaalde rollen en verantwoordelijkheden van RvB, RvC en management
Ondersteunen voorzitter	Toezien en evalueren van de implementatie van governancebeleid
	Bijstaan in governanceprocessen waaronder benoemingsproces, kennisontwikkeling en evaluatie
	Opbouwen van kennisnetwerk om zodoende best practices te begrijpen en de ontwikkelen

Tabel 1 Verschillen tussen traditionele rol en strategische rol secretaris
(Afgeleid van: Canadian Co-operative Association, 2005)

Veranderde rol secretaris

Een onderscheid kan gemaakt worden tussen de traditionele rol van secretarissen en de, meer recente, strategische rol. Het verschil tussen beide rollen is weergegeven in bovenstaande tabel.

In de groeiende strategische rol is een secretaris ook verantwoordelijk voor het updaten van het RvB en RvC met betrekking tot corporate governanceontwikkelingen. Deze specifieke ontwikkeling brengt met zich dat er hogere eisen aan de secretaris gesteld worden als het om kennis gaat.

Ersimann-Peyer, e.a. (2008) zagen in hun onderzoek onder ruim 300 secretarissen een grote diversiteit in de rol en positie van de secretaris, maar zien ook een duidelijke

verschuiving naar een rol als *corporate governance officer*. Afhankelijk van de rapportagelij (rapportage aan bestuur of topmanagement) en het competentieniveau (hoog versus laag), delen zij secretarissen in van 'administrateur' tot 'gevolmachtigde van de voorzitter' (Erisman-Peyer, e.a., 2008) (zie figuur 1). De laatste is een secretaris met hoge competenties en een directe rapportageverplichting aan het bestuur: hij is de ogen en oren van de voorzitter. Vanzelfsprekend heeft dit type secretaris ook de meest (mogelijke) invloed op de beslissingen in het bestuur. De 'administrateur' is een tegenovergesteld type secretaris, met slechts een administratieve taak. Voor deze functie zijn dan ook minder competenties vereist en de rapportagelij gaat eerder in de richting van het overige management.

<i>Competentieniveau:</i>		
Hoog	Gevolmachtigde van de bestuursvoorzitter	Bemiddelaar
Laag	Nalevingscontroleur	Administrateur
<i>Verantwoording aan:</i>	Bestuur	Management

Figuur 1: Rol van de secretaris (uit: Erismann-Peyer e.a., 2008, p.154)

In een rapport van The Conference Board (2007, p.42) wordt beschreven dat steeds meer (Amerikaanse) ondernemingen de secretaris benoemen als chief governance officer (cgo) om zodoende de verantwoordelijkheden van de organisaties ten opzichte van governance te centraliseren en daarnaast kan deze persoon dienen als een verbinding tussen de organisatie en de aandeelhouders. Zij constateren dat in ondernemingen waar niet expliciet een cgo is aangewezen, toch blijkt de secretaris deze rol de facto wel vervuld. Voorbeelden van ondernemingen met een cgo zijn Eastman Kodak, Gillette, Motorola en Pfizer.

Het onderzoek

De enquête is op 18 mei 2010 online verstuurd naar alle bestuursecretarissen die aangesloten zijn bij het secretarissennetwerk van de Nederlandse vereniging voor managers NIVE (ongeveer honderd mailadressen). Ook AEDDES, de vereniging van woningcorporaties, heeft de enquête onder haar secretarissen verspreid. In totaal hebben vijftig secretarissen de enquête ingevuld, hiervan waren er 49 bruikbaar.

Het onderzoek (de enquête) is verdeeld in twee delen. Het eerste deel betreft het profiel van de secretaris en de organisatie waarbij hij werkzaam is. Ook zijn hier vragen gesteld voor wie de secretaris voornamelijk zijn werkzaamheden uitvoert en hoe hij zijn eigen rol ziet. Het tweede deel gaat verder in op de rol van de secretaris in het governanceproces.

