



## جمعية الأمناء العامين للبرلمانات الوطنية

مداخلة

من

السيد سيمون بيرتون

كاتب البرلمان، مجلس اللوردات، المملكة المتحدة

حول

"ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟"

دورة مدريد

تشرين الثاني/نوفمبر 2021



## مقدمة

يدخل سؤال " ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" في جوهر ما نقوم به، أدوارنا ومسؤولياتنا، وكما سنستكشف، الاختلافات العديدة بينها. لكن طرح هذا السؤال على أنفسنا يسمح لنا بتحديد المشتركات فيما بيننا وماهية الشيء الذي يوفر أساساً مشتركاً لتعلمنا معاً كأعضاء في جمعية الأمناء العاميين للبرلمانات الوطنية. تستكشف هذه المداخلة بعض التوقعات الرسمية من الأمين العام وبعض الخصائص الشخصية غير الملموسة التي نتشاطرها ربما.

## جواب سهل؟

الجواب السهل على سؤال "ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" يمكن أن يكون: "إن ذلك يعتمد...". يمثل هذا الجواب أداة أكاديمية مستعملة على نطاق واسع. وهو مصمم ليس لتجنب إعطاء جواب ذي معنى، بل ليظهر النطاق الممكن للأجوبة التي يمكن استكشافها. توصف المقاربة المستعملة في الإجابة بـ "إن ذلك يعتمد...". غالباً بأنها "حالاتية" – والجواب على السؤال، في هذه الحالة "ما المتوقع منا؟"، يعتمد على السياق الذي يقوم فيه الأمين العام بواجباته، وأدواره ومسؤولياته. إن استكشاف ذلك السياق، وكيف يتفاوت بين حالة وأخرى، قد يكون نقطة بداية مناسبة.

## نُهج سياقي

إذاً، ما هي العوامل التي تشكل السياق الذي يعمل فيه كل منا؟ وعلامةً يعتمد ما هو متوقع منا؟ ثمّة الكثير من تلك العوامل، ولا أريد أن أدعي بأيّ أقدم هنا قائمة محددة أو شاملة، بل أقدم العوامل الآتية للنقاش:

- التسوية الدستورية (وما إذا كانت مكتوبة، أو مقوننة أو غير مقوننة)؛
- ما إذا كان البرلمان يتكون من حجرتين أو حجرة واحدة؛ وإذا كان يتكون من حجرتين، شكل هذا الترتيب؛
- ما إذا كان هناك برلمان وطني واحد أو ثمّة بنية اتحادية؛
- دور البرلمان؛
- حجم البرلمان، سواء من حيث عدد الأعضاء أو عدد زملائنا العاملين في البرلمان؛
- عملية تعيين الأمين العام، بما في ذلك ما إذا كان هناك دور لرئيس البرلمان، أو السلطة التنفيذية، أو لأعضاء البرلمان؛
- ما إذا كانت أدوارنا تركز على الدور الإجرائي والتشريعي للبرلمان، أو ما إذا كان هناك خدمات أخرى تقع في نطاق عملنا؛

● طبيعة إدارة تمويل البرلمان؛

● ما إذا كانت هناك صلات بالسلطة التنفيذية، وإذا كان الأمر كذلك فهل هي رسمية؛

● وضعنا الوظيفي؛ من يعيننا ومن يحاسبنا؟

● ما إذا كان الأمين العام منصباً يشكّل جزءاً من النظام البرلماني ويتمتع بصلاحيات رسمية ينص عليها القانون؛

● ما هي المؤهلات (الرسمية أو غير الرسمية المطلوبة: قانونية، إجرائية، إدارية، إلخ).

يهمني أن أستكشف في النقاش ما إذا كان الزملاء يعتقدون أن هناك أية عوامل أخرى ذات صلة، لكن هذه القائمة مجرد بداية.

