



Enkelt og forenklet om fusioner i staten

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

I betragtning af, at der gennemføres mange og meget store fusioner i Danmark i disse måneder og år, kan man godt undre sig over, hvor lidt offentligt tilgængeligt informationsmateriale, der foreligger om fusioner. Rundt omkring i kommuner, amter, statslige styrelser og ministerier, konsulentfirmaer mm bliver der i disse måneder opfundet rigtig mange dybe tallerkner. Man begynder i alt for mager tilfælde ved begyndelsen. Man får ikke lejlighed til at drage nytte af andres erfaringer og den omfattende danske og udenlandske teori, der findes om fusioner og forandringsledelse. Den må de enkelte aktører selv sidde og bearbejde. Det har sine fordele. Man gør sig sine egne erfaringer. Og derved bliver man helt sikkert klogere rundt omkring, men der kunne have været etableret genveje.

Når vi flytter sammen, hed en meget populær og let læst bog, som KL og KTO udsendte for et års tid siden. (Anmeldt her i bladet den 19.11.04). Den er efterfølgende trykt i næsten 30.000 eksemplarer og henvender sig primært til kommunale ledere, tillidsmænd og konsulenter.

En ny bog fra Finansministeriet skal have en varm velkomst. Den er lige udgivet og hedder: Fusioner i staten, men lige så vel som Når vi flytter sammen ikke kun er interessant for kommunale ledere og ansatte, så er Fusioner i staten heller ikke kun interessant for statslige aktører, men for mange andre – også for mennesker, der arbejder med fusioner i det private erhvervsliv. Der er ingen grund til at lave disse indskrænkninger, for i begge bøger er der meget stof, der har en generel karakter.

Som sædvanligt er Finansministeriets publikationer anonyme. Det er efter min opfattelse en uskik. Det eneste, vi ved, er, at Deloitte Business Consulting har gennemført en kortlægning og analyse af erfaringer fra fem forskellige statslige fusioner, og at denne bog trækker på erfaringer fra denne undersøgelse, herunder på interviews med private virksomhedsledere.

Bogen er meget klar. Den har et kapitel 1, hvor det hele skæres ud i pap. Der er 8 hovedanbefalinger, og de sammenfattes på side 11. Bogens essens er, hvad man kalder en analyseramme for fusioner. Den består af 8 hovedelementer, nemlig: Strategisk ramme, organisation, personaleforhold, ledelse af fusionen, forandringsledelse og kommunikation, økonomi, IT og Kundefokus. Sådan. Såre enkelt og selvfølgelig også såre forenklet. Disse 8 elementer danner strukturen i bogens hovedkapitel, som jeg anser kapitel tre for at være. Bogen har helt klart indtaget det standpunkt fra begyndelsen, at hvis man ikke laver drastiske og på mange måder helt utilladelige forenklinger, så er det umuligt at lave en bog om et så bredt emne som fusioner i staten. Så det har man gjort med hård og kyndig hånd.

I det indledende kapitel laver man f.eks. den første store forenkling, der består i, at man laver tjeklister for hver af de 8 hovedelementer i analyserammen, f.eks. Forandringsledelse og kommunikation. For alle aktiviteter eller fænomener i analyserammen har man en anden opdeling, der handler om fire forskellige faser i fusionsprocessen, nemlig beslutningsgrundlag, analyse og planlægning, implementering og opfølgning. På denne måde får man 8 tjeklister opdelt på indholdet i hver af de fire faser.

Disse tjeklister kan man studere i kapitel 1, og hvis man vil videre, så pakkes de ud i kapitel 3, hvor bogen over 40 sider ruller erfaringerne fra fem forskellige konkrete og navngivne fusioner i staten ud over de 8 gange 4 elementer i hovedmodellen. Det er godt gået, for de mennesker, der har lavet disse analyser og beskrivelser, har evnet at klippe og forenkles, men de har gjort det godt og overskueligt, og sådan, at ingen, der har god vilje, kan få den tanke, at det ser sådan ud i virkeligheden, men at man netop for at tøjle og forstå en vild virkelighed, må have gode forenklinger. Og det er, hvad denne bog er fyldt med: Den er fyldt med gode forenklinger og gode beskrivelser af forenklingerne.

Ud over det allerede nævnte, så består bogen af et kapitel om fusioner i det private erhvervsliv. Også her vælger man nogle konkrete eksempler, som bogen gennemgås og forklarer og endelig er der en beskrivelse af de fem statslige fusioner.

Godt at denne bog kommer. Bedre sent end aldrig. Jeg håber, den vil blive brugt, og jeg håber, at nogen vil tage initiativ til at studere nogle af de igangværende fusioner og berige os med beskrivelser og sammenligninger, hvor man bl.a. kunne bruge elementer og modeller fra denne bog. Tak til Finansministeriets anonyme embedsmænd og –kvinder og konsulenter fra Deloitte, som har stået for udarbejdelsen af bogen.

**Finansministeriet: Fusioner i staten. 152 sider.
Regeringens Moderniseringsprogram.
ISBN 8778567378.**

**Bestilling: Schultz Information.
Telefon 43632300.
schultz@schultz.dk**

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt.
Handelshøjskolen i Århus. Haslegårdsvej 10.
8210 Århus V.