


De achtergrond van fusies en overnames

In de van oudsher versnipperde markt van de kinderopvang komen met enige regelmaat fusies en overnames voor.

Wat zijn achterliggende motieven voor deze vormen van schaalvergroting en hoe gaat het in zijn werk? Deskundigen en betrokkenen vertellen hun verhaal.

 **Bert Bukman**

B

BLOS Kinderopvang startte twintig jaar geleden met één locatie en is inmiddels uitgegroeid naar 150 locaties met 1400 medewerkers. Vooral de afgelopen jaren is de groei snel gegaan. Naast de toenemende vraag naar opvang vond de groei plaats dankzij overnames en sterke samenwerking met onderwijs. Dit gebeurde met steun van investeerder Mentha Capital. Directeur Max van de Blaak: 'Een groot voordeel van een grotere omvang is de mogelijkheid om zowel betere faciliteiten als specialistische kennis toe te voegen. Als groeiende en innovatieve organisatie trek je namelijk niet alleen talent vanuit de kinderopvang aan, maar ook van buiten de sector.'

Kennis bundelen

De kinderopvang in Nederland bestaat uit veel kleine organisaties die soms moeite hebben in te spelen op structurele veranderingen op het gebied van onder meer HR, IT

en wet- en regelgeving. 'Dit is vaak de reden waarom organisaties ervoor kiezen om de samenwerking met BLOS aan te gaan. Zo kun je kennis en expertise bundelen, en bouw je gezamenlijk een organisatie op die is ingericht voor de toekomst. Dat is soms flink investeren, in tijd en geld, maar het levert veel op aan kwaliteit.'

'We kunnen mensen nu echt vrijmaken voor cruciale functies'

Schaalvergroting leidt volgens Van de Blaak ook tot meer kwaliteit op pedagogisch gebied. 'We kunnen met meer gekwalificeerde mensen bijvoorbeeld beter inspelen op de 16 uur verplichte VVE die onlangs is ingevoerd. Als kleine organisatie is het lastiger om mensen te vinden die verstand van zaken hebben en die je ook nog eens kunt vrijmaken om die taken uit te voeren', vindt Van de Blaak. 'Als je



David Linders

alleen al kijkt hoeveel tijd we als kinderopvangorganisaties besteden aan steeds wijzigende wet- en regelgeving, dan is dat behoorlijk veel. Zeker voor kleinere organisaties, die vaak niet beschikken over een beleidsafdeling, is dat een hele klus. Als er meer rust komt in de organisatie, dan kun je je tijd gebruiken voor datgene waar het echt om draait: de beste zorg voor en de ontwikkeling van kinderen.'

Overnameprocessen

Een speciale groep bestaat uit ondernemers die hun bedrijf van de hand doen. Hoe gaat dat in zijn werk? David Linders is projectleider bij Rembrandt F&O (Fusies en Overnames). De afgelopen jaren heeft hij onder meer de begeleiding verzorgd van de verkoop van Eigenwijs Kinderopvang in Zwolle aan Kindergarden, De Drie Ballonnen in Zoetermeer aan Junis Kinderopvang, PUUR Kinderopvang in Galder aan Zo Kinderopvang en SKS in Spijkenisse aan KidsFoundation. 'De kinderopvang is een boeiende sector om overnameprocessen in te begeleiden. Enerzijds hechten ondernemers veel waarde aan de betrouwbaarheid van de koper, en of deze kwaliteit hoog in het vaandel heeft staan. Anderzijds willen ondernemers ook een goede prijs voor hun bedrijf. Ze hebben er tenslotte hard voor gewerkt, en het is vaak ook hun pensioen.'

De verkoop van Eigenwijs Kinderopvang is wat Linders betreft een interessante casus. 'Dat was eigendom van een echtpaar dat een prachtig bedrijf had opgezet op een mooie locatie in een snelgroeiende stadswijk. Ze vonden het tijd worden om het rustiger aan te doen, en kwamen bij ons terecht via hun bank. Om te beginnen gaan we dan een gesprek aan om te kijken of het klikt, want dat is bij dergelijke processen een voorwaarde. Het gaat om een belangrijke stap in iemands zakelijke leven waarbij vertrouwen en begrip voorop moeten staan.' Vervolgens wordt er een analyse gemaakt van de financiële situatie. 'Hoe staat het bedrijf ervoor, wat zijn de verwachtingen van eventuele groei en hoe verhoudt zich dat tot andere bedrijven in de sector? Maar ook: wat is de pedagogische visie en hoe waarderen de klanten dat?' Aan de hand van deze analyse wordt de zogeheten transactiewaarde vastgesteld. 'Die waarde kan verschillen, maar als vuistregel geldt dat een kinderopvangorganisatie wordt verkocht voor een bedrag van vier- tot zevenmaal het bedrijfsresultaat.'