وهكذا، يمكن أن تتمثل إحدى المقاربات للإجابة على سؤال "ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" في مراجعة كل من أدوارنا ومقارنتها بهذه العوامل. وقد ينطوي هذا على إجراء استطلاع على نطاق يشمل جميع الأمناء العامين، ويتم بناؤه وتيسيره بشكل صحيح. في حين أن ذلك من شأنه أن يكون تمريناً مثيراً للاهتمام، فإنه سيستغرق وقتاً طويلاً، وقد يكون أكثر ملاءمة لأطروحة أكاديمية عالية المستوى منه لحوار غير رسمي نجريه في جمعية الأمناء العامين للبرلمانات. إضافة إلى ذلك، فإن مثل تلك الدراسة، وفي حين أنها تكشف دون شك الكثير من الخطوط المشتركة المثيرة للاهتمام، فإنها يمكن أن تُلخّص إلى استنتاج مفاده إما أن السؤال تصعب الإجابة عليه، أو أن من الصعب قول أي شيء ذي معنى، بالنظر إلى أن الجواب يعتمد بشكل كبير على السياق. ولذلك أعتقد أن أيّاً من النتيجتين لن تكون مثمرة لجلستنا.

○ نستطيع أن نستنتج أن الجواب على السؤال: "ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟"

سيطلب فهماً للحالات المختلفة التي نجد جميعاً أنفسنا فيها، على الأقل كوسيلة تمكن كل منا من احترام السياقات المختلفة التي نعمل فيها.

**نُح آخِر: ما الذي نتحدث عنه فعلياً في جمعية الأمناء العامين للبرلمانات الوطنية؟**

إن الإجابة على أي سؤال جوهري حول عالم العمل يمكن في كثير من الأحيان أن يتم من خلال منظور الوقت. ما الذي يُمضي الناس، خصوصاً الأشخاص الذين يشغلون مناصب رفيعة ومسؤولة، وقتهم في فعله؟ في هذه الحالة، يمكن لمقاربة أخرى للإجابة على السؤال: "ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" أن تأتي من تحليل مفصّل للمواضيع التي تُقدّم وتناقش في جلسات جمعية الأمناء العامين للبرلمانات الوطنية على مدى العقد الماضي، على سبيل المثال. توفر الهيكلية الواضحة لجدول أعمالنا الأخيرة، حيث تشكل المواضيع قيد النقاش والمراسلات الفردية التي تمت بشأنها، مصدراً غنياً للدراسة. على سبيل المثال، فإن موضوع "الطواقم البرلمانية"، يوفر فرصة لهذه المداخلة وللموضوع

المثير جداً للاهتمام الذي اختارته السيدة بي. إن. تياوا، الأمانة العامة بالوكالة للبرلمان في جنوب أفريقيا: "تقييم أداء المسؤولين البرلمانيين" مبررات وضع جدول علامات متوازن". يوفّر الموضوعان في رأيي منظورين مختلفين لعملنا وسيمكّننا من إجراء نقاش مكتمل وآمل أن يكون متوازناً.

إلا أن تحليلاً مفصلاً للمواضيع التي نقضي وقتنا في مناقشتها سيكون أيضاً تمريناً جدياً، ومرة أخرى سيستغرق الكثير من الوقت. إن تجميعاً تقريبياً للمواضيع تحت عناوين عامة سيشكل مهمة سريعة وسهلة، بالنظر إلى وجود مواضيع جُمعت بعناية من قبل رئيسنا ولجنتنا التنفيذية في إدارة جداول أعمالنا. لكن في حين أن هذه المقاربة لن تنصف التفاصيل والجوانب الحساسة في العديد من القضايا المقدمة في نقاشاتنا، ولن تتمكن من استخلاص كيفية التأمل في الأفكار المعمقة المطروحة في هذه النقاشات، فإني أعرض هنا بضعة عناوين لعملنا على مدى السنوات العشر الماضية لإلقاء الضوء، على الأقل، على ما هو متوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين من خلال عرض ما نختار أن نتحدث عنه، وبالتالي ما يهّمنا ويشغلنا.

