

Volkshuisvesting Monitor 1998-1999



Colofon

Prepress en vormgeving:

A/Z grafische serviceburo b.v. te Den Haag

Op de omslag en in de monitor zijn foto's geplaatst van de buurt Knutteldorp in Deventer, een stedenbouwkundig juweel en woonplaats voor 1000 Deventenaren. Hoofdstuk 4 gaat in op de bijzondere renovatie van deze in 1921 gebouwde woningen.

De foto's zijn gemaakt door Tom de Rooy Fotografie in Moordrecht.

De illustraties zijn van de hand van Lex Olthof, kenmerkend voor zijn stijl (minimalisme) is de kunst van het weglaten. Hij brengt die in praktijk in voor industrieel vervaardigde gebruiksgoederen en in compositie's. Hij is verbonden aan reclame- en adviesbureau Olthof Sens te nieuw Heelen. De serie illustraties in deze publicatie is geïnspireerd op het circus. Acrobaten zijn op een cartoonachtige wijze met de thema's in verband gebracht.

Eerste druk, juli 1999

©1999, KPMG

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie onjuist of verouderd is. Auteurs, redacteuren en uitgever zijn dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van de activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave. Ook het algemene karakter van de verstrekte informatie brengt mede dat deze uitgave niet als leidraad kan dienen bij het oplossen van concrete problemen. Het inwinnen van advies bij een deskundige blijft daarom altijd noodzakelijk.

1.5.2 De kunst van het verzilveren

Het glas wordt geheven, de intentieverklaring voor fusie is ondertekend. De start van een veelbelovende relatie. Voor corporaties betekent het beter kunnen inspelen op volkshuisvestelijke opgaven, verhoging van de efficiency, versterking van de professionaliteit en een groter draagvlak voor investeringen. Maar ook al zijn de voordelen evident, dat wil nog niet zeggen dat ze ook worden gerealiseerd. Het incasseren van beoogde fusievoordelen is voor veel directies een probleem. Het maken van een nieuwe werkende organisatie na de fusie blijkt een grotere opgave dan voorzien. Het managen van een fusieproces is een veelal onderschatte opgave.

Fusies, samenwerkingsverbanden, allianties, partnerships, zelfs overnames. Inmiddels bekende trefwoorden in de ooit zo stabiele sector van corporaties. Met de verzelfstandiging van corporaties komen ook deze 'sociale' ondernemingen voor vraagstukken van 'make or buy' te staan. Kunnen de strategische of beleidsdoelstellingen op eigen kracht worden gerealiseerd of dienen ze in samenwerking met anderen te worden behaald? Zoals dat in het bedrijfsleven het geval is, liggen er ook voor corporaties risico's op de loer. Vele fusies mislukken, of althans de voordelen en synergie die initiatiefnemers beoogden blijken in de praktijk nauwelijks te worden gerealiseerd. Onderzoek van de London Business School geeft aan dat bij 75% van de fusies en overnames de beoogde financiële doelstellingen niet worden behaald, en dat in 50% van de gevallen zelfs de prijs van de overname, althans dat deel boven de marktwaarde van de onderneming, nooit wordt terugverdiend⁵. De strategische argumenten voor fusies of overnames zijn in het algemeen steekhoudend en worden bij de aankondiging veelal met de nodige publiciteit kenbaar gemaakt, zoals de versterking van de marktpositie, de verhoging van de efficiency of een groter draagvlak voor investeringen. De praktijk is echter veel weerbarstiger. Het incasseren van fusievoordelen is voor veel organisaties een probleem. De mooie woorden vooraf blijken te vluchtig te zijn als de organisatorische maatregelen ter verzilvering van de geplande voordelen daadwerkelijk moeten worden uitgevoerd.

Ook grote fusies en overnames worden – aldus een onderzoek onder 300 Europese ondernemingen betrokken bij transacties van gemiddeld één miljard dollar, slecht voorbereid. Veel ondernemingen hopen dat de voordelen die zij uit de fusie of overname willen halen vanzelfsprekend uit de transactie voortvloeien. In nog geen 50% van de transacties wordt van tevoren onderzoek verricht en in slechts 10% van de transacties worden de beoogde langetermijndoelstellingen geëvalueerd. Bij de voorbereiding besteedt men de meeste aandacht aan de strategieformulering en het identificeren van de overnamekandidaat. Een zogenaamd postfusieplan krijgt daarentegen maar beperkte aandacht⁶.

Kortom, het 'managen' van een fusieproces nadat de 'deal' is afgesloten, wordt veelal danig onderschat door bestuurders van ondernemingen.

