



De bestuurssecretaris moet twee heren dienen

Moet er een aparte secretaris komen voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen? De bestuurssecretaris is in dienst van de vennootschap. In de praktijk ondersteunt hij of zij zowel het bestuur als het interne toezicht en vormt daartussen een verbindende rol. Die valt weg bij een splitsing van de functie. De dubbelfunctie heeft meerwaarde door de grotere kennis die deze met zich brengt, hetgeen de functie bovendien interessanter en daarmee aantrekkelijker maakt.

# EÉN SECRETARIS VOOR BESTUUR EN TOEZICHT

Arthur Hol

**N**aarmate governance complexer wordt, wint de rol van de secretaris aan belang. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code onder voorzitterschap van Jos Streppel heeft onder andere als taak de actualiteit en bruikbaarheid van de Corporate Governance Code te toetsen en te signaleren of er leemtes zijn. Bij de ontwikkeling van codes is er een beweging gaande richting de aanbeveling voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen cq Toezicht om elk apart een secretaris aan te stellen.

Vanuit het oogpunt van transparantie lijkt dit een logische aanbeveling. In de Corporate Governance Code is de bestuurssecretaris een functionaris in dienst van de vennootschap die de commissarissen ondersteunt en eventueel ook het bestuur. In de praktijk is dit echter meestal andersom. De secretaris valt dan hiërarchisch onder de RvB en heeft 'een stippelijntje' naar de RvC. De vraag is dus, of met de aanbeveling niet het kind met het

badwater wordt weggegooid. Veel organisaties ervaren het als een groot goed, dat een functionaris de verbindende rol speelt tussen beide raden.

## Afwijking van gangbare praktijk

In de kern gaat het voor een goed functioneren van de secretariaatsfunctie niet om de structuurvraag van het splitsen of juist combineren van de functie voor RvB en RvC, maar om twee andere zaken: ten eerste het vertrouwen in de persoon van de secretaris en ten tweede hoe comfortabel de secretaris zichzelf voelt bij combinatie van beide functies, gezien de aan die combinatie inherente loyaliteitsdilemma's.

De verwachting is dat de Commissie Streppel gaat aanbevelen aparte bestuursfunctionarissen aan te stellen voor de RvB en de RvC. De aanbeveling de functie te

splitsen levert een inrichting van de secretariaatsfunctie op, die afwijkt van de gangbare praktijk. Voor de meeste codes geldt echter de regel: pas toe of leg uit. De vennootschap kan dus onderbouwd afwijken van de code.

### Voordelen van splitsing

De splitsing van de functie van bestuursfunctionaris heeft twee belangrijke voordelen. De leden van de RvB en RvC weten dat de secretaris alleen voor hen werkt. Zij kunnen daardoor minder terughoudend zijn met de informatie en gedachten die zij met de bestuurssecretaris delen. Denk hierbij aan onderwerpen als de beoordeling van de RvB-leden. Het andere belangrijke voordeel is dat de bestuurssecretaris niet te maken krijgt met loyaliteitsdilemma's wanneer er over onderwerpen gesproken wordt die invloed hebben op het andere gremium of die nog niet voor de oren van leden van de andere raad bedoeld zijn.

De inrichting die de commissie Streppel lijkt te gaan voorstellen, is er dus een die de voorkeur verdient vanuit het oogpunt van zuiverheid.

### Effect in de praktijk?

In hoeverre zijn dit voordelen die ook daadwerkelijk in de praktijk spelen? Onderzoek van PwC en het NIVE onder bestuurssecretarissen en bestuurders wijst uit dat veertig procent van de secretarissen meent dat eigen ondersteuning voor de RvC cq RvT tot effectiever toezicht kan leiden. Toch wil slechts een kleine twaalf procent de dubbelfunctie splitsen. De reden is dat de dubbelfunctie meerwaarde heeft door de grotere kennis die deze met zich brengt, hetgeen de functie bovendien interessanter en daarmee aantrekkelijker maakt. Ook de bestuurders

en commissarissen die hierover in het onderzoek werden bevraagd zagen niets in de splitsing van de functie in aparte secretarissen voor de RvB en RvC.

De functie van bestuurssecretaris is immers bij uitstek een vertrouwensfunctie. De verwachting is dus gerechtvaardigd dat iemand in deze functie om kan gaan met de verschillende belangen.