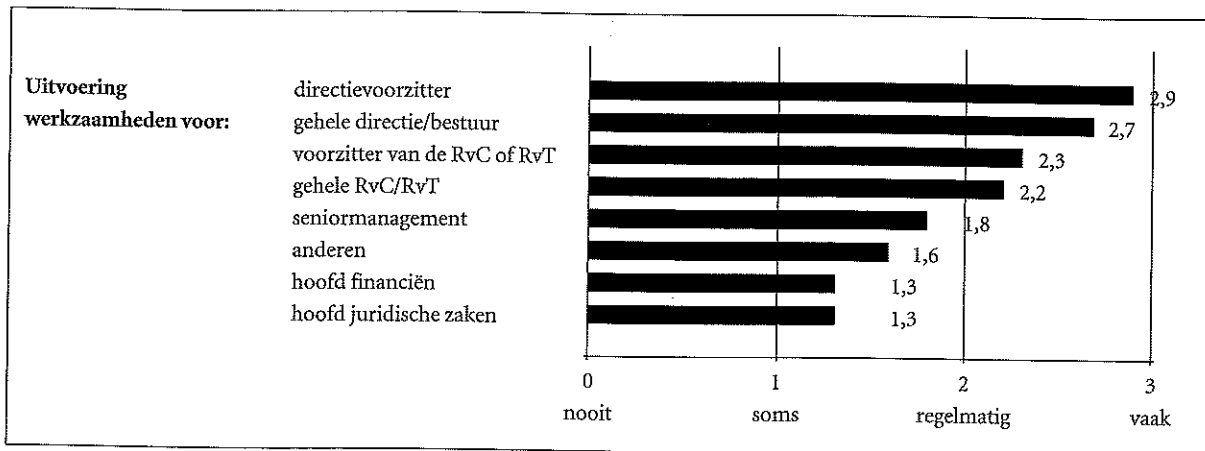
De secretarissen in de dataset

De 49 secretarissen in de dataset zijn vooral werkzaam bij beursondernemingen (35 procent) en woningcorporaties (35 procent). De categorie 'overig' (30 procent) bestaat uit acht secretarissen bij niet-beursondernemingen, drie secretarissen bij een onderwijsinstelling en één secretaris bij respectievelijk een zorginstelling, een non-profit organisatie en een museum (één maal werd er geen toelichting gegeven).

Negentig procent van de secretarissen heeft een universitaire studie gevolgd. De meeste secretarissen (63 procent) hebben een juridische opleidingsachtergrond, negentien procent van de secretarissen heeft een economische- of bedrijfskundige opleiding gevolgd. Bij de beursondernemingen is het aandeel secretarissen met een juridische opleiding fors hoger, namelijk 88 procent, terwijl dit bij de woningcorporaties slechts 41 procent is (daar heeft achttien procent een economische achtergrond). Gemiddeld zijn de secretarissen 8,4 jaar secretaris, waarvan gemiddeld 6,0 jaar binnen deze organisatie.

Verskillende rollen van de secretarissen

Aan de secretarissen is gevraagd voor welk onderdeel binnen de organisatie zij fungeren als secretaris. 94 procent van de secretarissen geeft aan secretaris te zijn van de RvB en 78 procent van de RvC, 71 procent van de secretarissen is secretaris van zowel de RvB als de RvC. Bij de beursondernemingen is 88 procent secretaris van de RvB en ook 88 procent is secretaris van de



Figuur 2: Uitvoering werkzaamheden

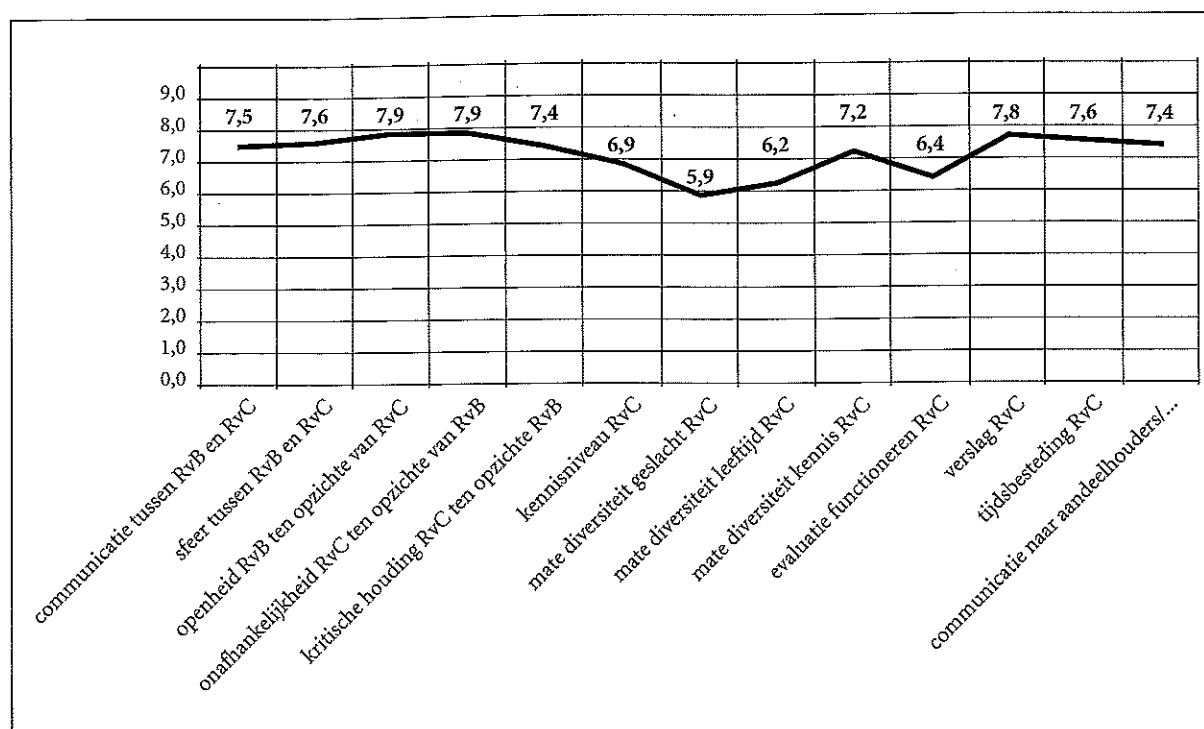
RvC, voor 76 procent geldt dat hij zowel secretaris is van de RvB als van de RvC, 24 procent van de secretarissen is óf secretaris van de RvB óf van de RvC, maar niet van beide. Aan de secretaris is tevens gevraagd of hij naast zijn secretarisfunctie ook nog andere functies heeft binnen deze organisatie. Dit is voor het merendeel van de secretarissen het geval, tachtig procent van de secretarissen heeft één of meerdere van de mogelijke antwoorden (compliance officer, *legal counsel*, secretaris OR of ander organisatieonderdeel of anders) aangekruist. Opvallend is dat bij de beursonderneming ruim de helft (53 procent) ook fungeert als compliance officer, terwijl dit gemiddeld voor slechts 33 procent van de secretarissen het geval is. Ook de functie van *legal counsel* wordt door 41 procent van de secretarissen bij beursondernemingen uitgeoefend (gemiddeld is dit 33 procent).

