

Column **Hugo Reumkens**

DE BESTUURDER CENTRAAL? BEGIN BIJ DE SECRETARIS!

‘De bestuurder centraal’ is een verleidelijke slagzin. Zij past bij een tijd waarin snelheid en wendbaarheid gemakkelijk worden verward met kwaliteit en waarin besluitvorming plaatsvindt onder een permanent aandachtregime: van stakeholders, media en toezichthouders. Maar bestuurlijk gezag is geen kwestie van retoriek of positionering. Het berust op het vermogen besluiten te nemen die, wanneer zij worden teruggehaald in het licht van verantwoording, als rationeel, zorgvuldig en consistent kunnen worden gerechtvaardigd. Juist in transities wordt zichtbaar dat het grootste risico zelden schuilt in de gekozen richting, maar in de kwaliteit van de weg ernaartoe.

Transities destabiliseren de categorieën waarmee besturen gewend zijn te werken: zekerheden worden hypothesen, plannen worden scenario’s en de tijdshorizon wordt korter, terwijl de gevolgen verder reiken. In zulke omstandigheden ontstaat de kwetsbaarheid niet primair uit inhoudelijke vergissingen – die zijn in zekere zin onvermijdelijk – maar uit tekortkomingen in de besluitvormingsarchitectuur: de ordening van informatie, de institutionalisering van tegenspraak, de omgang met belangenconflicten en de discipline van opvolging en borging. In dat spanningsveld verschijnt de secretaris als een figuur die in veel governance-discussies te klein wordt gedacht. De secretaris is niet de inhoudelijke eigenaar van de strategische keuze, noch de drager van bestuurlijke verantwoordelijkheid. Maar de secretaris is wel de bewaker van de voorwaarden waaronder verantwoordelijkheid betekenis krijgt. Wie governance redu-



ceert tot ‘goede mensen’ die ‘goede besluiten’ nemen, miskent dat goede besluiten in complexe organisaties zelden het product zijn van individuele deugd, maar van procedurele kwaliteit: van een proces dat het mogelijk maakt onzekerheid te articuleren, aannames te expliciteren en afwijkende perspectieven te laten doordringen tot het centrum van de deliberatie.

Daarmee wordt ook duidelijk waarom de secretaris voor de bestuurder vaak meer is dan ondersteuning. De secretaris verleent, in de kern, epistemische dienstverlening: het organiseren van kenbaarheid en bewijsbaarheid. Niet door de inhoud te sturen, maar door de condities te bewaken waaronder inhoud kan worden gewogen. In een tijd waarin bestuurders handelen in een omgeving die achteraf steeds vaker vraagt om rekenschap (soms juridisch, soms politiek, bijna altijd reputatief), wordt die bewaking een vorm van bescherming. Niet tegen risico’s als zodanig, maar tegen de specifieke kwetsbaarheid die ontstaat wanneer risico’s slecht worden geadresseerd en daardoor slecht kunnen worden uitgelegd.

‘De bestuurder centraal’ is dus geen pleidooi voor persoonsverheerlijking, maar voor robuuste besluitvorming. En in de praktijk is het vaak de secretaris die die robuustheid bewaakt: discreet, precies en met het soort professionaliteit dat pas opvalt wanneer zij ontbreekt.



Hugo Reumkens is advocaat en partner bij Van Doorne NV. Hij schrijft deze column op persoonlijke titel.