

Twin-Management

Inspirerend en veelzijdig bestuurlijk advies

Vanuit de gedachte dat ieder vraagstuk en probleemstelling meer dan één dimensie kent en dat naast inhoud ook het proces doorslaggevend is voor succes, is Twin-Management ontwikkeld. Binnen Twin-Management werken twee ervaren adviseurs in een koppel aan een opdracht. De twee senior adviseurs, Bea Annot en Bas Hidding, zijn zowel qua kennis en ervaring als in stijl complementair. Dit levert versnelling en verdieping in de advisering/ ondersteuning. Ook eventuele, aanvullende specialisten in ons directe netwerk hebben dit senior niveau.

Twin-Management kent een gefaseerde aanpak waardoor naast de inzet op maat ook aandacht besteed wordt aan de beschikbare capaciteiten binnen de organisatie.

Twin-Management kan o.m. ingezet worden in de volgende situaties:

- Visie-/ Strategietraject
- Tijdelijk opvang/ Aanvulling bestuur
- Raad van Advies - bestuurder(s) en/of directie
- Leiderschapsontwikkeling hoger management
- Vastgelopen governance
- Fusie of samenvoeging
- Innovatie/Reorganisatie

Ter illustratie een uitwerking van Twin-Management
- de praktijk waar onze visie en werkwijze handen en voeten krijgt.

Ondersteuning Fusie - Samenvoeging

Bij een (voorgenomen) fusie of samenvoeging komt het aan op een zorgvuldig proces in samenhang met de juiste inhoudelijke ondersteuning. Wij leveren vanuit onze Twin-Management Methode deze combinatie van dienstverlening op maat.

Op maat omdat we aansluiten bij de vraagstelling en daarnaast - in lijn met onze visie - maximaal gebruik maken van de aanwezige kennis en ervaring van beide organisaties zelf. Hiermee draagt onze ondersteuning vanaf het begin bij aan een toekomstige succesvolle integratie van beide organisaties.

Onze Twin-Management Methode kent de volgende logische fasering en aspecten:



1. Vooronderzoek

In de vooronderzoek fase bepalen we samen met de opdrachtgever de **doelstelling** van het proces. Wat is de aanleiding? Waartoe moet het leiden? Welke financiële winst wordt verwacht? Wat is de toegevoegde klantwaarde? Wat gebeurt als men niet fuseert? etc.

Daarmee is de doelstelling o.m. sterk afhankelijk van:

- de fase van het proces
- de bestaande relatie en verhoudingen tussen de organisaties
- de mate waarin de interne en externe stakeholders betrokken zijn

Naast de doelstelling wordt afspraken gemaakt over de **rol en rolverdeling** van de bestuurders/ management/ toezichthouders en de Twin-partners.

Ook wordt de wens van inzet van interne en externe deskundigheid bepaald.

Denk hierbij aan:

- Toetsing c.q. bepalen missie en strategie
- Organisatievraagstukken
- Financiën
- HR diensten
- Governance inclusief P&C cyclus
- Fiscaal en- juridisch
- ICT
- Markt/ klanten
- Leiderschapsvraagstuk
- Risicomanagement

Nadrukkelijk wordt eerst vastgesteld wordt in hoeverre kennis/ ervaring intern aanwezig en inzetbaar is. Aanvullend wordt de inzet van de Twin-partners of haar netwerk bepaald.

Het vooronderzoek ronden we af met een helder en goedgekeurd Plan van Aanpak.



2. Uitvoering & 3. Borging

In de uitvoering kunnen diverse elementen ingezet worden.

Naast de uitvoering is naar onze mening de voortgang van een fusie/samenvoeging minstens zo belangrijk. Volgens deze visie moet de borging daarom direct aan het begin gekoppeld worden aan de uitvoering.

Gedurende de Uitvoering & Borging werken we nauw samen met diverse interne belanghebbenden - maken waar nodig ook ongebruikelijke dwarsverbindingen.

In overleg worden ook externe belanghebbenden van beide organisaties betrokken.

Een aantal mogelijkheden:

✓ **Procesbegeleiding**

Een fusieproces is een delicaat proces. Fusies slagen als niet alleen de zakelijke overeenkomsten kloppen, maar ook het proces goed gemanaged is. Managen van het proces betekent ook het aangaan van kritische succesfactoren met vragen zoals:

Hoe is de samenwerking tussen de bestuurders?

Vanuit welke positie voeren organisaties het gesprek en wat betekent dit voor het proces?

Welke conflicten spelen/ kunnen gaan spelen?

Heeft men oog voor de historie en cultuur van beide organisaties?

Welke plek heeft de klant in het proces?

Op welke wijze worden externe belanghebbenden betrokken?

Welke mogelijke personele consequenties heeft de fusie? etc.

Zorgvuldige en daadkrachtige procesbegeleiding is hierbij van groot belang.

Onze dienstverlening kan bestaan uit het uitvoeren van de procesbegeleiding, hier hebben we veel ervaring mee. Ook kan onze dienst bestaan uit het coachen/adviseren van een interne project- of programmamanager.

