



Acquisities en  
samenwerking  
te veel een  
ondoordachte  
ad hoc  
gebeurtenis

Is er wel voldoende oog  
voor het belang van de  
menselijke factor?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2019-2020

# Acquisities en samenwerking te veel een ondoordachte ad hoc gebeurtenis

Is er wel voldoende oog voor het belang van de menselijke factor?

## Waarom deze (sub)titel?

Uit het onderzoek blijkt dat er op een aantal fronten de nodige veranderingen zijn waar te nemen. Ook blijken er op grond van het onderzoek en de impressies, opgedaan tijdens de interviews, de nodige aarzelingen te bestaan. Soms lijkt er of de overname of samenwerkingsgedachte eerder is en de motieven er nog bij moeten worden gezocht. Over een integratie wordt dan soms te gemakkelijk of helemaal niet gedacht.

Ten aanzien van de betrokkenheid van de menselijke factor via de (c)or was de directie daarvan al een voorstander in de huidige situatie en is dat in de wenselijke situatie nog meer geworden. De commissarissen zitten nog in de aarzelende modus, maar lijken wel te bewegen. Maar zou het kunnen zijn dat de onderbelichte rol van het menselijk kapitaal één van de verklaringen of misschien wel de verklaring is waarom blijkaar zoveel samenwerkingsvormen mislukken?

## Over de auteurs



### Aalt Klaassen

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur. Ruim 45 jaar werkervaring, onder andere in ondernemingsfinanciering, Investor relations, (kapitaal)marktonderzoek, management development en good governance. Voormalig partner Rematch bv en voormalig medewerker Ondernemingsfinanciering aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Aalt is bedrijfseconoom.



### Dirk-Jaap Klaassen

Researcher/consultant en partner bij Board in Balance bv. Sinds 2008 verbonden aan Aalt Klaassen bv. De afgelopen jaren heeft hij diverse evaluaties (mede) begeleid en meegewerkt aan het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek. Dirk-Jaap is historicus.



### Oscar Toebosch

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur met specialisaties governance, strategie (businessplannen, performance management) en verantwoording (integrated reporting). Hiervoor (tot 2012) circa 20 jaar werkervaring in marketing, communicatie en investor relations (vastgoed, woningmarkt, industrie/bouwsector). Oscar heeft een MBA van Vlerick Business School / KU Leuven.



### Herbert Rijken

Herbert is hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Nyenrode, heeft promotieonderzoek uitgevoerd in de toegepaste kernfysica aan de Technische Universiteit Eindhoven en is werkzaam geweest als adviseur ondernemingsstrategie en bestuur. Zijn huidige onderzoek richt zich voornamelijk op kredietrisico, structured finance, financieringskosten en besturingsvraagstukken in ondernemingen.

© 2020 Board in Balance bv

Niets uit dit rapport mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige andere wijze, hetzij elektronisch, door fotokopieën, opnamen of op andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs. Modellen, onderzoeksgegevens, technieken en instrumenten, waaronder ook software, die zijn gebruikt voor de uitvoering van de opdracht of zijn opgenomen in het advies of het onderzoeksresultaat, blijven het eigendom van de auteurs

# Inhoudsopgave

Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hebben meegewerkt	5
Leeswijzer	6
Voorwoord	9
Samenvatting	10
Discussievragen naar aanleiding van het onderzoek	12

## 1 Inleiding 13

1.1 Aanpak in dit onderzoek	13
1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	13
1.3 Regressieresultaten	14
1.4 Woord van dank	15

## 2 Verwachtingen over en overwegingen bij samenwerkingen 16

2.1 Samenwerkingsverwachtingen	17
2.2 Overwegingen voor samenwerking, acquisities en fusies	18

## 3 Aanpak majeure acquisities, samenwerkingsverbanden en fusies 22

3.1 Traject voorafgaand aan een eventuele vorm van samenwerking	23
3.2 De 'samenwerkingsovereenkomst/transactie'	27
3.3 Integratiefase	30
3.4 Fasen voortraject, transactie en integratie naast elkaar	33

# Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hebben meegewerkt \*

S. Addink-Berendsen	M.C. van Gelder	B. Lanza	R. Sijberden
G.A. Anbeek	J.J.K. Gerards	C.A.M. Laurant	R. Smith
V.D. van Baasbank	L.M. van der Goes	P.W. van Lingen	K.J.H.M. van Sleenwen
R.L. de Bakker	E.J.C.M. Gieben	J.C. Lobbezoo	E. Smeets
P.Bennemeer	F. Gommer	J.J. van Loon	T.E. Smits-Hoekstra
J. Benschop	C.A.M. de Boo	W.A.J. van Loon	H. Sniijders
M. Blom	R.A.M.M. Gradus	P.G. Luscuere	M. Sombroek
M.K.H. Bode	J.R.J. Greitemann	A. Man	J.L. Spaan
M.A. Bongers	A.F. Groen	E.A. Marseille	H.C. Spoon
C.A.M. de Boo	J.V. Groenendijk	H. Maters	J. van der Starre
G. Boon	D. Haank	J.E.C. Müller	R. van der Steeg
C.H. van den Bos	W.H.C.M. Hamers	M. Muller	J. Straathof
R. Bosveld	C.J. Hartog	J.T.M. Munten	M. Stroop
T. Bruijninx	T.J.L.M. van der Heijden	P. Nabuurs	D.M. Swagerman
A. van der Burg	J. Heikoop	J.J. Nooitgedagt	T.G. Tiessen
B.I. van der Burg	J. Heimel	H.L.J. Noy	S. Timmerman
W.A.P.J. Caderius van Veen	M.H. Hendrikse	L. Nugteren	M. Trompetter
F. Candel	F.A.M. van den Heuvel	E. Obbink	L.J. Urlings
E. Capitain	F.N.M. van Heyningen	D.P.C. Ochtman	A.P.M. van der Veer
F.J.H. Carstens	L.J.M. Hobert	M.H.J. Oomes	D.G. Vierstra
W.G.F. Cassée	P.G.M. Hofsté	H.S.M. van Oostrom	E.C.J.M. van der Voorn
G. Citroen	J. Hol	S.V. Orlova	P. van der Voort
J.B. Crol	A.E. Hol	G.G.H. Peters-Meijers	R. de Vos
S. Croonenberg	Y.F.W. Hoogtanders	J. Ploeg	J.C.J. Vulto
A.F.A.A. Cuijpers	J.C. Hordijk	K. van de Poppe	C.W. van der Waaij
D.J.N.M. Curfs	J.C. van Houwelingen	M. van Riel	T. de Waard
E. Dannenberg	H. ten Hove	C.J.M. van Rijn	L. Walraven
F.B. Deiters	R.S. Icke	J.P. Rijsdijk	B.G.J.T. Wein
T.R. Doesburg	M.C. van der Jagt	F.A. van Rooij	P. Westenberg
H.W. van Dorp	P.J. de Jong	J.P. van Rossum	K.G. Westhoff
G.A.C. van Dorst	J. de Jong	R.J. Routs	A.J.A. Wiechmann
R. Eijsvogel	B. Jonker	A.N.G. Ruis	M.P. van de Wiel
A. Elsenaar	M.A.J. Keita	P.A.M. Sampers	C. de Witte
R.M. van Erp-Bruinsma	F.A.M. Keurentjes	J.C.M. Sap	T.M. de Witte
G. van Essen	F.W.M. Kevenaar	F. Schellekens	H.G. Wokke
F. Eusman	T. Kloet	E.J.J. Schenk	T. Yousif
R. Florijn	J. de Kok	L.B.J. Schmitz	H.H.J. Zegering Hadders
J. Gardenbroek	J. de Kreij	J.C.M. Schönfeld	A. Zegers-Bankert
E.J. van Garderen	R.C. Kriekaard	M.J.C. Schoordijk	T.R. Zomer
E. Geerdink	A. Lambert	F.H.W. Schrijer	D. Zwaveling

\* Opgenomen zijn de namen van commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die daarvoor toestemming hebben gegeven.

# Leeswijzer

## TWEE ONDERZOEKEN MET GEDEELDE VRAGEN

In dit rapport staat 'acquisitie en vormen van samenwerking' centraal. Daarbij wordt een drietal fasen onderscheiden:

1. het traject voorafgaand aan eventuele vormen van samenwerking;
2. het sluiten van de samenwerkingsovereenkomst ;en
3. de integratie na het sluiten van de overeenkomst.

Ingegaan wordt op de motieven van samenwerking en de inzet van diverse partijen daarbij. Het onderzoek is gehouden in combinatie met het jaarlijkse Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek van Board in Balance bv en Herbert Rijken.

## BASISPROFIEL

In het commissarissen benchmarkonderzoek wordt gewerkt met profielen ook wel benchmarks genoemd. In dit rapport worden dezelfde profielen aangehouden als in het commissarissen benchmarkonderzoek. In dit onderzoek staat de term basisprofiel voor: commissaris bij een beursgenoteerd bedrijf, een gewoon rvc lid en geen voorzitter, zit in een two-tier board, zit niet in een rvb elders, is ouder dan 55 jaar, is man en geen lid van de auditcommissie.

## BENCHMARKS: BEDRIJFS- EN PERSOONSgebonden profielen

In het onderzoek zijn naast het basisprofiel (bapr: gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) een zeventiental andere profielen/benchmarks onderscheiden, verdeeld in bedrijfsprofielen (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, onderwijsinstelling, overige non-profit-instellingen, bedrijf zonder Internal Audit op payroll en onetier board), persoonsgebonden profielen (voorzitter, jongere commissaris (< 55 jaar), vrouw, commissaris met rvb positie elders en commissaris lid van de auditcommissie) en drie niet-commissaris benchmarks namelijk leden rvb/directies, secretarissen van rvc's en internal auditors (=IA).

## VERWACHTE VORMEN VAN SAMENWERKING

Een klein deel van de resultaten is gebaseerd op een deels 'open' vraag, waarin de respondenten onder andere konden aangeven of vormen van samenwerking, inclusief acquisities opportuun werden geacht voor de toekomst. De resultaten van deze vraag zijn voor dit onderdeel voor de bedrijfsprofielen en voor de directie/rvb ook meegenomen in dit rapport.

## GEHANTEERDE SCHAAL BIJ GESLOTEN VRAGEN EN TWEE MOMENTEN

Bij de gesloten vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt oneens /zeer zwak tot 5 = volstrekt mee eens/zeer sterk. Doorgaans wordt een uitspraak gevraagd over de huidige situatie en de gewenste situatie (ook wel ambitie of norm genoemd).

