



De uitdaging van informatiestromen

Communicatie in de boardroom digitaliseert. Toch is er nog genoeg te doen, blijkt uit onderzoek van Forrester en Diligent. Digitale communicatie is nog niet altijd veilig, terwijl informatie steeds belangrijker wordt. Degene die dit in goede banen kan leiden is de company secretary.

Christian Feenstra (BinckBank) pleit ervoor om de rol helderder te omschrijven. Vanaf pagina 8 komen nog zes company secretary's aan het woord over hun invulling van de rol. Ook Dottie Schindlinger (Diligent) ziet nieuwe informatiestromen als oorzaak van verandering, maar: 'er is altijd een mens nodig.'

02 Formaliseer de rol van de company secretary

Als het ligt aan Christian Feenstra, wordt de rol van de company secretary explicieter omschreven.

09 'De vertrouwelijkheid zit overall dwars doorheen'

Ingrid Ernst-Wind over haar rol als company secretary bij pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM.

12 'Het basisingrediënt is rolzuiverheid'

Veroni Feenstra over haar rol als company secretary bij accountants- en adviesorganisatie KPMG.

07 Digitale kloof

Uit onderzoek van Forrester blijkt dat veilige digitale communicatie bij bedrijven nog altijd niet vanzelfsprekend is.

10 'Het is een eenzame rol'

Axel Viaene over zijn rol als company secretary bij optieketten GrandVision.

13 Voorkomen dat je klem komt te zitten'

Suzanne van Nieuwenhuijzen over haar rol als company secretary bij net-beheerder Stedin.

08 'Ik ben als een mossel'

Bernard van der Voort over zijn rol als company secretary bij advies- en ingenieursbureau Royal HaskoningDHV

11 'Ik kom steeds vaker in tijdnood'

Jackie Breedveld over haar rol als company secretary bij vastgoedinvesteerder Vesteda.

14 'Er is altijd een mens nodig'

Dottie Schindlinger, technology evangelist bij Diligent, over de company secretary in tijden van digitalisering.



De artikelen in deze whitepaper zijn eerder gepubliceerd in Management Scope.

Manag.
SCOPE



‘FORMALISEER DE ROL VAN DE COMPANY SECRETARY’

Als het ligt aan Christian Feenstra, company secretary bij BinckBank, wordt de rol van de company secretary explicieter omschreven, om zo vanuit governanceperspectief bij te dragen aan duurzame waardecreatie. ‘Ik ben voor formalisering, hoewel je het niet in beton moet gieten.’

‘De company secretary is verplicht de vinger op te steken als er wordt afgeweken van het duurzaamheidskompas’

Eigenlijk is BinckBank een fintech avant la lettre. Het bedrijf werd opgericht in 2000 en begon in 2004 met het openbreken van de markt voor online particulier beleggen tegen veel lagere tarieven. Opmerkelijk is dat BinckBank voortkwam uit een investeerder annex moeder, Amsterdam Option Traders (AOT, opgericht in 1980), die zelf als klassieke beurshandelaarsorganisatie de slag naar digitalisering miste toen de handel zich verplaatste van vloer naar scherm. Terwijl het succes van BinckBank groeide, bleven de resultaten van AOT achter. Uiteindelijk nam AOT naast alle onderdelen ook de naam BinckBank over en via een reverse listing, waarbij een beursgenoteerd bedrijf overgenomen wordt door een bedrijf dat op die manier aan een beursnotering komt, kreeg BinckBank in 2006 een eigen beursnotering. Tegenwoordig is deze fintech een beursgenoteerde Nederlandse online beleggersbank met ongeveer 26 miljard euro (2017) aan geadmistreerd vermogen. In 2007 werd Alex Beleggersbank overgenomen van de Rabobank. Christian Feenstra is company secretary bij BinckBank en geeft zijn visie op die rol, die in zijn ogen meer behelst dan het goed laten verlopen van governance-processen en het bewaken van daarvan.

U stapte over van de advocatuur naar de financiële sector. Hoe was dat?

‘Vóór mijn overstap naar BinckBank in 2003 heb ik gedurende zes jaar bij twee advocatenkantoren gewerkt, vooral op het gebied van ondernemingsrecht. Ik had nauwelijks ervaring met de financiële sector. Deze baan kwam bij toeval op mijn pad. Waar de financiële sector sterk gereguleerd is, had ik binnen het ondernemingsrecht als advocaat vooral te maken met contractvrijheid en vrijheid van handelen. Als advocaat heb je voldoende aan je cliënt, aan veel informatie en een juridisch kader. In de advocatuur gebruik je wet- en regelgeving om een oplossing te creëren, in de financiële sector zijn regels vooral kaderstellend. Dus de overstap was wel even wennen. Bij AOT, ofwel Amsterdam Option Traders, de voorloper van het huidige BinckBank, kreeg ik uiteraard meteen te maken met compliance, ook een gebied waar ik weinig verstand van had. Er moest clearance worden gegeven alvorens handelen aan de slag mochten. Daarvoor moest ik veel dossiers doorwerken. Ik heb toen in korte tijd dus veel geleerd, bijvoorbeeld het heel strak en pragmatisch

toepassen van regels, maar ook het juridische los te laten en bedrijfsprocessen breder te benaderen. Mijn wereld werd een stuk groter. Bij BinckBank heb ik te maken met meerdere disciplines en organen, denk naast de raad van bestuur en raad van commissarissen aan HR of IT, maar ook de ondernemingsraad. Met al die stakeholders heb je intensief en veel persoonlijk contact en daarbij gaat het om samenbrengen, vertrouwen, overtuigen. In de advocatuur heb je minder te maken met een veelheid aan verschillende stakeholders en is het werk wat meer een-dimensionaal. De onbekendheid met de financiële sector had ook voordelen: voor mij was niet vanzelfsprekend dat dingen niet mogelijk zijn.’

Hoe houdt een company secretary voeling met de business?

‘Dat gaat hier vanzelf. Processen verlopen hier snel, er is weinig tijd om eindeloos heen en weer te praten. Onze organisatie is tamelijk plat, je schakelt hierdoor vrij gemakkelijk met elkaar en houdt eigenlijk als vanzelfsprekend feeling met de business.’

Hoe positioneert u uw rol?

