

Blog 3

Toezichtarrangementen: ontwerpprincipes en mogelijke vormen

Cor van Montfort

Dit blog is het derde in een serie van drie over rekenschap in en door organisatienetwerken. Blog 1 ging over het begrip rekenschap ('accountability'). Dit tweede blog behandelde voorwaarden voor goed extern toezicht en dit derde blog gaat over interne en horizontale rekenschapsmechanismen.

Netwerken zijn vaak ondoorzichtig, onnavolgbaar in hun ontwikkeling, traag in het bereiken van concrete resultaten en ook is vaak onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Dat maakt goede publieke rekenschap nog belangrijker om de doelmatigheid en rechtmatigheid van publieke middelen toch te kunnen blijven bepalen. De vorm van deze publieke rekenschap zal toegesneden moeten zijn op de specifieke aard van het netwerk. Informele en vrijwillige netwerken zullen om andere rekenschapsmechanismen vragen dan wettelijk verplichte en met een specifieke taak belaste netwerken (denk aan de samenwerkingsverbanden passend Onderwijs).

Ontwerp vragen

Om tot een passend rekenschapsarrangement te komen moeten per netwerk zeker vijf ontwerp vragen beantwoord moeten worden:

1. Met welk doel wordt rekenschap afgelegd en gevraagd, bijvoorbeeld: oordelen en sanctioneren, ontwikkelgericht, veranderingen in gang zetten?
2. Wat is het perspectief van waaruit rekenschap wordt afgelegd of gevraagd: de organisatie, het netwerk of het hele ecosysteem van direct of indirect betrokkenen (ego- of ecoperspectief)?
3. Wat is het onderwerp van rekenschap, bijvoorbeeld: de mate waarin de samenwerking in het netwerk bijdraagt aan het oplossen van het maatschappelijk vraagstuk, doelbereiking, het proces van samenwerken, gedrag en cultuur in het netwerk ('gaan de netwerkpartners op een productieve manier met elkaar om?', compliance, taakuitvoering, kwaliteit (bijv. van onderwijs, hulpverlening, of bestrijding van dakloosheid of van armoede) of de netwerk'capabilites' (is het netwerk voldoende toegerust voor de opdracht die het te vervullen heeft?).
4. Wat zijn het object en subject van rekenschap, ofwel wie legt aan wie waarover rekenschap af, of vraagt om rekenschap? Dat kunnen bijvoorbeeld formele toezichthouders, bestuurders, uitvoerders, maatschappelijke partijen of burgers zijn.
5. Welke beïnvloedbare en onbeïnvloedbare (contingentie-) factoren zijn belemmerend of stimulerend om een, bij de antwoorden op vraag 1 tot en met 4, passende vorm van rekenschap te organiseren? Denk bij beïnvloedbare factoren aan factoren die met cultuur of gedrag hebben te maken en denk bij onbeïnvloedbare factoren aan wet- en regelgeving, of aan het politiek-bestuurlijk krachtenveld waarin een netwerk opereert.

Nadat aan de hand van deze ontwerp vragen is bepaald *wie, waarover, waarom, vanuit welk perspectief en onder welke condities* rekenschap vraagt of aflegt kan de vraag naar het *hoe* worden beantwoord. Daarbij kunnen rekenschapsarrangementen zowel interne als externe en zowel formele als informele vormen van rekenschap bevatten. Verder kan rekenschap worden afgelegd of gevraagd door en bij de afzonderlijke netwerkpartners als door en in het netwerk zelf.

In de praktijk komen vormen van rekenschap die betrekking hebben op individuele netwerkpartners het meeste voor, denk aan het externe toezicht door rijksinspecties of het interne toezicht door raden van toezicht die zich beide primair richten in individuele organisaties. Toch zijn ook vormen van rekenschap denkbaar die zich richten op het netwerk als geheel. Denk bijvoorbeeld aan netwerkvisitatie waarbij een externe visitator het netwerk onder de loep neemt en de conclusies deelt met de netwerkpartners die er vervolgens mee aan de slag gaan om te leren en te verbeteren. Een andere mogelijkheid is om rekenschapsmechanismen in te bouwen in de governance van het netwerk, dat wil zeggen in het geheel van ‘sturen, beheersen, toezichthouden en verantwoorden’ (zie ook het artikel: *Toezicht, verantwoording en organisatienetwerken*, Van Montfort, Ehren en Kenis, 2024). Dat kan door bijvoorbeeld af te spreken dat het functioneren en presteren van het netwerk wordt gemonitord en periodiek geëvalueerd. Netwerkpartners kunnen dan zelf bijvoorbeeld intervisie, feedback of voortgangsgesprekken te organiseren. Ook kunnen ‘toezichtachtigen’ als onderdeel van de netwerk-governance een rol spelen bij het vragen en afleggen van rekenschap, zoals een projectleider, een onafhankelijke externe voorzitter, een stuurgroep. etc. Ook zij kunnen een rol spelen in het op tempo en op koers houden. Het zijn geen toezichthouders, maar ze kunnen de netwerkpartners wel (kritisch) bevragen en om rekenschap vragen.

Naast deze drie modaliteiten – rekenschap door netwerkpartners, rekenschap door het netwerk, rekenschap in het netwerk – is er nog een vierde variant denkbaar die ik ‘the whole system in the room’ zou willen noemen. Bij deze variant zitten bestuurders, (interne en externe) toezichthouders en belanghebbenden met elkaar om tafel om met elkaar een open en kritisch gesprek te voeren over het functioneren en presteren van het netwerk. Afhankelijk van het antwoord op de ontwerp-vragen 1 t/m 5 kan een keuze worden gemaakt voor een (combinatie van) van de vier rekenschapsmodaliteiten.