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties worden veranderwensen berekend. Als een indicatie voor een veranderwens worden drie quotiënten gebruikt. Deze zijn acceptabel, fors en urgent. De gemiddelde score voor de 'huidige situatie' is gedeeld door de gemiddelde score voor 'wenselijke situatie'. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Verandering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen wenselijke en huidige positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0).

Een afwijking van maximaal tien procent naar beneden of naar boven (score vanaf 0.9 tot 1.1) wordt in dit rapport als acceptabel beschouwd. Een negatieve afwijking tussen de tien en twintig procent noemen wij een forse veranderwens. Negatieve afwijkingen boven de twintig procent duiden op een zeer ongewenste situatie en wordt omschreven als een urgente veranderwens.

## BESPREEKBAAR PUNT EN VERBETERWENS

De veranderwensen worden opgedeeld in verbeterwensen (ambitieniveau is dan  $\geq 3.2$ ) en bespreekbaar geworden punten (ambitieniveau < 3.2). Deze laatste categorie blijkt in de loop der tijd geregeld te migreren naar een verbeterwens, omdat de ambitie hoger komt te liggen.

## VERANDER-/VERBETERPERCENTAGE: INDICATIE VAN MATE VAN GEDEELDE VERBETERWENSEN

Bij de verbeterwensen wordt ook de term verander-/verbeterpercentage gehanteerd. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties.

Zo wordt er gewerkt met een verbeterpercentage van de bedrijfsprofielen (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden profielen, van de niet-commissaris groep 'directie/secretaris gezamenlijk' en van de IA's. Het verander-/verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld.

In deze samenvatting van het rapport zijn de belangrijkste bevindingen en een aantal discussievragen gegeven. Bij de bevindingen, gebaseerd op de gesloten vragen, wordt steeds de geambieerde situatie centraal gesteld.

# Voorwoord

Beste respondent, beste lezer,

We leven in een bijzondere wereld. Het COVID-19 virus heeft al enige tijd wereldwijde impact op vrijwel alle facetten van de samenleving. In sommige delen van de wereld is de eerste golf van besmettingen achter de rug, in andere delen ziet men de eerste voortekenen van deze golf of zit men er midden in.

Sommige regeringen hebben lering getrokken van de SARS epidemie van een paar jaar geleden. Zij hadden - in het kader van hun risicomanagement- hun draaiboeken gereed. Andere regeringen hadden op hoofdlijnen "iets" klaar en staan in korte tijd voor de opgave de "corona bestrijding" te gaan uitvinden. Dit, zodat de situatie in hun land beheersbaar blijft of wordt. Gelukkig vindt er nationaal en internationaal veel kennisuitwisseling plaats en worden "best practises" gedeeld voor hergebruik door regeringen en instanties.

Mogelijk is er een parallel te trekken naar het thema "samenwerking, acquisitie en integratie". Uit nationaal en internationaal onderzoek van universiteiten en toonaangevende bureaus (Big 4 en grote strategieadviseurs) blijkt al tientallen jaren dat tot 80% van de samenwerkingen en acquisities niet het resultaat opbrengt dat bij de start van een samenwerking/acquisitie is verwacht en waarvoor in veel gevallen is betaald. Acquisities leveren door een slecht uitgevoerde integratie- en dat zien we ook in onze dagelijkse praktijk- veelal niet op wat verwacht mag worden. Dit gaat ten koste van de bij deze samenwerking en acquisitie betrokken stakeholders. Wie heeft er zitten slapen?

Als bedrijfsintegratie- en carve out specialist hebben we hierover een duidelijke mening. *Maar wat is de opinie van de mensen in het veld die directe invloed op de kwaliteit van deze bedrijfsintegratie- en carve out activiteiten kunnen uitoefenen. Te denken valt aan de commissarissen/toezichhouders, interne functionarissen (auditors, risk managers, directiesecretarissen). Hoe ervaren zij een acquisitie- en integratietraject en zijn er zaken die bij een volgend traject beter of anders zouden kunnen?* Deze vragen hielden ons al enige tijd bezig.

Deze vragen hielden niet alleen ons al enige tijd bezig. We zijn daarom verheugd dit jaar als co-sponsor op te treden van het jaarlijkse Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek om op die manier onderzoek mogelijk te maken en antwoorden te krijgen op deze vragen. De resultaten treft u aan in het rapport.

De bevindingen in het rapport zijn opgesteld voordat het coronavirus zijn intrede heeft gedaan. De coronacrisis zal extra impact hebben. We verwachten dat in het (post) corona-tijdperk de integratie aanpak moet worden aangescherpt, immers als je een bedrijf koopt dat veel problemen heeft ondervonden tijdens deze crisis, moet je snel acteren en een 'overname' aanpak kiezen in plaats van een integratie aanpak op basis van onderlinge samenwerking. Dit omdat anders de waarde uit de overgenomen onderneming zal zijn verdwenen.

We bedanken verder iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek en wensen de lezer veel voortschrijdend inzicht bij de bestudering van dit rapport. Mocht u vragen hebben, u kunt altijd bij ons terecht! Blijf gezond in deze bijzondere tijd.

Evert Oosterhuis  
Harold de Bruijn

Partners integrationpeople.nl

# Samenvatting

## COMBINATIE MET COMMISSARISSEN BENCHMARK ONDERZOEK

In het tweede en derde kwartaal van 2019 is in combinatie met het jaarlijkse Grant Thornton commissarissen benchmark onderzoek van Board in Balance en Herbert Rijken het door IntegrationPeople.nl gesponsorde 'samenwerkingsonderzoek' afgenomen. Dit jaarlijkse onderzoek kent een vergelijkbare aanpak als de vorige onderzoeken van 2008 tot en met 2018.

## RESPONS RESULTERENDE IN 139 PERSOONLIJKE INTERVIEWS

Totaal zijn er 269 vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 207 commissarissen, 27 leden van directie/rvb's, 12 secretarissen van rvc's en 23 Internal auditors. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 139 afgenomen. Deze interviews zijn elke keer weer een bron van inspiratie en van zeer waardevolle informatie. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld.

## DIVERSE BENCHMARKS

In het onderzoek zijn naast het basisprofiel diverse benchmarks/profielen onderscheiden (zie leeswijzer).

## VERWACHTE VORMEN VAN SAMENWERKING

### MEER SAMENWERKING MET DERDEN VERWACHT

In de nabije toekomst wordt duidelijk meer samenwerking met derden verwacht. In de non-profitsector is dit de dominante gedachte (bij 80 %), maar ook bij de profitsector en de directie is samenwerking met derden duidelijk favoriet. Op de tweede plaats staan bij de profitsector en de directie met circa 50 % van de respondenten een verwachte toename van overnames. En op de derde plaats komen fusies. Daarvan voorziet circa een kwart van de respondenten een toename.

## MOTIEVEN VOOR VORMEN VAN SAMENWERKING

### VOORAL VERBREIDING PORTFOLIO EN BINNENHALEN TECHNOLOGIE

In de wenselijke situatie is het acquisitie-/samenwerkingsmotief met de hoogste mate van instemming 'verbreiding van de product-/dienstportfolio. Samen met het 'binnenhalen van technologie' is dit relatief de meeste gedeelde overweging. De meeste veranderwensen betreffen 'binnenhalen van technologie' en 'binnenhalen van menselijk kapitaal op management-niveau' en op de derde plaats op 'medewerkersniveau'.

### IS SAMENWERKING VOORAF VOLDOENDE OVERDACHT?

Opvallend is dat een groot aantal veranderwensen een bespreekbaar punt is. Het ambitie-niveau ligt dan nog onder de 3.2. Dit is wellicht een indicatie dat samenwerking, acquisities en fusies bij veel organisaties onvoldoende van tevoren zijn overdacht binnen de rvc en/of primair op het bordje ligt van de rvb. De vraag is of overnames en samenwerkingsverbanden binnen de strategie het ad hoc karakter overstijgen qua aandacht van de rvc.

## ONDSCHIEDEN FASEN BIJ MAJEURE ACQUISITIES EN ANDERE VORMEN VAN SAMENWERKING

Er worden een aantal fasen onderscheiden. Deze zijn:

1. voortraject;
2. transactie; en
3. integratie.

Bij deze fasen is een wisselend aantal vragen gesteld met daarbij aandacht voor het hebben van expliciete doelstellingen, draaiboeken, teams en de samenstelling daarvan, inzet van rvb en rvc, betrokkenheid van OR en inzet van externe deskundigen.

### 1 VOORTRAJECTFASE

#### CONSENSUS VOORAF OVER: TE BEREIKEN DOELSTELLINGEN, INZET EN SAMENSTELLING ACQUISITIETEAM

In de voortraject fase is er een brede consensus dat te bereiken doelstellingen vooraf zijn bepaald en dat er besloten is over de inzet en de samenstelling van een acquisitieteam. Er is een substantieel veranderpercentage. Verbeterwensen betreffen vooral het hebben van een draaiboek voor de integratie. Vooral de non-profitsector heeft een hoog veranderpercentage (81 %). De meeste verbeteringen zijn wenselijk bij het familiebedrijf, de woningcorporatie en de zorginstelling. De bedrijfsprofielen hebben procentueel gezien meer veranderwensen dan de persoonsgebonden profielen. Het basisprofiel heeft en hogere ambities vergeleken met de andere, vooral bedrijfsbenchmarks, en geen verbeterwensen en lijkt daarmee de zaakjes op orde te hebben.

### 2 TRANSACTIEFASE

#### BETROKKENHEID HELE RVC EN INZET VAN ACQUISITIETEAM EN EXTERNEN WENSELIJK

In de transactiefase is er ook sprake van een zekere overeenstemming, zij het dat de mate van instemming varieert tussen de verschillende benchmarks. Betrokkenheid van de hele rvc is wenselijk evenals de inzet van een acquisitieteam en van externe adviseurs. Het percentage veranderwensen is hier relatief beperkt. Ook bij dit onderdeel zijn er bij de bedrijfsprofielen meer veranderwensen dan bij de persoonsgebonden profielen. Het familiebedrijf heeft hier de meeste veranderwensen.

