

## Fuseren op blauwdruk is vragen om moeilijkheden

Fuseren op blauwdruk is stuurloos omgaan met informatie. Het ontbreekt aan een strategische agenda als leidraad voor de besluitvorming.

### *Van Las Vegas tot blauwdruk*

Ergens in de loop van een fusieproces geven fusiepartners elkaar het jawoord en zetten bij de notaris de handtekeningen waarmee de fusie een juridisch feit is geworden. Soms zijn de partners zo enthousiast en voortvarend dat het lijkt op een Las Vegas huwelijk. Niet te lang nadenken, meteen regelen. Men weet nog niets van elkaar maar het vooruitzicht om samen verder te gaan is sterker dan de behoefte om elkaar beter te leren kennen. Het omgekeerde komt vaker voor. Belanghebbenden willen eerst precies weten hoe de nieuwe situatie er komt uit te zien. Niet globaal maar zo ver mogelijk uitgewerkt. Eerst een blauwdruk zien, dan pas beslissen of een fusie doorgaat. Omdat, in de woorden van een bestuurder “... *van hem niet gevraagd kan worden een blanco cheque te tekenen*”.

Het maken van een strategisch keuze, zoals een fusie, is iets anders dan het verzamelen en bestuderen van steeds meer gegevens. Het vergt een visie op continuïteit en een agenda voor de fusie:

- wat willen wij bereiken door de bundeling van krachten en:
- waarvan hangt het bereiken van de gewenste meerwaarde af.

Een blauwdruk kan nooit een substituut zijn voor een strategische agenda. Als deze ontbreekt dan biedt informatie, veel of weinig, geen houvast.

*In een fusie tussen drie partijen doen zich aanzienlijke verschillen voor. Eén organisatie is veel groter dan de andere twee bij elkaar opgeteld en heeft daardoor een grote rol in het fusieproces. Een van de twee kleine partijen heeft daar vrede mee, de andere niet. Deze organisatie geniet landelijk een hoog prestige en daarvan is men zich zeer bewust. Eigenlijk vindt deze organisatie het eigen functioneren de juiste maatstaf voor de nieuwe organisatie. Maar dit leidt niet tot specifieke voorwaarden voor de fusie. Men zoekt houvast door zoveel mogelijk uitgewerkte voorstellen te verlangen om te kunnen zien wat hun aandeel in de nieuwe organisatie zal zijn. En als nieuwe informatie ter tafel komt wordt daarin vooral onderzocht of hun organisatie wellicht over het hoofd wordt gezien. Wederzijdse achterdocht laait steeds verder op. Verwijten van machtsdenken versus calimero gedrag vliegen over en weer. De onderlinge sfeer heeft ernstig te leiden van dit gedoe en de fusie komt in gevaar.*

### *informatiespectrum*

Een fusieproces kan worden gezien als een aanzwellende stroom informatie. Het eerste gesprek tussen initiatiefnemers is doorgaans zeer informeel. De eerste afspraken passen moeiteloos op de achterkant van de spreekwoordelijke sigarendoos. Als de eerste ontmoeting tot tevredenheid is verlopen dan begint langzaam maar zeker het aantal betrokkenen toe te nemen en de hoeveelheid tekst uit te dijen. De intentieverklaring vergt nog niet zoveel papier maar tegen de tijd dat de fusie klaar is voor implementatie is de stapel rapporten aanzienlijk. Ergens in dit proces van informatievergaring, tussen weinig en heel veel informatie, wordt een definitief besluit genomen. Dit punt op de schaal van informatieverzameling blijkt bij iedere fusie anders te zijn.

In tegenstelling tot wat velen denken is er geen standaard informatie voor een fusiebesluit. Er is doorgaans wel een financieel onderzoek (due diligence) en de juridische procedures kennen voorgeschreven informatie. Maar het geeft geen uitsluitsel over de hoofdvraag bij een fusie: doen we hier verstandig aan?

