

# Vensters PO

MAGAZINE VOOR HET PRIMAIR ONDERWIJS

april 2014 • nummer 3



**Vensters**   
Primair Onderwijs

Veel nieuwe  
onderwerpen  
online!

8

'Transparan-  
tie houdt je  
scherp'

12

Extra:  
katern met  
praktische  
hulp en tips



*'Weten dat er op je wordt  
gelet, voorkomt dat je  
Zonnekoninggedrag gaat  
vertonen'*

GOVERNANCE-EXPERT BART DE LANGE:

# 'Transparantie houdt je scherp'

De maatschappij, de klanten, de ouders: iedereen vraagt tegenwoordig om transparantie. Dus kun je het maar beter omarmen, vindt Bart de Lange, partner bij Governance University Advisory – een adviesbureau rond governance-vraagstukken. “Bovendien verhoogt transparantie je kwaliteit.”

Tekst: Rob Voorwinden | Fotografie: Nicolet Peters



Ziekenhuizen maken met een register duidelijk welke banden ze hebben met de farmaceutische industrie. Het ministerie van Economische Zaken heeft een transparantie-benchmark ingesteld voor de maatschappelijke verslaggeving van ondernemingen. En de Europese Unie heeft een transparantieregister voor lobbyclubs die invloed proberen uit te oefenen op de besluitvorming. Waarmee Bart de Lange, partner bij Governance University Advisory, maar wil zeggen dat transparantie al jarenlang aan een opmars bezig is.

Die trend heeft nu ook het basisonderwijs bereikt. De eerste reactie is, en niet alleen in het onderwijs, vaak schrik en terughoudendheid. Want scholen zijn, net als ziekenhuizen en al die andere non-profit-organisaties, geen koekjesfabrieken. De kwaliteit van hun output is moeilijk meetbaar, en het interpreteren van getallen over die output is specialistenwerk.

“Mensen zien vaak ook alleen de buitenkant van een organisatie”, zegt De Lange. “Op basis daarvan beslissen ze dan om wel of niet naar een bepaald ziekenhuis te gaan, of naar een bepaalde school. En mensen oordelen vaak snel, al dan niet via sociale media, en niet altijd zorgvuldig.”

Verder bestaat altijd het risico dat de pers met je cijfers aan de haal gaat, zoals de ziekenhuizen vrezden, nu ze gedwongen worden hun sterftcijfers te publiceren. “Je ziet de staatjes in de krant al bijna voor je”, zegt De Lange. “Terwijl er achter die cijfers een enorm ingewikkelde berekening zit, en die cijfers helemaal niets hoeven te zeggen over de kwaliteit van je zorg.” De angst dat anderen dan toch verregaande conclusies aan die cijfers verbinden, is terecht, vindt De Lange. “Als dat gebeurt, moet je als bestuurder heel hard werken om het vertrouwen in je organisatie te herstellen. En moet je maar hopen dat er ondertussen niet te veel klanten weglopen.”

### Imagoherstel

Dus transparantie is een slechte zaak? Integendeel, zegt De Lange. Want er zitten ook grote voordelen aan. In de eerste plaats doordat er, met hoeveel voorbehouden ook, toch samen normen worden vastgesteld.

Over de juistheid van die normen kun je dan wel weer gaan discussiëren, ze zijn niet in beton gegoten. “Maar je hebt in elk geval een uitgangspunt voor discussies. Een norm stimuleert om het samen beter te doen. Transparantie verhoogt je kwaliteit.”

Verder houdt transparantie je scherp, vindt De Lange. “Als je weet dat er op je wordt gelet, zit dat altijd in je achterhoofd. Het voorkomt dat je Zonnekoninggedrag gaat vertonen; gedrag dat leidt tot incidenten waarover je vaak in de krant leest.” En voor de goede orde: “Die incidenten komen niet naar buiten door openheid, maar doordat ze zo groot worden dat je ze echt niet meer geheim kunt houden.”

Nadat zo’n geheim is uitgelekt loop je het risico dat er een cameraploeg voor je deur staat om opheldering te eisen, maar ook dan is transparantie beter dan geslotenheid. De Lange: “Je kunt kiezen hoe je ermee omgaat.” Wie de deur dichtgooit, verliest. Wie netjes uitlegt wat er is gebeurd en hoe het in de toekomst voorkomen zal worden, heeft de eerste stap naar imagoherstel gezet.

## *‘Het is een mythe dat het automatisch leidt tot optimale kwaliteit als alles maar op straat ligt’*

### Mooie gelaagdheid

Transparantie betekent overigens niet dat je als organisatie ál je gegevens maar openbaar moet maken, vindt De Lange. “Het is een mythe dat als alles maar op straat ligt, dit automatisch leidt tot de optimale kwaliteit. Dat geloof ik niet. Want dan moet je als klant ook al die gegevens kunnen duiden, en dat kan niet. Daar zijn die gegevens doorgaans gewoon te complex voor.”

Dat lukt zelfs intern al niet, bij ziekenhuizen bijvoorbeeld. “Een raad van toezicht kan niet álle gegevens door nemen die ze van het college van bestuur zouden kunnen krijgen. Want dan zouden ze, als toezichthouders, net zoveel van de organisatie moeten weten als de leden van het college van bestuur. En die laatsten zijn er de hele dag mee bezig en de raad van toezicht niet. Er moeten keuzes gemaakt worden.”

Bij Vensters PO zijn die keuzes prima gemaakt, vindt De Lange. “Er zit een mooie gelaagdheid in Vensters. Voor de ouders zijn er gegevens over leerlingenaantallen, eindresultaten, over: wat is dit voor een soort school? Weten de ouders dan alles? Nee, maar wel voldoende om scholen te kunnen vergelijken. Ze kunnen iets met die gegevens.”

De andere laag van Vensters PO is de managementinformatie, die niet openbaar is maar die directies en besturen heel goed kunnen gebruiken om de kwaliteit van hun organisaties te verhogen. “Je kunt benchmarken: als een ander hoger scoort dan jij, kan je eens gaan onderzoeken hoe dat komt. Het is een uitnodiging om met elkaar te gaan kijken hoe je beter kunt worden.”

### Inhaalslag

Het basisonderwijs heeft met Vensters PO een inhaalslag gemaakt op het gebied van transparantie, zegt De Lange. “Ik ben er erg enthousiast over, het is een enorme stap vooruit die zal helpen het kwaliteitsbewustzijn van het onderwijs verder te verbeteren.”

En ja, natuurlijk is het een werk om Vensters PO te vullen met alle gegevens. De Lange: “Zoiets kost tijd. En echte onderwijsmensen zullen er af en toe bij zuchten.” Maar veel informatie wordt toch al geregistreerd en je moet er ook lol in krijgen. “Hoe kan jij de transparantie zo inrichten dat jouw organisatie daar het meeste aan heeft, in deze veranderende wereld en onder voortdurend veranderende omstandigheden? Dat is het spel van de bestuurder.”

De voordelen van transparantie wegen dus ruimschoots op tegen de nadelen. “Er zitten altijd nadelen aan, maar als je daarop focust regeert de angst in plaats van de kracht. En angst is nooit een goede raadgever. Bovendien: transparantie komt toch, dus kan je het maar beter omarmen.”