### 3 INTEGRATIEFASE

#### INZET INTEGRATIETEAM EN VOLGEN VAN VOORTGANG PROCES DOOR RVB EN HELE RVC

Voor de integratiefase is de hoogste mate van instemming in de wenselijke situatie weggelegd voor de inzet van een integratieteam en volgen van de voortgang van het proces door de rvb en door de gehele rvc. Ook de inzet van externe adviseurs is in beeld. De non-profitsector heeft hier weer een zeer hoog veranderpercentage met 78 %. De profitsector met 37% en de persoonsgebonden profielen met 27% blijven hier ruimschoots bij achter. De meeste veranderwensen betreffen de betrokkenheid van de (c)or. En de benchmarks met de meeste veranderwensen zijn hier het familiebedrijf, de woningcorporatie en zorgsector. Ook nu heeft het basisprofiel met één verbeterwens de zaakjes blijkbaar op orde.

# Discussievragen naar aanleiding van het onderzoek

1. Waarom is in het algemeen de mate van instemming met de overwegingen voor samenwerking zo laag?
2. Zijn de ambitieniveaus van de bedrijven/organisaties, internationaal gezien, wel hoog genoeg?
3. Waarom wordt niet meer ingezet op 'menselijk kapitaal binnenhalen' bij acquisities/samenwerkingen?
4. Zijn te bereiken doelstellingen voor samenwerking en hoe dat te doen echt wel goed besproken?
5. Welke relevante ervaring is er in directie/rvb en rvc met het sluiten van majeure samenwerkingen?
6. Hoe komt het dat het familiebedrijf de nodige veranderwensen heeft?
7. Waarom is betrokkenheid van (c)or alleen zo hoog bij directie/rvb? Wordt de menselijke factor wel goed meegenomen?
8. Waarom kan de individuele commissaris de rvc niet meekrijgen in haar/zijn opvattingen?
9. Waarom is er ook in de integratiefase niet meer inzet van externe spelers?

## 1 Inleiding

### ONDERZOEKSVRAAG: OVERWEGINGEN VOOR 'SAMENWERKEN' EN INZET DIVERSE PARTIJEN

Uit diverse onderzoeken blijkt met enige regelmaat dat een groot aantal fusies, acquisities en andere vormen van samenwerkingen niet de beoogde resultaten opleveren. In de literatuur zingt het getal rond dat tot 80 procent van de acquisities/fusies mislukt. Verder blijken er maar weinig organisaties te zijn die niet op één of andere manier groei of continuïteit in de vorm van acquisitie, fusie en/of samenwerking op hun agenda hebben staan.

In dit rapport staat 'majeure acquisities en vormen van samenwerking' centraal. Daarbij wordt een drietal fasen onderscheiden:

1. het traject voorafgaand aan eventuele vormen van samenwerking;
2. het sluiten van de samenwerkingsovereenkomst; en
3. de integratie na het sluiten van de overeenkomst.

Ingegaan wordt op de motieven van samenwerking en de inzet van diverse partijen daarbij.

### 1.1 AANPAK IN DIT ONDERZOEK

#### COMBINATIE MET COMMISSARISSEN BENCHMARK ONDERZOEK

Het 'samenwerkingsonderzoek' is tegelijk afgenomen met het Grant Thornton commissarissen benchmark onderzoek van Board in Balance en Herbert Rijken. Dit onderzoek kent een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2018. Er wordt veelal gewerkt met een aantal repeterende vragen en capita selecta.

#### RESPONS MET 139 PERSOONLIJKE INTERVIEWS

In totaal zijn er 269 vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 207 commissarissen, 27 leden van directie/rvb's, 12 secretarissen van rvc's en 23 Internal auditors. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 139 afgenomen. Deze interviews zijn elke keer weer een bron van inspiratie en van zeer waardevolle informatie. Ze helpen ons om kritisch boven de 'getallen' uit te stijgen en de nodige nuances aan te brengen bij de cijfermatige resultaten. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld.

#### VRAAGSTELLING

Voor alle vragen is zowel de huidige als de wenselijke situatie opgenomen. Gebruikt is een 5-puntsschaal met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens / deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

### 1.2 VERBIJZONDERING RESULTATEN NAAR BASISPROFIEL EN VARIATIES DAAROP

#### BASISPROFIEL ALS REFERENTIEPUNT

De structuur van de analyse is als volgt: Allereerst zijn de resultaten geanalyseerd voor een herkenbaar basisprofiel (toezichthouder bij beursgenoteerd bedrijf, gewoon rvc lid, zit in een two-tier board, geen lid rvb elders, ouder dan 55 jaar, man en geen lid auditcommissie).

Daarna is de invloed van variaties in het basisprofiel op de resultaten geanalyseerd. Het voordeel van het werken met een basisprofiel is dat de resultaten beter kunnen worden geïnterpreteerd aan de hand van een helder eenduidig profiel. Ook de invloed van variaties in scores op het basisprofiel leveren extra inzicht op. Resultaten zijn hiermee onafhankelijk van de toevallige samenstelling van de groep commissarissen die de enquête heeft ingevuld. Hierdoor zijn de resultaten goed te vergelijken met de eerdere versies van dit onderzoek.

Tabel 1 Onderscheiden (basisprofiel + variaties)/benchmarks en gehanteerde afkortingen

bedrijfsprofielen/benchmarks		persoonsgebonden profielen/benchmarks	
bapr	basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf	VZ	voorzitter rvc/rvt
GB	groot, niet-beursgenoteerd bedrijf	'rvb'	commissaris met rvb positie elders
MKB	midden- en kleinbedrijf	Jong	commissaris ≤ 55 jaar
Fam	familiebedrijf	VR	vrouwelijke commissaris
Corp	woningcorporatie	AC	commissaris lid auditcommissie
Zorg	zorginstelling		
OW	onderwijsinstelling		<b>niet-commissaris profielen/benchmarks</b>
ONP	overige non-profit	DIR	lid rvb/directie
1tier	one-tier board	Secr	secretaris van de rvc
NOIA	geen internal auditor op payroll	IA	internal auditor

### 1.3 REGRESSIERESULTATEN

De resultaten zijn verkregen met behulp van een regressieanalyse. Deze analyse destilleert uit 269 ingevulde enquêteformulieren de resultaten voor het basisprofiel en de 'zuivere' effecten van variaties op het basisprofiel.

#### VOORDELEN REGRESSIE-ANALYSE: INSCHATTEN BASISPROFIEL EN VARIATIES ONAFHANKELIJK VAN EXACTE SAMENSTELLING GROEP RESPONDENTEN

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

1. De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen.
2. De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar voor de verschillen in de samenstelling te controleren kunnen de resultaten voor meer jaren goed met elkaar worden vergeleken.
3. De samenstelling van de groep respondenten is alleen van invloed op het significantie-niveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variaties. Als maar enkele rvc leden aan een beursgenoteerd bedrijf verbonden zijn, kunnen nauwelijks significante conclusies voor het basisprofiel worden getrokken. Daarom is met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten.

#### INVLOED VAN VARIATIES ZIJN BIJNA 'ZUIVER' TE BEPALEN, ZE ZIJN NIET VEEL MET ELKAAR GECORRELEERD

Met regressieanalyses kunnen de 'zuivere' (of netto) invloeden van de 17 variaties worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressie coëfficiënten V representeren nagenoeg de "zuivere" effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat het geval is.

#### 1.4 WOORD VAN DANK

De auteurs spreken hierbij hun dank uit naar alle commissarissen, leden rvb's/ directies, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking. De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2 ½ uur leverden dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde voor het verwerven van de nodige inzichten.

De respondenten uit het onderzoek zijn naast de eigen database via verschillende partners benaderd. Dit zijn: FBNed, Finem, de Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropool Amsterdam en Stichting Blikverruimers en IIA Nederland. Léon de Man heeft de programmering en verzending van de webbased vragen-lijst verzorgd.

Co-sponsor was dit jaar IntegrationPeople.nl ([www.integrationpeople.nl](http://www.integrationpeople.nl)). Grant Thornton ([www.grantthornton.nl](http://www.grantthornton.nl)) was ook dit jaar de hoofdsponsor van het commissarissen benchmarkonderzoek. De auteurs zijn IntegrationPeople.nl en Grant Thornton erkentelijk dat door deze samenwerking een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland en ook dit jaar weer aan het métier van de internal auditors.



## 2 Verwachtingen over en overwegingen bij samenwerkingen

### SAMENVATTING

#### VERWACHTE VORMEN VAN SAMENWERKING

In de nabije toekomst wordt duidelijk meer samenwerking met derden verwacht. In de non-profitsector is dit de dominante gedachte (bij 80 %), maar ook bij de profitsector en de directie voert samenwerking met derde duidelijk de ranglijst aan. Op de tweede plaats staan bij de profitsector en de directie met circa 50 % van de respondenten een verwachte toename van overnames. En op de derde plaats komen fusies. Daarvan voorziet circa een kwart van de respondenten een toename.

#### MOTIEVEN VOOR VORMEN VAN SAMENWERKING

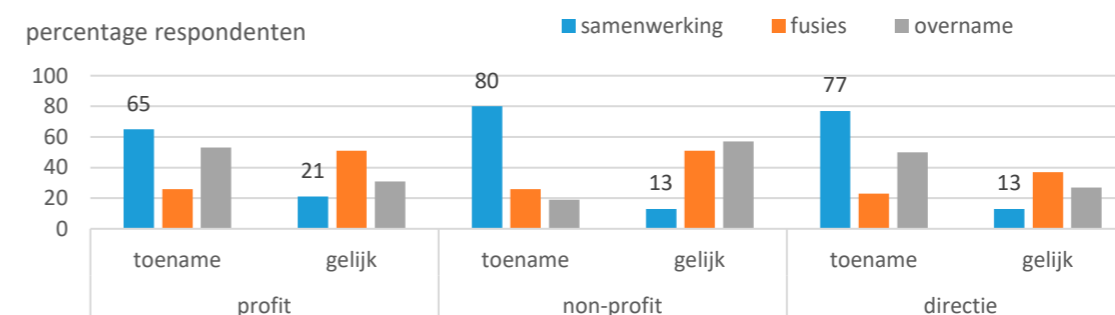
In de wenselijke situatie is het acquisitie-/samenwerkingsmotief met de hoogste mate van instemming 'verbreding van de product-/dienstportfolio. Samen met het 'binnenhalen van technologie' is dit relatief de meeste gedeelde overweging. De meeste veranderwensen betreffen 'binnenhalen van technologie' en 'binnenhalen van menselijk kapitaal op managementniveau' en op de derde plaats op 'medewerkersniveau'. Opvallend is dat een groot aantal veranderwensen een bespreekbaar punt is. Het ambitieniveau ligt dan nog onder de 3.2. Dit is wellicht een indicatie dat samenwerking, acquisities en fusies bij veel organisaties onvoldoende van tevoren zijn overdacht binnen de rvc en/of primair op het bordje ligt van de rvb. De vraag is of overnames en samenwerkingsverbanden binnen de strategie het ad hoc karakter overstijgen qua aandacht van de rvc.

