12 MANIEREN OM EEN FUSIE (NIET) TE VERPRUTSEN

+EEN CHECKLIST TEGEN POST-FUSIESTRESS

JOHAN VAN HOOF

12 MANIEREN OM EEN FUSIE (NIET) TE VERPRUTSEN

PRAKTIJKERVARINGEN VOOR
HET WEL LATEN SLAGEN VAN FUSIES

JOHAN VAN HOOF

INHOUDSOPGAVE

Johan van Hoof 3

Inleiding 4

HOOFDSTUKKEN:

1 **Fuseer vanwege omvang en invloed!** 9

2 **Kies voor de partner met wie het klikt!** 13

3 **Behandel de moeilijkste zaken als laatste!** 15

4 **Maak van de bestuursbenoeming een prestigebesluit!** 23

5 **Houd de RvC op gepaste afstand!** 27

6 **Bouw veel Go/No-Go momenten in!** 31

7 **Doe alles in hetzelfde tempo als je partner!** 33

8 **Selecteer bestuur en management 100% op kwaliteit!** 37

9 **Houd radiostilte zo lang als mogelijk in stand!** 41

10 **Best practice = my practice!** 43

11 **Beloof je medewerkers dat er bijna niets verandert!** 45

12 **Verbeter alles wat je altijd al wilde veranderen!** 49

En als de fusie toch lukt:
Een post-fusiestress checklist 51

DRS. JOHAN VAN HOOF (1966)



Johan is partner bij KPMG Management Consultants. Hij is daar onder meer segmentleider van de branchegroep Woningcorporaties. Naast zijn managementtaken bij KPMG, adviseert hij organisaties bij strategisch beleid, ondernemingplannen, organisatieverbetering, doelmatigheid, governance en bij fusie en samenwerking. Johan studeerde politicologie en sociale wetenschappen. Na zijn studie trad hij in dienst als adviseur bij achtereenvolgens Interpolis, de Nationale Woningraad en PricewaterhouseCoopers. Tijdens zijn loopbaan specialiseerde hij zich in fusie- en samenwerkingstrajecten. In 2001 werd hij gevraagd om als bestuurder aan te treden bij WoningNet, een fusieproduct van zes organisaties. Deze functie vervulde hij zes jaar om vervolgens weer terug te keren naar zijn eerste liefde, het adviesvak, eerst als directeur bij Vannimwegen Organisatieadvies en sinds 2011 bij KPMG.

Johan begeleidde als adviseur tot nu toe ruim veertig fusie- en samenwerkingstrajecten, voornamelijk van woningcorporaties en aan woningcorporaties gelieerde ondernemingen.Ook op dit moment is hij nauw betrokken bij een aantal fusie- en samenwerkingstrajecten.

Naast zijn werkzaamheden voor KPMG is Johan mediator en toezichthouder in de gezondheidszorg.

Johan schreef dit boekje in de zomer van 2010. Deze versie is een letterlijke herdruk van die tekst, met uitzondering van deze inleiding. Johan hoopt in 2014 een actualisatie van dit boekje te kunnen maken.

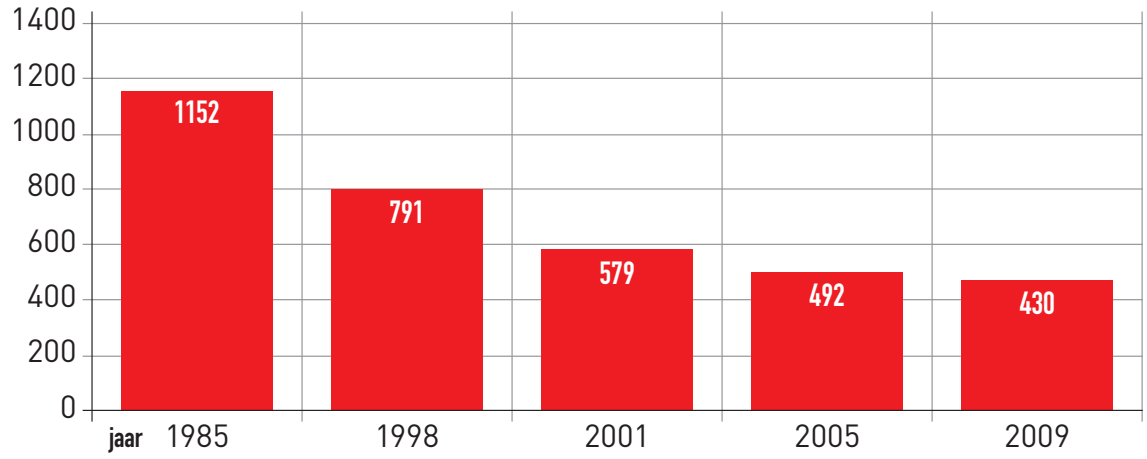
Meer informatie? E-mail naar: vanhoof.johan@kpmg.nl

INLEIDING

In 1993 raakte ik als organisatieadviseur betrokken bij het wel en wee van woningcorporaties. Niet snel daarna kreeg ik de eerste vraag om een corporatiefusie te begeleiden. Dat bleek achteraf ongeveer gelijk op te lopen met het tijdperk waarin corporaties in hoog tempo fuseerden. In 1985 waren er in Nederland nog 1152 corporaties – begin 2009 waren dat er nog maar 430. In ruim 20 jaar tijd is het aantal corporaties dus met tweederde afgenomen!

De vermindering van het aantal corporaties is een permanent proces zoals onderstaande figuur laat zien:

Ontwikkeling aantal woningcorporaties 1985-2009



Uit deze figuur blijkt dat het aantal corporaties in de afgelopen acht jaar (2001-2009) met 149 is afgenomen. Dat betekent dus dat er in die tijd zo'n 300 fusies plaatsvonden – en eigenlijk veel meer, want sommige corporaties fuseerden meer dan eens. Ook vonden er vele verkenningen plaats tussen corporaties die uiteindelijk niet resulteerden in een fusie. Er zijn in Nederland, denk ik, nauwelijks andere sectoren waar in zo'n kort tijdsbestek zo veel gefuseerd is.

Als ik nu, bijna 20 jaar later, terugkijk dan zie ik dat ik betrokken ben geweest bij zo'n 30 fusie- of samenwerkingstrajecten van corporaties en bij vele vragen van gefuseerde corporaties daarna. Tot op de dag van vandaag bestaat een groot deel van mijn werk uit het onderzoeken en begeleiden van fusies.

Van de ervaringen die ik bij deze 30 fusies heb opgedaan, maak ik nog dagelijks gebruik in mijn advieswerk. Daarbij heeft het ook geholpen dat ik zelf ruim zes jaar leiding heb mogen geven aan een gefuseerde organisatie (WoningNet) die daarna nog de nodige overnames deed.

Inmiddels heb ik een breed assortiment aan anekdotes en daaraan verbonden do's en don'ts verzameld. Die do's en don'ts vertrouw ik in deze publicatie aan het papier toe onder de bewust wat prikkelende titel '12 manieren om een fusie (niet) te verprutsen'. Zie ze als tips & trucs die van toepassing kunnen zijn op de diverse stadia in een fusieproces.

> "Er zijn in Nederland nauwelijks andere sectoren waar in zo'n kort tijdsbestek zo veel gefuseerd is."

Grofweg kun je een fusieproces splitsen in drie hoofdfases: DE STRATEGIEFASE DE DEAL-MAKINGFASE DE UITVOERINGSFASE

- **DE STRATEGIEFASE:** de fase waarin partijen onderzoeken of fusie voor hen voldoende bijdraagt aan het realiseren van hun doelstellingen.

- **DEAL-MAKINGFASE:** de fase waarin partijen met elkaar afspraken maken over hoe de fusieorganisatie eruit komt te zien. De belangrijkste discussiepunten worden besproken, de visie van de nieuwe corporatie wordt opgeschreven en waar nodig worden zaken verder uitgezocht. Deze fase eindigt met een door bestuur en RvC's geaccordeerd voorstel voor de fusie. Hierna klinkt vaak het verlossende: 'de fusie is rond'.

- **DE UITVOERINGSFASE:** hierin moet de beklonken fusie in de praktijk van alledag gestalte krijgen. Deze fase valt uiteen in twee deelfases:
  - **de inrichtingsfase**, waarin alle activiteiten die nodig zijn om tot één organisatie te komen worden voltooid (denk aan ICT, huisvesting, organisatiestructuur, plaatsing van medewerkers, et cetera)
  - **de optimalisatiefase**, waarin met de instrumenten die hiervoor ontwikkeld en geïmplementeerd zijn en de mensen die in hun nieuwe functie benoemd zijn, gewerkt gaat worden aan het realiseren van de beoogde meerwaarde van de fusie.

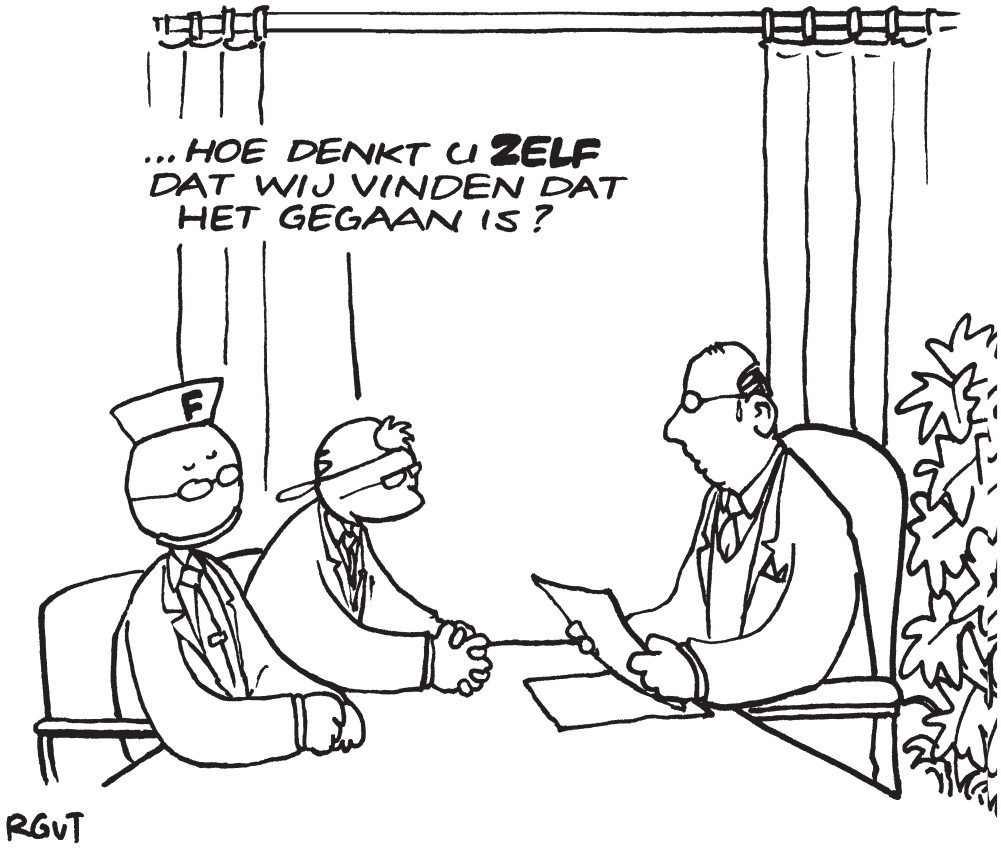
Als voorbeeld gebruik ik bij iedere tip een praktijkvoorbeeld. Het zijn alle waar gebeurde anekdotes – soms heb ik wel wat zaken veranderd om het niet herkenbaar te laten zijn en in enkele gevallen heb ik een aantal vergelijkbare voorbeelden met elkaar gecombineerd. En vanzelfsprekend is de waarheid altijd complexer en meerdimensionaal dan een voorbeeld in een tekstkader.

