

Samenwerking en fusie

van
nIM
wegen

Zeven succesfactoren bij samenwerking en fusie

Goede redenen

Juiste partner(s)

Reële planning

Passende invloed

Brede participatie

Koele hangijzers

Heldere verwachtingen

Goede redenen

Waarom? Goede redenen voor samenwerken zijn meestal het oplossen van kwetsbaarheden of juist het realiseren van meerwaarde in financiële, volkshuisvestelijke en/of organisatorische zin. Ook de lokale, regionale of landelijke context, ontwikkelingen of logica kunnen goede redenen geven voor het zoeken naar samenwerking of fusie.

Waarom niet? We zien ook zoektochten naar samenwerking die worden ingegeven door druk:

- Druk van 'buiten': van gemeente(n), collega-organisaties, andere partners;
- Druk van 'boven': van de Raad van Commissarissen, toezichthoudende instanties, huurders-, burgers- of cliëntenorganisaties;
- Druk van 'binnen': van medewerkers, maar ook door eigen ambities of juist eigen onzekerheden van bestuur en leiding.

Druk is geen goede reden! Baseer motieven voor samenwerking of fusie op redenen, niet op druk. En beperk je daarin: wat is of zijn echt de belangrijkste redenen? En wat zijn prettige – of juist onprettige – bijkomstigheden?

Juiste partner(s)

Met wie? De keuze voor een of meer partners hangt in wezen af van twee zaken: met wie wil/kun jij, én wie wil/kan er met jou? Soms is er al een logische combinatie van samenwerkingspartners, bijvoorbeeld omdat het werkgebied logisch aansluit. Ook dan blijft echter de vraag "is dit de best denkbare – of best haalbare – combinatie?".

Hoe? De redenen om samenwerking of fusie te overwegen zijn ook de basis voor de partnerkeuze. Welke organisatie kan het best helpen bij het oplossen van problemen en/of het realiseren van ambities? Beoordelingscriteria zijn o.a. omvang, werkgebied, profiel, portefeuille, opgaven, visie en overtuigingen, cultuur, financiële positie, reputatie, historie. Die criteria gelden ook andersom: wat zoekt de beoogde partner? Welke redenen zijn er voor die organisatie om te willen samenwerken of fuseren? En combineert dat écht goed?

Belangrijk is ook nog wie kiest. Besturen? MT's? RvC's? OR-en? Huurdersorganisaties? Of (allemaal) samen?

Reële planning

Op hoofdlijnen doorloopt zo'n proces zeven stappen:

1. Strategie en partnerkeuze: stel vast wat je wilt oplossen en/of bereiken en met wie je dat gaat doen.
2. Meerwaarden en risico's: stel vast wat samenwerking moet opleveren, wat het niet mag kosten en welke risico's er zijn.
3. Voorwaarden en intenties: bepaal procesinrichting, voorwaarden, mijlpalen en go/no go momenten.
4. Onderbouwing en goedkeuring: bouw dossier dat voldoet aan wet- en regelgeving en relevante informatiebehoeften, en regel adviezen, instemmingen en goedkeuringen.
5. Structuren en werkwijzen: richt de structuur en procesmatige kant van de samenwerking gezamenlijk in.
6. Culturen en kennismaking: verken en onderken waar gedrag en mensen vandaan komen en werk samen aan de toekomst.
7. Besluitvorming en samen werken: voeg (juridisch en/of organisatorisch) samen en ga aan de slag.

Houd rekening met vallen en opstaan. Houd een realistische planning aan: zet het proces niet sterk onder druk als dat niet noodzakelijk is en bouw ruimte in voor tegenvallers.

Passende invloed

Veel mensen vinden er iets van, maar niet al die mensen hebben er iets over te zeggen. Wees duidelijk naar en over wie er wél iets over te zeggen hebben. Stel deze mensen en partijen in staat om dit goed en tijdig te doen: zorg voor toegesneden informatie, heldere verzoeken en voldoende tijd in het proces.

De wet- en regelgeving bepaalt voor een groot deel wie moet besluiten en wie daarop invloed moet of mag uitoefenen. Partijen kunnen daar zelf nog personen of organisaties aan toevoegen.

Maak helder onderscheid tussen wie moet besluiten en wie invloed heeft. Besluitvorming (en goedkeuring) is het terrein van besturen, RvC's, formele toezichthouders en evt. financiers. Invloed – d.m.v. uitbrengen van adviezen of zienswijzen, of het al dan niet instemmen met voorgenomen besluiten – is het terrein van ondernemingsraden, huurders/cliëntenorganisaties, gemeenten en soms andere belanghebbenden (bv. vakbonden, samenwerkingspartners, etc.).

Neem de partijen die invloed hebben en hun adviezen/zienswijzen/instemming of andere reacties heel serieus. Doe er zichtbaar iets mee in proces en inhoudelijke uitwerking. Maar laat je niet 'gijzelen'; waak voor onverantwoorde toezeggingen om instemming te krijgen.