Verwachtingen

Soms zijn de verwachtingen van de verkopers te hoog. 'Bijvoorbeeld bij een snelgroeiend bedrijf waarbij de

>

verkoper op basis van toekomstige resultaten betaald wil krijgen. Als de onderbouwing daarvan ontbreekt, kunnen kopers hier anders over denken.' Vervolgens komen de kandidaten in beeld voor de overname. 'We hebben de nodige transacties gedaan in deze sector en weten dus goed wat regionale en landelijke partijen zoeken. Op basis van die kennis benaderen we in overleg met de ondernemer een beperkt aantal partijen, waarvan er dan een aantal, bijvoorbeeld vijf, blijk geven van belangstelling.'

Deze bedrijven krijgen na het tekenen van een geheimhoudingsverklaring een memorandum met een beschrijving van de vestiging(en), de belangrijkste cijfers en de pedagogische visie van het bedrijf. 'Aan de ene kant wil je bepaalde gevoelige informatie niet te vroeg in het proces delen, anderzijds is openheid ook heel belangrijk. Als er iets niet klopt, kun je dat later hard terugkrijgen. Uiteindelijk is iedereen gebaat bij transparantie.' Daarna volgt een kennismakingsgesprek met de meest interessante potentiële kopers. Uit die gesprekken moet duidelijk worden of het gevoel dat uit de papieren oprijst ook daadwerkelijk klopt.

Biedingen

En dan volgt een belangrijk moment: het ontvangen van de biedingen. Deze kunnen zo'n twintig procent of zelfs nog meer van elkaar verschillen. 'Wat kan meespelen is het strategische belang van een overname. Soms willen grotere organisaties liever niet dat een concurrent voet aan de grond krijgt in hun regio.'

Vervolgens adviseert David Linders de klant over de onderhandelingsstrategie. 'Lang niet altijd kies je voor de koper met het hoogste bod, want je wilt als ondernemer ook graag dat je medewerkers en de kinderen en hun ouders op een goede plek terechtkomen. Een kinderdagverblijf is tenslotte geen machinefabriek.'

Als er eenmaal een principeakkoord is bereikt, volgt het boekenonderzoek. 'Daarbij wordt gekeken of er geen gekke dingen aan de hand zijn. Kopers willen bijvoorbeeld onderzoeken of alle vergunningen in orde zijn en wat de rapporten van inspectie vermelden.' Na afronding van het boekenonderzoek volgt de ondertekening van het contract. Daarin staat vrijwel altijd de voorwaarde dat de eigenaren er na de verkoop nog een tijdje blijven werken.

Verwevenheid

De duur van die periode hangt af van de verwevenheid van de ondernemer met het bedrijf. 'Is die verwevenheid groot en staat de ondernemer nog regelmatig op de groep, dan duurt het vaak wat langer. Staat de ondernemer al meer op afstand en zijn er bijvoorbeeld vestigingsmanagers, dan kan het korter. Maar in elk geval moet deze periode niet te lang duren, anders blijven



Maureen Posthumus

ouders en medewerkers zich richten tot de oude eigenaar in plaats van de nieuwe. Idealiter duurt deze periode maximaal een jaar.'

De meeste kopers zijn in handen van private-equity-bedrijven. 'Mijn ervaring is dat private equity en kwaliteit elkaar niet in de weg hoeven te staan', aldus Linders. 'Veel bedrijven streven juist naar een hoge kwaliteit om op die manier veel klanten te trekken en vooral ook te behouden. Doordat de groepen goed gevuld zijn, kunnen ze ook winst maken.'

Fusie Hero

Kinderopvang Haarlem en de SKOS gaan samen verder als Hero kindercentra. Op 1 juli werd met de juridische fusie de laatste stap in het proces gezet. Bestuurder Maureen Posthumus licht toe: 'We behoorden al tot de grotere aanbieders in de stad, maar nu kunnen we aanzienlijk meer.' Hero kindercentra is met ruim 80 locaties en een omzet van 28 miljoen de grootste geworden in de regio Haarlem. Om te beginnen is het portfolio

evenwichtiger geworden, aldus Posthumus. 'Kinderopvang Haarlem was vooral sterk in de kinderopvang en bso, terwijl SKOS veel peuterspeelzalen had. Dat laatste geeft enerzijds een grotere afhankelijkheid van subsidies. Anderzijds levert het een hechte samenwerking op met het onderwijs. We hebben de kansen en de risico's nu beter gespreid.'