‘Ik zit tussen raad van bestuur en raad van commissarissen in. Daarnaast ben ik er ook voor de ondernemingsraad. Ik zie mezelf daarnaast nadrukkelijk als een corporate kompas voor duurzame ontwikkeling. In de nieuwe corporate governance code is langetermijnwaardcreatie toegevoegd als verantwoordelijkheid voor het bestuur. Het is een belangrijk ijkpunt. Bij alles wat ik doe, houd ik voor ogen waar we met het bedrijf naartoe willen. BinckBank moet naar een bestendige toekomst toewerken. Is de gekozen weg nog steeds de goede? Passen besluiten die we nemen wel bij de governanceprincipes waarvoor we staan? Hierbij wil ik als trusted advisor ondersteuning bieden. Daarbij kan het gaan om verschillende onderwerpen: bijvoorbeeld de samenwerking tussen raad van bestuur en raad van commissarissen als het gaat om governance. Maar ook praktische zaken, zoals het organiseren van een algemene vergadering.’

Komt u daarmee niet op het werkterrein van de bestuurder?

‘Nee, want de rol van company secretary is onafhankelijk. De besluitvorming ligt bij de raad van bestuur.



Opleiding
Rechten, Universiteit van Amsterdam

Loopbaan
2003 - heden
Head legal department, advocaat en company secretary

2002 - 2003
Senior legal counsel LogicaCMG

1999 - 2002
Advocaat CMS Derks Star Busmann

1996 - 1999
Advocaat JPR

Interesses
Tennis, (water)sport, cultuur en natuur

Thuis
Getrouwd

Langetermijnwaardcreatie wordt voor iedere beursgenoteerde onderneming steeds belangrijker, ook in de rechtspraak wordt daar telkens zwaarder aan gewogen. De besluitvorming en het advies daarover toets je hier dus doorlopend aan. Je hebt daarom als company secretary de verplichting je vinger op te steken als je vindt dat er wordt afgeweken van het duurzaamheidskompas. Natuurlijk kan dat door de bestuurders terzijde worden geschoven, dan is het aan de company secretary om te besluiten te escaleren of in het uiterste geval mogelijk zelfs zijn of haar functie neer te leggen. Trusted advisor is wat mij betreft een goede omschrijving: ik probeer te begeleiden en te steunen, maar ook te waarschuwen.’

Is de rol van de company secretary gebaat bij verdere formalisering?

‘In eerdere interviews met collega’s las ik dat niet iedereen voorstander is van meer expliciet en formeel vastleggen en omschrijven van de rol. Ik ben daar wél voorstander van. Die rol kan bijdragen aan het vertrouwen bij de stakeholders: er is duidelijk iemand aangewezen. Er

schuilt zeker een risico in als je die omschrijving in beton giet, maar je zou in de beschrijving prima beide facetten van de rol kunnen laten terugkomen: enerzijds het traditionele, denk aan informatievoorziening, de voorbereiding van besluitvormingen verslaglegging, en anderzijds het governance-aspect. Het betekent ook dat je als company secretary steeds nauwer met bijvoorbeeld communicatiespecialisten gaat samenwerken. Denk aan het verkennen van thema’s die in de buitenwereld spelen en hoe je die intern vertaalt, of aan zaken als reputatie en media.’

BinckBank hoort inmiddels tot de gevestigde orde. Hoe voorkom je dat de organisatie last krijgt van traditioneel denken en doen?

‘BinckBank heeft niet alleen een andere achtergrond dan de grootbanken, het oorspronkelijke DNA is ook nog steeds nadrukkelijk bepalend. Natuurlijk is BinckBank ten opzichte van 15 jaar geleden veranderd: langetermijnwaardcreatie staat nadrukkelijk op de agenda. We hebben veel jonge mensen aan boord en we hebben nog altijd geen traditionele bankcultuur. We zijn in-

‘Onze commissarissen zijn sterk betrokken en komen dus vaak over de vloer’

formeel, plat en open, er wordt op moderne manieren gewerkt, bijvoorbeeld digitaal en dus tijd- en plaats-onafhankelijk. Verder probeer ik de organisatie scherp te houden om dingen niet moeilijker of complexer te maken dan ze zijn. Dat geldt voor onze producten en ons dienstenaanbod, maar ook voor onderlinge communicatie. Ik stap bijvoorbeeld snel op mensen af om persoonlijk contact te leggen. Even naar elkaar toe lopen en vijf minuten overleggen is vaak effectiever dan een e-mailcorrespondentie optuigen. Je kunt daar zo een hele dag mee kwijt zijn, terwijl je daar vaak relatief weinig mee bereikt en daar vaak ik actief voor. Ik stap dan echt op mensen af: blijf to the point.’

De wereld is complexer en sneller geworden, zeker na 2008. Hoe houdt de company secretary vat op informatiestromen?

‘We maken volop gebruik van de mogelijkheden die de technologie biedt – bijvoorbeeld om online samen te werken in teams. Datzelfde gebeurt op bestuursniveau: er wordt ook tussentijds gemakkelijk en veilig gecommuniceerd. Alle informatie is online beschikbaar en goed terug te vinden. Daarnaast wordt er veel vanuit huis gewerkt. Het is belangrijk dat processen binnen de organisatie snel verlopen, dus er is aandacht voor een zekere mate van ‘vloeibaarheid’: minder vastleggen van zaken. Kortom, veel in deze organisatie is al gericht op flexibel samenwerken met een goed gebruik van technologie. Ik hoef daar niet veel in te stimuleren. Onze commissarissen zijn sterk betrokken en komen dus vaak over de vloer, waardoor informeel en persoonlijk contact – mondeling en ook telefonisch – mogelijk wordt.’

Hoe zal de rol van company secretary zicht ontwikkelen in de toekomst?

‘De functie van company secretary is nu niet vastomlijnd gedefinieerd en verschilt van persoon tot persoon. Ik heb ook voorbeelden gezien waarbij de rol een onderdeel kan zijn van een management development-traject. Het gaat wat mij betreft om de vraag hoe de company secretary vanuit governanceperspectief een bijdrage kan leveren aan duurzame waardecreatie. Ik denk dat op dit vlak de toegevoegde waarde van de company secretary

groter zal worden. In beginsel heb ik binnen BinckBank zelf mijn functie moeten inrichten, maar ik heb daarbij ook afspraken kunnen maken met de bestuurders. Bijvoorbeeld dat ik spreekplicht heb als ik zaken waarneem die ik moet melden, omdat we afwijken van ons kompas. Daarom denk ik dat de functie ook een onafhankelijk karakter moet hebben. Nogmaals, dat is een belangrijk signaal richting stakeholders als het gaat om het creëren van vertrouwen.’

