

In hoeverre zijn fusies maakbaar?

Theo van Iperen

Fuseren is Topsport. Praktijkgids voor het managen van fusies

Amsterdam, Mediawerf Uitgevers, 2009

183 p., ISBN 978-90-810914-8-0

Met het boek 'Fuseren is Topsport' leer je de auteur Theo van Iperen kennen. Hij staat voor hygiënische, professioneel gemanagede organisatieverandering, met een in termen van de veranderkleuren van De Caluwé en Vermaak stevig blauwe verandervoorkeur. Hij ziet als belangrijkste problemen bij fusies de persoonlijke belangen, het gebrek aan hiërarchie, het gebrek aan ervaring en traditie, en de inhoudelijke complexiteit die erbij komt kijken. Die afbreukrisico's wil hij ondervangen door bouwstenen aan te dragen waarmee deze problemen geneutraliseerd kunnen worden: focus op inhoud, hulpstructuren tijdens de periodes in het fusieproces waarin de hiërarchie onduidelijk is, aandacht voor nieuwe gezamenlijke taal en roep om expertise. Vanuit zijn doelrationaliteit hamert hij op doelen, procedures, afspraken, voorspelbaarheid en kwaliteit. Tempo is de grootste slaagfactor (en gebrek daaraan dé faalfactor); het niet goed managen van de voortgang (en dus het overschrijden van de doorlooptijd) betekent volgens Van Iperen vrijwel zeker het mislukken van de fusie. Het is een goed gestructureerd boek dat je stap voor stap meeneemt in het fusieproces, dat ontleed wordt in twee mijlpalen en vier fasen. Van Iperen noemt het meer een reisgids dan een kookboek. Hij heeft stappenplannen, taakverdelingen, formats, memo's en checklists beschikbaar voor de vele stappen en vraagstukken. Daar hoeft je dus niet meer over na te denken. Je kunt ze op basis van Van

Iperens reisgids door het fusieproces passend maken en toepassen.

Hij onderscheidt de fasen oriëntatie, ontwerp, inrichting en transformatie. De oriëntatiefase resulteert in de mijlpaal 'intentieovereenkomst', en de ontwerp-fase biedt een aanpak om te komen tot de mijlpaal 'het fusiebesluit'. Uiteindelijk zal het doorlopen van deze twee fasen met behulp van de aangereikte instrumenten tot een doordacht fusiebesluit leiden met instemming van de medezeggenschapsorganen en interne en externe toezichhouders. Ook is er dan sprake van goed geïnformeerde managers, medewerkers en relevante stakeholders, een heldere structuur en 'planning & control'-cyclus, een opgeleid topteam onder leiding van een nieuwe leider met, volgens Van Iperen, een bij voorkeur 'authoritative' stijl.

Dan volgt de implementatie, bestaande uit de inrichtings- en de transformatiefase. Daar moet de kater voorkomen worden door heel systematisch en stelsmatig te werken. De inrichtingsfase moet door plannen beheersbaar gemaakt worden en niets gaat vanzelf. Een strakke projectmatige aanpak met heldere tijdslijnen en procedures is het antwoord. Daarbij zullen zich zeker emoties voordoen waar een luisterend oor geboden moet worden, bij voorkeur door direct leidinggevenden. Een training in 'rouwverwerking' kan daarbij zeker helpen. Nadat de inrichting duidelijk is geworden, kan de integratie beginnen met een kick-off. Voor de transformatiefase wordt een transformatieteam benoemd en een transformatieplan opgesteld, met aandacht voor missie, bijdrage aan fusiedoelen, prestatie-indicatoren, organisatiestructuur, formatieplan, producten, communicatiestructuur, afstemmingsre-

laties, huisvesting, ICT, implementatieactiviteiten en een risicoanalyse. Sturing én zelforganisatie op basis van formats zijn hier de essentie van Van Iperens veranderconcept. Het beklinken van de fusie met een feest is niet gepast; er mag pas gefeest worden wanneer het bereiken van de fusiedoelen in zicht komt. Op de dag af één jaar na de fusie is een mooi moment om de medewerkers te bedanken voor hun loyaliteit, inzet en resultaten.

Van Iperen sluit zijn reisgids af met een nabeschuiving over cultuur bij fusies en de rol van de organisatieadviseur. Volgens hem moet over cultuur niet worden gesproken, aan cultuur moet worden gewerkt. Het boek zelf staat overigens wel, zoals ook de auteur zegt, bol van cultuur. Het gaat om duidelijkheid en structuur. Uiteraard moet het topmanagement het fusieproces niet uit handen geven aan een legertje organisatieadviseurs. Eén organisatieadviseur volstaat, met als rollen: coach, buitenboordmotor, bliksemafleider, bemiddelaar, nar, inspirator én slover. Daarvoor moet je niet bij grote bureaus zijn. Daar werken volgens de auteur geen hoogwaardige seniors, want die zijn allemaal manager geworden. Je moet zijn bij de kleine boetieks, zoals Giotto van Van Iperen.

Van Iperen heeft een helder boek geschreven waarin, zoals hij zelf zegt, sturing, monitoring, beheersing en motivatie centraal staan. De vraag waarom wel of niet fuseren, alternatieven voor fuseren, en morele opvattingen over fusie worden bewust niet behandeld. De auteur beschouwt zichzelf als representant van de processchool: hoe pak je het aan. Ik zie hem op basis van wat hij uitdraagt meer als vertegenwoordiger van de procedu-reschool. In de processchool staat de in-

teractie tussen mensen centraal. Als je de fasen, stappen en instrumenten centraal stelt dan is de procedureschool het meer geëigende begrip.