Belangrijk is het feit dat de professionele ondersteuning beter kan worden georganiseerd. 'We kunnen mensen nu echt vrijmaken voor cruciale functies, in plaats van dat ze hun tijd over allerlei verschillende taken moeten verspreiden. We zijn hierin nu minder kwetsbaar. We kunnen zelfs enkele nieuwe medewerkers aantrekken.' Specifieke taken die meer aandacht behoeven, betreffen onder meer de ICT. 'We zijn al langer bezig met het verder professionaliseren van ons ouderportaal. We hebben onlangs een ICT-coördinator aangenomen zodat we daar vol op kunnen inzetten.'

Organisatiecoach

Tegelijkertijd is er meer ruimte voor professionele ondersteuning, onder meer door een uitgebreidere afdeling en het aanstellen van een manager Pedagogiek, Kwaliteit & Innovatie. 'De organisatie is platter geworden, want er is een managementlaag tussenuit gegaan. Dat betekende wel dat de clustermanagers op een andere manier moesten worden ondersteund. Dat doen we onder meer door het inzetten van pedagogische coaches en een organisatiecoach.'

De nieuwe schaalgrootte maakt ook de afstemming met partners eenvoudiger. 'We zijn voor de gemeente een interessante gesprekspartner, omdat zij ineens met ruim 80 locaties aan tafel zitten. Dat is wel zo overzichtelijk. En ook de samenwerking met het onderwijs loopt soepeler. Van het gedoe met hele of halve dagen school in de periode van de heropening, hebben wij minder last gehad.'

Langdurig proces

Een fusie is wel een langdurig proces, stelt Maureen Posthumus terugkijkend vast. 'We hadden ons eerste overleg als bestuurders in 2017. In januari 2018 kwamen de raden van toezicht voor het eerst bij elkaar. Daarna zijn we stap voor stap verdergegaan.' In het fusieproces speelde de ondersteuning door een externe projectmanager een belangrijke rol. 'Een van de aandachtspunten was het voorkómen van de gedachte bij de kleinere partner SKOS dat er sprake was van een overname in plaats van een fusie. Daarin moet je heel zorgvuldig zijn. Ruimte geven voor de inbreng van iedereen, aandacht voor afzonderlijke wensen, en goed kijken naar wat elke partij voor waardevols heeft in te brengen in het proces. De afname van het aantal managementlagen bijvoorbeeld was een

werkwijze van SKOS die goed paste en nu dus in de hele organisatie is doorgevoerd.'

In deze plattere organisatie verdwenen natuurlijk ook functies. 'Tussen het MT en clustermanagers had Kinderopvang Haarlem de functie van manager Opvang. Die functie verdween. Dat is natuurlijk niet leuk voor de betrokkenen, maar we zijn er goed uitgekomen. Waar mogelijk is gezocht naar alternatieve functies in de nieuwe organisatie en er is een goed sociaal plan opgesteld met de vakbond. Dat hielp.' Ook de meeste medewerkers zijn tevreden over de nieuwe organisatie. 'Daarbij scheelt het dat we geen bezuinigingsdoelstelling hadden. Dat maakte het allemaal makkelijker. Bovendien hebben we met het middenmanagement belangstellingsgesprekken gevoerd. En, last but not least, pedagogisch medewerkers hebben nu een grotere keuze als het gaat om werken op een bepaalde locatie of werksoort.'

'Fuseren is geen heilige graal'

Niet vanzelf

Natuurlijk ging niet alles vanzelf. Met name in de raad van toezicht was afstemming nodig. 'Daarbij speelden allerlei vragen: hoe groot wordt de raad? Wie wordt de voorzitter? Zijn de beide organisaties voldoende vertegenwoordigd? Het duurde even voordat we eruit waren.' Om een en ander goed te begeleiden, lazen de bestuurders en een deel van het MT dezelfde boeken. *Focus op fusie in de non-profitsector* bijvoorbeeld, van Jan Bultsma, met als ondertitel *De chronische onderschatting van het fusieproces*. En daarnaast het voormalige managementboek van het jaar *De corporate tribe – Organisatielessen uit de antropologie* van Danielle Braun en Jitske Kramer. 'Dat werkte goed, want je kunt naar passages uit het boek verwijzen als je iets herkent. En je kunt ook eens kijken naar oplossingen die de auteurs aandragen.'