De '12 manieren om een fusie (niet) te verprutsen' die volgen zijn uiteraard geen 12 'geboden'. Niet bij iedere fusie of samenwerking[1] is het mogelijk je aan genoemde manieren te houden – was de wereld maar zo eenvoudig. Elke fusie is weer anders en elke fusie kent zijn eigen do's en don'ts. Dat is lastig en ingewikkeld, maar dat is ook wat fusies voor mij als adviseur en ervaringsdeskundige blijvend interessant maakt!

De intentie die ik had bij het schrijven van dit boekje was niet om een 'handleiding fusie' te maken: daar zijn er al zoveel van en zoals gezegd is iedere fusie anders. Wat ik vooral beoog is, om aan de hand van wat praktische tips en trucs én anekdotes, inzichtelijk te maken welke keuzes er zijn in een fusieproces. En vooral: dat politieke correctheid en *common sense* bij fusies niet altijd de beste oplossing is.

> "Tips en trucs om inzichtelijk te maken welke keuzes er zijn in een fusieproces."

FOKKE & SUKKE
ZIJN OOK NAAR DIE CURSUS GEWEEST



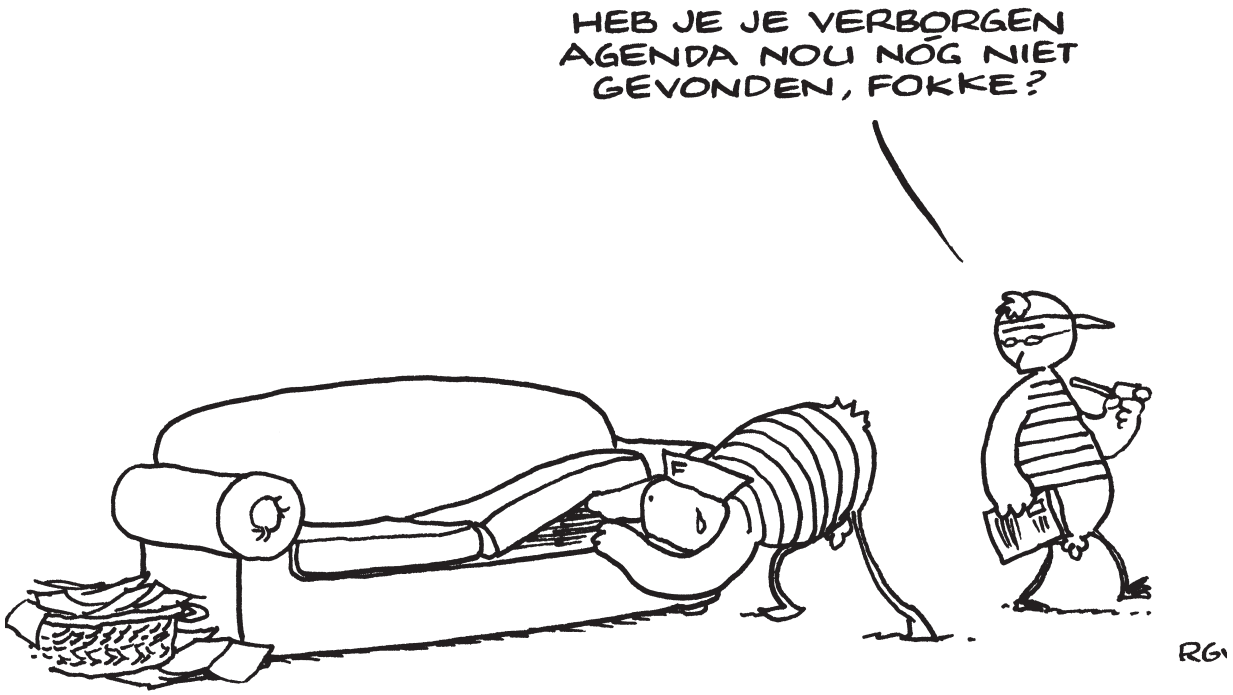
1. FUSEER VANWEGE OMVANG EN INVLOED!

De groei van een fusieorganisatie leidt soms tot een 'haasje-over' effect bij andere corporaties in de regio. Dan lijkt het erop alsof er wordt gefuseerd om toch minstens net zo groot, of liefst nog groter, te zijn dan de buurman. *Size matters*!

Dit effect heeft in de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht geleid tot een machtsconcentratie bij de grote, stedelijke corporaties.
Zo is in Noord-Holland 60% van het corporatiebezit in handen van zes corporaties, waarvan vijf van de zes van oorsprong 'Amsterdams' zijn. Van die vijf is er nog een die zich specifiek op de stad richt (Stadgenoot), de rest is regionaal actief. Ook in andere provincies is dit beeld te zien: de grote, stadse corporaties worden regionaal actief en hebben een enorm marktaandeel.

Corporaties in de nabije regio worden niet vrolijk van deze gegevens. Zij merken steeds meer dat de stedelijke corporaties vanwege hun invloed en omvang de toon zetten in het debat en daarmee een doorslaggevende stem lijken te hebben in het provinciale en soms landelijke beleid. De grote corporaties zien dat juist als het bewijs dat de concentratie een goede zaak is geweest: 'anders had men toch nooit die invloed gehad?'

FOKKE & SUKKE
KENNEN ELKAAR LANGER DAN VANDAAG



“Omvang heeft alleen zin als je ook werkelijk iets te brengen en te vertellen hebt.”

Ik deel de visie van veel bestuurders dat de invloed van de corporatie mede afhankelijk is van de omvang die de corporatie heeft. En dat omvang er dus toe doet. Toch is het niet alleen de omvang die telt. Omvang heeft alleen zin als je ook werkelijk iets te brengen en te vertellen hebt. Er zijn voorbeelden genoeg van kleine(re) corporaties die toonaangevend zijn in productontwikkeling en innovatie. En zich daarmee ook richting de regionale en landelijke beleidsmakers een positie hebben verworven.

En, helaas: er zijn ook genoeg voorbeelden te noemen van grote (fusie) corporaties die weinig zichtbaar zijn en er niet in slagen om een vooraanstaande positie in het debat in te nemen – of die ambitie ook niet hebben. Erger nog, ik ken ook voorbeelden van kleinere corporaties die voorheen spraakmakend waren maar waarvan hun oorspronkelijkheid na een fusie onzichtbaar is geworden of zelfs is verdwenen – en dat is echt doodzonde!

Een grote specialist in een nichemarkt blonk uit in innovatie. Het ene na het andere spraakmakende idee werd bij deze corporatie bedacht. Maar de tijden veranderen en de specialist zag de wereld om zich heen groter worden. Men fuseerde met een andere specialist, die vooral bekend stond om haar degelijkheid. Daarna was men met stip de grootste op dit gebied in Nederland. En een beetje degelijkheid kon de innovator ook wel gebruiken. De fusie pakte echter rampzalig uit: de degelijkheid bleek een starre bureaucratie waardoor innovatieve medewerkers na de fusie al snel hun biezen pakten. Wat resteerde was een starre reus die het innoveren verleerd was en die al snel door tal van concurrenten werd ingehaald.

Vanuit de verzuiling waren er in een gemeente nog twee corporaties. Het bezit lag dwars door elkaar heen en de gemeente was toe aan een integrale aanpak. De bestuurders van de beide corporaties konden elkaar echter niet waarderen. Met name de bestuurder van corporatie A zette zich graag af tegen corporatie B en diens bestuurder. Uiteindelijk werd het de RvC's te gortig en ze huurden een adviseur in voor een onderzoek naar een mogelijke fusie.

Die adviseur concludeerde wat iedereen al wist: een fusie lag voor de hand, maar zou met deze bestuurder nooit kans van slagen hebben. De RvC van corporatie A besloot vervolgens afscheid te nemen van zijn bestuurder. Dat leidde tot grote protesten bij het personeel. Resultaat was een ontslagen directeur, een afgeblazen fusie – het personeel was nu helemaal mordicus tegen, de fusie had immers hun directeur de kop gekost – en een crisis binnen de RvC. Corporatie B was daarna het wachten zat en fuseerde met een naburige corporatie. Die zes jaar later, toen de storm geluwd was, alsnog fuseerde met corporatie A.

2. KIES VOOR DE PARTNER MET WIE HET KLIKT!

De keuze voor een fusiepartner komt vanzelfsprekend voort uit een rationele, zakelijke afweging. Hierbij heeft de corporatie op basis van haar eigen missie en visie en haar eigen sterke en zwakke kanten systematisch onderzocht welke partner het best bij haar past. En vervolgens die partner heeft benaderd. Zo zou het moeten, maar zo gaat het, helaas, in de praktijk niet altijd.

Meer dan eens komt de keuze voor een fusiepartner vooral voort uit de goede 'klik' tussen bestuurders en toezichthouders. Of wordt, omdat die klik er niet direct is, een partner vooral gemeden, 'tja, we zouden goed bij elkaar passen als organisaties, maar het klikt niet met de bestuurder'.

Fuseren met een partner met wie het bestuurlijk niet klikt is niet eenvoudig. Toch zou de bestuurder de zaak centraal moeten stellen en niet zijn of haar persoonlijke klik. Sterker nog: als corporatie A en corporatie B zakelijk gezien een *perfect match* zijn, dan is het aan de bestuurders om deze zakelijke meerwaarde te realiseren. Ook al klikt het persoonlijk niet zo tussen hen. En als ze dat samen niet lukt - en dat kan, want bestuurders zijn ook maar mensen - dan zijn zij de eerst aangewezenen om dat aan de RvC te melden. Om vervolgens om maatregelen te vragen die voorkomen dat de persoonlijke misfit de fusie in de weg komt te staan.

Voor commissarissen geldt overigens hetzelfde. Ook daar kunnen karakters niet klikken en kan er een *incompabilité des humeurs* zijn. Maar ook bij hen hoort het zakelijk belang voorop te staan.