Wie zou het initiatief moeten nemen om de rol van company secretary verder te formaliseren?

‘Het denken over de functie staat nog behoorlijk in de kinderschoenen. De bestaande company secretaries zouden hierover het gesprek met elkaar kunnen aangaan. Dat is een mooi zetje om de rol van de company secretary meer handen en voeten te geven. Daarnaast is er de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen ofwel VEUO, waar dit vraagstuk op de agenda kan worden geplaatst. In de financiële sector hebben we veel te maken met de toezichthouders De Nederlandsche Bank en de AFM. Die hebben wellicht ook belang bij een functie die de langetermijnwaardecreatie bewaakt. De discussie over de company secretary komt ook terug in de juridische wereld. Misschien moet er een keer een goed stuk worden geschreven in een gezaghebbend juridisch tijdschrift.’

Wat verstaat u onder succes?

‘Persoonlijk vind ik resultaat erg belangrijk. Ik ben in mijn nopjes als de doelstelling wordt gehaald, de strategie wordt gerealiseerd en ik daar een bijdrage aan heb kunnen leveren. Het eerste deel van mijn leven is bepaald door een tenniscarrière. Daarbij sta je steeds tegenover elkaar op de baan en is de uitslag altijd bepalend, maar aan de andere kant moet je ondertussen blijven investeren in de ontwikkeling van je spel. Dat laatste betekent dat je onnodige ballast vermijdt en – wanneer je investeert in een doel waarin je zelf gelooft – rekening houdt met tegenslag en weerstand. Als je meer aanvallend wilt gaan spelen, zul je eerst een flink aantal wedstrijden verliezen. Pas na verloop van tijd slaat dat om in succes.’

INTERVIEW JESSE THIEL

Country manager Benelux & Austria bij Diligent. Thiel interviewt en schrijft voor Management Scope over digitaal samenwerken in de boardroom. Deze bijdragen zijn terug te vinden bij zijn profiel op [managementscope.nl/manager/jesse-thiel](https://www.managementscope.nl/manager/jesse-thiel).

Zorgen over communicatie in bedrijfstop

Topbestuurders nemen nog altijd onvoldoende voorzorgsmaatregelen op het gebied van veilige communicatie. Dat komt naar voren uit een onlangs gepubliceerd onderzoek van Diligent Corporation in de Verenigde Staten dat is uitgevoerd door marktonderzoeker Forrester Consulting: *Bestuurskloof - bestuursraden zetten (nog) niet voldoende bestuurstechologieën in*. In dit onderzoek zijn onder meer leden van raden van bestuur, *general counsels* en *company secretaries* uit elf verschillende landen ondervraagd over de thema’s digitalisering en *boardroom*-communicatie.

Cyberrisico’s

Van de raden van bestuur blijkt 87 procent zich zorgen te maken over de veiligheid van de eigen onderlinge communicatie en over het delen van gevoelige data. Meer dan de helft van de bestuurders zegt nog altijd gebruik te maken van privé-e-mail voor onderlinge communicatie, ook als het gaat om uiterst gevoelige bedrijfsinformatie zoals rapporten over acquisities of saneringsoperaties. Volgens de onderzoekers creëren de bestuurders daarmee een risico voor mogelijke cyberaanvallen en datalekken.

Bij twee derde van de bedrijven gebruikt de raad van bestuur een onbeveiligde communicatiemethode. Slechts 42 procent van de bedrijven maakt gebruik van speciaal ontworpen bedrijfssoftware met daarin een beveiligde e-mail- of chatmogelijkheid. Een kleine dertig procent van de ondervraagden geeft toe recentelijk een mobiele telefoon, laptop of tablet voor langere of kortere tijd kwijt te zijn geweest. Bijna een kwart van de bestuurders zegt wel eens belangrijke papieren uit het oog te zijn verloren.

Bestuurders zeggen hun huidige *boardroom*-communicatiesystemen eerder als last dan als gemak te ervaren. Zeker in tijden van crisis – zoals bij rechtszaken, datalekken of imagokwesties – zien zij het communicatiesysteem als hinderlijke sta-in-de-weg en bepaald niet als hulpmiddel. Dertig procent van de ondervraagden geeft aan dat zijn of haar bedrijf recent met een dergelijke crisis te maken heeft gehad.

Enterprise governance management

Uit het onderzoeksrapport blijkt dat de meeste bedrijven geen *enterprise governance management*-systeem (EGM) hebben. Een dergelijk communicatiesysteem heeft extra aandacht voor onder meer beveiligde (crisis)communicatie en cyberveiligheid. Volgens de onderzoekers valt er op dit

vlak een wereld te winnen. Een citaat uit het rapport: ‘Uit de enquête blijkt het communicatiegedrag van bestuursleden en -medewerkers af te wijken van de door het eigen bedrijf gehanteerde cyberbeveiligingsstrategie. Hoewel een adequate adressering van zaken als cyberrisico, crisiscommunicatie, bedrijfscultuur en -ethiek, regelgeving en de verbetering van de bedrijfsprestaties noodzakelijker is dan ooit, hebben de meeste bestuurders geen oplossing voor *enterprise governance management* geïmplementeerd die een helder en effectief inzicht in dit soort gevoelige kwesties verschaft.’

De onderzoekers concluderen verder dat er nog veel te verbeteren valt aan het structureren en actualiseren van de bedrijfscommunicatie. Meer dan 70 procent van de stukken die in vergaderingen worden besproken, blijkt minstens een week oud te zijn. Van de ondervraagden is meer dan de helft ontevreden over de manier waarop de stukken worden aangeleverd; dat zou volgens hen effectiever kunnen. En 46 procent van de tijd in bestuursvergaderingen wordt gependend aan de presentatie van de stukken. De onderzoekers: ‘De bestuursorganen moeten zich afvragen of dit de meest effectieve manier is om hun tijd te benutten.’