Het boek roept bij mij echter ook veel vragen op. In mijn promotieonderzoek deed ik onderzoek naar argumenten, overtuigingen en drijfveren van bestuurders om samenwerkingsverbanden aan te gaan. In gesprekken met ruim honderd voorzitters van raden van bestuur met veel ervaring in samenwerkingsverbanden bleek dat zij sterk gedreven worden door persoonlijke overtuigingen en drijfveren. Circa vijftien procent van de werkelijkheid speelt zich af 'boven water'. Die vijftien procent kun je oplossen met procedures en inhoud. Die andere 85 procent speelt zich af onder water. Overigens kun je dit op de bühne niet zien, want bestuurders zijn erg vaardig om daar hun verhaal in rationele termen te vertellen. Ik heb geleerd dat het in samenwerkingsprocessen juist gaat om de verbinding tussen mensen en om de verbinding tussen inhoud en emotie, om de verbinding tussen die rationaliteit en de persoonlijke overtuigingen en drijfveren, om inspiratie en vertrouwen. Hierover lijkt mij een interessant gesprek met Van Iperen de moeite waard. Dat gaat dan vast over de vraag of de maakbaarheid van fusies niet schijnbaar is.

**Jan van Raes, Norbert Vanbeselaere,
Hans de Witte & Filip Boen**
Het recept voor een succesvolle fusie.
De cruciale rol van organisatiebinding
Leuven, Acco, 2009
152 p., ISBN 9789033473883

In alle mogelijke sectoren worden organisaties samengevoegd. Toch mislukt meer dan de helft van deze fusies en overnames. Onderzoek suggereert dat de binding van het personeel met de nieuwe fusieorganisatie daarbij een belangrijke rol speelt. De personeelsleden voelen zich te weinig betrokken bij het fusieproduct en zijn daardoor minder bereid om zich (extra) in te zetten om de fusie te doen slagen. Vooral in

fusies waarbij het topmanagement een onmiddellijke integratie van de vorige organisaties verwacht en over de vroegere organisaties niet meer gesproken mag worden, is de kans groot dat personeelsleden afhaken. Een mislukking van de fusie komt dan heel dichtbij. Met een gepaste managementaanpak is een fusie voor het personeel echter niet noodzakelijk een frustrerende en bedreigende ervaring. De auteurs verklaren waarom personeelsleden zich moeilijk binden met de fusieorganisatie en gaan dieper in op zeven factoren die de binding met de fusieorganisatie bepalen. Rekening houden met deze factoren verhoogt de kans op een succesvolle fusie of overname. Dit boek is gebaseerd op recente wetenschappelijke inzichten. Het geheel is doorspekt met concrete voorbeelden.

**Hein van Duivenboden, Eelco van Hout en
Juliette Vermaas**
**Verbonden verantwoordelijkheden in het
publieke domein**
Utrecht, Lemma, 2009.
386 p., ISBN 978-90-5931-436-8

Publieke organisaties – (semi)overheden, zorg- en onderwijsinstellingen – ervaren bij uitstek een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het aanpakken van concrete vraagstukken en problemen van burgers en bedrijven. Tegelijkertijd dienen zij over hun activiteiten en prestaties formeel verantwoording af te leggen aan bestuurders en volksvertegenwoordigers, zodat die kunnen beoordelen of hun beleid goed wordt uitgevoerd. In de praktijk lijken maatschappelijke verantwoordelijkheid en politieke verantwoordelijkheid vaak op gespannen voet te staan. De politieke waan van de dag, verkokerd beleid, waterige compromissen en ideologische stokpaardjes corresponderen niet altijd met wat in de samenleving als reële problemen worden ervaren. Aan de andere kant passen het ongeduld en de torenhoge verwachtingen vanuit de samenleving richting overheid niet bij het nu eenmaal complexe karakter van politiek-bestuurlijke

besluitvorming. Toch is slechts sprake van een schijnbare tegenstelling tussen politieke en publieke verantwoordelijkheid, want beide hebben tegelijkertijd hun waarde en kunnen niet zonder elkaar. Politieke sturing is vaak hard nodig om maatschappelijke problemen effectief te lijf te kunnen gaan en andersom zijn krachtige signalen vanuit de samenleving nodig om de politiek scherp te houden. De bijdragen in deze bundel laten aan de hand van concrete voorbeelden zien hoe in de uitvoeringspraktijk van alledag de paradoxale relatie tussen politieke sturing en maatschappelijke verankering vorm krijgt. Hierbij passeert een breed scala aan beleidsterreinen de revue, waaronder jeugdzorg, sociale zekerheid, politie, reclassering, ziekenhuizen, verzorging, verpleging, huisvesting en wijkbeheer.

Christi van Essen en Joris Meijaard
Springen over de grens
Praktijkcases van Nederlands ondernemerschap in een globaliserende economie
Assen, Koninklijke Van Gorcum, 2009
208 p., ISBN: 978 90 232 4522 3
Uitgave in opdracht van Stichting
Management Studies (SMS)

Internationaal zakendoen is meer en meer een voorwaarde voor groei van bedrijven. Niet alleen vanwege de nieuwe markten die de ondernemer in het buitenland vindt om zijn of haar producten of diensten af te zetten, maar ook omdat het bewegen in een internationaal netwerk leidt tot nieuwe kansen en inzichten die het bedrijf sterker maken.

Uit onderzoek onder snelle groeiers en ervaringen van vijftien succesvolle ondernemers komt naar voren dat 'internationaal gaan' het ondernemen uitdagender en leuker maakt.

Ondernemers die succes hebben op de nationale markt hebben goede kansen deze successen ook in andere landen te herhalen. De ondernemers uit dit boek geven een ongekend open en eerlijke blik in hun 'keuken' en geven ambitieuze ondernemers goede raad voor internationale groei.