### 2.1 SAMENWERKINGSVERWACHTINGEN

#### TOEKOMST VOOR 'SAMENWERKING'

Bij een gedeeltelijk open vraag naar de verwachtingen voor de 'eigen' organisatie konden de respondenten ook aangeven of zij in de nabije toekomst dachten dat hun bedrijf een samenwerking met derden of een fusie zou aangaan of (delen van) andere bedrijven/organisatie zouden overnemen. Ook konden ze aangeven of het tegengestelde zou gebeuren of dat de situatie min of meer ongewijzigd zou blijven.

Figuur 2.1 Percentage respondenten dat een toename of gelijke situatie verwacht voor samenwerking met derden, fusie en overname voor profitsector, non-profitsector en directie



Legenda: de scores betreffen de resultaten voor samenwerking en overnames voor de respondenten die een toename of een gelijkblijvende situatie verwachten.

#### MEER SAMENWERKING IS HET PAROOL

De algehele trend is duidelijk. De verwachting is dat er meer samenwerking met derden zal komen. Daarbij is dat effect bij de non-profitsector met 80 procent van de commissarissen die dat vinden, het hoogst. Maar ook bij de andere twee hier onderscheiden subgroepen is dat telkens het hoogste percentage respondenten dat iets vindt voor de drie onderscheiden vormen van 'samenwerking'. Minder samenwerking met derden wordt nauwelijks genoemd en dan nog alleen bij de profitsector en dan specifiek door het basisprofiel.

#### EEN KWART VERWACHT NOG EEN FUSIE, DE MEESTEN EEN GELIJKBLIJVENDE SITUATIE

Circa een kwart van de respondenten verwacht nog een fusie mee te maken in de nabije toekomst. Maar voor elke subgroep blijft dit percentage achter bij dat wat een ongewijzigde situatie op dit gebied verwacht. Bij de beide sectoren verwacht de helft van de commissarissen een onveranderde situatie voor fusies en bij de directie 37 %.

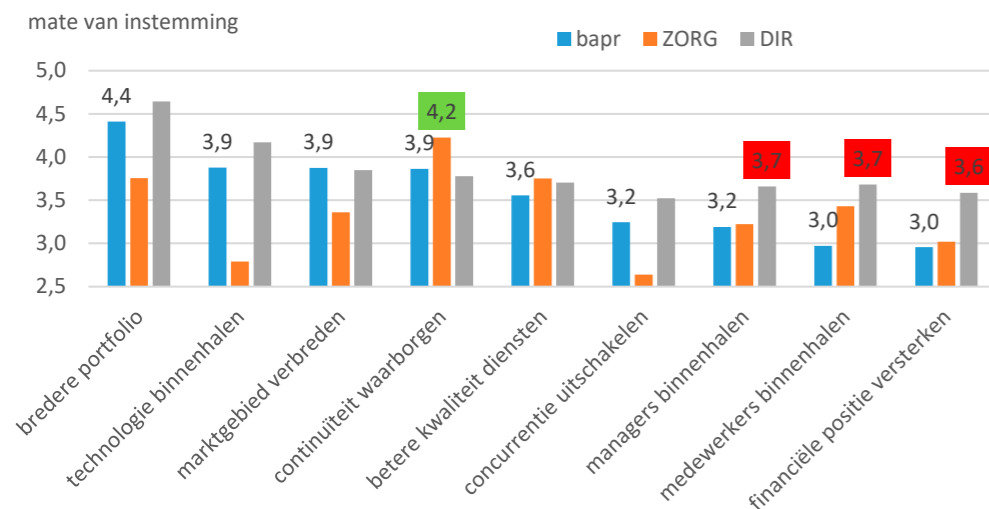
#### HELFT PROFITSECTOR EN DIRECTIE VOORZIEN MEER OVERNAMEN. IN NON-PROFITSECTOR BIJNA 60 % PAS OP DE PLAATS

Ten aanzien van overnames is er sprake van een tweedeling in de toename hoek. In de profitsector en bij de directie verwacht de helft van de respondenten een toename. De non-profitsector blijft daar met 19 % duidelijk bij achter. Overnames zijn daar niet populair. Bijna 60 % verwacht een pas op de plaats te maken. Oftewel een onveranderde situatie. Bij beide andere subgroepen ligt dat percentage rond de 30 %.

## 2.2 OVERWEGINGEN VOOR SAMENWERKING, ACQUISITIES EN FUSIES

### WENSELIJKE SITUATIE

Figuur 2.2 Mate van instemming met overwegingen voor 'samenwerking'



Legenda: het rode getal weerspiegelt een fors hogere mate van instemming bij de directie met betrekking tot een overweging; groen: idem maar dan voor de zorgsector. De andere getallen betreffen de mate van instemming bij het basisprofiel.

### BASISPROFIEL

#### Verbreiding portfolio op één

De belangrijkste overweging bij het basisprofiel is het verbreden van de product-/dienstportfolio.

Er wordt duidelijk ingestemd met dit argument. Kort hierop volgen met wat minder instemming, maar ook 'min of meer mee eens': binnenhalen van technologie, verbreden van marktgebied en waarborgen van de continuïteit. Met iets minder instemming, maar nog wel in deze klasse volgt 'de kwaliteit van de dienstverlening' verbeteren. Wat betreft het uitschakelen van concurrentie neigt het basisprofiel heel licht naar instemming. Met de overige overwegingen is het basisprofiel het 'deels oneens/deels eens'.

### GEDEELDE WENSEN VOOR AFZONDERLIJKE OVERWEGINGEN MET TUSSEN HAAKJES PERCENTAGE VAN TOTAAL AANTAL BENCHMARKS

#### Verbreiding portfolio ook nu op één en technologie binnenhalen op twee

'Beslist of duidelijk mee eens' (score  $\geq 4.0$ ) gaat op voor het verbreden van de product-/dienstportfolio (67%), het binnenhalen van technologie (39%).

Wanneer ruimer wordt gekeken, dat wil zeggen vanaf ook 'min of meer mee eens' (score  $\geq 3.5$ ) dan zijn er twee overwegingen met elk 83% aanhang, en wel voor verbreiding product-/dienstportfolio en waarborgen van de continuïteit. Ook de verbreiding van het marktgebied (78%), het binnenhalen van technologie (67%) en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening (50%) hebben dan een substantiële aanhang. De aanhang voor de andere overwegingen ligt ruim onder de 15%.

### ANDERE BENCHMARKS VERGELEKEN MET HET BASISPROFIEL

#### Hoog percentage negatieve verschillen bij bedrijfsprofielen. Bij zorg vooral hoger: behoud continuïteit

Het percentage grote afwijkingen van het basisprofiel bij de bedrijfsprofielen is zowel bij de profit- als de non-profitsector met 67% hoog. Bovendien zijn die bij deze bedrijfsprofielen alle negatief (= lagere mate van instemming) op twee na. In de zorgsector scoren 'de continuïteit te waarborgen' met een 4.2 en 'menselijk kapitaal binnen halen op medewerkersniveau' met een 3.4 fors hoger dan het basisprofiel. Die voor het behoud van de continuïteit achten wij het meest materieel.

#### Directie meer oog voor binnenhalen menselijk kapitaal

Bij de persoonsgebonden profielen is het percentage grote afwijkingen met 31% aanzienlijk geringer. Bovendien zijn de verschillen hier veelal positief (= een hogere mate van instemming met genoemde overwegingen). Vooral de commissaris die elders lid is van een rvb laat zes grote afwijkingen zien. De directie hecht blijkbaar vooral meer aan binnenhalen menselijk kapitaal op medewerkers- en managementniveau en op versterking van de financiële positie.

### BESPIEGELINGEN, VRAGEN, KANTTEKENINGEN

#### Waarom is in het algemeen de mate van instemming met de genoemde overwegingen zo laag?

Op wat uitzonderingen na is de mate van instemming met de genoemde motieven laag.

- Een eerste vraag die we hebben is of de vraagstelling misschien onduidelijk is? Daarvoor hebben we geen signalen gekregen.
- Een volgende vraag is dan of het onderwerp wel voldoende interessant is? Bij sommige organisaties zijn acquisities en/of vormen van samenwerkingsverbanden een vast onderdeel van het ondernemingsinstrumentarium en als zodanig niet exceptioneel. De motieven kunnen dan qua belang nevenschikkend meespelen en de ene keer wat meer dan de andere keer. Daardoor wordt de mate van instemming gedrukt. Bij andere organisaties komen de hier bedoelde vormen van samenwerking/acquisities minder vaak voor. Het denken over motieven is dan wellicht wat minder paraat en/of verder ontwikkeld. Een antwoord rond de evenwichtswaarde van 3.0 en daar iets boven ligt dan voor de hand.
- Een laatste vraag ten slotte is of samenwerkingsverbanden, acquisities, etc. misschien teveel op het bordje van de rvb/directie worden gelaten. Wellicht heeft het karakter van de behandeling van de doelstellingen en strategie en de implementatie daarvan ook een sterk reactief karakter. De rvc reageert op voorstellen van de directie. En ook kan het zijn dat de strategie in zeer algemene termen is geformuleerd, waardoor de concreetheid in het gedrang is gekomen. Een en ander kan een verklaring zijn voor de lage mate van instemming.

#### Is het ambitieniveau van de onderneming wel hoog genoeg?

Als we van enige afstand kijken naar bedrijven als Google, Facebook en Amazon dan valt ons op dat deze bedrijven markt-aandeel belangrijker vonden dan winstgevend te zijn op korte termijn. In de termen van het onderzoek zijn marktverbreiding en uitschakelen van concurrentie veel dominantere criteria geweest dan bij de organisaties uit ons onderzoek. Vermoedelijk zou bij die bedrijven de mate van instemming op onze schaal tussen 4.5 en 5 hebben gelegen voor deze beide overwegingen.

Als we naar de instemming van de motieven bij onze populatie kijken dan betreft dit een bredere waaier met een gemiddeld lager instemming dan 4.0. Je zou ook kunnen zeggen er is of wordt niet gekozen. We vinden dat we van alles wat moeten hebben. Stel dat deze analyse hout snijdt, kan het dan zijn dat dit een manco is van de meeste bedrijven in Nederland? Is onze horizon niet te beperkt en daarmee onze ambities?