⁵ Dit artikel van Cor van den Berg en Aldert Dreimüller verscheen eerder in *Renovatie en Onder-*

len. De steun voor de fusie binnen de organisaties moet aanwezig zijn om het fusieproces binnen een redelijke termijn uit te voeren. De menselijke factor is dus cruciaal.

Beide invalshoeken dienen in evenwicht te zijn. Een te grote nadruk op het resultaat heeft als risico dat op de korte termijn wel voordelen worden behaald, maar – bij het ontberen van echte steun – te vluchtig blijken. Een te grote gretigheid om zaken te regelen, kan ertoe leiden dat aan de legitieme opvattingen van betrokken medewerkers wordt voorbijgegaan. Daardoor worden de altijd aanwezige weerstanden versterkt.

Een te grote nadruk op het proces kan ertoe leiden dat verschillen van opvatting niet worden opgelost, maar alleen uitgediept. Terwijl het maken van keuzes juist onvermijdelijk is. Daarbij moeten we niet alleen denken aan de grote onderwerpen – wie wordt de directeur, wat wordt de naam en waar staat het hoofdkantoor – maar juist om de inrichting van de werkprocessen, het aantal arbeidsplaatsen en het verlagen van de kosten. Daarvoor moet draagvlak worden ontwikkeld. Maar niet tegen de prijs dat de organisaties enkel met zichzelf bezig zijn en vergeten dat de buitenwereld ondertussen eisen stelt waaraan ook in de nieuwe situatie dient te worden voldaan.

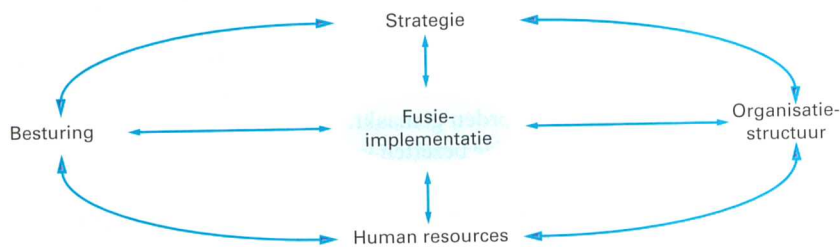
Het managen van een fusie

Tegen de achtergrond van de noodzaak om het evenwicht te vinden tussen resultaatgerichtheid en procesgerichtheid, is het nodig om op een systematische wijze het fusieproces vorm te geven. Het afsluiten van de deal – het ondertekenen van de intentieverklaring – vormt enkel de start van de fusie. Daarna gaat het erom de intenties uit te werken tot uitvoerbare maatregelen.

Om dat goed te kunnen doen, is het starten van een aantal basisactiviteiten cruciaal. In de eerste plaats dient een goede projectstructuur te worden ingericht. Projectdeelnemers dienen – nu het fusieproces niet meer uitsluitend een zaak is van de top van de organisatie – zorgvuldig te worden geselecteerd. Een evenwichtige deelname van partijen is gewenst, naast voldoende onafhankelijkheid en objectiviteit om de synergie te kunnen herkennen en incasseren. Verder is het belangrijk dat een goed draaiboek wordt opgesteld. Fusieprocessen brengen veel onzekerheid mee. Een goede planning met relevante mijlpalen kan die onzekerheid meer beheersbaar maken. Door middel van tijds- en middelenplanning wordt inzichtelijk welke activiteiten op welk moment dienen te worden uitgevoerd. Wanneer de belangrijkste mijlpalen moeten worden bereikt. Hierdoor wordt de organisatie zich bewust hoeveel energie en tijd een dergelijk proces kost. De medewerkers die een rol moeten spelen in een fusieproces hebben immers ook nog hun eigen werk uit te voeren: tijdens de verbouwing gaat de verkoop wél gewoon door. Onderdeel van het draaiboek is ook een communicatieplan. Dat maakt helder met welke doelgroepen op welke wijze, met welk doel en door wie moet worden gecommuniceerd.

Naar een werkende nieuwe organisatie

Fusie als meest vergaande vorm van samenwerking brengt met zich mee dat voorheen autonome organisaties worden geïntegreerd. Via de nieuwe en werkende organisatie moeten de beoogde fusievoordelen tot uitdrukking gaan komen. Het gaat er dan bij de opbouw van de nieuwe organisatie om een zodanige aanpak te kiezen dat deze fusievoordelen steeds als perspectief blijven waken. Daarbij worden besturing, strategie, human resources en de organisatiestructuur met elkaar in verband gebracht.



