

# Ontvlechten: een unieke kans voor strategische waardecreatie

White paper door Wouter Haasloop Werner, F/ACT MANAGEMENT, 2013

*Nu het economisch minder gaat, stoten veel bedrijven onderdelen af. Bijvoorbeeld om financieringsruimte vrij te maken door het verkopen van tafelzilver of omdat een eerdere overname niet het verwachte succes oplevert. Ontvlechten is dus in toenemende mate een aandachtspunt voor Raden van Bestuur. Nu heeft niet elke bestuurder concrete ervaring met ontvlechten. Net als integreren bij fusies en overnames valt het nog wel eens tegen. Daar staat tegenover dat ontvlechtingen organisaties naar een nieuwe strategische toekomst brengen. Ontvlechten is dan ook een zeer strategisch vak; een vak dat is gestoeld op kennis, praktijkervaring en de creativiteit van degene die leiding geeft aan de ontvlechting. Dit paper bespreekt een aantal vuistregels bij ontvlechten om u op weg te helpen. Voor het gemak en het doel van dit paper wordt hier 'ontvlechten' gebruikt als een ruim paraplubegrip voor alle implementatie-activiteiten die volgen op een vervreemding van een bedrijf of een bedrijfs onderdeel, bijvoorbeeld door verzelfstandiging, verkoop, buy out etc. Daarnaast is er voor het doel van dit paper geen onderscheid gemaakt tussen bedrijven, overheidsinstellingen en not-for-profit-organisaties.*

## **Markt en klanten**

Sommige klanten zijn blij bij de verzelfstandiging van een bedrijfs onderdeel. Bijvoorbeeld omdat ze een meer gelijkwaardige partner worden en daardoor meer aandacht verwachten van de verzelfstandigde entiteit. Na verzelfstandiging zal de nieuwe entiteit om deze reden ook nieuwe klanten kunnen aantrekken. Er zullen

echter ook klanten zijn die de ontvlechting ervaren als een verlies aan synergie bij hun leverancier. Bijvoorbeeld als de klant een contract had waarbij verschillende bedrijfs onderdelen betrokken waren en schaalvoordeel een rol speelde. Het is dus zaak om in het ontvlechttingsplan rekening te houden met niet alleen de 'upside' (groeipotentieel) van de ontvlechting, maar ook met een 'downside' in de vorm van vertrekende klanten en het verlies van groeipotentieel.

Een ander aandachtspunt bij ontvlechting is het splitsen van de klanten en contracten. Dit is een niet te onderschatten punt. Het splitsen van contracten heeft natuurlijk een juridische component. Dat is specialistenwerk waarbij snel moet worden beoordeeld of de interne juridische afdeling expertise en tijd heeft voor deze omvangrijke klus. Daarnaast heeft deze activiteit ook een cultureel-politieke component. In de praktijk kunnen mensen die voorheen collega's waren, het samenwerken snel vergeten als het aankomt op het verdedigen van (vermeend) eigenbelang. Hoe goed de splitsing ook wordt voorbereid, houd er rekening mee dat een aantal grote of specifieke beslissingen door de overall leiding moeten worden genomen. Zie dat niet als zwakbodem, maar bouw het in de ontvlechttingsaanpak in.

## **Mensen**

Ontvlechten raakt alle activiteiten van de organisatie in meer of mindere mate, en daarmee vrijwel alle medewerkers. Het is dus zaak om aan het begin van een ontvlechting een beeld te vormen van de aanwezige

expertise in de organisatie. In een positief geval zijn er mensen met ervaring die kunnen worden ingezet. Het komt echter vaak voor dat dit niet het geval is, of dat de betreffende mensen niet vrijgemaakt kunnen worden. In dat geval moet er rekening worden gehouden met een 'leereffect' waardoor de ontvlechting langzamer zal gaan dan strikt noodzakelijk.

Ontvlechten brengt onzekerheid met zich mee. Houd dus rekening met weerstand en de algemeen menselijke neiging tot behoud. Een ontvlechting is geen doel op zich, maar is bedoeld om een nieuwe toekomst te creëren. Het is daarom een zeer strategische activiteit die vraagt om een toekomstgericht plan van aanpak. Het ontvlechtingsplan kan het best met een klein team van hoogwaardige voortrekkers worden gemaakt. Bij het opstellen kan natuurlijk veel input worden verzameld bij medewerkers en kunnen specifieke opdrachten worden uitgezet bij teams van specialisten. Indien er al een nieuwe ondernemingsraad voor de te ontvlechten eenheid bestaat, kan daarmee al in de planfase een relatie worden opgebouwd. Als de nieuwe Ondernemingsraad er nog niet is, is het zaak om deze snel te organiseren omdat er al vroeg in het ontvlechtingsproces veel onderwerpen spelen waarbij goede afspraken met de Ondernemingsraad cruciaal zijn voor succesvolle invoering later in het proces.