## VERANDERWENSEN BIJ MOTIEVEN ACQUISITIE/SAMENWERKINGSVORMEN

Tabel 2.2 Veranderwensen motieven samenwerking(svormen).

	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	Vrouw	DIR	totaal
technologie binnen halen		BP	BP	BP				10
menselijk kapitaal binnen halen op:								
medewerkersniveau								5
managementniveau	BP		BP					12
continuïteit waarborgen								2

*Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken motief. Vanwege het geringe aantal waarnemingen bij deze vraag zijn IA en Secr in dit totaal niet meegenomen; BP: Bespreekbaar geworden punt.*

*De overige motieven, waarbij er twee of minder benchmarks zijn met een veranderwens, zijn in deze tabel weggelaten. Het gaat op voor de motieven: marktgebied en product-/dienstportfolio verbreden, kwaliteit van de dienstverlening verbeteren, de financiële positie versterken en concurrentie uitschakelen.*

## BASISPROFIEL

### Technologie binnen halen sterker

Voor technologie binnen halen heeft het basisprofiel een verbeterwens en voor menselijk kapitaal binnen halen op managementniveau is een bespreekbaar punt geworden. Ten aanzien van alle andere overwegingen was er geen noemenswaardige veranderwens waar te nemen.

## VERANDERWENSEN BIJ ANDERE BENCHMARKS

### Vooraf directie, zorg en familiebedrijf vallen op

De opvallende benchmarks zijn bij dit onderdeel de directie met drie verbeterwensen, de zorgsector met drie verbeterwensen en één bespreekbaar punt en het familiebedrijf met drie verbeterwensen en drie bespreekbaar geworden punten. Ook de commissaris lid auditcommissie scoort met twee verbeterwensen en één bespreekbaar punt bovengemiddeld qua aantal veranderwensen. Hetzelfde geldt voor de onderwijssector met 4 bespreekbaar geworden punten. Alle andere benchmarks hebben maximaal twee veranderwensen.

## VERANDERWENSEN PER AANDACHTSGEBIED

### Binnenhalen menselijk kapitaal en technologie breed gedeelde veranderwensen

De meeste opvallende veranderwensen qua aantal benchmarks zijn binnenhalen technologie en menselijk kapitaal binnenhalen op managementniveau. Het eerste motief kent 10 benchmarks met een veranderwens, waarvan vier verbeterwensen. Het tweede motief heeft 12 benchmarks met een veranderwens, waarvan vijf met een verbeterwens. Op ruime afstand volgt het binnenhalen van menselijk kapitaal op medewerkersniveau. Hiervan zijn er drie een verbeterwens.

## HUIDIGE SITUATIE

### Veel instemming met verbreding portfolio

Ook in de huidige situatie geldt gemiddeld de meeste instemming voor verbreding van de product- en dienstportfolio. Tien van de 16 relevante benchmarks zijn het hier duidelijk tot beslist mee eens. Ook verbreding van marktgebied en waarborgen continuïteit mogen op een duidelijke instemming rekenen bij respectievelijk twee en één benchmark(s). Verder scoren alle andere motieven bij alle benchmarks onder de 4.0. Het totaal aantal scores met een 3,5 of hoger is 50 van de 144 opties. Dat is circa 35 %.

## BESPIEGELINGEN, VRAGEN, KANTTEKENINGEN

### Waarom niet meer inzetten op 'menselijk kapitaal binnenhalen' bij acquisities/samenwerkingen?

Tijdens de diverse interviews bleek dat op dit gebied de motieven van een samenwerkingsverband, acquisitie etc. in de breedte van de populatie slechts in beperkte mate, structureel onderwerp van gesprek waren. Geregeld kregen wij de indruk dat dit onderwerp meer een ad hoc karakter had dan een bewust onderdeel was van de gekozen strategie. Het gevaar daarvan is dan wellicht dat acquisities en samenwerkingsverbanden een opportunistische aangelegenheid worden/ zijn. Daarmee is er onbewust onvoldoende (vooraf) nagedacht over het doen van een acquisitie of over het aangaan van een samenwerkingsverband. Het gevolg hiervan kan dan ook weer zijn dat het searchproces naar mogelijke partijen/kandidaten ook niet gestructureerd wordt opgepakt.

Vooraf bij kleinere organisaties lijkt ons dit een zeer serieus gevaar. Het betekent vermoedelijk ook dat er te weinig is nagedacht over het 'verwerken' van een acquisitie/samenwerkingsverband. En misschien dat die mede één van de verklaringen is, waarom zoveel fusies/samenwerkingsverbanden andere resultaten opleveren dan gehoopt. Door de factor menselijk kapitaal als motief voor een samenwerking hoger en misschien wel bovenaan de agenda te zetten, wordt in ieder geval aandacht geschonken aan de implementatiefase. Het zijn immers de mensen die het moeten doen. En voor de directies en commissarissen die denken dat je iets dergelijks er wel even bijdoet, vrezende we ze mee te kunnen delen dat de praktijk wat weerbarstiger is.

# 3 Aanpak majeure acquisities, samenwerkingsverbanden en fusies

## SAMENVATTING

Gemakshalve worden de drie eerder genoemde fasen hier omschreven met de termen:

1. 'voortraject';
2. 'transactie'; en
3. 'integratie'.

Bij al deze fasen is een wisselend aantal vragen gesteld. Daarbij wordt bijvoorbeeld aandacht geschonken aan het hebben van expliciete doelstellingen, draaiboeken, teams en de samenstelling daarvan, inzet van rvb en rvc, betrokkenheid van OR en inzet van externe deskundigen.

In de voortraject fase is er een brede consensus dat te bereiken doelstellingen vooraf zijn bepaald en dat er besloten is over de inzet en de samenstelling van een acquisitieteam. Verbeterwensen betreffen vooral het hebben van een draaiboek voor de integratie. Vooral de non-profitsector heeft een hoog veranderpercentage (81 %). De meeste verbeteringen zijn wenselijk bij het familiebedrijf, de woningcorporatie en de zorginstelling. De bedrijfsprofielen hebben procentueel gezien meer veranderwensen dan de persoonsgebonden profielen. Het basisprofiel heeft en hogere ambities vergeleken met de andere, vooral bedrijfsbenchmarks, en geen verbeterwensen en lijkt daarmee de zaakjes op orde te hebben.

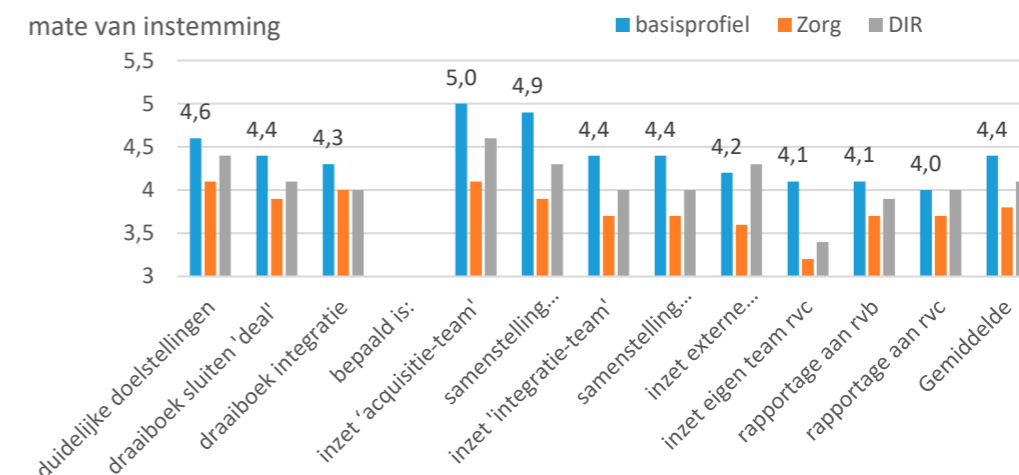
In de transactiefase is er ook sprake van een zekere overeenstemming, zij het dat de mate van instemming varieert tussen de verschillende benchmarks. Betrokkenheid van de hele rvc is wenselijk evenals de inzet van een acquisitieteam en van externe adviseurs. Het percentage veranderwensen is hier relatief beperkt. Ook bij dit onderdeel zijn er bij de bedrijfsprofielen meer veranderwensen dan bij de persoonsgebonden profielen. Het familiebedrijf heeft hier de meeste veranderwensen.

Voor de integratiefase is de hoogste mate van instemming in de wenselijke situatie weggelegd voor de inzet van een integratieteam en volgen van de voortgang van het proces door de rvb en door de gehele rvc. Ook de inzet van externe adviseurs is in beeld. De non-profitsector heeft hier weer een zeer hoog veranderpercentage met 78 %. De profitsector met 37% en de persoonsgebonden profielen met 27% blijven hier ruimschoots bij achter. De meeste veranderwensen betreffen de betrokkenheid van de (c)or. En de benchmarks met de meeste veranderwensen zijn hier het familiebedrijf, de woningcorporatie en zorgsector. Ook nu heeft het basisprofiel met 1 verbeterwens de zaakjes blijkbaar op orde.

## 3.1 TRAJECT VOORAFGAAND AAN EEN EVENTUELE VORM VAN SAMENWERKING

### WENSELIJKE SITUATIE

Figuur 3.1 Wenselijkheid in voortraject te regelen 'zaken'



Legenda: De getallen betreffen de mate van instemming bij het basisprofiel.

### BASISPROFIEL

#### Alle punten moeten vooraf zijn geregeld

In de categorie 'beslist mee eens' (score  $\geq 4,5$ ) vallen:

- de inzet van een acquisitie-team;
- de samenstelling van het acquisitie-team; en
- het hebben van duidelijke doelstellingen.

De overige punten vallen qua instemming in de klasse: 'duidelijk mee eens' ( $4,0 \leq \text{score mate van instemming} < 4,5$ ).

### GEDEELD ZIJN VAN WENSEN VOOR AFZONDERLIJKE PUNTEN MET TUSSEN HAAKJES PERCENTAGE VAN HET TOTAAL AANTAL BENCHMARKS<sup>2</sup>

#### Meest gedeeld: te bereiken doelstellingen, inzet en samenstelling van acquisitieteam

'Beslist of duidelijk mee eens' (score  $\geq 4,0$ ) gaat op voor het vooraf hebben:

- geformuleerd van 'te bereiken doelstellingen' (100 %);
- bepaald van het 'werken met een acquisitie-team' (71 %) en 'hoe dit team is samengesteld' (64 %);
- van draaiboeken voor het sluiten van de overeenkomst (60 %) en het doen van de integratie (53%);
- de inzet van een integratie-team en de samenstelling ervan (beide 43 %);
- bepaald van de rapportage (soort en frequentie) aan rvb (33 %) en rvc (29 %).