Mijn advies is om alle opties in kaart te brengen voor de start van besprekingen met andere partijen. Wat zijn alternatieven en waarom zijn die wel of niet wenselijk? Eigenlijk zou dat periodiek moeten gebeuren en niet alleen op het moment dat een partner aan de deur klopt. Periodiek zo'n analyse op (laten) stellen van de omgeving en de bewegingen van de collega corporaties in de omgeving behoort een vast onderdeel van de strategie te zijn. Door deze analyse kun je mogelijke scenario's voorspellen die zich in de omgeving kunnen voordoen, zowel bij de partners als bij jezelf. Dit maakt het mogelijk om te beoordelen welke impact die externe ontwikkelingen hebben op de richting die je als organisatie in wilt gaan – en of dat nog steeds beter *stand-alone* kan of met een partner. Op die wijze word je niet verrast door een aanzoek van een collega corporatie – en kun je wellicht ook zelf nog eens een aanzoek doen.

> **"Door een krachtenveld analyse kun je mogelijke scenario's voorspellen die zich in de omgeving kunnen voordoen, zowel bij de partners als bij jezelf."**

3. BEHANDEL DE MOEILIJKSTE ZAKEN ALS LAATSTE!

Een fusieproces is een intensief proces waarbij ongeveer de hele corporatie binnenstebuiten wordt gekeerd. Alles komt aan bod en alles staat ter discussie. Én overal kunnen bananenschillen liggen.

Het komt helaas nog wel eens voor dat een fusie op het aller-, allerlaatste moment wordt afgeblazen. Partijen blijken het dan, na maanden en soms jaren van onderzoek en met elkaar optrekken, over ogenschijnlijk kleine details niet eens te worden. En die details leiden dan tot het stopzetten van het fusieproces. Dat is niet alleen pijnlijk, het leidt ook altijd tot forse imagoschade, voor zowel voor de corporaties en hun bestuurders, als voor de RvC. En, misschien nog wel erger, meestal heeft de organisatie al geanticipeerd op de fusie en zijn belangrijke besluiten en investeringen – met het oog op de fusie – even stopgezet. Doorgaans zijn er al forse kosten gemaakt voor het onderzoek naar de fusie en alles wat daarbij komt kijken. Dan alsnog een fusie afblazen betekent dus nogal wat, zowel in termen van tijd, geld en draagvlak. Ga je medewerkers maar eens uitleggen dat het verhaal dat je een jaar lang hebt verteld er toch anders uitziet. En leg ze een paar jaar later maar eens uit dat deze fusiepartner dit keer wel echt de ware is.

Mijn advies is: verken aan het begin goed de uitgangspunten én *show stoppers* met elkaar. Neem daar de tijd voor, juist in de beginfase. En bespreek in deze fase alle zaken die echt aan bod moeten komen, dus ook de gevoeligheden, de lijken in de kast en de al dan niet persoonlijke *show stoppers*. Als je het daar over eens bent, leg het besluit dan definitief vast en spreek af dat alles wat daarna komt geen reden meer kan zijn, en mag zijn, om de fusie alsnog af te blazen. Want: ook daarna liggen er overal nog bananenschillen.

Corporatie A en corporatie B zaten al enige tijd in een fusieproces. Doordat A een stichting was en B een vereniging duurde het even voordat het fusiebesluit genomen kon worden. Omdat men ervan overtuigd was dat het wel goed zou komen, werd besloten de voorbereidingen voor het integratieproces alvast te starten. De bestuurlijke structuur was al rond, de directeur van B zou bestuurder van de fusieorganisatie worden en die van A zou met pensioen gaan. De invulling van de RvC was geen probleem, de managementfuncties ook niet. Niets stond een fusie meer in de weg. Al snel werd echter duidelijk dat de stijl van directeur B een hele andere was dan die van A. A was vooral een rustige en beschouwende directeur, B liet zich kennen als een gepassioneerde en vaak emotionele directeur. In de diverse vergaderingen liepen de emoties vaak hoog op. De managers van A klaagden daarover bij hun directeur. Die vond dat lastig, want hij wilde niet over zijn graf heen regeren. En eigenlijk was alles al in kannen en kruiken. Maar de stijl van B stuitte ook hem steeds meer tegen de borst. Een volgend agendapunt was de naamgeving. Toen de stemmen staakten, hakte B de knoop door en koos voor zijn eerste keus. Dat schoot A in het verkeerde keelgat. De volgende dag belde A de fusie af. B reageerde furieus: hoe kon dat nou, men was het al over alles eens, het hele proces was bijna af en er waren al tal van uitgaven gedaan.
En dan struikelen over de naamgeving? Dat kon niet serieus zijn? Wilde A soms nu al met pensioen? Dat kon hoor! A hield voet bij stuk, B ging naar de rechter. Die gaf B moreel gelijk, maar A formeel: handtekeningen ontbraken en het formele fusiedocument was nog niet getekend. A werd wel gesommeerd om B te vergoeden voor alle schade. De bestuurder van A ging enkele maanden later gebroken met pensioen: de fusie waar hij zich de laatste jaren voor ingezet had was op het laatste moment afgebroken en een interim directeur moest zijn plek opvullen.

Om te voorkomen dat je over zo'n bananenschil uitglijdt, adviseer ik om bij de start van ieder fusietraject met twee zaken te beginnen:

- **BEVRAAG ELKAAR KRITISCH OP ELKAARS INHOUDELIJKE VISIE EN DE DOELSTELLINGEN DIE JE BEOOGT MET DE FUSIE;**
- **INVENTARISEER EN BESPREEK EVENTUELE 'SHOW STOPPERS' VAN BEIDE PARTIJEN.**

INHOUDELIJKE VISIE DELEN EN MET ELKAAR VASTSTELLEN

Dit lijkt voor de hand te liggen. Het is toch logisch dat je start met een ideologische verkenning voordat je overgaat tot de meer praktische zaken? In de praktijk blijkt dat niet altijd het geval. Bestuurders lijken het al snel met elkaar eens, kennen elkaar en elkaars bedrijf al lang en/of zijn logischerwijs 'tot elkaar gekomen'. Vaak wordt als eerste stap een meerwaardeonderzoek uitgevoerd om te kijken of één plus één drie is. Pas daarna gaan partijen bij elkaar zitten en bespreken ze elkaars visie. Mijn ervaring is dat je dat beter om kunt draaien: bespreek eerst eens elkaars huidige visie en stel daar vragen over.

Stel ook vragen over de andere zaken die je opvallen bij de fusiepartner. Waarom investeren ze in dat project? Waarom gaan ze zo confronterend met de gemeente om? Wat is de achtergrond van die sponsoring? Waarom scoort de corporatie bij de visitatie op dat onderdeel zo laag? Wat is de achtergrond van het hoge ziekteverzuim? Waarom ging dat reisje naar Barcelona? Durf elkaar dit soort vragen te stellen. Beschouw ze niet als motie van wantrouwen of achterdocht maar zie het als manier om elkaar beter te leren kennen en elkaars motieven te doorgronden. Wees open en eerlijk naar elkaar en schroom niet om te vertellen wat er niet deugt in je bedrijf; je fuseert toch niet voor niets?

Definieer vervolgens wat je inhoudelijk met elkaar wilt bereiken. Stel op hoofdlijnen – een paar A4-tjes – een gemeenschappelijke visie op met de beoogde fusiepartner. Leg daarin vast wat de volkshuisvestelijke visie van de fusiecorporatie gaat worden en wat de meerwaarde van de samenwerking moet zijn. Doe dat niet alleen, maar kijk of je het daar met het management van beide organisaties over eens raakt. Kijk je op dezelfde manier naar de taakopvatting van een corporatie? Heb je dezelfde doelen voor ogen met deze fusie? Raak je het eens over de normen en waarden die daarbij horen?

Mijn ervaring is dat het opstellen van een visiedocument in deze fase zich tijdens het hele fusietraject terugverdient. Niet alleen door het op schrift stellen, maar vooral door dit samen met de toekomstige collega's te doen. Je deelt met elkaar je visie, proeft wat de ander belangrijk vindt en ontwikkelt samen een gemeenschappelijke taal. Ook de meerwaarde die partijen van de fusie verwachten wordt expliciet gemaakt en dat helpt enorm in het verdere fusieproces.

'SHOW STOPPERS'

De volgende stap is het in kaart brengen van de echt heikele punten, de zogenoemde *show stoppers*. Doorgaans gaat het dan, hoe kan het anders, om geld of om mensen.

ONS GELD

Financiën blijkt nogal eens een *show stopper* te zijn, vaak omdat de ene corporatie aanzienlijk meer vermogen of financieringsruimte heeft dan de andere. 'Ons geld' gaat dan naar 'die gemeente'. Als dat zo wordt ervaren, dan is dat een geldige reden om te stoppen met de fusie. Immers: kennelijk lag er dan geen gemeenschappelijk gevoel ten grondslag aan de fusie en daarmee ook geen gedragen volkshuisvestelijke visie over de samenhang tussen de gemeenten waarin de corporaties werkzaam zijn. Als je de gemeenschappelijke visie samen goed uitwerkt zou dat hier nooit meer een verrassing mogen zijn.

Drie corporaties onderzochten een fusie. Inhoudelijk was men het snel eens. De RvC's deelden de inhoudelijke visie. Financieel gezien leek het volkshuisvestelijk een ideale combinatie: rijk, gemiddeld en arm bij elkaar. De minister reageerde dan ook zeer positief. Uit de *due-dilligence* kwam vervolgens naar voren dat de arme corporatie inderdaad arm was, zeker als alle projecten die de corporatie op haar verlanglijstje had staan werden ingerekend. Het Centraal Fonds bevestigde dat door een 'B-oordeel' voor deze corporatie.
De fusiecorporatie zou een A-status kunnen krijgen, maar moest haar ambities dan wel flink bijschaven. De bestuurders vonden het geen probleem: ze stonden samen voor een regionale opgave en die deelden ze ook graag samen. Daar deelden ze graag de pijn voor. Niemand zat hier te wachten op de bekende 'gouden kranen'. Maar de RvC van de rijkste corporatie zag het helemaal niet zitten: "Zo ging het geld van hun huurders naar de arme stad. En kijk eens hoe de huizen er daar bij staan, daar schaam je je toch voor? Waarom moeten wij daarvoor opdraaien? Nee, daar mocht de spaarpot niet aan op gaan." De bestuurder kreeg geen toestemming om de fusie door te zetten en de RvC stelde hem voor de keuze: zelfstandig verder of een andere baan zoeken.

Anders is het natuurlijk als een fusie tot een financieel drama kan leiden voor beide partijen. In dat geval is er al meer aan de hand en is bij een van beide partijen dat drama al zichtbaar. Dit zou ook bekend moeten zijn bij de fusiepartner. Een fusie is dan alleen gerechtvaardigd als de financiële continuïteit niet in gevaar komt; is dit wel het geval dan zullen hulpbronnen - andere corporaties, Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting - aangeboord moeten worden.

FOKKE & SUKKE

HEBBEN DE FUSIE ZELF OP POTEN GEZET



> “Meestal zegt de financiële positie van een corporatie weinig tot niets over het zittend management.”