### **Informatietechnologie**

Een vaak onderschat domein is dat van informatietechnologie. Veel organisaties zijn sterk vervlochten op het niveau van informatietechnologie, ook als zij georganiseerd zijn in de vorm van business units. Denk daarbij aan gezamenlijke informatiesystemen, zoals financiële en personeelsadministraties, maar ook aan de

meer 'harde' technologie zoals rekencentra, netwerken, werkplekken, securitytechnologie en telefonie. In de praktijk kost het één à twee jaar om een organisatieonderdeel technologisch te ontvlechten. Bij de technologie-ontvlechting speelt een aantal aspecten waarvan ik hier een selectie noem: kennis; kosten, dissynergieën en contracten; optimaliseringspotentieel.

#### *Kennis*

Meestal is er niet één persoon die het gehele IT-landschap overziet en in detail kent. Voor de IT-ontvlechting is om die reden een team van specialisten nodig. Meestal gaat het om mensen die al drukbezet zijn in de dagelijkse operatie en projectenportfolio. Het inhuren van externe expertise helpt, maar in de praktijk blijkt de grootste bottleneck de kennis van de specifieke omstandigheden, die externen niet hebben. Om de mensen met die kennis vrij te maken voor de ontvlechting, is het noodzakelijk om de operationele ambities te reduceren; een ontvlechting kan er niet even bij worden gedaan. Houd er rekening mee dat dit moeilijk te accepteren kan zijn voor beide organisaties. Verifieer in die situatie of dat niet eigenlijk een uiting is van de eerder besproken weerstand en 'neiging tot behoud' en zet dan toch in op een snelle en succesvolle ontvlechting die de organisatie in zo kort mogelijke tijd naar de nieuwe strategische toekomst brengt.

#### *Kosten, dissynergieën, contracten*

Ontvlechten is in de regel kostbaar. De aanpak zou er dus op gericht moeten zijn om de kosten te beperken en de organisatie zo snel mogelijk naar strategische waardecreatie te brengen. Aan de kostenkant wordt de periode van dubbele kosten snel over het hoofd gezien. Dat is de periode waarin de oude IT-omgeving en organisatie nog bestaan, terwijl de nieuwe worden opgebouwd. Hoe langer deze periode duurt, hoe duurder de ontvlechting. Daarnaast krijgen beide

ontvlechtingen te maken met dissynergieën door verlies van schaal. Om deze effecten te minimaliseren is het zaak om daar vroeg in de ontvlechtingaanpak al rekening mee te houden. De ontvlechtingaanpak moet bijzondere aandacht besteden aan het splitsen van IT-contracten: uitbestedingscontracten, inhuur van gespecialiseerd personeel, softwarelicenties. Met name die laatste is een gespecialiseerde klus, omdat veel softwarecontracten complex zijn en bedrijfsovergangen voor veel softwareleveranciers aanleidingen zijn voor hernieuwde verkoopactiviteiten.

#### *Optimaliseringspotentieel*

Gelukkig biedt een ontvlechting ook kansen voor optimalisering. Bijvoorbeeld door het uitbesteden van generieke technologie, waardoor de ontvlechte organisatie kan profiteren van standaards en schaalvoordelen in de markt. Daarnaast is een ontvlechting een aanleiding om de informatiestrategie te herzien en informatiesystemen en technologieën beter af te stemmen op de nieuwe ondernemingsstrategie voor de ontvlechte situatie. Dit is een extra reden om het ontvlechtigingsplan 'vooruitkijkend' op te stellen: denk niet alleen vanuit het bestaande, maar vooral naar waar de organisatie 'naar toe ontvlecht'. Deze manier van kijken opent mogelijkheden voor strategische optimalisaties die in de vervlechte situatie niet mogelijk waren.

#### **Leiderschap en voorsprong in kennis, ervaring en strategisch niveau**

Om het maximale strategische potentieel uit een ontvlechting te realiseren, moet het leiderschap over een ontvlechting van strategisch niveau zijn. Enerzijds omdat een ontvlechting niet een doel op zich is, maar de

onderneming klaarzet voor een nieuwe strategische toekomst. Als een ontvlechting niet strategisch wordt ingezet, dan is de kans groot dat de ontvlechte organisaties op zijn best in één of twee jaar een zijstap maken, tegen forse kosten. Wordt de ontvlechting wel strategisch aangepakt, dan staat er na afloop van dat proces een organisatie die klaar is voor haar nieuwe strategische doelen, en deze voor een deel in het ontvlechtigingsproces al heeft gerealiseerd. Het leiderschap over de ontvlechting is daarbij de bepalende succes- of faalfactor.