Wanneer ruimer wordt gekeken, dat wil zeggen vanaf ook 'min of meer mee eens' (score  $\geq 3,5$ ) dan voldoen alle onderzochte onderwerpen hieraan, behalve het hebben van een eigen team voor de rvc. Dit wordt 'slechts' gedeeld door 57 % van de benchmarks.

2. Vanwege het geringe aantal waarnemingen zijn bij dit onderdeel IA, Secr. ONP en een deel van OW niet meegenomen.

## ANDERE BENCHMARKS VERGELEKEN MET HET BASISPROFIEL

### Zeer hoog percentage negatieve verschillen bij bedrijfsprofielen.

Het percentage grote afwijkingen van het basisprofiel bij de bedrijfsprofielen is zowel bij de profit- als de non-profitsector met respectievelijk 100% en 91% zeer hoog. Bovendien zijn die bij deze bedrijfsprofielen alle negatief (= lagere mate van instemming).

### Bij persoonsgebonden profielen is dat fors lager

Bij de persoonsgebonden profielen is het percentage grote afwijkingen met 50% aanzienlijk geringer. Ook hier is het grootste deel van de verschillen negatief. De positieve verschillen, een kwart van het totaal, komen voor bij de jonge commissaris en de commissaris elders lid van een rvb. Afgaand op het overall gemiddelde per benchmark komen 1Tier en alle afzonderlijk persoonsgebonden profielen, inclusief directie, op vergelijkbare hoogte qua instemming met het basisprofiel.

### Veranderwensen bij voortraject

Tabel 3.1 Veranderwensen 'voortraject'

	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	Vrouw	DIR	totaal
duidelijke doelstellingen								3
draaiboek sluiten 'deal'								6
draaiboek integratie								10
<b>bepaald is:</b>								
inzet 'acquisitie-team'								4
samenstelling 'acquisitie-team'								4
inzet 'integratie-team'								4
samenstelling 'integratie-team'								3
inzet externe deskundigen								3
inzet eigen team rvc			BP	BP				6
rapportage aan rvb								7
rapportage aan rvc								6

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; BP: bespreekbaar geworden punt; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken motief.

## BASISPROFIEL

### Vooraf draaiboek voor integratie moet beter

Het basisprofiel heeft alleen een verbeterwens voor het vooraf gereed hebben van een draaiboek voor de integratie. Voor alle andere zaken zijn in relatief lichte mate nog verbeteringen opportuun, maar dat is meer in de sfeer 'het kan altijd beter'. Deze verschillen vallen binnen de acceptabele bandbreedte.

## VERANDERWENSEN BIJ ANDERE BENCHMARKS

### Vooraf bij non-profit hoog veranderpercentage. Meeste veranderwensen bij Fam, Corp en Zorg

Het percentage veranderwensen in deze fase is substantieel. Voor de profitsector is dat 46% en de non-profitsector 81%. Bij de persoonsgebonden profielen is het veranderpercentage met 20% aanzienlijk lager. De drie benchmarks met de meeste veranderwensen op dit gebied zijn:

- het familiebedrijf (alle 11 opties);
- de woningcorporatie (10 x); en
- de zorginstelling (9 x).

Deze benchmarks hebben elk één bespreekbaar punt voor de inzet van een eigen team door de rvc. Verder zijn er bij dit deel van het onderzoek alleen maar verbeterwensen.

De voorzitter rvc, de commissaris lid auditcommissie en de directie hebben geen verbeterwensen.

De vrouwelijke commissaris, de commissaris elders lid rvb (beide 6 x) en het MKB (5 x) bevinden zich in de midden categorie qua aantal verbeterwensen. De overige, nog niet genoemde benchmarks komen niet verder dan 3 verbeterwensen.

## VERANDERWENSEN PER AANDACHTSGEBIED

### Vooraf vooraf hebben van draaiboek integratie moet beter

Het onderwerp waarbij de meeste benchmarks een verbeterwens hebben, betreft het vooraf gereed hebben van een draaiboek voor de integratie. Dat is door 10 benchmarks aangegeven.

Bij 4 onderwerpen is het aantal benchmarks 6 of 7. Het betreft dan het hebben van een draaiboek voor het sluiten van een overeenkomst, het hebben bepaald of de rvc een eigen team inzet, de soort en frequentie van de rapportage aan de rvc (elk 6 x) en de soort en frequentie van de rapportage aan de rvb (7 x). Voor de overige onderwerpen is het aantal benchmarks met een verbeterwens beperkt tot 4 of 3.

## HUIDIGE SITUATIE

### Vooraf doelstellingen geformuleerd, inzet en samenstelling acquisitieteam bepaald

In de huidige situatie zijn de meeste benchmarks het duidelijk tot beslist mee eens (score  $\geq 4.0$ ) dat de doelstelling vooraf zijn geformuleerd (60%), er een acquisitieteam is (57%) en hoe dat acquisitieteam is samengesteld (64%).

Wanneer ook hier weer wordt gewerkt vanaf de mate van instemming met 'min of meer eens' (score  $\geq 3.5$ ), dan is er voor elk onderwerp een steun van minimaal 50% van de benchmarks.

## BESPIEGELINGEN, VRAGEN, KANTTEKENINGEN

### Zijn te bereiken doelstellingen voor samenwerking echt wel goed besproken?

Al jarenlang geven commissarissen aan dat zij een verbetering willen ten aanzien van hun rol in de (mede) bepaling van doelstellingen en strategie van hun organisatie.

Bij de vraag over de motieven voor samenwerking-/fusies/acquisities door de rvc blijken er naast een aantal verbeterwensen ook een aantal bespreekbaar geworden punten te zijn. In combinatie met de impressies tijdens de interviews en op grond van onze ervaringen bij de begeleiding van zelf-evaluaties van rvc's vragen wij ons een aantal zaken af:

- Worden de doelstellingen en strategie van een organisatie wel geregeld en diepgaand besproken/ter discussie gesteld?
- Is in deze discussie ook expliciet aandacht geschonken aan de diverse vormen van samenwerking en de betekenis daarvan in het gekozen 'businessmodel' en daarmee ook voor de te bereiken doelen?
- Is deze discussie ook gevoerd met een externe inbreng om bedrijfs- en/of sectorblindheid te voorkomen?

Mede gezien het hoge aantal verbeterwensen ten aanzien van het gereed hebben van een draaiboek voor de integratiefase hebben wij een onbehaaglijk gevoel over de bedrijfsmatige en professionele aanpak van menig rvc.

### Welke relevante ervaring is er in directie/rvb en rvc met het sluiten van majeure samenwerkingen?

Op de basisschool heeft het onderwijzend personeel elk jaar weer te maken met een nieuwe instroom van jonge leerlingen. Die moeten vanaf het begin weer worden onderwezen in enkele basisvakken zoals taal, rekenen, ontwikkelen van motoriek en creatief zijn. Vergelijkbare processen spelen zich af bij de start van vervolgoopleidingen en bij de intrede in het arbeidsproces. Maar hoe gaat dat bij managers, ondernemers en commissarissen? Is dat anders?

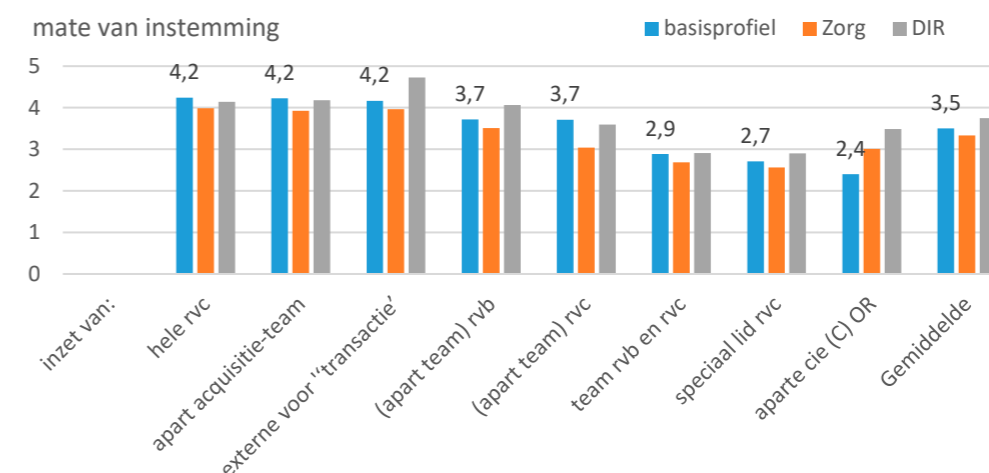
Hoeveel commissarissen, ondernemers en managers hebben majeure samenwerkingsovereenkomsten gesloten? En was dat er één of waren er dat meer? En waren deze majeure samenwerkingsovereenkomsten een succes? En zo ja, wanneer, gelijk of 5 jaar later? En hoe is succes gemeten? Vermoedelijk in financiële termen? Maar ook in bijdrage aan de bedrijfscultuur? En is de ervaring relevant voor nieuwe, majeure samenwerkingen? En hoeveel van dergelijke samenwerkingsovereenkomsten heeft een directeur, manager en commissaris gesloten? Is n = 1 of ...?

Uit onze onderzoeken en evaluaties van rvc's blijkt geregeld dat commissarissen in de ogen van de collega's en de directies een wat 'optimistisch' zelfbeeld hebben over hun persoonlijke kwaliteiten. Als we dan lezen dat er zoveel fusies en samenwerkingen mislukken, zijn de respondenten in ons onderzoek dan een uitzondering op die regel?

## 3.2 DE 'SAMENWERKINGSOVEREENKOMST/TRANSACTIE'

### WENSELIJKE SITUATIE

Figuur 3.2 Wenselijke inzet partijen bij aangaan van 'transactie'



Legenda: De getallen betreffen de mate van instemming bij het basisprofiel.

