



De RvC en een Fusie

Dr. Leo Gerrichhauzen • Drs. Brigitte van Leijenhorst

mei 2019

Tips en waakzaamheidspunten vanuit GenP Governance

Fusies zijn ingrijpende en tijdrovende processen. Processen waarin tal van belangen spelen. Die belangen lopen uiteen van de persoonlijke belangen zoals 'status' en 'werkzekerheid' tot 'organisatiebelangen'. Ook belanghouders die de activiteiten legitimeren willen invloed uitoefenen op het proces. Fusies zijn reorganisaties met winnaars en verliezers. Het fusieproces vraagt veel energie en aandacht van alle betrokkenen en vraagt het loslaten van oude gewoonten. Dat kan vaker ten koste gaan van de inhoudelijke agenda's van de betrokken organisaties.



Het fusieproces bestaat uit vier hoofdstappen.

1 De verkenning

Kan er voldoende meerwaarde worden gerealiseerd en is er voldoende vertrouwen tussen de partijen?

2. De concretisering

Als de verkenning positief wordt afgerond wordt een duidelijke en niet vrijblijvende intentieovereenkomst opgesteld en draagvlak georganiseerd.

3. Het fusiebesluit

'Ja, we gaan ervoor', mits we goedkeuring hebben van de minister. Om deze goedkeuring te krijgen is een voldoende onderbouwing van het besluit nodig. De relevante belanghouders hebben hun zienswijze kunnen verwoorden. De bestuurder(s) en de toezichhouders zijn bekend.

4. De bedrijfsintegratie

Het samenbrengen van twee organisaties vraagt veel. Organisatie en werkprocessen worden opnieuw ingericht. Nog belangrijker de twee organisaties zullen samen een nieuwe identiteit moeten ontwikkelen.

Waakzaamheid en beoordelingscriteria

Waakzaamheid van een RvC is van groot belang tijdens het fusieproces. De RvC vervult een meervoudige taak. Die taak is enerzijds het beoordelen van de mogelijke voordelen van de fusie. Wat is de beoogde meerwaarde van de fusie? Die meerwaarde dient concreet te zijn, daarom is het verstandig als de RvC ook zelf duidelijke beoordelingscriteria formuleert op basis waarvan het fusievoorstel beoordeeld wordt. Dit schept niet alleen duidelijkheid voor de eigen bestuurder maar kan ook aan de beoogde partner worden voorgelegd.