✓ **Due Diligence**

Wij hebben kennis en brede ervaring in het uitvoeren van due diligence en bieden dit op maat aan, gebaseerd op een primaire verkenning van de risico's die nader onderzocht moet worden.

Ook zijn we vertrouwd met het vormen van een projectteam van interne en waar nodig externe professionals, om dit zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren.

✓ **Advies inrichting nieuwe organisatie**

Een advies over de inrichting van de nieuwe organisatie kan optioneel de volgende elementen bevatten:

- Onderzoek voorwaarden voor nieuwe organisatie (gewenste kwaliteit en output)



- Invulling nieuwe organisatie
- Second opinion of klankbord op ontwikkelde plannen
- Begeleiding bij invulling nieuwe topstructuur

✓ **Leiderschapsversterking waaronder executive coaching**

Gedurende het proces kan behoefte bestaan aan ondersteuning/ versterking van het leiderschap middels:

- Individuele- of team coaching bestuurders
- Individuele- of team coaching management
- Doelgerichte korte training of ontwikkeling

We hebben veel kennis en ervaring in leiderschapsontwikkeling - met name ook van hoger management.

✓ **Communicatie waaronder een werkconferentie**

Communicatie is de smeerolie in iedere organisatieverandering.

Wat is de toon van de formele en informele communicatie?

Welke vormen van communicatie kiest men?

Wat wordt gecommuniceerd? Welke timing en frequentie?

Met wie wordt gecommuniceerd? Met wie niet?

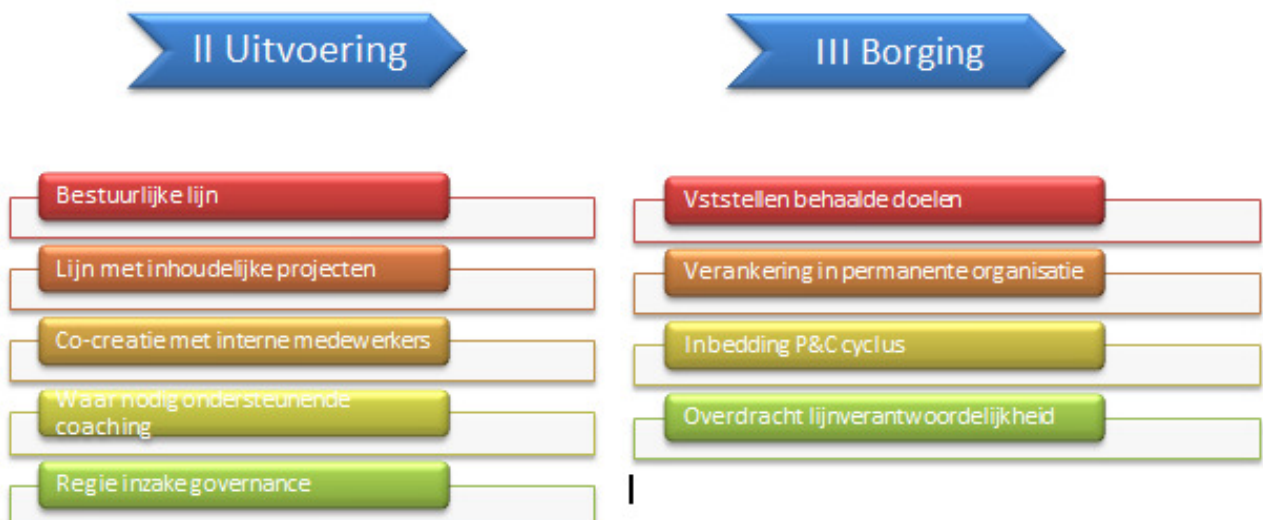
Een beproefde methode gedurende het proces en/of juist bij de start van de nieuwe organisatie is het proces van samenwerking en inhoud te combineren in een werkconferentie.

Twin-partners hebben ruime ervaring met diverse vormen en interventies.

✓ **Aandacht voor de Toezichthouders**

Toezichthouders hebben een cruciale rol in toezicht en besluitvorming rond een fusie. De beide raden van toezicht meenemen en meekrijgen in dit proces vergt expliciete aandacht:

- Worden de Governance regels goed gevolgd?
- Wordt iedereen meegenomen in het proces?
- Welke informatie wordt wanneer gedeeld?
- Wanneer en hoe vindt overleg en besluitvorming plaats?
- Hoe kom je van twee naar zo nodig één nieuwe Raad van Toezicht?



4. Evaluatie

Het proces wordt met de diverse partijen afgerond met een evaluatie:

- Zijn de doelen succesvol gehaald?
- Hoe is het proces intern en extern verlopen?
- Op welke wijze is voortgang gegarandeerd?
- Welke uitdagingen liggen er in de eerste fase na de fusie/samenvoeging?
- Follow up op maat



Bea Annot
Bas Hidding
maart '13

