



## Nieuwsbrief Blauw bv, januari 2021



**Welkom bij mijn jaarlijkse nieuwsbrief. Dit jaar heb ik gewacht tot er een gunstig moment zou komen voor uw aandacht; want de afgelopen weken heeft het (wereld) nieuws ons aardig bezig gehouden. Misschien dat de avondklok u (ongevraagd) tijd geeft voor beschouwingen. Zoals elk jaar gebruik ik de nieuwsbrief om aandacht te vragen voor nieuwe, en volgens mij interessante, publicaties. Hieronder leest u korte teasers om u te verleiden verder te lezen. Dit jaar geen digitale linkjes, die u direct naar het hele artikel op de website brengt. Digitale links zijn tegenwoordig te link zijn om zomaar op te klikken 😊.**

Een van de dingen die mij in 2020 positief is opgevallen is de hogere professionaliteit van de Raden van Toezicht die ik mag begeleiden bij hun zelfevaluaties. Ik word hier vrolijk van, want ik denk dat het vermogen tot zelfreflectie bijdraagt aan een betere samenleving en hogere maatschappelijke prestaties. Een gebrekkige zelfreflectie hebben we helaas gezien aan de andere kant van de oceaan, maar ook hier in Nederland bij de toelagenaffaire. Vanuit de overtuiging dat reflectie beter werkt dan instructies of regelgeving, schrijf ik in deze nieuwsbrief over vier reflecterende artikelen/boekbesprekingen.

Welkom bij mijn traditionele nieuwsbrief, die bedoeld is als een inspiratie cadeautje voor directies, besturen en toezichthouders. Lees mee en bezoek mijn website via de (veilige) QR code of ga naar [www.blauwbv.nl/publicaties](http://www.blauwbv.nl/publicaties).

Wilt u liever niet meer benaderd worden met deze nieuwsbrief, dan kunt u dit met een korte e-mail doorgeven. Ik haal u onmiddellijk van mijn lijst.

**Soest, 24 januari 2021**  
**Theo Stubbé, Blauw bv**



### **Waarom onderhandelen bij fusietrajecten?**

Een fusieproces is mensenwerk, complex, maar ook een kans om een visie uit te werken over de gewenste prestaties van de nieuwe maatschappelijke organisatie na de fusie. Bij het behalen van een maatschappelijke meerwaarde hoort geen spel van onderhandeling zoals gewoon is in de commerciële wereld van Mergers & Acquisitions. In dit artikel beschrijf ik diverse voorbeelden van deze houding van onderhandelen die bij fusies tussen maatschappelijke organisaties contraproductief werken. Bestuurders en toezichthouders van een maatschappelijke organisatie dienen te kijken of de stappen in het proces gericht zijn op de gezamenlijke maatschappelijke meerwaarde, om de fusie tot een succes te maken.

Dit artikel is gepubliceerd in het blad Goed Bestuur & Toezicht (4<sup>e</sup> kwartaal 2020). Via mijn website kunt u de link naar dit artikel vinden.



Ik ben er in de zomer aan gaan schrijven omdat het mij al langer opviel dat sommige Raden van Toezicht en bestuurders anders 'in de race zitten voor een fusie' dan ik denk dat goed is voor dit proces. Soms gaan gesprekken - vaak op de gang - over de omvang van de vastgoed portefeuille (bij een corporatie) of over de financiële balans (bij de zorg), op basis waarvan een hoog – laag verhouding zou ontstaan binnen fusiegesprekken.



Ik ben niet naïef over de noodzaak van goed cijfermateriaal om de risico's van een fusie te kunnen beoordelen en ik begrijp best dat mensen soms maar moeilijk afstand kunnen doen van 'hun organisatie'. Als je echter rustig stil staat bij de gedachte en dit gevoel dan vind ik dat het nooit 'jouw organisatie' kan zijn of is geweest. Bij corporaties, zorg, onderwijs etc. staat de organisatie in dienst van de maatschappij en zijn overwegingen tot fusie alleen langs de meetlat van maatschappelijke meerwaarde te leggen, toch? Kortom, dit artikel beschrijft dat onderhandelen om te winnen niet past een fusieproces van maatschappelijke organisaties.