Wie zich alleen maar laat leiden door enthousiasme en geloof in de wonderen van een fusie kiest voor fusie Las Vegas-stijl. Er is op dat moment nog heel weinig informatie om te toetsen of de bundeling van krachten kan voldoen aan de verwachtingen. Het draait in Las Vegas meer om het goede gevoel dan om informatie of strategie. Dit is de ene kant van het spectrum.

Aan de andere kant vinden we fusiepartners die beduidend minder enthousiast zijn. Die vaak ook niet het initiatief hebben gehad in het fusievoornemen. De non profit sector kent vele van dit soort fusies. Daar ligt heel vaak het initiatief bij de subsidiegevers en bij gewijzigde wet- en regelgeving. Dat leidt er nogal eens toe dat de betreffende bestuurders zich niet zoveel kunnen voorstellen bij een  $1+1=3$  redenering. Als men zich al neerlegt bij de onvermijdelijkheid van de veranderingen dan is de kans op defensief gedrag en scepsis groot. Eerst de voordelen bewijzen, dan pas fuseren. Een blauwdruk is daarvoor een vereiste.

*Hoe meer details hoe groter de kans op onenigheid.*

Het opvallende van deze blauwdrukbenadering is dat het verzamelen van steeds meer informatie over de nieuwe organisatie niet leidt tot meer vertrouwen in de goede afloop. Wie geen vaste koers heeft kan geen informatie op hoofdlijnen beoordelen, maar nog minder informatie op detailniveau. De deur staat open voor opportunisme en willekeur. Hoe meer details hoe groter de kans op onenigheid. En als 'alles' belangrijk is voor een fusiebesluit, dan kan onheil in een klein hoekje schuilen.

*Een van de fusiepartners dreigt op het laatste moment af te haken omdat een van hun medewerkers zeer ontevreden is over zijn inpassing in de nieuwe organisatie. En die laat dit luidkeels blijken. Zijn bestuur beklimt de barricades. "Als dit de manier is waarop de nieuwe organisatie gaat werken dan willen wij nog eens goed nadenken over de fusie". Het andere bestuur vindt dit veel te ver gaan. Voor dit soort zaken is het sociaal plan bedoeld. Escalatie volgt. De toekomst van de organisaties wordt daarmee afhankelijk gemaakt van de positie van één van de medewerkers. Met moeite kan een oplossing worden gevonden en de fusie is op het nippertje gered.*

*Over auto's en vierkante wielen*

Een fusie op blauwdruk betekent dat de oude fusiepartners een nieuwe organisatie in elkaar schroeven waarvoor vervolgens iemand anders verantwoordelijk wordt. Partijen regeren over hun graf heen en werken daardoor mee aan het verminderen van de levensvatbaarheid van de fusieorganisatie. Door zoveel mogelijk garanties te willen inbouwen ontstaat een self fulfilling/destroying prophecy: men heeft te weinig vertrouwen in de nieuwe situatie en bewerkstelligt juist daardoor dat de organisatie inderdaad niet goed van start gaat. Je maakt geen nieuwe auto uit bestaande auto's door te onderhandelen over de onderdelen die aan elkaar gelast moeten worden. Dat leidt maar tot vierkante wielen of een stuur aan de verkeerde kant van de auto. De belangrijkste eis is dat de nieuwe auto zo goed mogelijk moet kunnen rijden, uiteraard met zoveel mogelijk gebruikmaking van bestaande onderdelen. In die volgorde. De regie moet daarom liggen bij de eigenaar en berijder van de nieuwe auto. Het nieuwe bestuur en het nieuwe management dus. Die moeten zo snel mogelijk aan de slag.

*Na fusie van tien organisaties ontstaat een nieuwe koepel in de onderwijswereld op verenigingsbasis. De organisatie is tot op de laatste punten en komma's voorbereid door de fusiepartners alvorens het besluit werd genomen. Op de eerste verenigingsbijeenkomst wordt een nieuw bestuur gekozen, dat er voor kiest om onmiddellijk een nieuwe directeur van buiten aan te stellen. Deze zegt met de ontworpen organisatie niet te kunnen werken en stelt een geheel nieuwe organisatie voor. Het kersverse bestuur gaat akkoord en vervolgens ook de ledenvergadering. Binnen enkele weken is de blauwdruk wegens onbruikbaarheid al weer exit.*