Voor elke organisatie geldt dat ze helder voor ogen dient te hebben welke koers zal worden gevolgd en wat de belangrijke doelstellingen zijn die zullen worden nagestreefd. Partijen dienen een gezamenlijke visie en strategie op markten, klanten en de toekomstige organisatie te ontwikkelen en van daaruit de hoofdpunten van het nieuwe beleid te formuleren. Dat heeft consequenties. Een versterking van de marktgerichtheid als hoofdpunt van beleid betekent dat de organisatie zich ook zo zal moeten opstellen. Dit heeft gevolgen voor hoe de structuur van de organisatie eruit zal zien, maar evenzeer voor de manier waarop medewerkers in die structuur functioneren en welk gedrag daarbij van hen wordt verwacht. In het algemeen wordt een nieuwe structuur voor een gefuseerde organisatie in twee fasen ontwikkeld. Allereerst wordt een hoofdstructuur opgesteld. Op grond van aan de strategie ontleende principes wordt het organisatiemodel neergezet. Deze fase moet primair door het topmanagement worden uitgevoerd. Detailontwerp van functies en processen is nog niet aan de orde. Als kostenreductie een doel is, dan is dit het moment om hieraan in de nieuwe organisatie gestalte te geven. Bijvoorbeeld door het weghalen van onnodige hiërarchische lagen of het beperken van niet direct productieve functies. In de tweede fase wordt de organisatie ingevuld. Nu gaat het erom de synergie daadwerkelijk te verzilveren, door bij de invulling van de organisatie bewust aandacht te besteden aan de mate van overlap en de mogelijkheden van tot nu toe onbenutte schaalvoordelen. Het nieuw inrichten van een organisatie bij een fusie vereist ook dat er afspraken worden gemaakt over de wijze waarop de onderneming zal worden bestuurd. De toekomstige managementstructuur wordt nu geregeld. Afspraken over de inrichting en personele bezetting van de topstructuur zijn cruciaal voor een succesvolle start van het fusieproces. Dit gevoelige onderwerp vormt één van de belangrijkste onderwerpen van een fusie. Het is niet alleen een onderwerp van een fusie, getuige ook de

... vereist daarom het opnieuw opzetten van de structuur, waarlangs medewerkers op een geïnstitutionaliseerde wijze (via de ondernemingsraad) hun medezeggenschapsrechten kunnen uitoefenen.

Human resources essentieel

Een nieuwe werkende organisatie na de fusie kan alleen worden gerealiseerd bij de gratie van de medewerkers. De menselijke factor is essentieel voor het succes en dat begint bij het selecteren van de bemanning van de nieuwe organisatie. Dat zijn niet enkel nieuwe mensen. Er zal in hoofdzaak met de bestaande bemanning een nieuwe start moeten worden gemaakt. Eén van de cruciale succesfactoren is dan ook het op een goede wijze bezetten van de sleutelfuncties in de nieuwe organisatie. In veel gevallen betekent dit dat er keuzes moeten worden gemaakt tussen functionarissen van de oude organisaties. Heldere, zorgvuldige, objectiveerbare procedures – soms in de vorm van een sociaal plan – zijn hierbij vereist.

Vakbonden kunnen een belangrijke rol vervullen bij het succesvol starten van een fusieproces. Fusieren brengt veel onzekerheid met zich mee voor medewerkers en kan grote gevolgen hebben voor hun rechtspositie, werkgelegenheid, functie, en arbeidsvoorwaarden. Het is noodzakelijk hierover snel tot afspraken te komen, eventueel via een sociaal plan in overleg met de betrokken vakbonden. Dit zal de onzekerheid bij medewerkers over de toekomst kunnen wegnemen en daarmee een belangrijke voorwaarde voor het succes van een fusie invullen.

Fuseren betekent het bijeenbrengen van mensen, hun waarden en normen en de bestaande bedrijfsculturen. Maar dat is niet voldoende. Het verdient aanbeveling om te werken aan een cultuur die voor beide oude partijen als nieuw en nastrevenswaardig wordt beschouwd. Door middel van een concreet programma van acties, waarbij medewerkers vanaf de start van het fusieproces leren samen te werken, geeft de beste kans dat de oude culturen vervangen worden door de gezamenlijke nieuwe bedrijfscultuur.

Het uiteindelijke doel van een fusie is een organisatie die in staat is met minder inspanning de strategische doelstellingen te realiseren. Het zaaien begint bij de formatie van de nieuwe organisatie. Als dat met oog voor het resultaat en de menselijke factor gebeurt, kan er ook worden geoogst.