Van essentieel belang

Hoewel technologie geen wondermiddel is dat alle bestuursproblemen en -uitdagingen oplost, is het veiligstellen van bestuursmateriaal en het weloverwogen nemen van strategische beslissingen volgens de onderzoekers van essentieel belang. ‘Mobiele telefoons en documenten zullen blijven zoekraken en ervaren *hackers* zullen altijd op jacht zijn naar informatie, maar bestuursorganen met degelijke veiligheidsprocedures komen minder snel in crisissituaties terecht. Wanneer er geen sprake is van een crisis moeten bestuursleden en bestuurlijke medewerkers hun aandacht volledig op zakelijke kwesties en technologische initiatieven kunnen richten. Verbeterde veilige bedrijfscommunicatie stelt hen in staat om sneller met elkaar in contact te komen en effectiever samen te werken. Het direct ontvangen van digitale rapporten – in plaats van dagen, weken of zelfs maanden later tijdens een bestuursvergadering – maakt het mogelijk om tijdig actie te ondernemen.’

Het hele rapport lezen? Dat kan hier:
<https://diligent.com/nl/digitale-bestuurskloof/>



‘Ik ben als een mossel’

Bernard van der Voort, company secretary van advies- en ingenieursbureau Royal HaskoningDHV

Is er sprake van een spagaat in uw werk? Voelt het werk weleens als een balanceeroefening? ‘Dat valt over het algemeen wel mee. Waar ik wel eens tegenaan loop, is dat je als company secretary op de hoogte bent van keuzes die in de operatie nog niet bekend zijn. Bijvoorbeeld het afstoten van een bedrijfsonderdeel of de sluiting van een vestiging. Ik kan daar dan niks over zeggen. En dat is iets wat je moet kunnen. Mij gaat dat redelijk goed af. Ik ben als een mossel, zeg ik altijd. Ik voel de spagaat verder vooral in de twee functies die ik combineer, company secretary en general counsel. Als company secretary ben je dienend aan de raad van bestuur, de raad van com-

missarissen en de aandeelhouders, terwijl ik als corporate director legal een heel andere taak heb. Vooral als er juridische onderwerpen op de agenda van de rvc staan, is dat weleens lastig.’

Bent u er voorstander van om die rollen te splitsen? ‘Als het vaak voorkomt, kan dat wel handiger zijn. Het komt ook vaker voor dan vroeger, maar tot grote conflicten heeft dat in mijn geval nog niet geleid. Ik zet tijdens vergaderingen soms echt mijn andere pet op. En dat benoem ik ook zo: “Ik praat nu als general counsel en niet als company secretary.” Vooralsnog vind ik de voordelen van een gecombineerde functie groter dan de nadelen.’

Wat zijn belangrijke eigenschappen voor de company secretary? ‘Goed kunnen luisteren en ervoor zorgdragen dat de raad van commissarissen op het juiste moment over juiste en volledige informatie beschikt. Overigens kennen wij een zeer open wijze van communiceren tussen raad van bestuur en raad van commissarissen.’

De company secretary wordt vaak gezien als het geweten en het geheugen van de onderneming. Hoe word je dat? ‘Dat historische besef kun je nooit in de collegebanken leren, dat is onmogelijk. Dat krijg je alleen door ervaring. Het is een belangrijke rol. Iemand moet een antwoord weten op de vraag “waarom deden we dat toentertijd ook alweer zo?” Ik probeer er kien op te zijn om goed te documenteren. Als je over vijf jaar vraagt ‘hoe zijn we tot deze beslissing gekomen’, dan moet je dat eigenlijk terug kunnen vinden. Vaak kun je die route niet teruglopen. Ik realiseer me dat ik daar aandacht aan moet besteden.’

Is ethiek belangrijk? ‘Voor ons zeker. Wij hebben eigen bedrijven in 35 landen en we doen projecten in ruim 100 landen. En dat zijn landen die voor een groot deel in “het rechterrijtje” staan van corruptiebestrijder Transparency International. We hebben een duidelijk zero tolerance-beleid. Als we niet op onze voorwaarden op het gebied van integriteit kunnen werken in een land, zijn we weg. Punt. Af en toe maken we een rondje langs onze mensen om duidelijk te maken hoe wij met integriteit omgaan. Daar zijn we heel fel op.’

BERNARD VAN DER VOORT (1962) is sinds 2014 corporate director legal affairs en company secretary bij Royal HaskoningDHV. Na zijn studie rechten begon hij zijn carrière bij computerhardwarebedrijf ICL. In 1993 werd hij legal counsel bij Thomassen International, waarna hij 1997 bij Royal HaskoningDHV begon als company secretary.



INGRID ERNST-WIND (1969) is in 2016 begonnen als managing director corporate staf bij pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM. Ze studeerde rechten in Nijmegen, waarna ze vijf jaar lang jurist was bij CNV Dienstenbond. In 2000 werd ze senior bestuurssecretaris bij PGGM, in 2007 directeur van het corporate secretariaat.

‘De vertrouwelijkheid zit overal dwars doorheen’

Ingrid Ernst-Wind, company secretary van pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM

Is er sprake van een spagaat in uw werk? Heeft u het gevoel dat u soms moet balanceren tussen verschillende belangen? ‘De belangrijkste spagaat zit ‘m in de vertrouwelijkheid van de functie, waardoor je altijd meer op de hoogte bent dan anderen. Het gaat dan ook om zaken die van belang zijn voor de strategie en de reputatie van het bedrijf. Je moet dus goed nadenken met wie je wat deelt. Concreet: ik werk zowel voor de raad van bestuur (rvb) als de raad van commissarissen (rvc). Dan voel je die spagaat zeker. Sommige zaken in de rvc kun je niet delen met de rvb en vice versa. De vertrouwelijkheid zit overal dwars doorheen. Soms in kleine dingen, soms in grote zaken, zoals bijvoorbeeld disfunctioneren. Een hoop werk moet in stilte gebeuren.’

Zou er een scheiding moeten komen tussen de company secretary van de raad van bestuur en de raad van commissarissen? ‘Daar ben ik niet per se voor. Behalve dan bij heel grote bedrijven. Bij kleinere bedrijven zou ik een scheiding jammer vinden. Vanuit mijn ervaring weet ik dat je toegevoegde waarde brengt als je bij beide raden betrokken bent. Je hebt een hele persoonlijke functie. Beide raden moeten je volledig vertrouwen. Je maakt het eenvoudiger als je de rvc en rvb verbindt. En uiteindelijk heb je allemaal hetzelfde belang:

de organisatie beter maken.’

