

The dilemma

Q. Is a merger right for our not-for-profit?



Heather Wilson
ICD's Senior Director,
Policy and Research

IN ASSESSING A POTENTIAL merger, the board should have a clear understanding of the goals of the organization as well as the issues a potential merger may solve or leave unsettled.

According to Daniele Zanotti, CEO of the United Way of Greater Toronto, who has direct experience with merging NFP organizations, the key question to ask is: "What mission problem or opportunity is the organization trying to solve through a merger?" Boards may jump into considering a merger because there is a crisis or because significant challenges exist, but it may not be the best solution.

If feasible, alternatives to a full-on merger may be considered. For instance, the two organizations might be able to collaborate on a project or share infrastructure or other resources, Zanotti says. In this way, there's a chance to "test the relationship before you get to the full marriage."

When considering a merger, the board needs to fully understand the purpose. Is it a merger of growth, of need, or of equals? Zanotti recommends that the board have a clear picture of what a successful merger would look like strategically, financially and operationally, and decide what metrics to

use to measure progress toward those goals.

"Where resource constraints are a driver, it is crucial for the board to understand and model the financial impact of the merger. While the long-term costs can make or break the deal, the immediate costs [such as advisor fees and potential severance payments] may be prohibitive without additional funding," says Adrienne DiPaolo, a partner at the law firm Torys LLP in Toronto.

Significant short-term costs may include harmonizing salaries and benefits within the two organizations, and consolidating departments such as finance, information technology and human resources, she says.

Due diligence is also key, adds Zanotti. The organizations need to dig deeply into each other's operations by looking at finances and legal issues, and identifying any potential risks in sustainability and revenue structure. The boards should also make sure that their missions and mandates will be strengthened through the merger.

The board may want to create a special joint committee to work on the deal, which will provide an opportunity to explore the merits of the proposal in-depth. Boards should also understand the substantial

time commitment involved. Zanotti recommends "gently lifting the CEOs" out of the decision-making process and having the joint board committee lead it.

"It is crucial to clearly articulate the vision, mission and values of the merged entity and then develop the detailed strategic plan to achieve them," DiPaolo adds.

All of this information will need to be conveyed to stakeholders, including employees, clients, partner organizations, donors and government funders as part of the consultation and approval process, she adds.

It's also important to ask tough questions about how staff and programming will be integrated and to identify the composition requirements of the new board. Because board members are the stewards of the organization, it is ultimately their responsibility to explore the merits of the merger and make the best decision for their organizations.

Although they may work on similar issues, not-for-profits vary considerably in their organizational cultures. Understanding how those cultures will be identified and blended will be a key success factor. The board may want to work with management to identify what it would like to see in the culture of the newly created organization and identify appropriate metrics.

After a completed merger, it's important that the new board directors become strong stewards for the new enterprise, says Zanotti. The board chair can play a key role by building an effective governance structure and by being a strong ambassador for the new organization.

Boards should play a lead role in assessing the merits of the proposed merger by providing oversight of the process and monitoring the new organization to ensure that it successfully fulfills the merger's promise. **DJ**

LORSQU'IL ÉVALUE un projet de fusion, le conseil devrait avoir une compréhension claire des objectifs de l'organisation et des problèmes qu'une éventuelle fusion pourrait solutionner ainsi que ceux qui risquent de subsister.

Selon Daniele Zanotti, chef de la direction de Centraide du Grand Toronto, qui possède une expérience directe de la fusion d'organisations à but non lucratif, la question clé est la suivante : « Quel problème relatif à sa mission l'organisation tente-t-elle de régler ou quelle est l'opportunité dont elle souhaiterait profiter en concluant un accord de fusion? » Les conseils ne devraient pas hésiter à envisager une fusion en cas de crise ou pour relever un défi important, mais il se pourrait aussi que ce ne soit pas la meilleure solution.