لقد كانت المواضيع المقدمة واسعة النطاق:

- بعضها يستند على الظروف، يغطي مواضيع تم زميلاً من بلد معين، وبالتالي تسمح لنا جميعاً بالتعلم من الكيفية التي يعمل بها الآخرون؛
- لقد ناقشنا قضايا دستورية، بما في ذلك 'بريكزيت' (خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي) والعلاقات بين البرلمانات والفروع القضائية والتنفيذية للحكومة؛
- بعضها جزء من العمل الإجرائي والتشريعي للبرلمانات، بما في ذلك الموضوع المحوري المتمثل في الامتياز البرلماني؛
- وبعضها يركّز على الأعضاء؛
- كما نغطي عملية المشاركة والتواصل مع الناس؛
- وقد ناقشنا جملة من المسائل العملية المهمة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى المباني البرلمانية؛
- موازنات البرلمانات موضوع مهم؛
- الطواقم البرلمانية، بما في ذلك المهارات، والخبرة والتدريب، تشغل موقعاً مهماً على جداول أعمالنا.

○ نستطيع أن نستنتج أن أحد الأجوبة على السؤال: "ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" سيعترف بالطيف الواسع من الوظائف، والخدمات والمشورة التي نكون نحن الأمناء العامون مسؤولين عنها.



## نهج الأزمة: استجابة الأمناء العامين لجائحة كوفيد-19

لقد شهد العامان الماضيان تركيزاً قوياً جداً على الابتكار وإدارة الأزمات استجابة للجائحة المستمرة. وقد عقدت جلسات قوية جداً لجمعية الأمناء العامين للبرلمانات الوطنية للزملاء الذين يجيبون على سؤال: " ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" في ظلّ أكثر الظروف تحدياً وبطرق جديدة وغير متوقعة. لقد كان هذا وقتاً حدث فيه تغيير كبير، وبعض ذلك التغيير سيكون دائماً. لقد احتلت خصائص مثل المرونة، والتخطيط والقدرة على الابتكار بمرونة وبإيقاع سريع مكان الصدارة بالنسبة لنا جميعاً، وبالنسبة للفرق العاملة معنا خلال الجائحة. إن إظهار هذه الخصائص يوفر لنا بعض المؤشرات القوية بشأن ما هو متوقع منا في السنوات القادمة.

ومن المثير للاهتمام أنه في السنوات التي سبقت جائحة كوفيد-19، عقدت جمعية الأمناء العامين للبرلمانات الوطنية عدداً من جلسات النقاش حول إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي. في البيئات المعقدة ومتعددة الأوجه التي نعمل فيها، ويبدو لنا الآن أن هذا كان ناجماً عن نفاذ بصيرة وساعدنا جميعاً عندما حدثت الأزمة فعلياً.

○ سنستخلص الإجابة على السؤال: " ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" جزئياً من الدروس التي تعلمناها والخبرات الجديدة التي اكتسبناها خلال فترة الجائحة المربعة. لقد تم إظهار واختبار خصائص مثل الابتكار، والتجريب، والمرونة إلى الحد الأقصى.

## نهج قائم على الاستراتيجية

أتحول الآن إلى منظورين محددين للسؤال: "ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟". يتمثل الأول في النظر إلى الجانب الاستراتيجي، وهو مفهوم كثيراً ما يناقش في عالم الأعمال وفي القوات المسلحة. ما الذي يعنيه هذا المفهوم؟ هل من المعقول افتراض أن الأمين العام، من حيث أنه المسؤول الأرفع في برلماننا، مسؤولاً عن الاستراتيجية في البرلمان؟

يمكن القول إن الاستراتيجية هي الإجابة على السؤال: "أين تريد أن تذهب على المدى البعيد وكيف ستصل إلى هناك؟" وهذا بدوره يتطلب تعريفاً لطبيعة الغاية التي نرغب بالوصول إليها (رؤية) ووسائل الوصول (بيان مهمة أو خطة). هناك الكثير مما يمكن قوله حول هذا الموضوع لكنني سأقتصر هنا على فكرة أن التفكير الفعال بشأن الاستراتيجية يتطلب النظر إلى المؤسسة، إلى البرلمان في هذه الحالة، من جملة واسعة من الزوايا: أين تذهب؟ من أين أتيت؟ ما الذي ستواجهه؟ ما هي الموارد، والمهارات والقدرات التي ينبغي أن توفرها؟ لماذا تفعل ما تفعله؟ توفّر أدوات مثل جدول العلامات المتوازن طريقة قيمة جداً للإجابة على هذه الأسئلة.