Welke ontwikkeling is er geweest in uw functie? ‘Ik ga al een tijdje mee. Ik ben ooit begonnen bij het pensioenfonds PGGM en heb me daar onder meer beziggehouden met de Code Pensioenfonds. Dat ging over goed pensioenfondsbestuur, transparantie en verantwoording. In 2008 is PGGM een pensioenuitvoeringsorganisatie geworden. Ik heb die splitsing mede voor mijn rekening genomen. Ik heb me dan ook binnen deze baan altijd kunnen doorontwikkelen. Ik heb veel geleerd van de commissarissen, omdat zij ervaring hadden in toezichhoudende functies. Zij namen de kennis van buiten mee naar binnen. Ikzelf deel mijn kennis nu door les te geven aan de Governance University.’

De functie van company secretary wordt vaak gezien als carrièrestap. Terecht? ‘De fundamentele vraag is of dit een opstapfunctie is. Is dit een baan die je drie jaar doet? Ik kan me er enerzijds iets bij voorstellen. Het is een functie waarin je veel leert over boardroom dynamics. Dat is een cadeau voor het leven. Dus enerzijds snap ik dat doorgroeien richting bestuur. Anderzijds: een goede company secretary is ook het geweten en de vraagbaak van de onderneming. Dat word je niet in drie jaar.’



AXEL VIAENE (1973)

is sinds 2013 group general counsel en company secretary bij optiekketen GrandVision. Hij studeerde rechten in Leuven en Chicago, en begon zijn carrière in 1997 bij The Coca-Cola Company als international associate attorney. Daarna werkte hij nog bij Dell als Benelux Legal Director, en bij koffieketen Starbucks als EMEA legal director en corporate counsel.

‘Het is een eenzame rol’

Axel Viaene, company secretary van optiekketen GrandVision

Is er sprake van een spagaat in uw eigen werk: heeft u het gevoel dat u met dusdanig uiteenlopende zaken bezig bent dat het werk als een balanceeroefening voelt? ‘Ja, ik zie de spagaat in mijn functie zeer zeker. Maar dat komt vooral omdat ik de functies van company secretary en general counsel combineer. Daardoor heb ik twee petten en moet ik me er erg bewust van zijn welke van die twee ik op heb. Dat zorgt overigens wel voor een interessante portefeuille. Ik heb het gevoel dat ik op een belangrijk kruispunt binnen het bedrijf sta, een punt waar alle informatiestromen langskomen.’

Wat zijn de belangrijkste veranderingen geweest in uw loopbaan als company secretary? ‘De laatste jaren worden de informatiestromen alleen maar omvangrijker. De functie van de company secretary is daardoor zwaarder geworden. Het gaat allemaal sneller en sneller. Vroeger hield een strategie vijf jaar stand, nu is er steeds vaker een strategisch perspectief van drie jaar. Wat ook veranderd is: je merkt aan alles dat er meer aandacht komt voor de maatschappij. Doing the right thing, daar gaat het tegenwoordig om. Bedrijven moeten goede corporate citizens zijn. Thema’s als diversiteit en milieu zijn nu belangrijker dan in het verleden.’

Was er een spagaat tussen uw opleiding en praktijk? ‘Ik heb natuurlijk bepaalde dingen op school en op universiteit geleerd, maar uiteindelijk leer je het meest in de prak-

tijk. Een van mijn belangrijkste lessen: je moet je kantoor uit en praten. Praten en luisteren. Met de raad van commissarissen, de raad van bestuur én met de operatie. Ik geloof dat een company secretary vooral een consensusbouwer is, een bruggenbouwer. Company secretary’s hebben geen administratieve rol, het is een opbouwende rol. Je bouwt mee aan het weefsel van de organisatie. We helpen de organisatie bij het creëren van draagvlak.’

Wat zijn de belangrijkste kwaliteiten van de company secretary? ‘Uit de informatiestromen moet een company secretary destilleren wat echt belangrijk is. Dat is de uitdaging, daar heeft de company secretary een belangrijke rol die inhaakt op de analytische en communicatieve kwaliteiten. De meeste mensen in deze functie hebben een juridische achtergrond. Ze kunnen goed analyseren, het zijn quick thinkers, ze kunnen goed dingen regelen. Het is een mooie rol, maar geen gemakkelijke. En het is best een eenzame rol.’

Hoe ziet de toekomst van de company secretary eruit? ‘De beroepsgroep is in beweging. Er komt veel jong talent bij en dat is goed. Ik heb heel veel hoop voor de toekomst. Nieuwelingen zijn gemotiveerd en goed opgeleid. Wat opvalt is het digitale aspect; de nieuwe generatie kan goed omgaan met informatie en datastromen. Ze zijn ermee opgegroeid en dat is van belang voor een nieuwe fase in de ontwikkeling van deze functie.’

‘Ik kom steeds vaker in tijdnood’

Jackie Breedveld, company secretary van vastgoedinvesteerder Vesteda

Is er sprake van een spagaat in uw eigen werk? Voelt het werk weleens als een balanceeroefening? ‘Ik ben secretaris van de raad van bestuur (rvb) en van de raad van commissarissen (rvc), maar als het gaat om ‘het dienen van twee heren’ dan voel ik op dit moment geen spagaat. Ik denk dat dat ook komt door hoe het bedrijf er nu voor staat. We komen uit een flinke crisis in de vastgoedsector en het gaat nu allemaal voorspoedig. Er wordt samenwerkt zonder spanningen en dat maakt mijn functie een stuk makkelijker. In het verleden heb ik voor een bedrijf gewerkt waar het minder goed liep en dan zie je dat de koers van rvb en rvc uiteen kan gaan lopen. Op dat moment kan de spagaat al snel wijder worden.’

Welke aspecten zijn lastig aan uw werk als company secretary? ‘Ten eerste het feit dat je soms op de hoogte bent van zaken die je niet kunt delen met de rest van de organisatie, bijvoorbeeld over functies die dreigen te verdwijnen. Ten tweede het combineren van mijn twee rollen, namelijk die van company secretary en van general counsel. Die combinatie heeft zeker voordelen en toegevoegde waarde, maar ik kom steeds vaker in tijdnood. De rol van company secretary is in de loop van de jaren namelijk flink zwaarder geworden - belangrijker en arbeidsintensiever. De tijd dat je het er even bij doet, is echt voorbij.’

Zouden de rollen van company secretary en general counsel gesplitst moeten worden? ‘Als ik naar mijn eigen functie kijk, dan komt er een moment dat er gesplitst moet gaan worden. Tot voor kort kon ik zaken nog opvangen met een efficiency-slag, maar daar valt nu weinig meer te halen.’