#### *Fuseren op hoofdlijnen*

Wie fuseert, al dan niet op eigen initiatief, doet er goed aan te bedenken welke meerwaarde wordt gezocht en onder welke voorwaarden deze kan worden bereikt. Dat vormt de strategische agenda bij de fusiebesprekingen en het beoordelen van informatie. Niet de volledigheid van de uitwerking, maar de continuïteit op langere termijn is belangrijk voor het definitieve besluit. Dat gaat niet over ongesorteerde informatie maar om een beperkt aantal hoofdpunten.

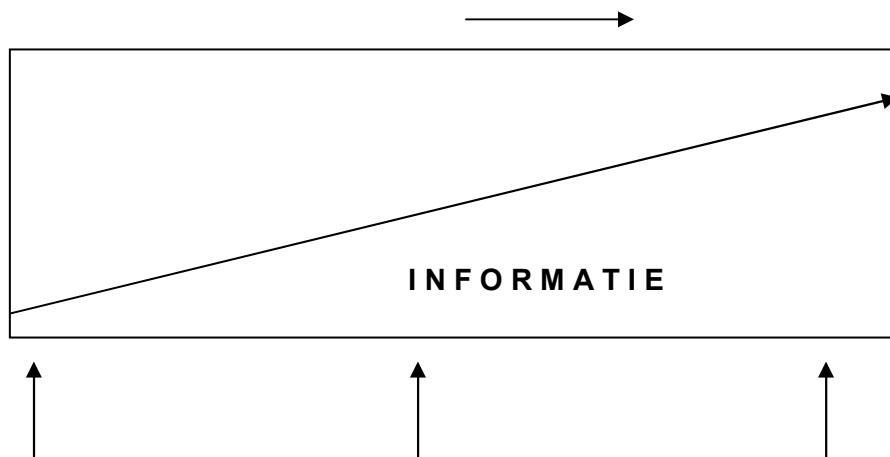
*“Onze agenda voor de fusie is simpel en beperkt tot maar 2 hoofdpunten: we willen overeenstemming over het te voeren beleid en de wijze waarop dat wordt uitgevoerd voordat we beslissen of we meedoen.” Een compacte agenda inderdaad, die deze voorzitter inbrengt in de fusiebesprekingen. Maar weinig specifiek waardoor er geen enkele sturende werking van uitgaat. Na verloop van enige vergaderingen is de agenda bijgesteld en beter bruikbaar geworden.*

Dat fusiepartners de uitwerking in het stadium van de besluitvorming nog niet volledig kennen doet aan fuseren op hoofdlijnen weinig toe of af. De uitwerking is een opgave die zo moet worden uitgevoerd dat het de beoogde meerwaarde aan alle kanten ondersteunt. De uitwerking kan daarom maar beter worden overgelaten aan de nieuwe leiding die immers maar één belang heeft: zo snel mogelijk een succes maken van de nieuwe organisatie. De oude fusiepartners hebben geen identieke belangen en dat is een goede reden om te voorkomen dat zij een (grote) rol spelen bij het uitwerken van de nieuwe organisatie.

Zodra de strategische agenda een fusiebesluit mogelijk maakt kan de fusie doorgang vinden en dient zo snel mogelijk het nieuwe gezag de regie over te nemen.

In het kort

1. een fusiebesluit vergt informatie; hoeveel en welke informatie hangt af van de strategische agenda's van de partners
2. Een blauwdruk kan nooit een substituut zijn voor een strategische agenda.
3. Achter de behoefte aan steeds meer informatie gaan doorgaans onzekerheid en gebrek aan visie schuil.
4. hoe meer details bij het fusiebesluit hoe groter de kans op onenigheid
5. fuseren op blauwdruk is regeren over het eigen graf; het zadelt de nieuwe organisatie op met belangentegenstellingen van de fusiepartners.
6. zodra de hoofdlijnen duidelijk zijn is de nieuwe leiding aan de beurt.



Jan Bultsma  
Zelfstandig interim- en procesmanager