لكن هناك العديد من المسائل التي تقيد قدرة الأمين العام على وضع الاستراتيجية وتنفيذها. الأكثر أهمية من وجهة نظري، وهو قيد سياقي، يتمثل في طبيعة علاقتنا مع أعضاء البرلمانات التي نعمل فيها. إلى أي حد يشاركون في مثل تلك المسائل؟ وإلى أي حد تكون هذه المشاركة رسمية أو غير رسمية؟ وأين يكمن توازن القوى وكيف تتم تسوية النزاعات؟ هذه كلها أسئلة حية، على الأقل بالنسبة لي في مجلس اللوردات حالياً، ويمكن أن تشكل أساساً لمزيد من الدراسة في المستقبل.

أحد الأجوبة على سؤال: "ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" سيشمل عنصر القدرة على رسم الاتجاه الاستراتيجي لبرلماننا ولأولئك الذين يعملون هناك، إلا أن هذا يخضع للسياق وثقافته بشكل خاص لصلاحيات ومسؤوليات الأعضاء. وسيكون من المفيد جداً دراسة هذا السؤال بمزيد من التعمق.

### نهج قائم على القيم

مقاربتنا الأخيرة في هذه الورقة القصيرة لسؤال: "ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" تتمثل في النظر إلى المسألة من منظور القيم. أعتقد أن هذا منظور مهم جداً. توجد البرلمانات، بطرق مختلفة، لخدمة الناس في مختلف أنماط الحكومات الديمقراطية؛ وفي كثير من الأحيان لها أدوار محددة في مراقبة السلطة التنفيذية وإخضاعها للمساءلة. ويتطلب هذا أن تحظى البرلمانات، بأشكال مختلفة، بثقة الناس بقدرتها على القيام بأدوار المراقبة والتقصي. أعتقد أن هذا يعني أنه يُتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين التمسك بالقيم، وأن يعيش ويعمل من خلالها، وإلا يمكن للثقة بالبرلمان نفسه أن تتلاشى.

لكن ما هي القيم في سياقنا؟ بالنظر إلى الطبيعة المتباينة جداً لبرلماننا المختلفة سأركز هنا على مجلس اللوردات. وأفعل ذلك على سبيل الإيضاح، وليس لتقديم نموذج مثالي. وآمل أن يقدم زملائي مناظير مختلفة أثناء النقاش.

أبدأ ببيان إخلاء مسؤولية. مجلس اللوردات ليس منتخباً، وبالتالي فإن السؤال المتعلق بكيفية خدمة أعضاء المجلس وخضوعهم للمساءلة أمام الناس لا يمكن الإجابة عليه في إطار أعراف المساءلة الانتخابية. لكن أعضاءنا يعون حقيقة أنهم يتعاملون، في عملهم التشريعي والرقابي، مع "قضايا المواطنين" وبالتالي فإنهم يأخذون بالاعتبار وجهات نظر الناس عموماً.

بشغلهم هذا المنصب في البرلمان، فإن أعضاء مجلس اللوردات يوافقون رسمياً على العمل وفقاً لـ "شرفهم الشخصي" والالتزام بالمبادئ السبعة للحياة العامة، التي وضعت عام 1995 من قبل اللجنة غير البرلمانية المستقلة بشأن المعايير الواجب اتباعها في الحياة العامة:

- نكران الذات؛
- النزاهة؛
- الموضوعية؛
- المساءلة؛
- الشفافية؛
- الصدق؛
- القيادة.

بصفتي أميناً عاماً لمجلس اللوردات فأنا ملتزم أيضاً بهذه المبادئ. كما أني وضعت أربع قيم محددة لجميع أولئك الذين يعملون في مجلس اللوردات:

- الاحترام؛
- المسؤولية؛
- الاحترافية؛
- إشراك الجميع.