Si cela est réalisable, des alternatives à une fusion complète peuvent être envisagées. Par exemple, les deux organisations pourraient être en mesure de collaborer à un projet, de partager des infrastructures ou d'autres ressources, admet M. Zanetti. Ainsi, c'est une occasion de « tester une relation avant d'en venir à un mariage en bonne et due forme. »

Quand il envisage une fusion, le conseil doit pleinement comprendre les objectifs recherchés. S'agit-il d'une fusion de croissance née d'un besoin ou d'une transaction entre égaux? M. Zanotti recommande que le conseil se donne une image claire de ce que serait une fusion réussie – sur les plans stratégique, financier et opérationnel – et décide ensuite quels paramètres utiliser pour mesurer les progrès à réaliser vers ces objectifs.

« Lorsque le projet est motivé par un manque de ressources, il est crucial pour le conseil de comprendre et de modéliser son impact financier, affirme Adrienne DiPaolo, associée du cabinet juridique Torys LLP de Toronto. Alors que les coûts à long terme peuvent s'avérer décisifs, les coûts immédiats (honoraires, indemnités de départ, harmonisation des salaires) peuvent être prohibitifs sans financement additionnel. »

La diligence raisonnable est aussi essen-

tielle, ajoute M. Zanotti. Les organisations doivent creuser profondément dans les opérations de l'une et l'autre en examinant leur situation financière, leurs enjeux juridiques et en identifiant les risques éventuels en matière de durabilité et de structure de revenus.

Le conseil pourrait vouloir créer un comité conjoint spécial pour étudier l'entente, pour explorer en profondeur les mérites de la proposition. Les conseils devraient également pouvoir mesurer l'engagement substantiel de temps impliqué dans l'opération. M. Zanotti recommande « d'écarter délicatement » le chef de la direction du processus de décision et de faire en sorte que le comité conjoint du conseil s'en charge.

« Il est essentiel d'articuler clairement la vision, la mission et les valeurs de l'entité fusionnée et d'élaborer ensuite un plan stratégique détaillé pour les mettre en œuvre », ajoute Mme DiPaolo.

Tous ces renseignements devront être transmis aux parties prenantes, y compris les employés, clients, organisations partenaires, donateurs et bailleurs de fonds gouvernementaux dans le cadre d'un processus de consultation et d'approbation, explique-t-elle.

Il est aussi important de poser des questions difficiles sur l'intégration du personnel et la programmation et d'identifier les exigences relatives à la composition du nouveau conseil. Parce que les administrateurs sont les responsables de l'organisation, il leur revient ultimement d'explorer les mérites de la fusion et de prendre les meilleures décisions pour leurs organisations.

La culture organisationnelle des organisations à but non lucratif est très diversifiée. La manière dont ces cultures seront identifiées et intégrées sera un facteur essentiel de succès.

Il reviendra à la présidence du conseil de bâtir une structure de gouvernance efficace et d'être un solide ambassadeur pour la nouvelle organisation. Les conseils devraient jouer un rôle de leadership en évaluant les mérites de la fusion proposée et en s'assurant que la nouvelle organisation remplit les promesses suscitées par la fusion. **DJ**

DIRECTOR LENS

- Establish a joint board committee to guide the merger process through to completion.
- Identify the cultural attributes of each organization and what needs enhancing.
- Board chairs can play a key role as ambassadors for the new enterprise.

▪ Établir un comité conjoint spécial du conseil pour faciliter le processus de fusion jusqu'à sa conclusion.

▪ Les conseils peuvent identifier les attributs culturels les plus souhaitables et surveiller la culture de l'organisation.

▪ Les présidents du conseil peuvent jouer un rôle clé comme ambassadeurs de la nouvelle organisation.

Presented in partnership with Torys LLP.

TORYS
LLP

Send your comments or ideas to:

Heather Wilson
Senior Director, Policy and Research
boardinfo@icd.ca

Every issue, we will feature a question from readers or one from ICD's complimentary research service, ICD BoardInfo

icd.ca/boardinfo