Is het vak van company secretary leuker geworden? ‘Persoonlijk heb ik me steeds verder ontwikkeld tot een soort board advisor. Ik weet wat er speelt en kan me gevraagd en ongevraagd tegen dingen aan bemoeien. Dat maakt mijn functie heel erg leuk en interessant. Ik denk dat de rol van company secretary zich in het algemeen die richting op ontwikkelt.’

Hoe zou de begeleiding en opleiding van jonge company secretaries beter kunnen? ‘Ik denk dat het leuk en leerzaam is om als beginnend company secretary gekoppeld te worden aan een ceo. Met hem of haar heb je veel te

maken; hij kan goed aangeven waar behoefte aan is, hoe je communiceert, hoe je kritiek brengt. Verder zou het nuttig kunnen zijn om een tijdje gekoppeld te worden aan partners bij advocatenkantoren. Zij zitten ook veel in de boardroom, met name als er over grote deals besloten moet worden. Wat ook werkt, is om als company secretary eens aan de andere kant van de tafel te gaan zitten. Ik zit zelf in een raad van commissarissen en daar leer ik heel veel van. Je leert met andere blik naar dingen kijken én je leert hoe je zaken hoort te presenteren aan de rvc.’

Wat is tot slot uw ultieme tip voor de company secretary? ‘Mijn belangrijkste tip is: investeer vooral op momenten van voorspoed in de werkrelatie tussen rvc en rvb. Als je in goede tijden investeert in goed en transparant communiceren, in elkaar kritisch benaderen, dan heb je een prima werkrelatie in tijden dat er crisis dreigt. Nooit achterover leunen in tijden van voorspoed.’



JACKIE BREEDVELD (1976)

werd in 2015 company secretary van vastgoedinvesteerder Vesteda. Na haar studie ondernemingsrecht werd zij legal counsel bij Deloitte in Rotterdam. Zij bekleedde de functie van (senior) legal counsel bij uiteenlopende bedrijven voordat zij bij Vesteda aankwam. Daarnaast is Breedveld commissaris bij de Noordwijkse Woningstichting.

‘Het basisingrediënt is rolzuiverheid’

Veroni Feenstra, company secretary van accountants- en adviesorganisatie KPMG

Is er sprake van een spagaat in uw eigen werk? Voelt het werk weleens als een balanceeroefening? ‘Ja, ik herken die spagaat zeker. Sterker nog: ik zou bijna zeggen dat de spagaat er ook hóórt te zijn. Als company secretary zit je bij uitstek tussen allerlei processen, thema’s en gremia.’

De spagaat als soort functievereiste? ‘Zo kun je het zeggen, ja. Je moet in deze functie zeker met de spagaat kunnen dealen. Het hoort er gewoon bij. De kunst is om de spagaat zo klein mogelijk te houden. En je toegevoegde waarde zit erin om telkens weer op enigszins elegante wijze uit de spagaat omhoog te komen.’

Wat is een belangrijke voorwaarde voor een company secretary om goed te kunnen functioneren? ‘Het basisingrediënt is toch wel rolzuiverheid. Het gaat

goed zolang helder is wie welke rol en welke verantwoordelijkheid heeft op welk moment. Als er problemen ontstaan, als de raad van commissarissen en de raad van bestuur op elkaars stoel gaan zitten, dan moet je zo snel mogelijk terug naar de rollen. De company secretary is bij uitstek iemand die kan wijzen op die verschillende rollen.’

Bij KPMG is er een aparte secretaris voor de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Is dat aanbevelenswaardig? ‘Het werkt heel prettig. Ik ben zelf secretaris van de raad van bestuur (rvb). Met mijn collega die de raad van commissarissen (rvc) doet, kan ik samen sparren. We nemen allebei onze eigen specifieke kennis en ervaring mee. Ik vind vanuit mijn ervaring een splitsing aanbevelenswaardig. Wat bij een splitsing wel verloren gaat, is de rol van verbinder tussen beide gremia. Je kunt moeilijker bruggen slaan. Maar uiteindelijk denk ik dat het niet langer geloofwaardig is als je alles in één persoon probeert te vervatten. Je hoort wel eens dat de secretaris ook nog compliance officer is, of er de investor relations naast doet. Ik ben daar niet voor. Je kunt niet op een onbeperkt aantal onderwerpen geloofwaardig zijn. Als je ‘expert in alles’ bent, geloven mensen je niet.’

Is de beroepsgroep van company secretaries bezig met dit soort zaken? ‘Ik hoor en voel wel dat men zich bewust is van een veranderende context. Maar ik proef niet direct een sense of urgency om het anders te gaan doen. In die zin is de beroepsgroep conservatief. Er is nog geen besef dat het zo niet langer kan. Toch voorzie ik dat de discussie hierover sterker gaat worden de komende periode, vooral onder invloed van de toenemende wet- en regelgeving.’

Hoe houdt u zichzelf scherp? ‘Ik zorg dat ik heel regelmatig, minimaal eens in de twee maanden, een moment voor mezelf neem om alle besluiten en processen nog eens op een rij te zetten. Hoe is het gelopen, wat ging goed, waar ontstond wrijving? Dat vraagt veel reflectie en zelfreflectie. Af en toe probeer ik er ook over te sparren met anderen, al is dat toch ook heel lastig vanwege de vertrouwelijkheid van de functie. In die zin heeft de company secretary soms best een eenzaam bestaan.’

VERONI FEENSTRA (1981)

is secretaris van de raad van bestuur van KPMG. Zij studeerde financieel recht en bedrijfskunde in Rotterdam en werd daarna adviseur bij KPMG. Van 2008 tot 2013 was Feenstra manager integrity & compliance bij KPMG Risk Consulting, vanaf 2013 is zij daar senior manager integrity, governance & compliance.



SUZANNE VAN NIEUWENHUIJZEN (1972)

is vennootschapssecretaris en general counsel van Stedin Groep, moederbedrijf van enkele netbeerders en infrabedrijven. Van Nieuwenhuijzen studeerde zowel algemene letteren als rechtsgeleerdheid in Utrecht, en begon daarna als advocaat bij Hekkelman Terheggen & Rieter. Ze was daarna onder andere hoofd juridische zaken bij Dura Vermeer.