#### **Strategisch waardecreatie-plan**

Voor een succesvolle ontvlechting is het essentieel om een goed plan te maken. Dit lijkt een open deur, maar is het in de praktijk niet. Een succesvolle ontvlechting heeft behoefte aan een plan waarin strategische waardecreatie centraal staat. Het plan heeft het karakter van een Programmaplan, dat verschillende veelal parallelle projecten met elkaar verbindt. De doelen van het programma worden vanuit strategisch business-perspectief beschreven, waarbij de projecten in onderlinge samenhang invulling geven aan het bereiken van die doelen. Op deze manier voorkom je dat de ontvlechting een doel op zich wordt en er onnodig en ongericht tijd, mensen en middelen worden ingezet. Het plan besteedt verder veel aandacht aan afhankelijkheden tussen de projecten en tussen het programma als geheel en haar context. Een goed plan maakt deze afhankelijkheden heel concreet en managebaar. Sommige organisaties hebben extra behoefte aan maatregelen voor risicobeheersing en transparantie, bijvoorbeeld als er sprake is van toezichthouders die dat verlangen. In dat geval moet het plan dat bij aanvang al de juiste aandacht geven. Tenslotte speelt de accountant in elke ontvlechting een rol. Het

vroeg en op de juiste wijze betrekken van de accountant voorkomt veel onnodig extra werk bij de jaarlijkse controlewerkzaamheden.

### **Monitoring van realisatie en snelle reactie op afwijkingen**

Een beetje serieuze ontvlechting vergt al snel tussen één en twee jaar doorlooptijd. Om die periode niet nog langer te laten worden, is het van belang om de realisatie van het ontvlechtingsplan met korte tijdsintervallen te monitoren. Hiertoe is een gestructureerde rapportage-infrastructuur noodzakelijk. Hiermee wordt ook invulling gegeven aan de behoefte van de Raad van Bestuur en toezichthouders naar transparantie en audit trail. Deze rapportages houden idealiter het midden tussen de behoefte aan vastlegging en beheersing van rapportageoverhead voor projectmanagers. Een goed monitoringsysteem werkt met vaste formats, zodat rapportages in de tijd vergeleken kunnen worden; een vast team dat de rapportages verzamelt, structureert en ontsluit; rapportages op minimaal twee niveau's, te weten project/programma-managementniveau en programma/bestuurlijk niveau.

Een goed monitoringsysteem stelt het leiderschap over de ontvlechting in staat om onmiddellijk te reageren bij afwijkingen van het plan. Dit is ook noodzakelijk voor een succesvolle ontvlechting. De complexiteit is hoog, externe invloeden zijn niet te controleren en de aanwezige kennis is gelimiteerd. Hierdoor doen zich altijd verrassingen voor bij een ontvlechtingen. Actief risicomanagement, inhoudelijk van aard en vooruitkijkend, richt zich op het vroegtijdig signaleren van onzekerheden, waarmee veel verrassingen worden voorkomen.

### **Vroegtijdige wisselingen in management en professionals**

De praktijk leert dat niet iedereen die actief wordt in een ontvlechting daar ook goed voor is geëquipeerd. Voor een succesvolle ontvlechting is het van belang om dit vroegtijdig te onderkennen en in die gevallen in te grijpen. Dat lijkt op het moment zelf mogelijk ongewenst, maar voor een succesvolle uitkomst van de ontvlechting soms wel noodzakelijk. Naast de cruciale managementrollen speelt dit ook bij een groep professionals, veelal uit de domeinen personeelszaken (contact met Ondernemingsraad, personeelsadviseurs die goed zijn in talent-identificatie en -ontwikkeling), informatietechnologie (architecten, functioneel beheerders, contractmanagers, project managers) en financiën (controllers met diepe kennis van business, controlling en reportingtools). Vroegtijdig ingrijpen in cruciale management- en professional-rollen is één van de belangrijkste versnellingsinstrumenten die het leiderschap van een ontvlechting heeft.

### **Individuele en gerichte motivatie**

Mensen die meewerken aan een ontvlechting kunnen daarvoor allerlei motivaties hebben. Sommigen zien het als een carrièrekans, anderen stappen erin vanuit angst dat ze hun baan verliezen, enzovoort. Het is van groot belang om de motieven van de cruciale leiders en professionals te kennen en te richten. Daarbij is de nieuwe strategische toekomst die ten grondslag ligt aan de ontvlechting een belangrijk ijkpunt, maar zal het leiderschap van de ontvlechting ook aandacht moeten hebben voor individuele situaties. Projectmanagementrollen in een ontvlechtingsprogramma kunnen uitstekend werken als management development. Dit

vergt het vermogen om talent te koppelen aan 'key initiatives' en coachingsvaardigheden van de leider van het ontvlechtingsprogramma. In sommige situaties is het nodig om concrete afspraken te maken met medewerkers voor de periode van en eventueel na de ontvlechting. Houd er in de besprekingen met de Ondernemingsraad rekening mee dat er in de te maken afspraken ruimte blijft bestaan voor individuele regelingen.

