

De hond bij fusies

Erwin van de Pol

Het interessante aan fusies is dat er altijd krokodillen onder water zijn die bijten op het moment dat je het niet hebt voorzien. Of dat bij de fusie tussen *Holland Management Review* en *M&C* het geval is moet nog blijken. In ieder geval mag ik uit de boedel van *M&C* mee als stem uit de weerbarstige adviespraktijk die telkens het thema van elk nummer volgt.

Fusies, je maakt wat mee. In de jaren negentig heb ik een paar fusies van woningcorporaties begeleid. Dat waren toen nog vaak licht feodale instellingen. Met op de zandgronden een borstbeeld van de oprichter in de hal, vaak de grootvader van de directeur, en in de Randstad mini-republiekjes met gezagsstructuren die leken op het toenmalige Irak. Door de ervaring wijs geworden dat alles bij zo'n fusie soepel kon verlopen totdat we bij het bestuur en de toezichthouders aankwamen, probeerden we het een keer andersom. Drie corporaties in de Bijbelgordel wilden samen verder. Bij elke corporatie was een waaiër aan protestantse bevindelijkheid vertegenwoordigd in de personen van de commissarissen. We hebben ze allemaal een avond in een hok gezet en van de 27 bleven er 7 over. Er zat één overlevende toezichthouder bij over wie het gerucht ging dat hij ongelovig was of zelfs katholiek. Zeven was nog teveel, maar gelet op de iets te uitbundige felicitaties van de directeur-bestuurders leek het erop dat we al klaar waren. Terwijl aan de harde kant – organisatie, functieboek, huisvesting – nog niets was gedaan, hadden we aan de hardnekkige kant blijkbaar het grootste probleem al opgelost.

Dat brengt ons op de onderstroom van de onderstroom in fusies. Een in de organisatieliteratuur onderbelichte kwestie is de rol van de hond. Toch is die soms cruciaal. Vanwege bestuurlijke lafheid zijn veel gemeenten gaan samenwerken in gedrochten die ambtelijke fusies heten. Voor hen die de gemeentelijke wereld niet kennen, dat is een samenwerking waarbij de ambtenaren één organisatie vormen die voor twee of meer Colleges van Burge-

meester en Wethouders werken. Het gaat vaak om 'klompen voor de deur'-gemeenten die, gelet op de taken waar ze voor staan, te kwetsbaar zijn om alleen door te gaan, maar waar de politieke wil ontbreekt om ook bestuurlijk een slag te maken.

Zo'n kleinere gemeente is diep geworteld in de samenleving. Werk en leven lopen door elkaar. De fusie maakt daar een eind aan. Het dorp houdt zijn eigen bestuur, maar het gemeentehuis gaat verdwijnen uit het dorp. En als een invloedrijke secretaresse zich dat realiseert en het vervolgens tot haar doordringt dat zij haar hond niet meer kan uitlaten in lunchtijd, dan is het spel op de wagen. Alles staat weken stil omdat bestuurders en management niet tegen haar en de informele macht die ze vertegenwoordigt, op kunnen. Waar gebeurd.

--

Erwin van de Pol van Rijnconsult is, op een intermezzo in het diplomatenklasje en een loopbaan op internationale treinen als afwasser en ligwagendoorwerker na, al zijn hele werkzame leven adviseur. Hij is tevens docent bij het interuniversitair instituut voor organisatieontwikkeling Sioo, schreef honderden artikelen, waaronder vier bekroonde essays, en is auteur bij *Civis Mundi*, *JOOP* en het literaire voetbaltijdschrift *Hard Gras*.