Een andere reden waarom fusies op financiën stuklopen is omdat de ‘rijkere’ partij bepaalde rechten wil ten opzichte van de ‘armere’ partij. Dit uit zich doorgaans in de bezetting van sleutelposities.
Meestal zegt de financiële positie van een corporatie weinig tot niets over het zittend management. Doorgaans is een goede of slechte financiële positie een erfenis uit het verre verleden. De niet zelf vergaarde rijkdom inzetten om een betere onderhandelingspositie te krijgen, vind ik daarmee niet zo kies.

DE POPPETJES

Fusies bij corporaties lopen ook vaak mis op ‘de poppetjes’. Daar waar in het bedrijfsleven bedrijf A bedrijf B ‘gewoon’ koopt op basis van de (beurs) waarde, gaat het er bij corporaties veel persoonlijker aan toe. Het zijn bij corporaties de bestuurders die primair bepalen of een fusie wel of niet doorgaat. Waar in het bedrijfsleven de bestuurders veel meer gestuurd worden door externe factoren, is dat binnen corporaties niet aan de orde.

VERWACHTINGEN MANAGEN

Ik adviseer om direct bij de start van het fusietraject ook de persoonlijke verwachtingen van bestuurders en commissarissen te agenderen.

Dat voelt vaak wat ongemakkelijk. Partijen kennen elkaar nog niet zo goed en dit zorgt ervoor dat het uitwisselen van verwachtingen een gevoelig punt is. Is het nou wel zo handig om meteen met zo'n heikel agendapunt te beginnen? Ja! Juist omdat het zo'n absolute *show stopper* is, is het essentieel om elkaars verwachtingen te kennen:

- Klopt de aanname dat die bestuurder van 58 jaar met vroegpensioen wil?
- Ziet de andere partij het zitten met onze jonge nieuwe bestuurder?
- Kunnen deze twee personen met elkaar in een bestuur? En willen ze dat? En hoe dan?

Door dit met elkaar te bespreken, wordt voor iedereen duidelijk wat de aannames en de uitgangspunten zijn. Soms zijn het ook gewoon *show stoppers*: "Wij fuseren alleen als onze bestuurder blijft."

Daar kun je van alles van vinden, maar het is wel handig dit soort zaken vooraf te weten en ook te weten in hoeverre dit een *show stopper* is. In het volgende hoofdstuk ga ik hier verder op in.

Soms kunnen ook bijzaken een *show stopper* zijn. Zo mocht ik ooit acquireren voor een fusie waarbij men eerst een uitspraak wilde over het ICT systeem voordat men ging besluiten over een fusie. Ik sprak mijn verbazing daarover uit: waarom moest die keuze nu al gemaakt worden? Zou dat een reden zijn om wel of niet te fuseren? ICT??? Natuurlijk niet, zo riep de bestuurder, maar de keuze moest wel vooraf gemaakt worden. Na wat doorvragen kwam de aap uit de mouw: de bestuurder had net een ICT implementatietraject van twee jaar achter de rug. Dat traject was volkomen misgelopen en had zijn vertrouwen intern ernstig ondermijnd. Als in de fusie voor weer een ander systeem gekozen zou worden zou zijn geloofwaardigheid tot het nulpunt dalen. Waarmee ICT voor hem een *show stopper* werd.

4. MAAK VAN DE BESTUURS-BENOEMING EEN PRESTIGEBESLUIT!

Een lastig punt is bijna altijd de benoeming van het (toekomstig) bestuur. In een reguliere, niet-fusie situatie is het de RvC die het bestuur benoemt. Dat komt alleen voor als er een vacature is of als er een bestuurder is ontslagen en dat is niet zo vaak dus.
Bij een fusie is de situatie statutair niet anders, maar praktisch wel: de bestuurder komt immers zelf met een voorstel tot fusie en stelt daarmee, de facto, ook zijn eigen positie ter discussie. Dat betekent nogal wat voor zo'n bestuurder en het is dan ook zaak voor de RvC om daar zeer prudent mee om te gaan.

Persoonlijk en zakelijk belang van de bestuurder liggen hier dicht bij elkaar: een fusie kan ertoe leiden dat hij of zij de bestuurder wordt van de nieuwe organisatie. De RvC moet zich ervan vergewissen dat dit niet de primaire drijfveer van de bestuurder is (grotere omvang, meer status, meer inkomen). Maar: een fusie kan er ook toe leiden dat de bestuurder, al dan niet gewild, zijn functie kwijtraakt of, als de fusie mislukt, dat zijn positie ter discussie komt te staan.
Bestuurders die wars zijn van risico's zullen daarom niet snel met een fusievoorstel komen: het afbreukrisico voor hen persoonlijk is veel te groot.

Voor de bestuurders die wel het lef hebben met zo'n voorstel te komen, moet de RvC een zorgvuldige procedure garanderen. Een procedure

waarbij de bestuurder op een open manier de juiste afweging kan maken, zowel voor de fusie als voor zijn[2] eigen positie. Zo dat hij kan beslissen dat een fusie een goede zaak is. Maar ook dat hij zelf niet de persoon is die bestuurder van de fusiecorporatie moet worden. Raadzaam is om, voordat die vraag opkomt, als RvC en bestuur bij elkaar te gaan zitten en afspraken te maken over de arbeidsrechtelijke kanten van deze zaak. En een passende exit-regeling is daar onderdeel van. Immers: waar ambtenaren wachtgeld kennen en bestuurders van beursgenoteerde bedrijven de beurswinst bij een overname kunnen incasseren, wacht de werkeloze post-fusie bestuurder van de fusiecorporatie niets anders dan de gang naar het UWV. Het is wel zo netjes dat met de fusiepartner af te stemmen: die wil natuurlijk niet straks geconfronteerd worden met bovenmatige afvloeiingsregelingen.

Voor de invulling van het nieuwe bestuur komen de huidige bestuurders in gezamenlijk overleg met een voorstel voor een besturings- en organisatiemodel én met een voorstel voor de personele invulling daarvan.
Vervolgens toetst de RvC of met dat voorstel de gewenste meerwaarde ook bereikt wordt en kijkt de RvC kritisch naar de vraag of de personen in kwestie de bestuurlijke rol die zij zichzelf toe-eigenen ook aankunnen.
De RvC moet daarbij op eieren lopen. Immers: als er gekozen wordt voor een andere oplossing dan de oplossing die de bestuurders voorstellen, dan vraagt men nogal wat van deze bestuurders. Zeker als men diezelfde bestuurders vraagt om die oplossing uit te voeren. En als dezelfde bestuurders in de ogen van de RvC zelf niet meer in dat plaatje passen, dan hebben we een serieuze bananenschil te pakken!

> **“Als er gekozen wordt voor een andere oplossing dan de oplossing die de bestuurders voorstellen, dan vraagt men nogal wat van deze bestuurders.”**

In een complex fusietraject stonden twee bestuurders aan de rand van hun prépensioen. Er restten hen nog enkele werkzame jaren. Die wilden ze graag uitdienen. Maar ze zagen ook het belang van de fusie, en van verse aanwas. Met veel kunst- en vliegwerk smeedden ze een constructie waarin ze voorstelden ieder nog enkele jaren als bestuurder verbonden te blijven aan de fusieorganisatie. Hierna waren ze bereid hun positie ter beschikking te stellen. En in de tussentijd zou het bestuur worden uitgebreid met verse aanwas. De beide RvC's vonden het voorstel maar niks. Ze vertelden de bestuurders dat ze het bestuur zelf wel zouden invullen: "De bestuurders kregen de uitslag wel te horen." Maar vervolgens bleek dat de RvC's het ook niet met elkaar eens konden worden: beiden vonden dat er één bestuurder moest blijven, maar dan wel die van hun organisatie natuurlijk. De fusie ging niet door.

Ook de invulling van de RvC is nog wel eens een hoofdbreker in deze fase. Ook de leden van de RvC hebben hun betrokkenheid en hun persoonlijke interesses en belangen. Het is heel goed mogelijk dat een fusie strandt op de invulling van de commissarissen. Ook hier geldt dat het goed is om dit in een zo vroegtijdig stadium met elkaar te bespreken. Het hoeft dan niet per sé over de personele invulling te gaan, maar met het maken van heldere procedureafspraken en het helder uitspreken van eventuele breekpunten kan voorkomen worden dat dit punt aan het eind van de rit toch een *show stopper* wordt.

> Met het maken van heldere procedure-afspraken en het helder uitspreken van eventuele breekpunten kan voorkomen worden dat punten aan het eind van de rit toch *show stoppers* worden."

De RvC van corporatie A diende zich aan als fusiepartner bij haar buurvrouw B. Hun bestuurder ging over één jaar met pensioen en men vond dat een goed moment om onderdak te zoeken bij de grotere en professionelere buur. Men had eigenlijk maar twee wensen: de bestuurder moest zijn laatste jaar nog kunnen uitdienen en de RvC leden moesten hun zittingstermijn kunnen uitzitten in de fusiecombinatie. Men zat er al gemiddeld zo'n 15 jaar, eerst als bestuurder, nu als toezichthouder en die laatste termijn wilde men 'netjes' afmaken.

Buur B reageerde wat verrast: de fusie was een hele goede zaak en een uitgelezen en eenmalige kans om het bezit van A in te voegen in het eigen bezit. En ook voor de volkshuisvesting in de desbetreffende gemeente zou samenvoeging een goede zaak zijn.

Maar: men was net bezig de eigen RvC te moderniseren en terug te brengen van zeven naar vijf leden en nu zouden er vier commissarissen zonder enige toets in de RvC bijkomen? B opperde daarom een selectie, maar de commissarissen van A waren onvermurwbaar: je kunt onze corporatie 'krijgen', maar je krijgt ons erbij. Het doel heiligt de middelen dacht B en corporatie A werd overgenomen. De RvC telde bij de start elf personen, want een meerderheid voor A zag B toch echt niet zitten. Een jaar later vond een visitatie plaats en scoorde de corporatie op het onderdeel governance een dikke onvoldoende. Had u het anders gedaan?

5. HOUD DE RvC OP GEPASTE AFSTAND!

De RvC heeft in fusies op een aantal momenten een formele rol. Maar de RvC is niet alleen een toezichthoudend orgaan, het is ook een klankbord en adviesorgaan voor de bestuurder. Mijn inziens moet de RvC die rol ook hebben in een fusieproces.

Toch kom ik nog wel eens RvC's tegen die verrast zijn over de vrijages die hun corporatie is aangegaan en die zich gedurende het proces met enige regelmaat afvragen of dit nou wel verstandig is. Vaak kiest een bestuurder er in de beginfase voor om de RvC op afstand te houden omdat hij eerst even wil aftasten of de fusie waar hij mee bezig is wel haalbaar of maakbaar is. Vervolgens krijgt het proces een eigen dynamiek en snelheid en voor je het weet hobbelt de RvC er achteraan. Zo'n RvC is dan te weinig gecommitteerd en dat kan in het vervolgtraject tot problemen leiden. Betrek daarom de RvC altijd direct aan de voorkant van het proces, liefst nog voordat er een feitelijke fusiepartner in zicht is.