### Voordelen van combinatie

Er zijn twee belangrijke voordelen van de combinatie: de secretaris kan dienen als 'scharnier' tussen de brengen haalplicht van respectievelijk de RvB en RvC. Hij kan uitleg geven hoe bepaalde formuleringen bedoeld zijn of welke onderbouwing daarbij heeft gegolden. Daarnaast maakt combinatie de functie interessanter voor senior staff, zeker wanneer de functie zich in de richting van een chief governance officer ontwikkelt. Daarmee is de kans groter dat capabele en ambitieuze mensen deze functie willen bekleden. In de praktijk varieert de functie van bestuurssecretaris van secretaresse-plus tot een volwaardige chief governance officer. In die laatste rol houdt de bestuurssecretaris ontwikkelingen op gebied governance bij en signaleert wanneer er iets moet gebeuren. Bij deze invulling van de functie ontwikkelt de bestuurssecretaris zelfstandig voorstellen op dit gebied.

### Behoeft aan ondersteuning

Voor een goede taakuitoefening is het van belang dat de RvC en RvB hebben geformuleerd welke behoefte aan ondersteuning zij hebben. Het gaat om ondersteuning bij het proces en de organisatie van vergaderingen en bij de besluitvorming, om de begeleiding van onderliggende stukken naar de bestuurskamer en om de agen-

\*\*\*\*\*

## DE SECRETARIS KAN DIENEN ALS 'SCHARNIER' TUSSEN DE BRENG- EN HAALPLICHT VAN RESPECTIEVELIJK DE RVB EN DE RVC

# ZOWEL BIJ COMBINATIE ALS BIJ SPLITSING BLIJVEN LOYALITEITSDILEMMA'S BESTAAN

\*\*\*\*\*

dering, vanuit governance en compliance, van punten waarover gerapporteerd moet worden.

Bij splitsing van de functie is duidelijkheid nodig over de takenpakketten van beide secretarissen en de mate waarin deze taken elkaar overlappen. Het risico van een splitsing is immers dat de voordelen van de functionaris die integraal overzicht heeft, verdwijnen. Dit is op te lossen door de twee bestuurssecretarissen nauw genoeg te laten samenwerken om het integrale overzicht te behouden. Daarbij moet dan wel duidelijk zijn wat beiden van elkaars werk mogen weten.

## Verlichten loyaliteitsdilemma

Zowel bij de combinatie als bij splitsing blijven loyaliteitsdilemma's bestaan. De volgende zaken helpen de bestuurssecretaris om daarmee goed om te kunnen gaan:

- ★ competentie-ontwikkeling om met dilemma's en pettenwisselingen om kunnen gaan;
- ★ uitgaan van georganiseerd vertrouwen en niet van wantrouwen. Dat betekent accepteren dat er loyaliteitsdilemma's zijn en deze bespreekbaar maken;
- ★ creëer duidelijke spelregels en best practices om loyaliteitsproblemen bij één bestuurssecretaris te voorkomen of om de samenwerking tussen twee secretarissen soepel te laten lopen;
- ★ benoem expliciet de onderwerpen die niet over de Chinese muur mogen.

## Vertrouwen in de persoon

Vertrouwen in een functionaris ontstaat uiteindelijk vooral door het vertrouwen in de persoon van de functionaris – dat is minstens zo belangrijk als de keuze voor een gescheiden of gecombineerde bestuurssecretarisfunctie in de organisatiestructuur. De hoeveelheid werk,

geïndiceerd door bijvoorbeeld het aantal van de fysiek te begeleiden vergaderingen van RvB, RvC, commissies en aandeelhouders, kan wijzen in de richting van aparte functies, maar ook “geprocessed” worden in een “gecombineerd” secretariaat met een Hoofd Bestuurssecretariaat, ondersteund door al dan niet tussen de diverse organen en commissies roulerende “assistent”-bestuurssecretarissen.

Het is raadzaam om aandacht te besteden aan de gewenste zwaarte van het profiel van de functie, door de functie expliciet te laten wegen en waarderen. Ook is het goed te overwegen of de functie opgenomen kan of moet worden in een loopbaanontwikkelingspad – of juist niet, vanwege het bijzondere karakter.

Ten slotte is aan te bevelen om binnen de eigen organisatie de verwachtingen vanuit RvB, de RvC, het tweede echelon en andere stakeholders te expliciteren en deze verwachtingen af te zetten tegen die van de bestuurssecretaris zelf. Daarbij gaat het over het functioneren van de bestuurssecretaris in diverse scenario's, vooral toegespitst op mogelijke belangentegenstellingen tussen bestuur en toezicht, met name indien de functie 'beide heren' dient.

## Over de auteur

mr. drs. Arthur Etienne Hol (1969) is arbeidsrechtadvocaat en organisatiepsycholoog. Hij is tevens docent bij Inholland Academy en bij de Governance University.