وخلف هذه القيم ثمة سلسلة من أنماط السلوك المهمة التي ينبغي أن نظهرها أنا وزملائي، بما في ذلك عدم التسامح مع جميع أشكال التنمر والتحرش؛ والحيادية السياسية؛ والالتزام بالاستدامة البيئية.

وإن مسائل القيم في الحياة العامة حساسة جداً. وسيكون من الخطأ الإشارة إلى تطبيق منظومات قيمة في سياقات أخرى دون إجراء النقاش اللازم. لكنني أعتقد أننا سنتفق جميعاً على أن مسائل السلوك في الحياة العامة؛ والاستقامة؛ ومسؤوليتنا عن الكوكب في وقت يسوده التغير المناخي هي جميعاً قيم تزداد أهمية وتصبح مدار نقاش في الحياة العام، وبالتالي فإنها مهمة بالنسبة إلينا.

وثمة تحدٍ خاص تطرحه المقاربة القائمة على القيم، وهو تحدٍ يستحق المزيد من الدراسة، وهو كيف يمكن لأمين عام، وكيف ينبغي عليه، أن يسعى لتحقيق التوافق بين القيم التي يعمل على أساسها مع قيم أعضاء البرلمان. هل من الممكن الالتزام بالقيم الجوهرية المتفق عليها في أدوارنا دون تجاوز الحدود التي تفرضها الحيادية السياسية؟ هل من الممكن احترام جميع وجهات النظر التي يحملها الأعضاء المختلفون جداً في برلمان كل أمين عام؟

○ اقترح أن الإجابة على سؤال: ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" سيكون مستمداً جزئياً من قيم المنصب العام والخدمة العامة المناسبة للبرلمان الأمين العام. إن التقاطع بين قيمنا وقيم أولئك الأعضاء يستحق المزيد من النقاش والدراسة.

### قيمة ذات أهمية خاصة: القيادة

هل هناك فرضية واحدة قائمة على القيم يمكن أن نعتقد جميعاً أنها مناسبة لدور الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟ إن محاولة تحديد فرضية واحدة تشكل مقارنة جريئة، وكوفي بين زملاء فيني أفعل ذلك بقدر كبير من التواضع، لكي مستعد جداً للتأكيد على أن مسألة القيادة محورية في كل ما نفعله.

ثمة الكثير من المدارس الفكرية بشأن القيادة، والكثير من النماذج والأمثلة العظيمة على القيادة. والقيادة ترتبط بدرجة كبيرة بالسياق - وكما استكشفنا سابقاً - بالاستراتيجية والرؤية. وهنا سأعطي منظوراً شخصياً: في السياق الذي أعمل فيه في القرن الواحد والعشرين، تشكل القيم عنصراً مهماً في القيادة.

كقائد، ومع مواجهتي التحديات والقرارات اليومية في دوري كأمين عام، أفكر دائماً بقيمنا؛ بالمال العام؛ بالمساءلة؛ برفاه زملائي في البرلمان؛ بتقديم خدمة جيدة للأعضاء؛ بسمعة المجلس؛ وبإشراك الجميع في كل ما أقوم به.

○ إن جواباً على سؤال: "ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟"، وهو جواب نستطيع ربما أن نركز النقاش والمناظرة حوله، هو "القيادة"، والالتزام الشخصي بالقيم الضرورية للقيادة.