‘Voorkomen dat je klem komt te zitten’

Suzanne van Nieuwenhuijzen, company secretary van Stedin Groep

Is er sprake van een spagaat in uw werk? Heeft u het gevoel dat u soms moet balanceren tussen verschillende belangen? ‘Een spagaat is een groot woord, maar ik erken dat het nu en dan complex is. Ik ben secretaris van zowel de raad van commissarissen (rvc) als de raad van bestuur (rvb). Daar zou natuurlijk in theorie een spagaat kunnen ontstaan in het geval van tegenstrijdige standpunten. Als de voorzitters niet op een lijn zitten, dan sta jij daar tussen. Maar het ligt er ook aan hoe je er zelf in staat. Ik probeer open en transparant te zijn en zeg makkelijk van ‘joh, ga even praten met elkaar!’ Dat is ook uit eigenbelang om te voorkomen dat je klem komt te zitten.’

Hoe heeft de functie van company secretary zich ontwikkeld? ‘Het valt me op dat het complexer wordt. Toen ik begon waren er een paar vergaderingen van de raad van commissarissen per jaar. Je stuurde de stukken en klaar. Nu is er meer aandacht voor evaluatie, verslaglegging en kennisontwikkeling. Er komt meer bij kijken dan paar jaar geleden. Ik ben er veel drukker mee. En de rol wordt breder. Inmiddels ben ik meer een adviseur, je krijgt steeds meer een strategische rol. Je moet dus van alle markten thuis zijn. Je moet bij wijze van spreken weten wie er witte en bruine broodjes willen, wie kaas of ham, én je moet adviseren over inhoudelijke aangelegenheden.’

Moet de rol van company secretary duidelijker gedefinieerd worden? ‘Als ik voor mezelf spreek, maakt het me niet zoveel uit. Ik heb geen functieomschrijving en ik vul mijn rol in op een manier waarvan ik denk dat het goed is. Dat bevalt me goed want het geeft ook veel ruimte. En ik denk dat deze functie ook dit soort type mensen aantrekt. Maar ik geef toe dat het ook een risico is: zolang het goed gaat, gaat

het goed, maar als het niet goed gaat is alles vaag en is er niets beschreven. Dus uiteindelijk zou het denk ik wel beter zijn als taken en verantwoordelijkheden goed omschreven worden.’

U bent naast company secretary ook general counsel, is dat een handige combinatie? ‘Ik vind de combinatie persoonlijk best lastig. Vooral omdat een goede invulling van mijn rol als company secretary steeds meer tijd vraagt en omdat de rol steeds complexer wordt. Alleen al om de raad van commissarissen goed te dienen, kost behoorlijk wat tijd. Als ik die rol goed wil vervullen is er minder ruimte over voor mijn functie als general counsel. Het is niet direct een spagaat, maar het zijn twee verschillende rollen die allebei iets anders vragen. Ja, ik vraag mezelf wel eens af of ik beide functies goed naast elkaar kan doen. Misschien moet je uiteindelijk kiezen, of het anders organiseren. Maar geen zorgen, ik houd het zo nog wel een tijdje vol hoor.’

Hoe zou u de beroepsgroep beschrijven? ‘Company secretaries zijn over het algemeen juristen – naar mijn beeld zijn het vooral mannen van boven de 50 die het al best lang doen... Ik zie overigens veel voordelen aan anciënniteit. Je bouwt iets op en wordt geweten van bedrijf. Maar het risico kan zijn dat je geen vernieuwing of verandering toelaat, terwijl de maatschappij en de markt zich snel ontwikkelen. Het is prima als je zelf de stabiele factor bent, maar zorg dan voor de verjonging of vernieuwing om je heen. Dat je wel vooruit blijft gaan. Dat is nodig.’

Deze interviews werden eerder gepubliceerd op www.managementscope.nl.

De company secretary als luchtverkeersleider

Dottie Schindlinger is vicepresident van Diligent Corporation in de Verenigde Staten. Ze is zoals ze zelf zegt de *technology evangelist* van de onderneming en al meer dan twintig jaar gespecialiseerd in *thought leadership* op het gebied van digitalisering en boardroom-technologie. Samen met Brian Stafford, ceo van Diligent, schreef Schindlinger *Governance In The Digital Age*. Het boek, dat in maart 2019 verschijnt, behandelt onder meer de omgang van bestuurders met technologie, innovatie en disruptie.

De digitalisering van informatiestromen veroorzaakt niet alleen een bredere informatiebehoefte bij bestuurders, maar leidt volgens Dottie Schindlinger, vicepresident van softwarebedrijf Diligent, ook tot meer vraag naar een nieuw type bestuurssecretaris. ‘Die moet de creativiteit van bestuurders een optater geven.’

In ons gesprek met Dottie Schindlinger, vicepresident van Diligent in de Verenigde Staten, over de gevolgen van digitalisering voor het bestuurswerk en de rol die de company secretary daarbij speelt, zijn twee dingen al snel duidelijk. Eén: digitalisering zal de wereld blijvend veranderen. En twee: de rol van de company secretary binnen de onderneming wordt door de digitalisering alleen maar belangrijker.

Kunt u schetsen welke impact digitalisering op bestuurders heeft?

‘Veel bedrijven zijn bezig met de introductie van technologie om de communicatie met en tussen bestuurders te bevorderen en veiliger te maken. Aan het begin van dat proces is het uitgangspunt altijd duidelijk: bedrijven willen af van papier, af van inefficiëntie en af van hoge kosten. Gaandeweg zie je dan iets interessants gebeuren. Zodra bedrijven of organisaties stappen zetten op het pad van de digitalisering, zie je dat de honger naar informatie bij bestuurders sterk toeneemt. Ze willen niet alleen dat informatie sneller, makkelijker en veiliger tot hen komt, ze stellen ook hogere eisen aan de kwaliteit van de informatie.’

Wat betekent dit voor de company secretary?

‘Ik sprak onlangs met Pamela Coles, de company secretary van Rolls-Royce in het Verenigd Koninkrijk, over de veranderingen in haar onderneming nadat de informatiestromen waren gedigitaliseerd. Ze merkte dat de bedrijfstop om andere informatie begon te vragen. Bestuurders wilden niet langer een rapportage van vijftig pagina's met cijfers en veel details, maar een samenvatting van

hooguit een half A4'tje met daarop de belangrijkste punten. Daarnaast vroegen ze de company secretary om aan te geven welke onderwerpen nadere aandacht vroegen, welke thema's onderwerp van discussie zouden moeten zijn bij de volgende vergadering en wat daarbij relevante stukken zouden zijn.’

Is dat een grote verandering voor de company secretary?