#### *Mindset*

Naast het vinden van talent, moet de leider van de ontvlechting investeren in een resultaatgerichte mindset in het team. Dit team komt veel mensen tegen met meningen en ideeën over hoe zaken geregeld zijn of zouden moeten worden. Soms zijn dat waardevolle inputs, maar vaak ook suboptimale oplossingen en uitingen van 'behoud'. Het team moet de ongewenste inputs snel terzijde schuiven. Ander aspecten van de gewenste mindset zijn het pro-actief vinden van oplossingen (in tegenstelling tot het reageren op gebeurtenissen) en het actief nemen van verantwoordelijkheid (in tegenstelling tot defensief afwentelen daarvan op anderen of gebeurtenissen). De essentiële mensen maken zich het bereiken van de strategische ontvlechtingsdoelen eigen, en zijn in staat om onderweg de route daarnaartoe te vinden en eventueel bij te stellen. Tot slot is het van belang om daadkracht en successen zichtbaar te waarderen; als team en individueel.

#### **Significante betrokkenheid van het top management**

Vooraf in het begin van de ontvlechting is het belangrijk dat er voldoende interactie is tussen het leiderschap over de ontvlechting en het top management van de ontvlechtende bedrijven. Deze bestuurders zullen besluiten

moeten nemen waar medewerkers uit hun organisaties onderling niet uitkomen, of waarvan de impact hun competentie te boven gaat. Tegelijkertijd is het van belang om de strategische doelstellingen van de ontvlechting met bestuurders van beide partijen door te spreken en vast te stellen. Als beide ontvlechtende partijen hun eigen doelen nastreven en deze niet met elkaar verenigbaar zijn, dan ontstaat een 'vecht-ontvlechting' waar op zijn minst één van beide partijen benadeeld wordt. Het verdient de voorkeur om een gemeenschappelijke besturing over het ontvlechtingsproces in te richten met bestuurders uit beide organisaties waar in de planfase goed wordt gesproken over het waardepotentieel van de ontvlechting voor beide partijen. Een sfeer van 'geven, nemen en gunnen' helpt enorm om de gewenste win-win-situatie te bereiken.

#### **Leverage externe ondersteuning**

Eerder in dit paper is al gewezen op het feit dat een ontvlechting een strategische activiteit is met waardecreatiepotentieel. Tevens dat de meeste organisaties geen expertise hebben in ontvlechten. Tenslotte ging het artikel in op diverse deelgebieden van ontvlechten en enkele grote valkuilen. Dit tesamen leidt tot de conclusie dat het voor veel organisaties zin heeft om het leiderschap over een ontvlechting in te huren. Een externe leider vergroot de kansen op het halen van de strategische doelstellingen van de ontvlechting. Daarnaast is een goed geselecteerde externe leider in staat om de organisatie gedurende het ontvlechtingsproces op weg te helpen naar de nieuwe strategische toekomst. Dit verwachtingspatroon stelt eisen aan een dergelijk leider. Dit paper ging in op een aantal van die eisen, waaronder kennis, praktische ervaring, een bewezen creatieve

persoonlijkheid om ook in onvoorziene omstandigheden effectief te kunnen zijn en een mindset gebaseerd op resultaatgerichtheid, pro-activiteit en het nemen van verantwoordelijkheid. Tevens zijn coachingsvaardigheden gewenst om talent tot resultaten te brengen. Tenslotte wordt van de leider verwacht om te kunnen opereren in complexe context met interne en externe toezichthouders. Dit zijn eisen die een reguliere projectmanager te boven gaan en bij uitstek gesteld mogen worden aan een leider op bestuurlijk c.q. directie-niveau.

Naast een tijdelijk leiderschap heeft een ontvlechting baat bij externe professionals. De aard en het aantal is sterk afhankelijk van de aanwezige expertise binnen de eigen organisatie en de beschikbaarheid daarvan. Over het algemeen valt te denken aan de volgende rollen waarbij externe invulling versnelling geeft en succeskans vergroot: programma management office, projectmanagement, IT-architectuur, controlling.

Wouter Haasloop Werner,  
F/ACT MANAGEMENT, 2013