Vervolgens is gevraagd voor wie de secretaris vooral zijn werkzaamheden uitvoert. Hierbij zijn de RvB en de RvC de belangrijkste opdrachtgevers voor de secretaris. De bestuursvoorzitter is de belangrijkste opdrachtgever, met op kleine afstand de gehele directie. Ditzelfde (kleine) verschil is zichtbaar voor de voorzitter van de RvC, en de gehele RvC. Ook met deze scores verschillen de secretarissen van de verschillende organisaties.

De visie van de secretaris op governance

Aan de secretarissen is gevraagd om door middel van een rapportcijfer aan te geven hoe verschillende governancekenmerken functioneren binnen de eigen organisatie (zie figuur 3). De secretaris heeft daar als insider goed zicht op. De gemiddelde rapportcijfers

STEEDS MEER BEDRIJVEN BENOEMEN DE SECRETARIS BENOEMEN ALS CHIEF GOVERNANCE OFFICER OM DE VERANTWOORDELIJKHEDEN TEN OPZICHTE VAN GOVERNANCE TE CENTRALISEREN



Figuur 3: Waardering governance in organisatie

variëren tussen een 5,9 en een 7,9. Gemiddeld genomen zijn er dus geen onvoldoendes, maar ook geen hele hoge cijfers. Het gemiddelde cijfer dat de secretarissen geven aan de dertien kenmerken van governance is een 7,2. De secretarissen bij beursondernemingen zijn gemiddeld echter meer tevreden, en zij geven gemiddeld een 7,8 ten opzichte van een 6,9 gemiddeld voor de secretarissen van de woningcorporaties.

Opvallend zijn de relatief lage cijfers voor het kennisniveau van de RvC (6,9) en de evaluatie van de RvC (6,4). Deze lage gemiddelden worden echter in hoge mate beïnvloed door de verschillen tussen de organisaties. Het kennisniveau van de RvC bij beursondernemingen wordt namelijk op een 7,6 beoordeeld ten opzichte van een 6,6 voor de andere organisaties. De evaluatie van de RvC krijgt van de secretarissen van beursondernemingen een 7,0 ten opzichte van een 5,7 voor secretarissen bij woningcorporaties.

Afsluiting

De gemiddelde secretaris in het onderzoek is een man, hoogopgeleid, jurist en is gemiddeld al acht jaar secretaris. Zowel in wetenschappelijke literatuur, eerdere onderzoeken en vanuit verschillende (internationale) organisaties is naar voren gekomen dat de rol van de secretaris meegegroeid is met de ontwikkelingen op corporate governancegebied. De secretarissen bevestigen dit in dit onderzoek, namelijk dat hun rol is versterkt en uitgebreid. Naast de hier getoonde resultaten, liet het onderzoek zien dat de secretarissen van mening zijn dat ze een grote bijdrage leveren aan de besluitvorming van het bestuur, en niet alleen door het verzamelen van informatie. De secretaris ziet zichzelf vooral als een adviseur en een procedurebewaker, maar minder als administrateur of informatieverzamelaar. Analogie aan de constatering van The

Conference Board (2007) kunnen we concluderen dat de secretaris niet altijd expliciet de *Chief Governance Officer* wordt genoemd, maar zich de facto al wel zo gedraagt.