> "Een schone handen houding past niet bij de rol van de RvC."

Ik ken overigens ook RvC's die bij voorkeur voor deze rol op afstand kiezen: laat de bestuurder maar met een kant-en-klaar voorstel komen, dan toetsen wij daarna of dat past bij de vastgestelde strategie. Ik ontraad een bestuurder om dat pad te volgen, hoe verlokkelijk het wellicht ook lijkt. Geen gedoe met RvC, alleen aan het eind een goed verhaal neerleggen. Hij mag, en moet, van de RvC verwachten dat ze al in een eerder stadium met hem willen klankborden over dit soort belangrijke keuzes. Een 'schone handen' houding past daar niet bij.

Een bestuurder van corporatie A zag voor zijn corporatie een bloeiende toekomst in een fusie met partij B. De argumentatie leek zo klaar als een klontje. Een adviseur werd ingehuurd om dat te onderbouwen. Aan de RvC werd gemeld dat er besprekingen gaande waren. De adviseur kwam met een klinkend rapport. De bestuurder presenteerde het rapport, samen met de adviseur, op de RvC-vergadering. De RvC voelde zich overvallen en vond het rapport een brug te ver. Moest er niet eerst verder gekeken worden? Waarom een fusie? En waarom met deze partij? En was die organisatievorm nu al aan de orde? De bestuurder was teleurgesteld. Hij had het toch gemeld? En het was toch zijn competentie als bestuurder om te agenderen? Besloten werd een andere adviseur in te huren voor een second opinion. Die was gematigder in zijn oordeel: een fusie was zeker geen slechte zaak, maar een samenwerking met wellicht meer partners kon zeker dezelfde voordelen opleveren. De bestuurder was overtuigd en ging die kant op. De RvC haalde opgelucht adem.

Geef de RvC in het gehele traject, maar zeker in de beginfase, een nadrukkelijke rol en gebruik juist in de beginfase de RvC als klankbord, meer nog dan als toezichthouder. Vragen die in deze fase met de RvC besproken moeten worden, zijn:

- deelt de RvC de noodzaak tot fusie?
- ondersteunt de RvC de keuze om met deze partner(s) te praten?
- heeft de RvC dezelfde beelden bij wat een fusie moet opleveren?
- heeft de RvC nog *show stoppers*?

Als deze vragen beantwoord zijn en de eventuele show stoppers van de RvC opgelost kunnen worden, dan wordt de rol van de RvC daarna kleiner. Feitelijk beperkt deze zich dan tot het volgen van het proces en het toetsen of de uitgangspunten van de samenwerking ook in de uitwerking overeind blijven. Het formele fusiebesluit is dan een hamerstuk.
De belangrijkste taak van de RvC is het goedkeuren van het voornemen tot fusie van de bestuurder. Dit is de statutaire bevoegdheid van de RvC. Hoe die goedkeuring exact in zijn werk gaat, is per corporatie anders. Daarom is een goede blik in de statuten vooraf de moeite waard. Want in die statuten staat omschreven hoe groot de meerderheid van de RvC moet zijn om zo'n besluit te nemen. En ook dat leidt nog wel eens tot verrassingen.

> **"In de statuten staat omschreven hoe groot de meerderheid van de RvC moet zijn om een fusie besluit te nemen – en dat leidt nog wel eens tot verrassingen."**

Twee bestuurders spraken over een fusie. De RvC van corporatie A was niet op voorhand enthousiast, er waren nogal wat bedenkingen tegen partij B. De bestuurder vroeg expliciet aan de RvC of hij door kon gaan met het traject. Formeel hoefde hij dat niet, maar hij wilde geen 'gedoe' aan het eind van het traject. Uiteindelijk gaf een kleine meerderheid van de RvC de bestuurder het groene licht. De bestuurder zette het traject voort en kwam enkele maanden later met een definitief fusievoorstel. Inmiddels bleken de verhoudingen verhard: de tegenstemmers waren nog meer tegen dan voorheen, de voorstemmers bleven voor. Toen bleek echter, dat voor het besluit statutair een grotere meerderheid nodig was dan de voorstemmers samen hadden. Er werd een beroep gedaan op het 'democratisch' gehalte van de tegenstemmers: als een meerderheid voor was, dan kon een minderheid het voorstel toch niet tegenhouden? De minderheid vond van wel. Die statuten waren toch ook democratisch? Een bemiddelingspoging leidde uiteindelijk tot het vertrek van de tegenstemmers en de fusie ging door – maar publicitair berokkende het veel schade. Dit had voorkomen kunnen worden door bij de eerste besluitvorming expliciet afspraken te maken over de manier van besluitvorming aan het einde van de rit.

6. BOUW VEEL GO/NO-GO MOMENTEN IN!

Een fusieproces is een heel belangrijk traject in het bestaan van een corporatie. Logisch dus dat je niet over een nacht ijs gaat. In iedere fase komt een aantal besluiten voor dat je als 'zwaarwegend' zou kunnen beschouwen. Mijn voorkeur heeft het om deze besluiten zo veel als mogelijk aan het begin van het traject met elkaar te bespreken en pas procedureel verder te gaan als je daar overeenstemming over bereikt hebt. Daardoor kent de rest van het traject geen verassingen meer en weet je waar welke hobbels liggen en wanneer die genomen moeten worden. Zoals ik eerder al schetste, adviseer ik om die hobbels zo vroeg als mogelijk te nemen. Niemand is gebaat bij het afbreken van een traject dat al maanden of jaren loopt.

De praktijk verloopt helaas niet altijd zo. Soms willen bestuurders, RvC's en OR-en zich nog niet helemaal committeren[3] aan een voorgenomen besluit. In dat geval worden er besluiten genomen 'onder het voorbehoud dat...' Door dat te doen, bouw je feitelijk een aantal nieuwe beslismomenten in. Soms kan dat niet anders, maar het is goed om je te realiseren dat deze beslismomenten steeds opnieuw momenten kunnen zijn waarop de fusie kan stuklopen. Soms loopt het dan stuk op het ter discussie staande besluit, maar niet zelden wordt zo'n moment ook aangegrepen om eerder gevoerde discussies weer open te breken.
Beperk daarom het aantal *go/no-go* momenten zo veel mogelijk en bespreek de *show stoppers* zo vroeg mogelijk.

Twee corporaties kwamen na langdurige onderhandelingen overeen dat ze met elkaar een fusie zouden aangaan, maar onder voorbehoud van de uitkomsten van de adviezen van huurders en gemeenten. De RvC van de nieuwe corporatie werd alvast samengesteld volgens de afgesproken procedure. Twee commissarissen van corporatie A kwamen daar tot hun teleurstelling niet in. Vervolgens adviseerde de huurdersraad van corporatie A negatief over de fusie omdat men wilde dat deze fusie ook tot verlaging van de huren zou leiden. Dat punt was voor geen van de partijen ooit een serieus bespreekpunt geweest. Eerder had men die eis al als onredelijk beoordeeld en men ging ervan uit dat men daar de huurdersraad wel van kon overtuigen. Niet dus. De teleurgestelde commissarissen zagen hun kans schoon: er was toch afgesproken dat de overeenstemming er was onder voorbehoud van het advies van de huurdersraad? Die was negatief dus nu waren de commissarissen ook negatief.
De fusie ging niet door - en de huurverlaging kwam er ook niet.

Natuurlijk, bij een fusie moet je niet over een nacht ijs gaan, maar als de kogel door de kerk is moet de discussie stoppen en moet alles gericht zijn op het realiseren van de beoogde voordelen. Halverwege of, erger nog, aan het einde van het traject het proces alsnog afbreken heeft grote nadelige consequenties: voor het imago en de betrouwbaarheid van de brekende partij en voor de geloofwaardigheid en het draagvlak van het bestuur bij zijn medewerkers. Doorgaans leidt dit afbreken ook tot het vertrek van leden van de RvC, bestuur en/of management. En mijns inziens terecht!

> “Als de kogel door de kerk is moet de discussie stoppen en moet alles gericht zijn op het realiseren van de beoogde voordelen.”

7. DOE ALLES IN HETZELFDE TEMPO ALS JE PARTNER!

Een fusietraject is een langdurig proces. Alleen al het formele proces – huurders, gemeenten, VROM – kost zo een half jaar. Tel daar de besluitvorming, het vooronderzoek en de praktische implementatie bij op en je zit al op een doorlooptijd van twee jaar.

Er moet dus tempo gemaakt worden om te voorkomen dat het geen Sovjet-vijfjarenplan wordt. Dat valt niet altijd mee omdat verschillende partners ieder zo hun eigen tempo hebben. Organisaties verschillen in hoe ze omgaan met besluitvorming. Sommigen loodsen alles in één vergadering door hun RvC. Anderen hebben daar drie heisessie voor nodig. Sommigen spreken met de ondernemingsraden termijnen af waar de OR zich aan houdt, anderen hebben een OR die voor alles meer informatie en meer onderzoek nodig heeft. Sommigen hebben een huurdersorganisatie die zich richt op de grote lijn en het strategisch belang, anderen moeten dealen met huurdersorganisaties die een fusie vooral zien als een moment om het huurbeleid weer ter discussie te stellen.

Die verschillen zijn er en zullen er altijd zijn. Het is dus van belang dat je dat vooraf van elkaar weet en elkaar daarin respecteert. Dat lijkt makkelijk, maar lukt zeker niet altijd. Nogal eens leidt vertraging bij A, bijvoorbeeld door de OR, tot het gevoel bij de bestuurder van B dat zijn collega het toch wel heel onhandig doet, want hij heeft het al lang voor elkaar. En daar begint het afbrokkelen van het vertrouwen.

FOKKE & SUKKE
MAKEN ALTIJD EEN
STRAKKE PROJECTPLANNING



Stem dus met elkaar af wat je verwacht en realistisch en reëel vindt. Bespreek dat ook met de partijen met wie je het fusieproces ingaat (OR, RvC, huurdersorganisaties). Natuurlijk kun je hen vragen zich in het belang van het proces wat sneller te bewegen, maar forceer zeker niet teveel. Probeer planningen wel op elkaar aan te laten sluiten; het is vervelend als de ene partij een besluit neemt dat de andere partij pas drie maanden later neemt. Die eerste partij zal dan gaan twijfelen of men niet wat te gemakkelijk is geweest. Of zich afvragen waarom die anderen zo moeilijk doen. Beter is dan om het eigen besluit ook wat later in de tijd te nemen.