### BASISPROFIEL

#### Duidelijk eens met: rol rvc en inzet acquisitie-team en externen

In de categorie 'beslist mee eens' (score  $\geq 4.5$ ) valt geen van de onderzochte 'punten'. In de categorie 'duidelijk mee eens' ( $4.0 \leq$  score mate van instemming  $< 4.5$ ) vallen de:

- betrokkenheid van de hele rvc;
- inzet van een apart acquisitie-team; en
- inzet van externe adviseurs/partijen voor het doen van de 'transactie'.
- In de klasse 'min of meer mee eens' ( $3.5 \leq$  score mate van instemming  $< 4.0$ ) komen voor de inzet van:
  - (een apart team/aparte commissie van) de rvb; en
  - (een apart team/aparte commissie van) de rvc.

Een gezamenlijk team van rvb en rvc of de inzet van een speciale commissaris en de (c)or worden gemiddeld niet opvoert geacht. In de praktijk blijken deze varianten echter wel voor te komen.

### GEDEELD ZIJN VAN WENSEN VOOR AFZONDERLIJKE PUNTEN MET TUSSEN HAAKJES PERCENTAGE VAN HET TOTAAL AANTAL BENCHMARKS<sup>3</sup>

#### Zelfde voorkeur als basisprofiel voor inzet eerste drie

'Beslist of duidelijk mee eens' (score  $\geq 4.0$ ) gaat op voor 'een apart team dat de acquisitie doet/voorbereidt en de betrokkenheid van de gehele rvc (beide 71 %). Ook de inzet van externe adviseurs/partijen voor het aangaan van de transactie krijgt met 57 % een meerderheid van de benchmarks achter zich.

3. Vanwege het geringe aantal waarnemingen zijn bij dit onderdeel IA, Secr, ONP, MKB en OW niet meegenomen.

Als weer ruimer wordt gekeken vanaf ook 'min of meer mee eens' (score  $\geq 3,5$ ), dan hebben de drie hiervoor genomen partijen alle benchmarks achter zich. De inzet van een apart team voerd de rvb en een aparte commissie voor de rvc komt met 57 % ook op een meerderheid van de benchmarks.

Voor de andere opties is in deze categorie geen plaats.

## ANDERE BENCHMARKS VERGELEKEN MET HET BASISPROFIEL

### Vooraf weer veel en negatieve afwijkingen bij bedrijfsprofielen

Ook nu is het percentage grote afwijkingen van het basisprofiel bij de bedrijfsprofielen weer hoger dan bij de persoonsgebonden profielen. Wel zijn de percentages aanzienlijk lager dan bij het deel over het 'voortraject'. De profitsector heeft een afwijkingpercentage van 58 % en de non-profitsector van 50 %. Bij de persoonsgebonden profielen is het afwijkingpercentage 29 %.

### Directie en commissaris elders lid rvb meer pro inzet externen en betrokkenheid rvb en (c)or

De afwijking bij de bedrijfsprofielen zijn weer grotendeels negatief (= lagere mate van instemming). Bij de persoonsgebonden profielen zijn er 9 positieve afwijkingen en 5 negatieve. De positieve afwijkingen komen vooral voor bij de commissaris elders lid van een rvb (5 x) en bij de directie (3 x). Samen met de vrouwelijke commissaris stemmen deze beide benchmarks duidelijk tot beslist in met de betrokkenheid van (een commissie van de) rvb. Daarnaast zijn beide benchmarks duidelijk meer voorstander van het inschakelen van externen bij het aangaan van de transactie. Ook staan zij licht positief ten aanzien van het betrekken van een commissie van de (c)or bij de dealfase.

## VERANDERWENSEN INZET PARTIJEN BIJ AANGAAN VAN 'SAMENWERKINGSOVEREENKOMST/TRANSACTIE'

Tabel 3.2 Veranderwensen voor inzet partijen bij aangaan van 'samenwerkingsovereenkomst/transactie'

	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	Vrouw	DIR	totaal
inzet van:								
apart acquisitie-team								2
externe voor 'transactie'								0
(apart team) rvb			BP					3
(apart team) rvc			BP					3
team rvb en rvc		BP						3
speciaal lid rvc			BP			BP		3
hele rvc								5
aparte cie (C) OR								3

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; groen: score > 1,1: mag een tandje minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken motief; BP: bespreekbaar geworden punt.

## BASISPROFIEL

### Geen wensen

Het basisprofiel heeft de zaakjes op orde. Er zijn geen verbeterwensen.

## VERANDERWENSEN BIJ ANDERE BENCHMARKS

### Beperkt aantal veranderwensen

Het totaal aantal veranderwensen is beperkt. Bij de bedrijfsprofielen is dat 24 % voor de profitsector en 25 % voor de non-profitsector. Bij de persoonsgebonden profielen is dit in totaal 8 %. Van de 23 veranderwensen zijn er 10 een bespreekbaar geworden punt. Dat impliceert dat de mate van afwijking is afgenomen en instemming in zicht komt. Het familiebedrijf is de benchmark met de meeste veranderwensen (5 x, waarvan 2 bespreekbaar geworden punten). Er zijn 9 benchmarks met één of nul veranderwensen.

## VERANDERWENSEN PER AANDACHTSGEBIED

### Relatief meeste draagvlak voor meer betrokkenheid rvc

Voor de betrokkenheid van de gehele rvc zijn er vijf benchmarks te vinden, die van mening zijn dat dat beter kan. Voor alle andere partijen is de veranderwens beperkt tot maximaal drie benchmarks. In grote lijnen zijn de benchmarks, op de genoemde uitzonderingen na redelijk tevreden met de huidige situatie.

## HUIDIGE SITUATIE

### Apart team en inzet externen

- Bij twee onderwerpen is de meerderheid van de benchmarks het er 'duidelijk mee eens' (score  $\geq 4,0$ ). Dit betreft het hebben van een apart team dat de acquisitie, samenwerkingsovereenkomst doet/voorbereidt (50 %) en dat externe partijen worden ingeschakeld voor het aangaan van de 'transactie' (57 %).
- Wanneer wordt geredeneerd vanaf de klasse 'min of meer mee eens' (score  $\geq 3,5$ ) dan komt alleen de betrokkenheid van de gehele rvc erbij. Het aantal benchmarks dat daaraan dan voldoet is 80 % of hoger.

## BESPIEGELINGEN, VRAGEN, KANTTEKENINGEN

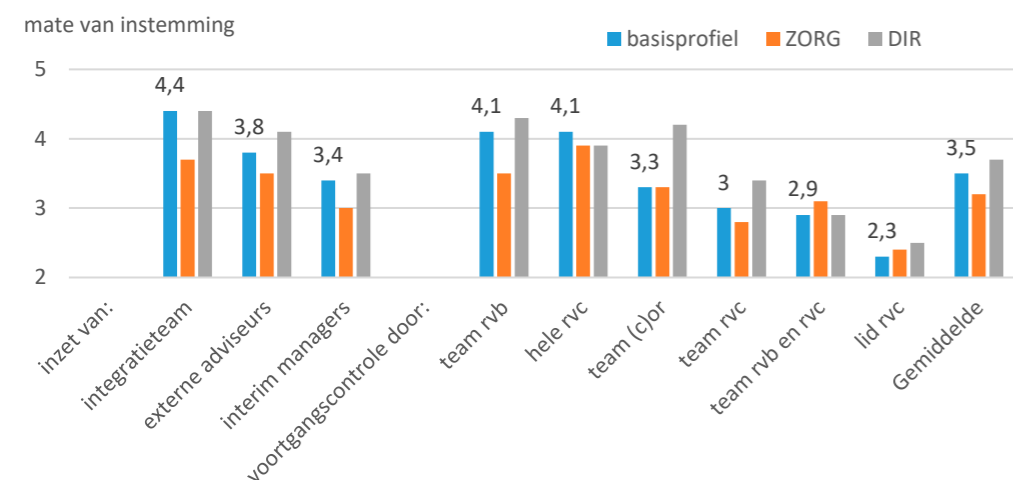
### Hoe komt het dat het familiebedrijf de nodige veranderwensen heeft?

Allereerst zij gezegd dat er geen sprake is van 'het' familiebedrijf. Er zijn diverse smaken, zowel zeer professionele bedrijven als bedrijven die nog in de beginfase zitten van hun groeitraject naar een professionele organisatie. Wij vermoeden dat schaalgrootte, bestuurs- en bedrijfscultuur en gebrek aan ervaring met het aangaan van samenwerkingen een rol spelen. De scores voor de huidige en de gewenste situatie behoren tot de laagste van de afzonderlijke benchmarks. Dit kan een indicatie zijn dat 'gebrek' aan ervaring één van de belangrijkste verklarende variabelen is. Gezien het zeer hoge aantal verbeterwensen bij de motieven voor aangaan van samenwerkingen achten wij het ook waarschijnlijk dat een goed doordachte 'overnamestrategie', inclusief implementatie niet aanwezig is. Wellicht geldt zeker voor deze benchmark de bekende volkswijsheid 'bezint er ge begint'.

### 3.3 INTEGRATIEFASE

#### WENSELIJKE SITUATIE

Figuur 3.3 Wenselijke situatie voor betrokkenheid bij integratiefase



Legenda: De getallen betreffen de mate van instemming bij het basisprofiel.

#### BASISPROFIEL

##### Inzet integratieteam en voortgangscntrole door rvb en gehele rvc

In de categorie 'beslist mee eens' (score  $\geq 4,5$ ) valt voor de integratiefase geen van de onderzochte opties. In de klasse 'duidelijk mee eens' ( $4,0 \leq$  score mate van instemming  $< 4,5$ ) komen voor:

- de inzet van een integratie-team;
- (een aparte commissie van) de rvb die de voortgang van het proces volgt; en
- de voltallige rvc die de voortgang van het proces volgt.

##### Externe adviseurs ook wel ingezet

In de klasse 'min of meer mee eens' bevindt zich nog de inzet van externe adviseurs. En één klasse lager (neigt naar instemming) komen voor: de inzet van interim managers en de betrokkenheid van de (c)or die de voortgang van het proces volgt. De andere opties zijn niet opportuun.

#### GEDEELD ZIJN VAN WENSEN VOOR AFZONDERLIJKE OVERWEGINGEN MET TUSSEN HAAKJES PERCENTAGE VAN HET TOTAAL AANTAL BENCHMARKS<sup>4</sup>

##### Zelfde gedachten als bij basisprofiel

'Beslist of duidelijk mee eens'(score  $\geq 4,0$ ) gaat op voor het hebben van een integratie-team (77 %), (een aparte commissie van) de rvb die de voortgang van het proces volgt (58 %) en de voltallige rvc die de voortgang van het proces volgt (57 %). Indien ook nu vanaf 'min of meer mee eens' (score  $\geq 3,5$ ) wordt gekeken dan zijn naast de drie reeds genoemde partijen ook de externe adviseurs van de partij (77 %).