Juridische fusie

Nadat in maart 2019 de bestuurlijke fusie zijn beslag kreeg, zodat medewerkers en de ouders aan de nieuwe situatie konden wennen, kwam recent dus ook de juridische fusie rond. 'We zijn er nog niet', aldus Maureen Posthumus. 'We moeten bijvoorbeeld nog over naar dezelfde ICT-systemen en zorgen voor huisvesting die voldoende ruimte biedt voor het gehele servicekantoor. Maar ik ben al met al tevreden over hoe soepel het proces is verlopen en de nieuwe mogelijkheden die we daardoor hebben. Ik heb het echt met plezier gedaan.'



Baart van Dieken

Henriëtte Kikken

Cultuurverschillen

Henriëtte Kikken, van Bureau Kikken, begeleidt kinderopvangorganisaties bij allerlei vormen van samenwerking. Volgens haar zijn fusies en overnames niet de enige manieren om meer samen te werken. 'Een fusie kan stuklopen op cultuurverschillen tussen organisaties.

Daarbij gaat het om onzichtbare verschillen tussen mensen die toch doorslaggevend kunnen zijn. Cultuurverschillen moet je vanaf dag één meenemen in een fusieproces, anders werkt het niet. En dan nog kan het daarop mislopen.'

Een wezenlijk verschil is bijvoorbeeld of je als organisatie meer naar binnen bent gericht of naar buiten. 'Sommige kinderopvangorganisaties kiezen voor een sterke focus op pedagogische kwaliteit. Klanten stellen er prijs op en je medewerkers vinden het belangrijk. Dat kan voor een individuele organisatie heel goed uitpakken.' Andere organisaties zijn meer naar buiten gericht en ondernemender. 'Altijd bezig met het verzinnen van nieuwe diensten en het werven van nieuwe klanten. Maar als dit soort verschillende organisaties willen fuseren, dan kan het misgaan. Bestuurders zien de synergie en verwachten elkaar aan te vullen. Maar als puntje bij paaltje komt, verstaan de medewerkers elkaar niet en loopt het toch mis.'

Een ander probleem betreft de positie van de bestuurders. 'Stel: twee organisaties met plannen om te fuseren, hebben elk net een nieuwe ambitieuze bestuurder. Wie moet dan wijken? Of moet je een tweekoppig bestuur vormen, wat in elk geval geen kostenbesparing op bestuursniveau oplevert?' Fuseren is dus niet altijd mogelijk en ook niet altijd zinvol. 'Je moet je, voordat je aan zo'n proces begint, heel goed afvragen wat de marktontwikkeling is op de lange termijn en welke risico's je loopt. Wat moet de schaalvergroting opleveren? Fuseren kan dan wel eens de minst gunstige optie zijn. Want een fusie kost veel tijd, geld en energie, en voor een bepaalde periode is de organisatie vooral op zichzelf gericht. Je moet met fusie tijdelijk een zekere mate van productiviteitsverlies voor lief nemen. Als de voordelen op lange termijn groot zijn, moet je het toch doen, maar anders moet je voor een andere vorm van samenwerking kiezen.'

Kennis delen

Opties zijn dan voor de backoffice gezamenlijk een 'shared service centrum' inrichten of staffuncties delen. 'Voorbeelden zijn organisaties die dezelfde controller, pedagoog of hr-manager in dienst hebben. Zo maak je arbeidscontracten voor een grotere doelgroep interessant en deel je kennis en kunde met elkaar.' Samenwerking in een coöperatie of vereniging is ook een mogelijkheid. 'Denk dan aan organisaties zoals KINDwijzer en KIK Kinderopvang. Een bundeling van kinderopvangorganisaties die kennis en werkmethoden delen en daardoor schaalvoordelen realiseren. Gebruikmaken van elkaars specialisten en niet steeds het wiel uitvinden. Je kunt ook met een organisatie gezamenlijk een nieuwe stichting opzetten voor een bepaald doel. Zo zijn er voorbeelden van expertise- en ontwikkelcentra waarin organisaties hun innovatiekracht bundelen.'

Ook kun je min of meer ad hoc voor intensievere samenwerking kiezen, zoals kinderopvangorganisaties die sinds corona samen optrekken om in het overleg met de regionale onderwijskoepels sterker te staan. Als je gezamenlijk dienstverlening gaat aanbieden en dat snel wilt doen, zijn minder vergaande vormen van samenwerken mogelijk. 'Leg je afspraken dan vast in de vorm van een overeenkomst en ga aan de slag. Het fundament van samenwerken is vertrouwen en dat kun je in geen enkele overeenkomst vastleggen.' Een fusie of een overname kan dus zinvol en effectief zijn, maar dat hoeft niet, besluit Henriëtte Kikken. 'Fuseren is geen heilige graal. Het gaat erom wat je wilt bereiken, en dat je daar dan de meest aangewezen vorm van samenwerking voor kiest.' <