‘Dat is een totaal andere manier van werken voor de company secretary. In het verleden bestond zijn of haar rol er vooral uit om de stukken te verzamelen, dossiers vanuit het hele bedrijf te bundelen en af te leveren. In de nieuwe situatie gaat het niet langer om informatie verzamelen en verspreiden. Er is behoefte aan een veel proactievere company secretary die stukken inzichtelijk maakt voor bestuurders, vragen formuleert waarop een antwoord moet komen en daarbij relevante achtergrondinformatie verstrekt.’

Is dit een trend die je overal in de wereld ziet?

‘Ja, dit is zeker een internationale trend. Echt in ieder land zijn er voorbeelden te vinden van bedrijven die voorop lopen in deze trend. En niet alleen bij bedrijven als Rolls Royce, dit gaat dwars door alle geledingen heen. Maar het heeft niet zozeer met bedrijfstrends te maken als wel met de hele manier van informatievoorziening. Die is in een paar decennia ongelooflijk veranderd. We hoeven tegenwoordig geen uren meer in bibliotheken door te brengen en complete boeken tot ons te nemen om goed geïnformeerd te zijn, we hoeven niet per se een krantenabonne-



ment te nemen. We zijn niet langer afhankelijk van mensen of instanties die ons de informatie geven; we kunnen zelf gemakkelijk op zoek. Dat zie je in ondernemingen ook gebeuren. Vroeger leverde de company secretary voor een vergadering vaak vele tientallen pagina's aan informatie, die meestal minstens een week oud was tegen de tijd dat een ander in de bestuursvergadering werd besproken. Bovendien was die informatie vaak een mooiweershow: kijk eens hoe goed het gaat. Maar in een veranderende wereld voldoet deze manier van informatievoorziening niet meer.’

Heeft de roep om meer transparantie impact op de verandering?

‘Zeker. Verregaande transparantie is een van de kenmerken van deze tijd. Een bedrijf als Netflix heeft zelfs *radical transparency* verheven tot bedrijfscultuur. Het is tegenwoordig gemakkelijk om *fact checks* te doen, om wederhoor te vragen of andere opinies te vinden. Het is ook eenvoudig om diep in de materie te duiken. Dat vraagt dus echt een andere rol van de company secretary. Die moet zorgen dat bestuurders goed voorbereid zijn. Zij willen een company secretary die anticipeert, die niet alleen een heleboel data ‘over de schutting gooit’, maar ook aangeeft wat de belangrijke discussiepunten zijn. Oftewel: “Laat eerst jouw gedachten er eens over gaan.” Bij Rolls-Royce moet ieder stuk dat naar het bestuur gaat aangevuld worden met een denkrichting of een overweging, een voorzet die door de company secretary wordt gedaan. Bij Netflix begint ieder stuk voor de bedrijfstop

als een memo. Vervolgens kunnen alle bestuursleden dat bericht *online* aanvullen of er vragen over stellen. Op zo'n manier ontstaat een dynamisch verhaal dat bij de volgende bestuursvergadering inhoudelijk besproken kan worden. Een company secretary wordt in die rol een soort luchtverkeersleider. En dat is een trend die wij wereldwijd bij steeds meer bedrijven, beursgenoteerd of niet, groot of klein, waarnemen.’

In hoeverre heeft de digitalisering bestuurders veranderd?

‘De betrokkenheid van bestuurders is van een totaal ander niveau dan een paar jaar geleden. De horizon is verbreed. Moderne bestuurders laten zich graag voeden. Ik heb veel directeuren geïnterviewd en ze zijn allemaal hongerig naar informatie. Ze willen rondneuzen bij andere bedrijven en daarvan leren. We hebben een onderzoek gedaan naar de zoektermen die bestuurders zoal invullen bij Google. De uitkomsten waren fascinerend. Boven aan hun lijst met zoektermen stond *blockchain*. Dat is tekenend voor die honger naar informatie. Ze horen over ontwikkelingen in andere branches, bij andere bedrijven en ze gaan op zoek. Ze willen er meer over weten. Dat moet, denk ik, een belangrijke les zijn voor de company secretary. Die moet belangrijke trends bijhouden en de bestuurders voeden met relevante informatie; de creativiteit van bestuurders als het ware een optater geven.’

Wat is de grootste uitdaging voor de company secretary van de toekomst?

‘Hoe die toekomst eruit zal zien is heel lastig te voorspellen. Feit is dat alles wat komt anders zal zijn dan het ooit geweest is. En nog een ding dat zeker is: er is een grote behoefte aan veerkrachtige company secretaries die op hun beurt zorgen voor veerkrachtige bestuurders. In deze onzekere, complexe tijden zullen alleen bedrijven met genoeg dynamiek en veerkracht overleven, bedrijven die flexibel zijn en proactief. Het beste advies dat ik aan company secretaries kan geven is *resilience first* – veerkracht boven alles.’

Is digitalisering een bedreiging voor de company secretary?

‘Hooguit voor de company secretary ‘oude stijl’. Natuurlijk zullen er zaken veranderen. Als bestuurders straks dankzij kunstmatige intelligentie binnen een paar seconden antwoord kunnen krijgen op de meest ingewikkelde vragen, zal dat antwoord niet meer van de company secretary hoeven te komen. Ik maak veel bijeenkomsten mee waar hardop de vraag wordt gesteld of de company secretary nog wel toekomst heeft, of die functie niet zal verdwijnen. Laat mij je dit vertellen: in de toekomst zal er meer behoefte aan company secretaries zijn dan ooit. Kunstmatige intelligentie is fantastisch bij het zoeken van antwoorden of oplossingen. Maar er is altijd een mens nodig om eerst te formuleren wat de vraag of het probleem eigenlijk is. Dus: *company secretary, they need you more desperately than they ever have.*’

Nieuw:

Governance Cloud™



Start uw reis naar de beste governance met Diligent Boards. Groei met Governance Cloud.

Diligent introduceert Governance Cloud, de enige geïntegreerde oplossing voor het beheren van governance in bedrijven waarmee organisaties de best mogelijke governance kunnen bereiken. Omdat organisaties steeds complexer worden en regelgeving steeds strenger wordt, is de omvang van de verantwoordelijkheden op het gebied van governance toegenomen.

Governance Cloud van Diligent is een uitgebreid toolpakket dat is ontworpen om te voldoen aan eisen in de bestuurskamer en daarbuiten. Governance Cloud wordt ondersteund door toonaangevende beveiliging en bekroonde support en partnerschappen waarop meer dan 400.000 bestuurders al meer dan tien jaar vertrouwen.