4. Vanwege het geringe aantal waarnemingen zijn bij dit onderdeel IA, Secr, MKB, ONP en OW niet meegenomen.

#### ANDERE BENCHMARKS VERGELEKEN MET HET BASISPROFIEL

Bij de bedrijfsprofielen is het percentage grote verschillen substantieel met 74 % voor de profitsector en 50 % voor de non-profitsector. Deze verschillen zijn voornamelijk negatief. Vooral het familiebedrijf (8 x), de woningcorporatie (6 x) en het groot niet-beursgenoteerd bedrijf (5 x) zijn verantwoordelijk voor deze situatie.

#### Directie legt duidelijk andere accenten met meer oog voor externen en (c)or

Bij de persoonsgebonden benchmarks is het percentage grote verschillen met 31 % aanzienlijk geringer. Bovendien is hier 53 % van de verschillen positief. De positieve verschillen komen vooral voor bij de directie en de commissaris elders lid van een rvb. De negatieve verschillen worden vooral aangetroffen bij de commissaris lid auditcommissie. Bij de directie zijn vooral materieel de hoger instemming voor: de betrokkenheid van de (c)or en de inzet van externe adviseurs.

#### VERANDERWENSEN BIJ MOTIEVEN ACQUISITIE/SAMENWERKINGSVORMEN

Tabel 3.3 Veranderwensen: fase van integratie

	bapr	Corp	Zorg	VZ	Vrouw	DIR	totaal
integratieteam		BP					7
externe adviseurs		BP					5
interim managers		BP	BP				4
volgen voortgang proces door:							
team rvb		BP					4
team rvc		BP	BP	BP			5
team rvb en rvc		BP	BP				4
lid rvc		BP	BP				4
hele rvc							0
team (c)or							10

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; BP: bespreekbaar geworden punt; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken motief.



## BASISPROFIEL

### Betrokkenheid (c)or kan beter, maar geen hoge prioriteit

Alleen ten aanzien van de betrokkenheid van de (c)or is bij het basisprofiel een verbeterwens actueel. Wel is het ambitieniveau hiervoor nog aan de erg lage kant. Bij de overige opties ziet het basisprofiel geen reden om verandering aan te brengen. Binnen de acceptabele bandbreedte zijn alleen wat marginale aanpassingen relevant.

## VERANDERWENSEN BIJ ANDERE BENCHMARKS

### Substantieel aantal veranderwensen, vooral bij Fam, Corp en Zorg

Het totaal aantal veranderwensen is substantieel. Bij de bedrijfsprofielen is dat 37 % voor de profitsector en 78 % voor de non-profitsector. Bij de persoonsgebonden profielen is dit in totaal 27 %. Van de 44 veranderwensen zijn er 25 een bespreekbaar geworden punt (= 57 %).

De benchmarks met de meeste veranderwensen zijn: het familiebedrijf, de woningcorporatie (elk 8 x, waarvan elk 1 verbeterwens) en de zorgsector (6 x, waarvan 2 verbeterwensen). Opvallend is dat directie en commissaris, elders lid rvb, van de drie verbeterwensen er twee delen. Ze vinden veel stelliger dat er een integratieteam moet zijn en dat externen moeten worden ingeschakeld.

## VERANDERWENSEN PER AANDACHTSGEBIED

### Betrokkenheid (c)or en inzet integratieteam punten van aandacht

De meeste veranderwensen komen voor bij de betrokkenheid van de (c)or. Bij maar liefst 10 van de 13 benchmarks met voldoende waarnemingen is dit een veranderwens, waarvan bij vier een bespreekbaar geworden punt. Op de tweede plaats komt het inzetten van een apart integratieteam (7 x). Alleen bij de woningcorporaties is dit een bespreekbaar geworden punt. Op de derde plaats komt het inzetten van een aparte commissie van de rvc, die de voortgang van het proces volgt (6x). Overigens is dit telkens een bespreekbaar geworden punt.

## HUIDIGE SITUATIE

### Bescheiden instemmings-percentages en bij een beperkt aantal opties

In de huidige situatie zijn er drie opties die in de klasse 'duidelijk mee eens' (score  $\geq 4.0$ ) vallen, maar wel met een bescheiden percentage. Het betreft de inzet van een apart integratieteam (29% van het totaal aantal benchmarks), de voltallige rvc die de voortgang van het integratieproces volgt (36 % van alle benchmarks) en de rvb die de voortgang van het proces volgt (15 % van alle benchmarks).

De percentages en het aantal opties gaan omhoog als vanaf de grens 'min of meer mee eens' (score  $\geq 3.5$ ) wordt gekeken. De eerder genoemde opties krijgen nu een aanhang van 62 % of 79 %. En de inzet van externe adviseurs (38 %) en betrokkenheid van de (c)or (9 %) komen erbij. Maar al met al zijn en blijven dit relatief bescheiden percentages bij een beperkt aantal opties.

## BESPIEGELINGEN, VRAGEN, KANTTEKENINGEN

### Waarom betrokkenheid van (c)or alleen zo hoog bij directie/rvb?

Ten aanzien van de betrokkenheid van de (c)or vallen twee zaken op in de resultaten, namelijk:

- het is de partij, waarbij de meeste benchmarks een veranderwens hebben; en
- de instemming met de gewenste betrokkenheid veelal rond de 3 zit op de gehanteerde 5-puntsschaal.

De relatief matige instemming impliceert dat deze betrokkenheid op de rand zit van verbeterwens en bespreekbaar geworden punt. Er is duidelijk sprake van een aarzeling, maar wel in positieve zin. Het lijkt een beetje op 'we hebben het niet gedaan, maar er zit wel wat in'. We gaan er nog eens over nadenken.

Het contrast met de opvatting van de directie is erg groot. Die was in de huidige situatie al min of meer eens met deze betrokkenheid. En in de wenselijke situatie gaat de directie nog een stap verder en geeft nu aan het er duidelijk mee in te stemmen. Zou het kunnen zijn dat de directie meer dan de commissarissen oog heeft gekregen voor één van de belangrijke en misschien belangrijkste 'succesvariabelen' van een samenwerking? En dan denken wij dat een integratie alleen maar succesvol kan zijn als je het 'menselijk kapitaal' meekrijgt. Dat moet het doen. Dit lijkt eens te meer een signaal te zijn dat in grote lijnen en uitzonderingen daargelaten de rvc de menselijke factor in de ruimste zin des woords onvoldoende op het netvlies heeft staan.

## 3.4 FASEN VOORTRAJECT, TRANSACTIE EN INTEGRATIE NAAST ELKAAR

Tabel 3.4 Veranderpercentages afzonderlijke fasen

fase	VERANDERPERCENTAGES			
	totaal	profitsector	non-profitsector	persoonsgebonden profielen
voortraject	35	46	81	20
transactie	20	24	25	8
integratie	38	37	78	27

### BASISPROFIEL EN DIRECTIE ALS REFERENTIE

Het basisprofiel heeft veelal een hogere mate van instemming bij de afzonderlijke opties dan de bedrijfsbenchmarks. De scores bij de persoonsgebonden profielen liggen wat dat betreft doorgaans in de buurt van die van het basisprofiel. Het basisprofiel had in het totaal twee veranderwensen. Bij het voortraject was dat het hebben van draaiboek voor het integratietraject en bij de integratiefase voor de betrokkenheid van de (c)or. De directie had in totaal 4 veranderwensen. Twee ervan betreffen de betrokkenheid van de (c)or, namelijk in de transactie- en integratiefase. De andere twee betreffen de integratiefase en zijn de inzet van een integratieteam en de inzet van externe adviseurs.

## OBSERVATIES BIJ TABEL:

De persoonsgebonden benchmarks hebben steeds de minste veranderwensen. Ook bleken zij qua opvattingen veelal niet af te wijken van die van het basisprofiel. De minste veranderwensen doen zich voor bij de transactiefase. De non-profitsector heeft systematisch de meeste veranderwensen. Deze komen vooral voor in de voortraject- en integratiefase.

## BESPIEGELINGEN, VRAGEN, KANTTEKENINGEN

### Kan individuele commissaris rvc niet meekrijgen in opvattingen?

De persoonsgebonden profielen liggen qua ambitie en percentage veranderwensen redelijk in lijn met het basisprofiel. De bedrijfsbenchmarks laten de nodige, veelal negatieve afwijkingen zien van het basisprofiel. Maar dezelfde personen bevinden zich ook in één van de organisaties die de bedrijfsbenchmarks vormen. Blijkbaar slagen de personen er niet in hun opvattingen geaccepteerd te krijgen in hun rvc. Ligt dat aan hun persoonlijke overtuigingskracht of aan de collega's in hun rvc? Of zou er sprake kunnen zijn van bedrijfs-/sectorblindheid, waardoor algemeen aanvaarde goede gebruiken niet worden vertaald naar het betrokken commissariaat.

### Waarom ook in integratiefase niet meer inzet externe spelers?

Het valt ons op dat in de transactiefase de inzet van externe adviseurs, zowel in de huidige als wenselijke situatie op meer instemming kan rekenen dan in de integratiefase. In de transactiefase is 57 % van de respondenten het duidelijk eens met inzet van externen tegen maar 15 % in de integratiefase. Een bekende verklaring is dat bij de transactie het gebruikelijk is externen in te zetten. Blijkbaar bevalt dat ondanks het prijskaartje. Het kan ook zijn dat het onontkoombaar is.

Maar bij de integratiefase is het gebruikelijk het zelf te doen? Het kan er nog wel bij. Maar is dat wel zo? Elke minuut die wordt besteed aan het integratieproces moet ergens worden gevonden. En laat daarmee mogelijk een lacune elders, de bestaande business(?), ontstaan. Gezien de verbeterwensen in het voortraject voor het draaiboek in de integratiefase en de veranderwensen in de integratiefasen, vragen wij ons af of daarin niet teveel speelt 'voor een dubbeltje op de eerste rang te willen zitten'. Wat zijn de opportunity costs van het zelf doen van een integratie?

**Board in Balance bv** is een onafhankelijke organisatie die evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht begeleid, profielen van rvc's en van aan te trekken commissarissen opstelt en onderzoek verricht naar Governance

**Integrationpeople.nl** geeft advies hoe een bedrijfsintegratie of een carve out waardevermeerderend georganiseerd moet worden en realiseert desgewenst dit traject. Hiermee werken we mee aan de groeistrategie van onze opdrachtgevers.