### الخلاصة

إننا محظوظون جداً كأمناء عامين في القرن الواحد والعشرين بأن تتاح لنا هذه الفرصة الدائمة المتمثلة في جمعية الأمناء العامين للبرلمانات الوطنية للتعليم والتطور معاً. جميعنا مختلفون، وجميعنا نقوم بأشياء مختلفة، لكن نتعلم معاً ومن التجارب المختلفة يساعدنا جميعاً. في حين أن الجواب على السؤال: "ماذا نتوقع من الأمين العام في القرن الواحد والعشرين؟" يعتمد فعلاً على جملة من العوامل (بما في ذلك طبيعة علاقاتنا الفردية مع الأعضاء) فإن المواضيع المشتركة مثل القيادة، والقيم، والتفكير والأداء الاستراتيجي ظهرت بوضوح. في زمن التغيير، وإقراراً منا بأننا بشر نواجه جميع التحديات ونقاط الضعف التي كشفتها السنتان الماضيتان بشكل خاص، وكقادة في أصعب الأوقات نستطيع أن نستمد القوة والدعم من بعضنا بعضاً في مواقعنا غير العادية والمكشوفة أمام مختلف الصعوبات. سيكون لدينا الكثير مما نتناظر بشأنه ونناقشه مع تكشف مسار القرن الواحد والعشرين.



UNION INTERPARLEMENTAIRE



INTER-PARLIAMENTARY UNION

## Association of Secretaries General of Parliaments

### COMMUNICATION

by

**Mr Simon BURTON**  
Clerk of the Parliaments of the United Kingdom

on

**“What do we expect of the Secretary General in the 21st century?”**

**Madrid Session**  
**November 2021**

## **Introduction**

The question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?” goes to the heart of what we do, our roles and responsibilities, and, as I will explore, the many differences between them. But asking this question of ourselves allows us to identify what we have in common and what it is that provides the shared basis for our learning together as members of the ASGP. This communication explores both some of the formal expectations of a Secretary General and some of the intangible personal qualities that we perhaps share.

## **An easy answer?**

An easy answer to the question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?” would be: “It depends”. This answer is a widely used academic tool. It is designed not to avoid a substantive answer, but to show the range of possible answers that could be explored. The approach taken in answering “It depends” is often described as “situational” - the answer to the question, in this case “what is expected of us”, depends on the context in which each Secretary General carries out their duties, roles and responsibilities. Exploring that context, and how it varies, is perhaps a good place to start.

## **A contextual approach**

So what are the factors that set the context in which each of us work? On what does what is expected of us depend? There are many such factors and I do not presume to offer here a definitive or comprehensive list but I offer the following for discussion:

- The constitutional settlement (including whether written, codified, or uncodified)
- Whether the parliament is bicameral or unicameral, and, if bicameral, the form of bicameralism
- Whether there is single national parliament or a federal structure
- The role of parliament
- The size of parliament, both in terms of the number of members and of our colleagues working for the parliament
- The process of appointment of the Secretary-General, including whether there is a role for the president of parliament, the executive, or other Members
- Whether our roles focus on the procedural and legislative role of the parliament or whether other services are under our direction
- The nature and management of the funding of the parliament
- Whether there are links to the executive and if so how formal they are
- Our employment status: who employs us and to whom are we accountable?

- Whether the Secretary General is a statutory position with formal powers enshrined in law
- What qualifications (formal or informal) are required: legal, procedural, managerial etc

I would be interested in exploring in discussion whether colleagues think there are any other relevant factors but this list is a start!

So one approach to answering the question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?” would be to review each of our roles against these factors. This could involve a large scale survey of all Secretaries-General, properly constructed and moderated. While that would be a very interesting exercise, it would be time-consuming, and perhaps more suitable for a high-level academic thesis than for the more informal dialogue that we undertake at ASGP. In addition, such a study, while no doubt exposing many interesting common threads, could very well conclude either that the question cannot be answered, or that it is really too hard to say anything meaningful, as the answer depends so heavily on the context. Neither outcome would, I think, be fruitful for our session.

- *We can conclude that an answer to the question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?” will require an understanding of the many different situations in which we all find ourselves, not least as a means of each of us respecting the different contexts in which we each work.*

### **Another approach: what do we actually talk about at ASGP?**

Answering any fundamental question about the world of work can often be done through the lens of time. What do people, especially people in senior and responsible jobs, actually spend their time on? So in this case, another fruitful approach to answering the question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?” would come from a detailed analysis of the topics presented and discussed at ASGP sessions over, say, the last decade. The clear structure of our recent agendas, with themes for debate grouping together individual communications, provide a rich source for study. The theme “Parliamentary Personnel”, for example, provides an opportunity both for this communication and for the very interesting topic chosen by Ms Pn Tyawa, Acting Secretary to Parliament, South Africa: “Assessing the performance of parliamentary officials: A case for the balanced scorecard”. The two topics in my view provide two different perspectives on our work and will provide a complementary, and I hope balanced, discussion.

