

Een rekenkamerblik op toezicht

Naar aanleiding van de onderzoeken *Toezicht op voorscholen* en *Toezicht op GVB* heeft de rekenkamer een artikel geschreven dat hieronder is samengevat.

Zie voor het volledige artikel:

Ridder, J.A. de, M. van Doorn, J. Kooij (2013). Een rekenkamerblik op toezicht, bewuste keuzes noodzakelijk voor doelmatig toezicht. *TPC*, 11 (1), 10-13.

Inleiding

In de 'improvisatiemaatschappij' zoals onze complexe maatschappij wel wordt genoemdⁱ, moeten organisaties zich steeds aanpassen aan nieuwe omstandigheden en aan elkaar. Handelen naar bevind van zaken moet dus, maar gaat niet vanzelfsprekend goed. Toezicht is nodig om de belangen van belanghebbenden te waarborgen en iedere burger is - als ouder, wijkbewoner, patiënt, werknemer of aandeelhouder - belanghebbende bij vele organisaties. Als het mis gaat is de reflex: meer toezicht met alle bureaucratische rompslomp van dien.

Doelmatig toezicht

Rekenkamers krijgen vaak het verwijt de grote aanjagers te zijn van deze toezichtreflex. Wij hebben een andere rekenkamerblik op toezicht. Goed toezicht betekent doelmatig toezicht. Een toezichthouder moet niet de rol overnemen bestuurder of directie en niet alles willen controleren. Toezicht houden vraagt om keuzes. Als deze niet bewust worden gemaakt, zullen ze toch onbewust ontstaan. Onbewuste keuzes kunnen de kwaliteit van het gehouden toezicht ondermijnen. Op twee verschillende manieren.

Gevolgen van onbewust kiezen

Onbewust kan een toezichthouder kiezen voor iets dat hij niet had gedaan als er over na was gedacht. Uit het onderzoek naar het toezicht op de voorscholen blijkt dat de stadsdelen als toezichthouder te soepel zijn bij de erkenning van voorscholen. Niet verbazingwekkend omdat er ook andere beleidsprioriteiten zijn. Toch lijkt het waarschijnlijk dat er voor grondiger toezicht aan de poort was gekozen als dit expliciet als een keuzeprobleem op de ambtelijke of politieke agenda was gezet. Onbewust kiezen kan ook leiden tot een systematisch afwijking in de aandachtsverdeling. Uit het onderzoek naar het toezicht bij GVB bleek dat de Raad van Commissarissen zich vooral richtte op één aandachtspunt, namelijk het verkrijgen van het exclusieve recht voor GVB om het openbaar vervoer te verzorgen. Het lijkt ons onwaarschijnlijk dat de commissarissen bepaalde onderwerpen ook links hadden laten liggen als er uitgebreid met elkaar over was gesproken.

Bewust kiezen

De mogelijke invalshoeken bij toezicht zijn bij elke organisatie op elk moment weer anders. Het standaardrecept voor verstandig kiezen bevat daarom ook maar één opdracht: *Kies bewust*. Door analyse en discussie wordt de kans op toevallige blinde vlekken kleiner. Een goede keuze is een beredeneerde keuze. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat achteraf altijd zal blijken dat er dan ook de *juiste* keuzes zijn gemaakt. Het vergroot de kans echter wel.

Voorwaarden voor bewuste keuzes

Om goede beredeneerde keuzes te kunnen maken, moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. De bekende professionele standaards hebben te maken met deskundigheid, transparantie en onafhankelijkheid. Weten wat je moet doen, is ook een belangrijk voorwaarde en misschien iets te voor de hand liggend om opgenomen te worden in de *corporate governance code*. In onze onderzoeken zagen we echter dat de toezichtstructuur niet helder was en de rolvastheid door andere taken van de toezichthouder onder druk kwam te staan.

Conclusies

De stijgende behoefte aan toezicht wordt wel gezien als gevolg van een 'voorzorgcultuur' waarbinnen alle risico's vroegtijdig moeten worden opgespoord.ⁱ Wij zien toezicht niet als een verslaving van een overbezorgde samenleving, maar als consequentie van het maatwerk dat de complexe samenleving vraagt. Toezicht is een onmisbaar hulpmiddel, maar het belang moet ook niet groter gemaakt worden dan het is. Toezicht moet zo 'zuinig' mogelijk worden georganiseerd. Het is altijd aanvullend en nooit gericht op het uitbannen van alle risico's. Bij het toezicht moet met zo weinig mogelijk inspanning er voor worden gezorgd dat de onder toezicht staande zijn of haar werk zo goed mogelijk doet. Het maken van bewuste keuzes en het reflecteren op eerder gemaakte keuzes is daarvoor essentieel.

ⁱ Boutellier, *De improvisatiemaatschappij. Over sociale ordening van een onbegrensde wereld*, december 2011.

ⁱⁱ Winter, H.B., *Zicht op toezicht. Over de meerwaarde van toezicht in de risicosamenleving*, september 2010.