Drie corporaties werkten met elkaar aan een fusie. Twee ondernemingsraden waren positief, de derde had meer tijd nodig. En nog meer, én nog meer. De bestuurder van die corporatie toonde begrip. Dat deed hij altijd en om nou juist op dit dossier de verhoudingen te veranderen en misschien te bruuskeren? Dat leek hem niet handig. De lange bedenktijd leidde bij de bestuurders en ondernemingsraden van de andere corporaties tot irritaties. Waarom pakte die bestuurder niet door? De bestuurder lichtte zijn handelswijze toe aan zijn collega's, maar die waren niet overtuigd. Wilde de bestuurder eigenlijk zelf wel? Geforceerd door de collega's veranderde de bestuurder zijn toon tegen zijn OR. Dat schoot bij de OR in het verkeerde keelgat. Zo ging men toch niet met elkaar om? Als het zo moest, dan kwam er een negatief advies. Of verder uitstel. En waren die andere bestuurders wel te vertrouwen als hun bestuurder zo onder druk werd gezet? Een mediationtraject was nodig om de verhoudingen te normaliseren. Maar helemaal goed zou het nooit meer komen.


FOKKE & SUKKE
SPREKEN GEEN OORDEEL UIT,
ZE CONSTATEREN ALLEEN MAAR
DE VRIES!
JE KUNT ER GEEN REET VAN!!!
F
RGVT

8. SELECTEER BESTUUR EN MANAGEMENT 100% OP KWALITEIT!

Fusieprocessen kenmerken zich door veel goede voornemens en politiek correct gedrag. Een onderdeel daarvan is dat er wordt gestreefd naar een zo objectief mogelijke selectie van RvC's, bestuurders en management: 'de beste man op de beste plek'. Hoe mooi ook, het is een principe met grote risico's.

Bestuurders van corporaties zijn vaak het boegbeeld van de organisatie, intern en extern. De rol van de bestuurder in het fusieproces is daarmee erg groot. Niet alleen is hij de drager en vaak ook de inspirator van het idee. De bestuurder neemt het besluit tot fusie, de RvC keurt dat de facto alleen maar goed. De bestuurder moet vervolgens ook het hele proces managen en daarna het implementatieproces trekken.

Hiervoor gaf ik al aan dat ik er een voorstander van ben om de bestuurders zelf met een voorstel te laten komen voor de invulling van de topstructuur en dat de RvC's dat voorstel vervolgens toetsen. Daarbij moeten bestuurders en RvC oppassen voor een ongezonde concurrentie tussen de bestuurders, omdat dat funest is voor het samenwerkingstraject dat ze nog met elkaar hebben te gaan.

Voor het management geldt hetzelfde: men wordt geacht de fusie te dragen en loyaal te steunen, maar tegelijkertijd realiseren managers zich als geen ander dat juist hun posities 'dubbel' zijn.

Er zijn vele manieren om hiermee om te gaan. In de praktijk bespreek ik dit dilemma vaak aan de voorkant met de bestuurders om te zien waar eventuele knelpunten kunnen ontstaan. Ik vraag de bestuurders dan om met hun ideeën te komen voor de managementposities. Het kristalliseert zich dan vanzelf uit met vaak zowel lege plekken als dubbelingen. Omdat de bestuurders de kwaliteit van de managers van de andere partij niet kennen is een ondersteunend ontwikkelassessment vaak een welkome toevoeging. De uitslag hiervan wordt gebruikt om de voordracht te bevestigen dan wel keuzes over dubbele posities te maken.
Ik ben geen voorstander van een uitkomst waarbij uiteindelijk alle sleutelfunctionarissen door één van de fusiepartners dominant worden ingevuld, ook al is dat kwalitatief en objectief wellicht de beste keuze. Als dat wel gebeurt, zullen medewerkers van de andere partij dat namelijk al snel ervaren als een overname. En tenzij dat de bedoeling is, is het niet wenselijk als het gaat om draagvlak verkrijgen, een snelle integratie en een snelle implementatie.

Bij grote fusies lijkt de verdeling van de managementposities soms op de samenstelling van een kabinet: als Jan Binnenlandse Zaken krijgt, dan krijgt Rita Justitie. Het is de kunst om de formatie niet te laten ontaarden in koehandel maar om ervoor te zorgen dat het beste team tot stand komt, rekening houdend met de achtergronden én de match tussen personen.

> “Omdat de bestuurders de kwaliteit van de managers van de andere partij niet kennen is een ondersteunend ontwikkelassessment vaak een welkome toevoeging.”

In een fusie tussen drie partijen bespraken de bestuurders hun persoonlijke voorkeuren en de positie van hun managers. Bestuurder A kreeg de portefeuille die hij wilde: Financiën. Zijn manager op dat vlak vond hij zelf minder sterk, dus hij kon leven met de suggestie dat partij B die manager zou leveren. Hij kende die man en vond dat inderdaad een topper. De bestuurders van B en C hadden wel vertrouwen in de kwaliteiten van hun eigen managers die hen moesten ondersteunen bij hun portefeuille. Het resultaat was een plaatje waarin voor de managers van A geen sleutelposities meer zaten.
Een assessment werd uitgevoerd en dit bevestigde dat de goede keuzes gemaakt waren. De bestuurder van A kon daarmee leven: de beste mensen moesten op de beste plekken komen. B en C konden er ook mee uit de voeten: zij kregen de managers om zich heen in wie ze het meeste vertrouwen hadden. En kennelijk kon A dit thuis wel uitleggen. Dat pakte echter anders uit: de managers van A waren zeer teleurgesteld en zegden het vertrouwen in hun bestuurder op. De RvC moest ingrijpen, de fusie werd afgeblazen. B en C fuseerden, A bleef achter met een bestuurs- en managerscrisis.

Voor de RvC's is het risico van de selectie nog het minst groot. Dit omdat de toezichthouders het meest op afstand staan en zij, als het goed is, passanten zijn die na acht of negen jaar weer vertrekken. Ook zijn de commissarissen voor de meeste medewerkers en stakeholders meestal weinig zichtbaar. Toch is ook hier een bepaalde mate van evenredigheid in de nieuw samen te stellen RvC vaak wel wenselijk, bijvoorbeeld voor de borging van de in de fusie gemaakte afspraken en als 'bekend en vertrouwd gezicht' voor de bestuurders. Het hangt met name van de kwaliteit van de nieuwe RvC af of en in hoeverre een nieuwe RvC direct de gewenste vertrouwenspositie in kan nemen ten opzichte van het bestuur.

ZES MANIEREN OM TE KOMEN TOT EEN NIEUWE RVC

1. Grote stappen: zet alle huidige RvC leden bij elkaar.
2. Groeimodel: iedereen gaat door, behalve degenen die volgens het rooster van aftreden toch zouden aftreden. Gebruik het bestaande rooster om te komen tot verkleining van de raad.
3. Gewogen samenstelling: ieder draagt hetzelfde aantal leden voor.
4. Gewogen kwaliteit: huidige kandidaten kunnen solliciteren op basis van profielschetsen. De toets aan het profiel vindt plaats door een onafhankelijke persoon of commissie met het mandaat om de nieuwe RvC samen te stellen. Uitgangspunt bij dat mandaat is dat de uiteindelijke samenstelling een afspiegeling is van de fusiepartners.
5. Kwaliteit: idem als 4, maar de afspiegeling maakt geen onderdeel uit van het mandaat.
6. Open procedure: idem als 5, maar ook kandidaten van buiten worden expliciet uitgenodigd te solliciteren.

> **"Het hangt met name van de kwaliteit van de nieuwe RvC af of en in hoeverre een nieuwe RvC direct een vertrouwenspositie in kan nemen ten opzichte van het bestuur."**

9. HOUD RADIOSTILTE ZO LANG ALS MOGELIJK IN STAND!

Een fusie is een heikel proces. De eerste besprekingen vinden bij voorkeur plaats op geheime locaties, uit het zicht van nieuwsgierige collega's. In de agenda staan codenamen: 'Regio Noord', 'Beleidsthema Groot' of 'Conny'. Communicatie staat in deze fase vooral in het teken van de vraag hoe communicatie voorkomen kan worden. Hoe zorgen we dat het vooral niet uitlekt? Dat lijkt begrijpelijk, want er is niets vervelender dan interne onrust die achteraf onnodig blijkt te zijn geweest omdat er nooit een fusie komt. Maar hoe lang houd je het stil? En wat als het toch uitlekt?

De vraag is of uitlekken zo erg is. Als de visie van de corporatie is dat schaalvergroting voordelen op kan leveren en ze die visie niet onder stoelen of banken steekt – en waarom zou ze dat doen – dan zal het niemand verbazen dat de corporatie om zich heen kijkt. Commissarissen zijn ervan op de hoogte, de OR kent de strategie en verwacht mag worden dat de strategie ook met de medewerkers gedeeld is. Ofwel: een fusie is dan een logisch uitvloeisel van de strategie van de corporatie. De vraag is dan niet zozeer 'of het gaat gebeuren' maar vooral 'wanneer' en 'met wie'. Eenmaal gestart met de fusiebesprekingen is het zaak om zo snel als mogelijk een heldere communicatiestrategie en communicatiekalender op te stellen. En die dan ook te communiceren! Zelfs al is er nog niks over de inhoud te vertellen, informeer toch alle geïnteresseerden over het proces.

Stem ook de berichtgeving met de partner af. Niets fnuikender dan een onverwacht krantenartikel in de lokale pers omdat een journalist er lucht van kreeg en een deadline had. En als dat artikel ook voor je partner onverwacht komt, heb je de eerste escalatie al te pakken!
Lastig is de *timing*: wanneer informeer je stakeholders en wethouders? Wanneer de medewerkers? Mijn antwoord: je kunt er niet vroeg genoeg mee beginnen! Ook deze belanghebbenden lezen liever niet in de krant dat 'hun' corporatie concrete fusieplannen heeft. En als het past in de strategie van de corporatie – en dat zou zo moeten zijn – dan kan het nieuws ook voor hen nooit een verrassing zijn. Spreek goed af hoe je communicatie inzet. Sommige bestuurders gebruiken communicatie graag om processen te doorbreken, anderen zijn er juist terughoudend in. Voor beiden is iets te zeggen, maar afstemming vooraf is altijd nodig!

Corporatiebestuurder A ontplofte toen hij op donderdag op zijn deurmat de lokale krant vond met een interview met zijn collega B erin. 'Fusie gaat er komen', kopte de krant. B had 's avonds A nog op zijn voicemail ingesproken dat hij benaderd was door een journalist en dat hij dus wel wat had moeten zeggen. Maar dat dit de strekking zou zijn, dat had A niet verwacht. B had toch wel iets terughoudender kunnen zijn?
Die ochtend zaten de mannen bij elkaar. A was boos: hij had de hele ochtend gebeld met zijn management, RvC en OR. Die waren zeer verbolgen en hadden het idee dat hun inzet bij het lopende fusieonderzoek een wassen neus was geworden.
B vond juist dat het krantenartikel kon helpen om de laatste bedenkingen bij zijn RvC en OR te forceren. 'Meld dat iets een feit is en dan is het een feit'. A telde tot tien: was dit het moment om te breken, ondanks het feit dat hij echt geloofde in de fusie?
De fusie is er toch gekomen.