Koele hangijzers

Geef alles met een groot afbreukrisico een plaats vooraan in het traject en zorg er voor dat 'hete hangijzers' afkoelen voordat het samenwerkings- of fusieproces werkelijk start. Dat kan door jezelf en elkaar te dwingen vroeg in het proces concrete afspraken of heldere procesafspraken te maken én vast te leggen. Doe dit voordat er grote stappen gezet worden, veel medewerkers worden betrokken of onomkeerbare besluiten worden genomen. Weeg het gemak dat je hebt aan de voorkant, door zaken niet of niet goed te regelen, bewust af tegen de last of de risico's die daar het gevolg van zijn aan de achterkant.

Bekende hangijzers zijn:

- Zijn er gevolgen voor medewerkers? Gedwongen ontslagen? Functieveranderingen? Arbeidsvoorwaarden?
- Welke consequenties zijn er voor huisvesting, ICT-systemen, processen, beleid, profiel, naamgeving, etc.?
- Wie heeft en krijgt de leiding wie krijgen andere belangrijke rollen/taken/bevoegdheden/verantwoordelijkheden?
- Zijn er gevoelige of pijnlijke onderwerpen binnen de organisaties die eerst moeten worden opgelost?
- Willen, moeten of kunnen de partners nog eigen ingrijpende besluiten nemen voor de samenwerking of fusie van kracht wordt?

Brede participatie

'Invloed' betekent ergens effect op hebben, iets kunnen bewerken. Dat kan van buitenaf of van binnenuit. Maar 'participatie' betekent actief deelnemen. En dat móet van binnenuit.

Om een samenwerking goed vorm te geven zijn altijd mensen nodig. Liefst en vooral de mensen die de samenwerking zélf in de praktijk in de toekomst moeten uitvoeren. Laat daarom veel eigen mensen actief meewerken. Zet externe ondersteuning met name in om hen te adviseren, helpen en ontzorgen, niet om voor te schrijven en in te richten.

Zet werkbare projectstructuren op. Houd rekening met winkels die open moeten blijven. Daag mensen wel uit! Help ze creatief te zijn, hun kennis en slimheid in te brengen en zelf de grenzen aan hun belastbaarheid aan te geven.

Betrek mensen in ieder geval bij die zaken waar ze verstand van hebben en waar ze verantwoordelijk voor zijn en worden. Geef ze de kans hun eigen werk in de toekomst mee vorm te geven. Beweeg mee waar dat kan. Wees helder over uitgangspunten, kernwaarden en (wettelijke) vereisten. Geef daarbinnen ruimte aan ideeën en laat mensen zelf tot werkwijzen en rolverdelingen komen. Wees transparant over wat wel en niet akkoord is, en waarom.

Heldere verwachtingen

Om goed te starten, het proces constructief te doorlopen en eraan eerlijk te kunnen beoordelen of het ook oplevert wat de bedoeling was, moeten verwachtingen vooraf goed zijn afgestemd. Bespreek en beschrijf dit samen, en beperk je tot de essentie:

- Wat MOET deze samenwerking/fusie opleveren (beperk je tot 1-6 meerwaarden)? En is dat realistisch? Wat vraagt dat van ons?
- Wat mag het ons NIET KOSTEN (beperk je tot 1-6 onderwerpen)? En is dat realistisch? Welke risico's moeten we managen?

Dit als basis voor het proces én het evaluatiekader.

Voorkom dat je tijdens het 'maak'proces streeft naar het optimale. Handiger is om het eerst werkbaar te maken en daarna, vanuit de nieuwe werkelijkheid, gericht door te ontwikkelen.

Voor een samenwerkingsverband geldt tenslotte ook dit:

- Bespreek vooraf hoe ver de samenwerking mag ingrijpen in de eigen organisatie, processen, beleid, profiel, bemensing, etc.;
- Creëer rust en stel de samenwerking niet elke maand ter discussie. Evalueer op afgesproken momenten en op basis van afgesproken prioriteiten. Beschouw daarna nieuwe ontwikkelingen en wensen en eventuele gevolgen ervan voor de samenwerking.

Waarom Vannimwegen?

We verbinden buiten met binnen: op maat voor de lokale situatie, in interactie met externe en interne stakeholders en passend bij de specifieke opgaven en context.

We richten inspanningen op effecten: wat je wilt bereiken bepaalt wat je gaat doen, niet andersom. In de samenwerking én in het proces ernaartoe.

We brengen energie en beweging: met humor, hulpmiddelen en helpende handen. We schudden op, dagen uit, luisteren en leiden. We ondersteunen, ontzorgen, plannen en improviseren.

We maken het eigen: het eindresultaat en het proces passen bij jullie. Bij de culturen, opgaven en omstandigheden. Met realistische keuzes, in herkenbare woorden en structuren.