A thorough analysis of the topics we have spent our time on would, however, also be a serious exercise, and again very time-consuming. A rough grouping together under general headings would be relatively quick and easy, given the thoughtful gathering of topics undertaken by our President and the Executive Committee in managing our agendas. But while this approach would not do justice to the nuances and subtleties of

the many issues presented in our discussions, nor capture the reflection and insight provided in our debates, I do offer here a few headlines of our work over the last 10 years to shine at least a little light on what is expected of a Secretary General in the 21<sup>st</sup> century by illustrating what we choose to talk about and thus what interests and concerns us.

The topics presented have been very wide ranging:

- Some are situational, covering topics of interest to a colleague from a particular country and thus allowing us all to learn from how others do things
  - We have discussed constitutional issues, including Brexit and the relations between parliaments and the judicial and executive branches
  - Some are on the procedural and legislative work of parliaments, including the central topic of parliamentary privilege
  - Some focus on members
  - We also cover engagement with the public and communications
  - We have also discussed a range of important practical matters from ICT to parliamentary buildings
  - The budget of Parliaments is an important topic
  - Parliamentary personnel, including skills, experience and training, features very heavily
- *We can conclude that an answer to the question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?” will recognise the wide range of functions, services and advice for which we as Secretaries-General are responsible*

### **A crisis approach: the Secretary Generals’ response to the COVID pandemic**

The last couple of years have seen a very strong focus on innovation and crisis management in response to the ongoing pandemic. There have been very powerful ASGP sessions for colleagues answering the question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?” under the most challenging of conditions and in new and unexpected ways. This has been a time of great change, and some of that change will be permanent. Qualities such as resilience, planning and the ability to innovate flexibly at pace have come to the fore for all of us and for our teams during the pandemic. The demonstration of these qualities provides some very strong pointers for what is expected of us in the years ahead.

It is interesting that in the years leading up to the COVID pandemic, ASGP held a number of discussions on crisis management and strategic planning. In the complex and multifocal environments in which we operate this now seems very prescient and stood us all in good stead when the crisis actually came to pass.

- *An answer to the question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?” will in part come from the lessons we have learned and the new experiences we have gained during the terrible time of the pandemic. Qualities such as innovation, experimentation, resilience and flexibility have been demonstrated and tested to their limits.*

### **A strategy-based approach**

I turn now to a couple of particular perspectives on the question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?”. The first is to consider strategy, a much discussed concept in the world of business and the armed forces. What does the concept mean? Is it reasonable to assume that the Secretary General, in so far as we are the most senior official of our parliaments, is responsible for strategy in their parliament?

Strategy can be said to be the answer to the question: “where do you want to go in the long-term and how are you going to get there?”. This in turn requires definition of a desired end state (a vision) and of a means of delivery (a mission statement or plan). There is much more that could be said on this topic but I will confine myself here to the thought that effective thinking about strategy requires looking at an organisation, in this case a parliament, from a wide range of perspectives: Where are you going? Where have you come from? What’s going to come at you? What resources, skills and capabilities do you have to deliver? Why are you doing what you are doing? Tools such as the balanced scorecard provide a very valuable way of answering these questions.

There are, however, many constraints on the Secretary General’s ability to set and deliver strategy. The most significant in my view, and one that is most definitely contextual, is the nature of our relationship with the members of the parliaments we work for. How far do they get involved in such matters? How far is such involvement formal or informal? Where does the balance of power lie and how are disputes resolved? These are all live questions, at least for me in the House of Lords at present, and could form the basis of further study in the future.