10. BEST PRACTICE =MY PRACTICE!

De besluitvorming is rond, het integratieproces kan starten. Vervolgens moeten er heel veel beslissingen genomen worden. Een paar op strategisch niveau, diverse op tactisch niveau en veel, heel veel op operationeel niveau.

Gebruikelijk is het om in deze fase werkgroepen te vormen die de missie en visie van de fusiecorporatie vertalen in uitgangspunten voor beleid van hun vakgebied. Dat lukt doorgaans nog aardig. Spannender wordt het als die uitgangspunten voor beleid vertaald moeten worden naar de dagelijkse praktijk. Zeker als sprake is van een volledige integratie, dan moeten in noodtempo allerlei dagelijkse zaken opnieuw op de rit gezet worden. Dat vraagt veel inspanning en energie van alle medewerkers. En die zijn er vaak juist van overtuigd dat hun werkwijze toch echt de beste is. Hier wordt het nieuwe besturingsmodel van de corporatie voor het eerst op de proef gesteld: Is helder wie de beslissingen kan nemen? En hoe wordt de samenhang tussen al die beslissingen bewaakt? Ook de managementvaardigheden van het nieuwe management worden hier op de proef gesteld, want zij moeten mensen teleurstellen. Soms hun directe oud-collega's "Maar we deden dat toch altijd zo, was dat verkeerd dan, je was daar toch zelf ook voor?", soms hun nieuwe collega's, "Het moet zeker zo omdat dat bij jullie altijd zo was."

Soms lopen hier de spanningen zo hoog op dat de fusie opnieuw ter discussie wordt gesteld, "Als het zo moet…", "Nu ik dit zie…",. Dat kan natuurlijk nooit de bedoeling zijn. Daarom moet de fusie zelf op dit moment ook niet meer ter discussie kunnen staan.

De aanpak die hier het beste werkt, varieert afhankelijk van de context sterk. Van belang is dat besluiten snel worden genomen en dat het management

Bij de fusie van A en B was het wachten op de goedkeuring van de minister. Vooruitlopend daarop gingen werkgroepen aan de slag met het opstellen van procedures voor de nieuwe fusieorganisatie. In de werkgroep over het service-onderhoud liep de spanning al snel hoog op. De aanpak van A week sterk af van die van B en beiden wilden van geen wijken weten. De OR-en kregen lucht van de onvrede in de werkgroepen en schoven met elkaar aan tafel. Maar ook daar ging wat mis: de OR-en, waarin een aantal servicemedewerkers zitting had, gingen in onmin uit elkaar en klaagden ieder bij hun bestuurder over de onverzettelijke houding van de ander. De bestuurder van A nam de bezwaren van zijn OR hoog op. Het kon toch niet zo zijn dat B hen de wet ging voorschrijven? De bestuurder beloofde zijn OR snel op het probleem terug te komen. Hij besprak het met zijn aanstaande collega-bestuurder. Die stelde voor het even te laten rusten. Maar daar kon A niet mee leven. Hij had zijn OR een snelle oplossing toegezegd. B raakte geïrriteerd, het probleem escaleerde. A zei daarop zijn vertrouwen in B op. De fusie ging niet door. Reden: verschil van inzicht over het serviceonderhoud.

zich unaniem committeert aan de genomen besluiten. Een goed en helder referentiekader helpt daarbij. Vraagstukken parkeren is niet altijd een schande in dit stadium. Soms kunnen verschillende werkprocessen nog best even naast elkaar bestaan, zeker als er geen sprake is van een volledige organisatorische integratie. Besteed juist in deze fase aandacht aan draagvlak en respecteer de opvattingen van medewerkers over 'hun' werkprocessen. ICT is hier vanzelfsprekend een belangrijk issue: de systemen bepalen in belangrijke mate de handelingsvrijheid en werkwijze in bepaalde processen. De keuze van een ICT systeem is dan ook een belangrijk onderdeel voor de keuze van processen. Ook daarmee kun je verschillend omgaan, variërend van een *expert opinion* tot het tijdelijk aan elkaar vastknopen van de bestaande systemen. Niet ideaal, maar soms wel handig. Voorkom dat je hier alles tegelijk wilt doen, want dan is één ding zeker: dan kun je straks heel veel weer over doen.

11. BELOOF JE MEDEWERKERS DAT ER (BIJNA) NIETS VERANDERT!

Met de toenemende omvang van corporaties en de toename van het aantal bovenlokale fusies zijn steeds meer fusies erop gericht om beleids- en ontwikkelkracht te bundelen en efficiency te realiseren in de *back-office*. Voor de lokaal opererende medewerkers lijkt er dan, op het eerste oog doorgaans niet veel te veranderen. Bij veel corporaties werkt, gelukkig, het merendeel van de medewerkers aan de voorkant van de organisatie. De verleiding is dan groot om te benadrukken dat er voor de meeste medewerkers eigenlijk niks verandert. Dat vergroot het draagvlak, zo denken de fusie-adepten.

Echter: de praktijk is altijd anders. Natuurlijk verandert er ook voor de *front-office* medewerkers van alles. Wellicht is het minder ingrijpend dan voor de collega's van de *back-office* of die van vastgoedontwikkeling. Maar al werkenderwijs zullen ook bij de *front-office* zaken wijzigen, variërend van een andere directeur tot een ander ICT-systeem, van ander voorraadbeheer tot andere procedures en van andere leveranciers tot andere prioriteiten. En altijd leidt het tot het werken met nieuwe en andere collega's die andere werkwijzen hanteren.
Collega's geruststellen dat de wijzigingen voor hen wel meevallen, kan een prima strategie zijn om draagvlak te verkrijgen. Maar schep geen valse verwachtingen en onderschat de impact van een fusie op de medewerkers niet. Pas dus op met vertellen dat eigenlijk alles bij het oude blijft.


FOKKE & SUKKE
MOETEN UITKIJKEN NIET OVERSPANNEN TE WORDEN
NOU ZIT IK NÓG AAN HET WERK TE DENKEN!!!
WAT? TIJDENS DE LUNCH?!
F
RGVT

In een fusie wordt bewust gekozen voor een model waarbij de lokale verankering en de vestigingen centraal staan. De *back-office* is echt minimaal, lokaal wordt gedaan wat lokaal kan, ook de administratie van de eigen vestiging. Medewerkers reageren enthousiast: ze zien op deze manier wel de voordelen van de fusie en ervaren weinig nadelen. Na verloop van tijd blijkt de keuze echter niet op alle gebieden even handig. De informatievoorziening vanuit de vestigingen is nogal verschillend en daardoor moeilijk vergelijkbaar. De controller klaagt dat de consolidatie erg veel tijd en moeite kost. De accountant bromt dat de betrouwbaarheid onder druk staat. En de spiegeling leidt tot veel extra overleg en weinig efficiency-voordeel. De bestuurders moeten het roer omgooien en besluiten de *back-office* te centraliseren. Met de hand op het hart beloven ze dat de organisatie verder echt lokaal georiënteerd blijft. Personeel en OR zijn boos: dat was toch niet de afspraak? En hadden de bestuurders dat niet eerder kunnen voorzien? Nu moet alles tweemaal op z'n kop. Zo slaat het enthousiasme om in cynisme en wantrouwen: "Wat zal de volgende stap zijn?"

In de eerste plaats levert dit direct ongenoegen op als blijkt dat er toch wel het nodige verandert. Ten tweede is de fusie ongetwijfeld ook deels tot stand gekomen om verandering in gang te zetten en daar zullen de collega's met de directe klantcontacten – als het goed is – toch altijd iets van merken. Bij voorkeur in positieve zin natuurlijk. Daarnaast zijn deze medewerkers ook de ambassadeurs van de nieuwe organisatie. 'We zijn gefuseerd maar verder verandert er niets', lijkt me nou niet bepaald de boodschap die je als fusieorganisatie wilt uitdragen, want waarom fuseer je dan?

FOKKE & SUKKE

HEBBEN EEN INTENSIEF CURSUSWEEKEND ACHTER DE RUG



12. VERBETER ALLES WAT JE ALTIJD AL WILDE VERANDEREN!

En als we dan toch aan het fuseren zijn, laten we dan alle andere veranderingen ook meteen doorvoeren. Zo slaan we al die vliegen in één klap! Dus we pakken direct ook de rest aan: de ICT, de huisvesting, de haperende mutatieprocedure, de niet interactieve website, de te oubollige bewonersparticipatie, die prestatieafspraken met de gemeente, dat woonlastenconvenant met de bewonersorganisatie, de matige leaseregeling en natuurlijk duurzaamheid!

Meer dan eens is mij door corporaties gevraagd om hen te adviseren over de post-fusiestress die, na een vaak soepel verlopen fusietraject, bij hen was toegeslagen. En meestal werd die stress veroorzaakt door bovenstaand idee: immense lijstjes met goede intenties, mooie beleidskeuzes en allemaal consistent met de beleidskeuze die de fusiecorporatie had gemaakt. Maar ook enorm in omvang én in impact en tijd. Het is logisch dat je als fusiecorporatie snel wat wilt laten zien, sterker nog: adel verplicht. Maar, *Pick your battles*: zet niet op alles tegelijk in en accepteer dat sommige zaken ook zelfs na de fusie nog niet daar zijn waar je ze vóór de fusie al had willen hebben. Soms moet je, vanwege je fusiepartner, zelfs een stapje terug doen. Accepteer dat en maak een langetermijnplan waarin je de horizon van alle acties schetst. Prioriteer deze ook en maak inzichtelijk hoeveel menskracht dat vraagt. En prioriteer dan opnieuw.

De RvC's van twee fusieorganisaties willen de meerwaarde van een fusie graag in concrete voorstellen uitgewerkt zien. Wat gaat de fusieorganisatie straks meer, anders en beter doen dan de huidige organisaties? Bestuur en management voelen zich gemotiveerd en geprikkeld. Het ene na het andere verbeterplan komt uit hun pen.
Na de fusiedatum wordt het *to do* lijstje steeds langer: naast de verbeterplannen moet ook de reguliere bedrijfsvoering geïntegreerd worden en daarnaast zijn er tal van harmonisatievraagstukken (ICT, arbeidsvoorwaarden) die veel tijd en aandacht vragen. Het kost de fusieorganisatie alle moeite om de staande dienstverlening op peil te houden, laat staan dat men toekomt aan het uitwerken en realiseren van de nieuwe plannen. De RvC reageert teleurgesteld: wat is nou de meerwaarde? Kunnen deze bestuurders deze corporatie wel besturen? De druk wordt hoger. De bestuurders besluiten om de excellente projectmanager die op het ICT-project zit, vrij te maken om een aantal vernieuwingsprojecten op te pakken. Dat blijkt een foute keuze: het ICT traject strandt, de informatievoorziening komt stil te liggen.
Ten einde raad werd mij gevraagd of ik een *quick scan* kon maken van de problematiek. Ik startte met een inventarisatie van al het werk dat er lag en een inschatting van de menskracht die daarvoor nodig was. Toen bleek wat iedereen al voorvoelde: de ambities waren veel hoger dan deze organisatie op dat moment kon waarmaken. Om alle plannen waar te maken moest iedereen 80 uur per week gaan werken, een jaar lang. Inhuur baatte niet, want bedrijfskennis was nodig. In overleg met de RvC besloten de bestuurders de plannen te matigen en in de tijd te faseren. Een pijnlijk traject, want extern waren de grote ambities al met veel enthousiasme gecommuniceerd en hiermee werd de nieuwe organisatie direct op achterstand gezet. Een goede communicatiestrategie hielp nog wel om de schade te beperken, maar schade was er.