De dubbelfunctie van de secretaris, door zowel de RvB als de RvC van dienst te zijn, blijkt uit meerdere vragen. Het blijkt dat de secretaris de RvB als zijn primaire werkgever ziet, hij levert een grotere bijdrage aan de besluitvorming van de RvB dan aan de RvC, op informatie richting de RvB heeft hij een grotere invloed, hij heeft het meeste contact met de RvB en hij verricht het meeste werk voor de RvB. Waar het in III.4.3 lijkt of de secretaris is aangesteld ten behoeve van de RvC en daarnaast ook werkzaamheden kan verrichten voor het bestuur, is het in de praktijk eerder omgekeerd, de secretaris voert voornamelijk werkzaamheden uit voor het bestuur en ondersteunt daarnaast de RvC. Het lijkt er daardoor op dat de doelstelling van de code-Tabaksblad niet is bereikt c.q. blijkbaar nog niet als doelstelling door de secretarissen wordt gepercipieerd. De secretaris legt nog steeds primair verantwoording af aan het bestuur en ziet de RvC niet als echte opdrachtgever, terwijl de commissie-Tabaksblad blijkens BP III.4.3 dit wel zo voor ogen had. Ook geeft de secretaris aan meer invloed te hebben op de informatie die richting het bestuur gaat dan richting de RvC. Terwijl de codebepaling juist moest waarborgen dat de secretaris voor de jurist-commissaris en de RvC in zijn totaliteit 'het wakend oog' is voor een goede en betekenisvolle informatievoorziening, mede gelet op de afhankelijkheidsrelatie tussen RvC en het bestuur. De commissie-Tabaksblad had voor ogen dat de secretaris een belangrijke schakel zou zijn in het proces naar een onafhankelijker positie van de RvC en een beter functionerend RvC. Blijkens het onderzoek is die missie (nog) niet gelukt.

De secretaris lijkt zelf geen voorstander van de stelling om van zijn functie een statutaire functie te maken. Toch zou, om een betere invulling aan deze rol te geven, de Corporate Governance Code in Nederland de rol van de secretaris concreter en explicieter op kunnen nemen. Hierdoor kunnen bepaalde verwijzingen

in andere Best Practices ten aanzien van RvB en RvC ongewijzigd blijven maar door ze te bundelen in een apart principe en aan te vullen met specifieke governance gerelateerde taken van de secretaris, krijgt de rol van de secretaris de erkenning die hij verdient.

Noten

1. Overigens werd in 2003 in Nederland voor het eerst gesproken over een *Chief Corporate Governance Counsel* bij het toetreden van jurist Peter Wakkie (voorheen partner bij De Brauw Blackstone Westbroek) tot de RvB van Ahold. De in dit artikel gehanteerde termen *Chief Governance Officer* en *Corporate Governance Officer* verwijzen echter naar de verzwaaarde rol van de secretaris, en zijn derhalve geheel niet te vergelijken met de functie van Peter Wakkie als volwaardig lid van de RvB van Ahold (tot 2009).
2. Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door de medewerking van NIVE (netwerk bestuurssecretarissen) en door een werkgroep bestaande uit Thijme Huurman (coördinator NIVE), Nicolaas Weeda (secretaris en *legal counsel*/Conquaestor), Frans Scheefhals (secretaris en hoofd juridische zaken Mediq) en Alfred Ranzijn (secretaris Woonzorg Nederland). Perry Oostdam heeft als student van de Master Financieel Recht aan de Erasmus Universiteit zijn afstudeerscriptie aan het onderzoek gewijd. Het onderzoek kan in zijn geheel verkregen worden via www.toezichtcompliance.nl/publicaties.

Literatuur

- * Erisman-Peyer, G., Seger, U. & Salzmann, O. (2008) *The Insiders View on Corporate Governance. The Role of the Company Secretary*, Palgrave MacMillan/IMD International.
- * Conference Board (2007), 'Corporate Governance Handbook 2007'
- * Canadian Co-operative Association (2005) *The corporate secretary: from record-keeper to gate-keeper*, Governance Matters, www.governance.coop

Over de auteur

Prof.dr. Mijntje Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit en tevens verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