- *An answer to the question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?” will include an element of ability to set the strategic direction for their parliament and those who work there, but this is heavily contextual and in particular constrained by the powers and responsibilities of Members. This question would repay further study.*

### **A values-based approach**

My final approach in this short paper to the question “What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?” is to look through the lens of values. I believe that this is a very important perspective. Parliaments, in different ways, exist to serve the people in various modes of democratic government, and often have specific roles in

scrutinising the executive and holding the executive to account. This requires parliaments, in different ways, to have the trust of the people and their confidence in performing scrutiny roles. I believe it follows that a Secretary General in the 21<sup>st</sup> century is expected to uphold values, and to live and work by and through them, otherwise trust in the parliament itself can be eroded.

But what are values in our context? Given the very different nature of our different parliaments I am going to focus here on the House of Lords. I do this as an illustration, not as a model. I hope that colleagues will provide other perspectives in the discussion.

I start with a disclaimer. The House of Lords is not elected and so the question of how the members of the House serve and are accountable to the people cannot be answered by the norms of electoral accountability. But our members are alive to the fact that they deal, in their legislative and scrutiny work, with “citizens’ issues” and so have an eye to the views of the public.

In taking their seat in Parliament, Members of the Lords formally agree allows to act on their “personal honour” and to observe the Seven Principles of Public Life, set in 1995 by the independent non-parliamentary Committee on Standards in Public Life:

- Selflessness
- Integrity
- Objectivity
- Accountability
- Openness
- Honesty
- Leadership

As Secretary General of the House of Lords I too am bound to uphold these principles. I have also set four specific values for all those who work in the House of Lords:

- Respect
- Responsibility
- Professionalism
- Inclusion

Behind these values are a series of important behaviors that I and all my colleagues must demonstrate, including a zero tolerance of all forms of bullying and harassment; political impartiality; and a commitment to environmental sustainability.

Questions of values in public life are very sensitive. It would be wrong to suggest the application, in other contexts of these, or other, value sets without proper debate and discussion. But I think we will all agree that questions of conduct in public office; propriety; and indeed our responsibilities to the planet at a time of climate change are all values issues that are of increasing interest and debate in the public sphere, and thus for us.

A particular challenge raised by a values based approach, and one worthy of further detailed study, is how a Secretary General can, or even should, seek to align the values by which they work with those of the members of their parliament. Can the core values agreed for our individual roles be upheld without crossing the bounds of political impartiality? Is it possible to respect all the views held by the very diverse members of each Secretary General's parliament?

- *I suggest that an answer to the question "What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?" will in part be derived from the values of public office and public service appropriate to that Secretary General's Parliament. The interface of our values with those of members would repay further discussion and study.*

### **A particular value: leadership**

So is there a single values-based proposition that we might all think relevant for the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century? Trying to identify one is a bold approach, and among colleagues I do so with great humility, but I am very willing to assert that the question of leadership is central to all we do.

There are many schools of thought about leadership, many models and many great examples of great leadership. And leadership is very much linked into context - as we have explored already with strategy and vision. I will here give a personal perspective: in the context in which we work in the 21<sup>st</sup> century, values form a significant element of leadership.

As a leader, and as I face the daily challenges and decisions of my role as Secretary General, I am always thinking about our values; about public money; about accountability; about the wellbeing of my colleagues in parliament; about delivering great service to members; about the reputation of the House; and about being inclusive in everything I do.

- *An answer to the question "What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?", and one around which we can perhaps coalesce debate and discussion, is "leadership", and the personal commitment to the values needed to lead.*

### **Conclusion**

We are very fortunate as Secretaries General in the 21<sup>st</sup> Century to have this continuing opportunity as ASGP to learn and grow together. We are all different, and we all do different things, but learning together and from different experiences helps us all. While the answer to the question "What do we expect of the Secretary General in the 21<sup>st</sup> Century?" really does depend on a range of factors (including the nature of our

individual relationships with members) common themes of leadership, values, strategic thinking and delivery have emerged. In a time of change, and recognising that we are human with all the challenges and vulnerabilities the last two years in particular have revealed, as leaders at the most difficult of times we have each other to draw on for mutual strength and support in our unusual, and exposed, positions. We will have plenty to debate and discuss as the 21<sup>st</sup> century unfolds.