EN ALS DE FUSIE TOCH LUKT:

EEN POST-FUSIESTRESS CHECKLIST

En als de fusie dan lukt... dan is hij nog niet automatisch geslaagd. Integendeel, een geslaagde fusie vraagt nog om een stevig doorzettingsvermogen. Ik durf zelfs de stelling aan dat sommige fusies van corporaties eigenlijk nooit geslaagd zijn en dat de optelsom minder oplevert dan de situatie voor de fusie. Gelukkig is dat niet altijd het geval, maar het vraagt wel wat van bestuur, management en medewerkers. In hoofdstuk 10, 11 en 12 heb ik al benoemd wat er op je af kan komen in de post-fusiefase. In mijn ogen is de post-fusiefase misschien wel de meest onderschatte fase. Juist in deze fase komen er namelijk allerlei vraagstukken op je af op het gebied van:

- **VISIE**
- **LEIDERSCHAP**
- **MANAGEN VAN GROEI EN KRIMP**
- **STUREN OP EFFICIENCY**
- **CULTUUR**
- **RISICOMANAGEMENT**
- **COMMUNICATIE**

Met name de laatste twee thema's zijn onderwerpen die voor corporaties relatief nieuw zijn, terwijl ze cruciaal zijn voor het realiseren van de fusiedoelen. Als handreiking en afsluiter van dit boekje hierbij een checklist om post-fusiestress te voorkomen.

> "Een fusie is meer dan een visie en meer dan een organogram."

POST-FUSIESTRESS CHECKLIST

VISIE

- Zijn de strategische doelen duidelijk geformuleerd?
- Zijn de doelen vertaald naar concrete doelen voor medewerkers en stakeholders?
- Geven de visie en de doelen de prioriteit aan van de belangrijkste activiteiten voor de komende twee jaar?
- Realiseer je de strategische visie als deze doelen in deze volgorde worden gerealiseerd?
- Meet je de realisatie van de doelen structureel?
- Is je informatievoorziening en planning & control op orde?

LEIDERSCHAP

- Is de gewenste leiderschapsstijl geformuleerd?
- Worden de managers getraind en gecoacht in hun leiderschapsstijl?
- Wordt de manier van leidinggeven met elkaar gedeeld en geëvalueerd?
- Bereik je met deze maatregelen de gewenste vorm van leiderschap?

MANAGEN VAN KRIMP EN GROEI

- Is vastgesteld op welke onderdelen de organisatie moet groeien en zich moet ontwikkelen?
- Zijn de doelstellingen concreet vastgesteld?
- Is duidelijk wie welke bijdrage gaat leveren aan de groei en ontwikkeling en op welke wijze?
- Bereik je met deze maatregelen de gewenste groei en ontwikkeling?

STUREN OP EFFICIENCY

- Zijn de doelstellingen voor de te bereiken efficiency vastgesteld?
- Is vastgesteld waar en op welke termijn die efficiency gerealiseerd gaat worden? En is vastgesteld hoe en door wie dat gaat gebeuren?
- Is er een duidelijk plan voor iedere afdeling met heldere doelen en taakstellingen?
- Bereik je met deze maatregelen de gewenste efficiency?

CULTUUR

- Is de gewenste bedrijfscultuur gedefinieerd?
- Is de cultuur vertaald in kernwaarden en zijn die met de medewerkers gedeeld?
- Zijn de kernwaarden vertaald naar persoonlijke competenties voor medewerkers?
- Is de cultuur geïntegreerd in 'harde' zaken, zoals P&O instrumenten?
- Bereik je met deze maatregelen de gewenste cultuur?

RISICOMANAGEMENT

- Zijn alle risico's in kaart gebracht en geïnventariseerd?
- Is van alle risico's het afbreukrisico vastgesteld?
- Bespreekt het topmanagement de risico's regelmatig?
- Zijn er concrete maatregelen genomen om de risico's op te lossen?
- Heb je met deze maatregelen alle risico's onder controle?

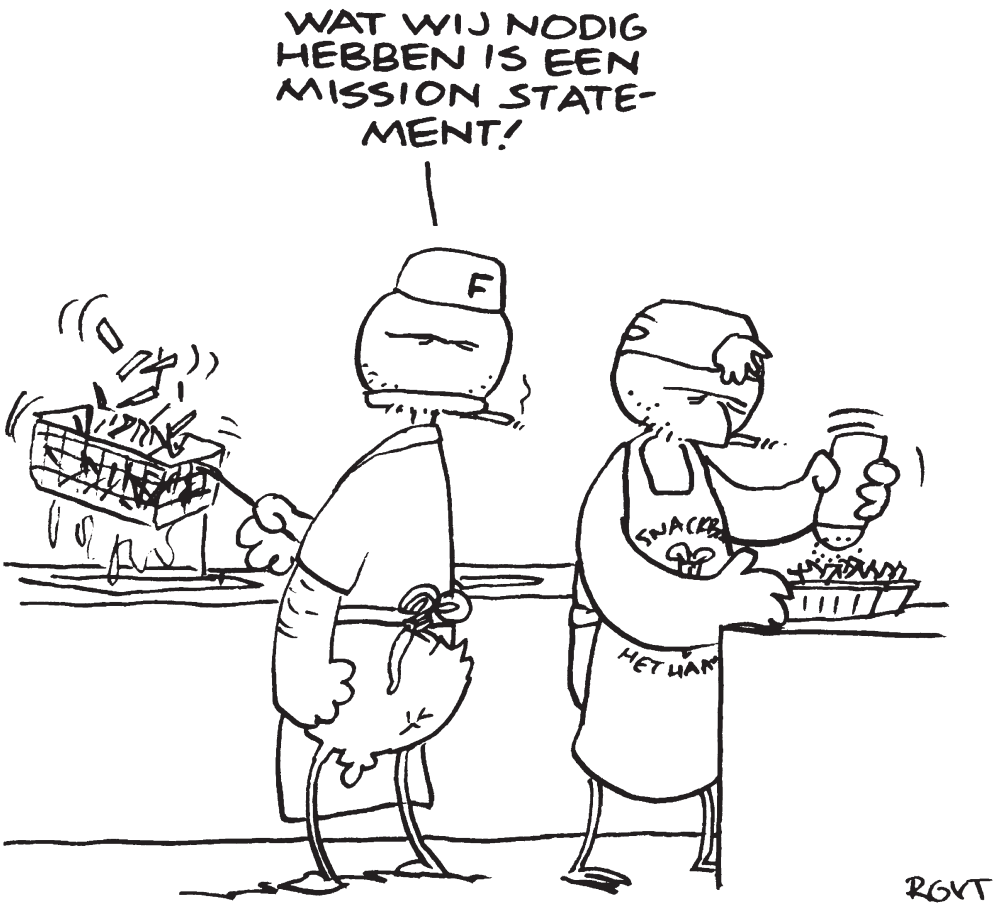
COMMUNICATIE

- Is de gewenste positionering geformuleerd en is die met het topmanagement gedeeld?
- Is er een plan opgesteld hoe die positionering, intern en extern, gerealiseerd gaat worden? Zijn er heldere doelen vastgesteld?
- Is er een communicatiekalender die een kompas biedt voor het eerste jaar na fusie?
- Bereik je met deze aanpak de gewenste communicatiedoelstellingen, intern en extern?

OVERALL

- Heeft het management inzicht in de activiteiten die in de post-fusiefase moeten plaatsvinden?
- Beschikt het management over de vaardigheden om de post-fusiefase te leiden?
- Is er een integratieplan voor de post-fusiefase?
- Bent u ervan overtuigd dat als dat plan uitgevoerd is, de fusie écht een succes is geworden?

FOKKE & SUKKE
HEBBEN EEN HELDER MOMENT



DE *KILLER APP*[4]

Veel fusies lopen schade op omdat bij de start de basale processen en systemen niet op orde zijn. De verhuizing van medewerkers van kantoor A naar kantoor B verloopt nog wel naar wens, maar het nieuwe *callcenter* blijkt onbereikbaar, de systemen praten niet met elkaar, de informatievoorziening is niet op orde en in het ergste geval stokt de huurincasso. Als het vervolgens even tegenzit komt er een vervelend stuk in de plaatselijke krant over de telefonische onbereikbaarheid van de nieuwe organisatie. De nieuwe organisatie heeft haar eerste butsen en deuken al te pakken. Extern en intern: 'Hadden ze dit nou niet vooraf kunnen regelen, ze zijn toch al twee jaar aan het praten?' is een veelgehoorde reactie van medewerkers. Te vaak hoor ik van bestuurders dat ze de opstartfase van de nieuwe organisatie tóch onderschat hebben. Ze waren gewaarschuwd, ze wisten ervan maar toch zijn ze in deze valkuil gestapt. De les die hieruit te leren valt is: een fusie is méér dan een visie en méér dan een organogram. De basale processen en systemen vormen de *killer app* waarvoor de rest optimaal kan gaan functioneren. Juist de basale processen en systemen moeten daarom vanaf dag één op orde zijn. Zo niet, stel dag één dan uit!

[4] Wikipedia: Een **killerapplicatie** of **killertoepassing** (Engels: **killer application** , afgekort **killer app**) is een computerprogramma dat zo aantrekkelijk en bijzonder is dat mensen bepaalde computer hardware, spelconsole en/of besturingssysteem speciaal kopen om dat programma te kunnen gebruiken. Computerexperts gebruiken de term vaak door te verwijzen naar andere technologieën, om het belang ervan aan leken duidelijk te maken. De term wordt in het bijzonder gebruikt wanneer de technologie voorheen al bestond, maar niet van de grond kwam voor de introductie van de killerapplicatie.

1e druk augustus 2010

2e druk januari 2014, alleen voor digitale verspreiding

© Johan van Hoof

EINDREDACTIE
Linda Ezerman

VORMGEVING
KICK Vormgeving & Media

ILLUSTRATIES
© John Reid, Bastiaan Geleijnse, Jean-Marc van Tol

DRUKWERK
Drukkerij Callenbach

ISBN
978-90-814326-2-7

NUR
805

Voor meer informatie:
Johan van Hoof
M: Vanhoof.johan@kpmg.nl
T: 070- 338 21 72