### Over 'paradigmaverkleving'

In mijn vorige nieuwsbrief heb ik al geschreven over het prachtige woord 'paradigmaverkleving'. Dit begrip komt uit het rapport van Marilieke Engbers met als titel 'Kracht & Tegenkracht' (VU Amsterdam, juni 2019). De titel van het rapport verwijst naar de kracht van een bestuurder versus de tegenkracht van de Raad van Toezicht (RvT). In een bijzin beschrijft zij dat het ook vice versa geldt. Ik wijs u dit jaar nogmaals op dit rapport, want ik vind het nog steeds een goed handvat om stil te staan bij de rol en de positie van de bestuurder en de toezichthouder.

Marilieke onderzoekt de theorie dat een bestuurder onmogelijk alle aspecten van zijn/haar werk kan bevatten/begrijpen, gezien de complexiteit, ambiguïteit, onzekerheid en de hoeveelheid informatie van de werkomgeving. Elke bestuurder kan zodoende niets anders doen dan werken met een begrensd model van de werkelijkheid, ook wel het paradigma van de bestuurder genoemd. So far, so good. Tot het moment dat de bestuurder gaat denken dat dit paradigma (de modelmatige versie van de werkelijkheid) gelijk is aan de werkelijkheid. Dat noemt de onderzoeker de 'paradigmaverkleving'. Hij/zij zal dan niet meer leren van nieuwe observaties en tegenspraak op zijn paradigma ervaren als een persoonlijke aanval. Herkent u het?

Op mijn website vindt u mijn uitgebreide samenvatting van dit uitstekende rapport. Het is de moeite waard dat elke RvT dit bespreekt met de bestuurder, zoals ook elke bestuurder er aandacht aan kan besteden binnen het MT.



### Boekbespreking van 'Risicomanagement voor bestuurders en toezichthouders'

Het woord risicomanagement roept bij vele toezichthouders en ik vermoed ook bij sommige bestuurders een zucht op 'want dat onderwerp hoort bij de auditcommissie'. Ja, dat klopt, maar juist de soft controls in het risicomanagement gaan over de gewenste bedrijfscultuur waarbij alle medewerkers bewust moeten omgaan met risico's. Het onderwerp risico mag niet blijven hangen in de auditcommissie. Zo blijkt uit diverse affaires bij maatschappelijke organisaties (bijvoorbeeld Vestia) of bij de overheid (bijvoorbeeld de toeslagen). Aardig vind ik ook de beschrijving van de risicofilosofie en de risicobereidheid van de

organisatie, die moet passen bij de strategie en de doelstellingen. Heeft uw organisatie een defensieve of een offensieve risicofilosofie, met de daarbij behorende aandacht voor het zekere dan wel voor het onzekere? Kortom, dit boek is geknipt voor de bestuurders en toezichthouders, die geen specialist zijn op dit onderwerp. En het leest gemakkelijk.

Ik denk dat de auteurs geen overdreven uitspraak doen dat een ander gesprek kan ontstaan in de boardroom 'door het onderwerp te benaderen van het benutten van kansen'. Ik ben enthousiast dat alle elementen van risicomanagement overzichtelijk in één boek (170 pagina's) gelezen kunnen worden. Daarnaast geeft het boek meer dan genoeg handvatten om de goede vragen te kunnen stellen aan de specialisten.



### Over reflectie en intervisie

Tot slot wens alle lezers reflectieve wijsheid in 2021 en geduld met de corona maatregelen. Gebruik de tijd voor maatschappelijk ondernemerschap en zingeving voor uzelf en uw collega's.

U kunt reflectie ook organiseren voor uzelf. Dat kunt u in uw eentje doen door uzelf stilte te gunnen maar u kunt ook tegenspraak organiseren, bijvoorbeeld met zelfevaluaties binnen uw RvT of MT. U kunt reflectie ook stimuleren met intervisie. Intervisie is een eenvoudige manier om met 5 à 6 gelijksoortige mensen (bv met collega bestuurders of met collega toezichthouders) casuïstiek te bespreken.

Ik begeleid intervisie, met name tussen bestuurders van verschillende maatschappelijke organisaties, bijvoorbeeld in een gemengde groep met bestuurders uit de zorg, corporaties en het onderwijs. U kunt op mijn website lezen hoe ik dit aanpak.

Scan deze QR code voor de publicaties op [blauw bv.nl](http://blauw bv.nl)



#### **Intervisie:**

*Ik heb nog plaatsen beschikbaar in een intervisiegroep. **Gezocht:** enthousiaste bestuurder die wil leren door te reflecteren. € 950,- pp voor 6 bijeenkomsten (18 PE punten).*