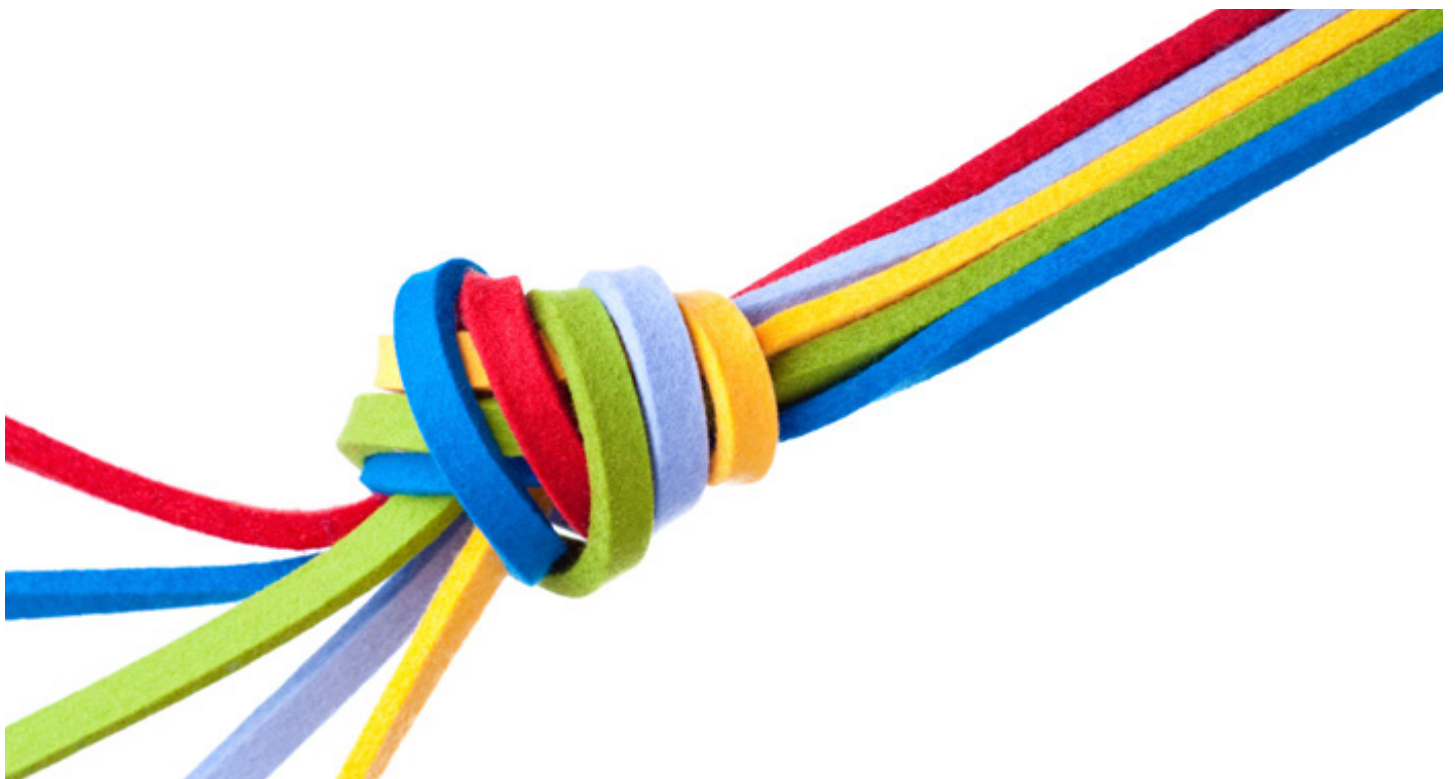
Procesrol van de RvC

Anderzijds heeft de RvC ook een procesrol. De RvC bewaakt hoe het fusieproces wordt georganiseerd en wie daarbij worden betrokken? Tevens bewaakt de RvC of de wettelijke kaders in acht worden genomen. De overheid verwacht dat de RvC de doelmatigheid van het proces en de beoogde fusieorganisatie bewaakt. Het is daarom voor de RvC van belang zicht te hebben op de zienswijze van de betrokken belanghouders en vroegtijdig dit krachtenveld in beeld te krijgen. De rol van de huurdersorganisaties is groter geworden doordat de woningwet hen in juli 2015 meer bevoegdheden heeft toegekend. De huurdersorganisaties hebben vanaf dat moment instemmingsrecht.

Stroperigheid voorkomen door risico's vroegtijdig te monitoren

Fusieprocessen kunnen wanneer ze te lang aanslepen de ontwikkeling van een organisatie vertragen. Het is dus zaak fusieprocessen niet te lang te laten voortslepen. Het is dan ook belangrijk om in een vroegtijdig stadium de 'due diligence' uit te voeren. Risico's komen daarmee snel in beeld. Laat daarbij niet alleen naar de financiële risico's kijken maar ook andere zogeheten 'showstoppers', onderzoeken zodat deze risico's zo vroeg mogelijk in beeld zijn.

Wanneer die risico's te groot zijn is het van belang om als RvC de leiding te nemen en het fusieproces zo snel als mogelijk te stoppen.



Winnaars en verliezers, onrust en onzekerheid

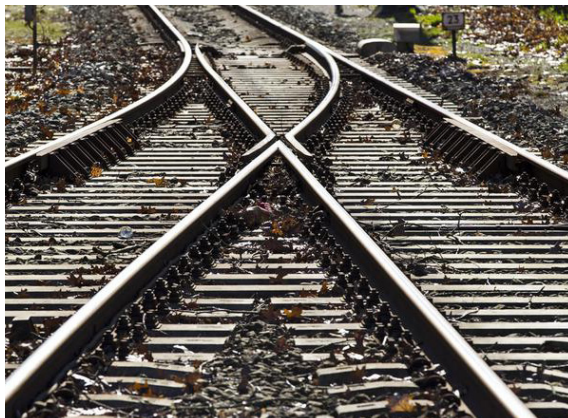
Een fusie is een reorganisatie met zowel winnaars als verliezers. Dit geldt voor de gehele organisatie dus ook voor de top. Zo zullen niet alle toezichthouders in de nieuwe raad komen. Wat voor toezichthouders geldt, gaat ook op voor de bestuurder(s), managers en soms ook andere personeelsleden. Deze processen geven altijd onrust en onzekerheid en kosten veel energie voor de beide organisaties.



Kennismaken en vertrouwen opbouwen met de mogelijk nieuwe partner

Emoties horen bij een fusieproces, omdat gevraagd wordt om de bestaande en bekende kaders en patronen los te laten. Mensen willen echter verlies voorkomen waardoor er weerstand bij de betrokkenen kan ontstaan. Daarnaast hebben de beide organisaties een andere ontwikkelingsgang doorgemaakt waardoor er sprake is van verschillende culturen en omgangsvormen.

Het in een vroegtijdig stadium met elkaar kennismaken als MT en RvC om zo elkaars zienswijzen en ervaringen te leren kennen is dan ook van groot belang. Zeker voor de toezichthoudende organen die nu eenmaal op afstand van de organisatie en de operaties functioneren. Met elkaar het gesprek aangaan is belangrijk, om te werken aan vertrouwen, maar ook om tijdig te ontdekken dat er te grote verschillen bestaan waardoor 'samensmelten' niet wijs is. Immers is een fusie gedaan dan is er geen terugkeer meer mogelijk.



FUSIE

**DAT JE OPNIEUW
MOET LEREN
WAT JE COLLEGA'S
IN DE KOFFIE
HEBBEN**

Loesje



Tot slot: kies een pro-actieve rol als RvC

De RvC speelt een cruciale rol bij een fusieproces. In de verkennende fase ervoor zorgdragen dat de meerwaarde zo concreet mogelijk in beeld is en dat een zorgvuldig proces georganiseerd wordt waarin de belanghouders hun zienswijzen goed hebben kunnen verwoorden. Essentieel in deze fase is goed zicht krijgen op de risico's door de 'due diligence' tijdig in gang te zetten en te bewaken dat de doorlooptijd van de fusie niet te lang is.

Daarnaast is het de kunst van de RvC om gevoelige onderwerpen bespreekbaar te maken en de RvC van de andere organisatie goed te leren kennen.

Een fusie blijft een reorganisatie met winnaars en verliezers. Als de verkenning positief verloopt en er gekozen wordt om te fuseren, is het zaak om dan ook zo snel als mogelijk helderheid te krijgen over de samenstelling van de topstructuur van de nieuwe organisatie. Dit geldt met name voor de samenstelling van de nieuwe raad, het bestuur en het managementteam. Tenslotte zal deze nieuw samengestelde RvC, die ook nog aan elkaar moet wennen, in de laatste fase van het fusieproces, de bedrijfsintegratie goed moeten volgen en beoordelen en waar mogelijk bij moeten sturen.