



Fusie en medezeggenschap

Eerste verliefdheden, verkering, verloving en een mogelijk huwelijk. Voor mensen niets vreemd. Maar met een fusie vergelijkbaar? Els van der Valk is adviseur van FNV Formaat en neemt u mee in de verschillende fasen van een fusietraject.

Een date: van het een komt het ander (of niet).

Het begint met daten: twee [1](#) singles bekijken of het wat kan worden samen. Je hangt zo'n date niet direct aan de grote klok, dus meestal gaat deze prille stap buiten de OR om.

Dan komt de verkering: we gaan het serieus proberen met elkaar. Als start voor deze fase wordt vaak een intentieverklaring getekend. Partijen leggen hierin vast hoe ze in de komende periode de mogelijkheden en haalbaarheid van de fusie gaan onderzoeken. Hiervoor moet de ondernemingsraad om advies worden gevraagd. Een goed moment om als ondernemingsraad:

- afspraken te maken over het verloop van het traject: welke stappen zullen worden genomen en hoe wordt de ondernemingsraad daarbij betrokken;
- met de bestuurder te bespreken wat de OR vindt van de voorgenomen fusie en van de beoogde partner;
- advies te geven over een eventueel voornemen een extern adviesbureau in te schakelen;
- na te denken over het inschakelen van een eigen adviseur.

Na het tekenen van de intentieverklaring wordt nader onderzoek gedaan naar de mogelijke meerwaarde van een fusie en de mogelijke problemen. Dit kan een globale toets zijn (quick scan) of een diepgaand (vervolg)onderzoek, een due diligence onderzoek. Meestal vindt er een grondig financieel onderzoek plaats, waarbij over en weer in elkaars boeken gekeken wordt, op zoek naar mogelijke "lijken in de kast". Een due diligence onderzoek kan ook andere terreinen beslaan, bijvoorbeeld juridisch of sociaal.

Op basis van onderzoek en onderlinge verkenning door directies en managers wordt een "go/ no go"besluit genomen. Gaan we door of niet? De verkering wordt verloving, of raakt uit. Als besloten wordt deze fusie af te blazen, is het goed na te gaan waarom dit gebeurd is en wat de alternatieven zijn. Claim dus positie als OR ook al is een 'no go' niet adviesplichtig.

Het huwelijk: een bestuurlijke, juridische of organisatorische fusie

Hoewel een verloving ook nog verbroken kan raken is het nu wel echt een serieuze zaak. De beide partners gaan nadenken over het huwelijk/ de inrichting van het bedrijf na fusie. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen een bestuurlijke fusie (alleen het bestuur en vaak ook het toezicht van de bedrijven worden samengevoegd) of een juridisch fusie (beide bedrijven voegen hun hele hebben en houden samen [2](#)). Bij een "organisatorische fusie", worden ook organisatorisch beide bedrijven in elkaar geschoven. De meest verregaande vorm met de meeste consequenties voor het personeel. Vaak roepen bestuurders hiervoor werkgroepen in het leven die op onderdelen voorwerk verrichten voor de inrichting van de nieuwe organisatie. Deze werkgroepen zijn belangrijk voor het draagvlak van een fusie. Hoofdpijnen van bevindingen worden neergelegd in een fusiedocument. Dit is ook het moment waarop de OR zijn formele advies geeft.

Personele gevolgen en sociaal plan

Een sociaal plan afgesloten met de vakbonden is wenselijk, zeker wanneer sprake is van een organisatorische fusie. Soms is het afsluiten van een sociaal plan een verplichting op grond van de CAO. Als dat niet het geval is, kan de ondernemingsraad aandringen op een sociaal plan als voorwaarde voor een positief advies. De ondernemingsraad kan afspraken maken met de vakbondsbestuurders om nauw bij de onderhandelingen over het sociaal plan betrokken te worden. In een fusietraject komt meestal ook de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden aan de orde. Het is aan te raden daar voor de fusiedatum al afspraken over te maken. Is harmoniseren voordelig vanuit werknemersoogpunt? Wat zijn de uitgangspunten? Welke rol speelt de OR hierbij?

Cultuur

Elke organisatie heeft zijn eigen cultuur. Hoe gaan we hier met elkaar om? Welke normen en waarden zijn bij ons belangrijk? Bij woningcorporaties is de cultuur anders als bij bijvoorbeeld een bank. Maar ook tussen bedrijven binnen een branche kunnen grote verschillen zijn. Bijvoorbeeld tussen klein en groot. Een klein bedrijf zal bang zijn het familiegevoel kwijt te raken na een fusie met een grotere. Het succes van een bedrijf wordt in hoge mate bepaald door de trots van medewerkers op hun product: "wij"doen het beter dan "zij". En dan ineens zijn "zij" de fusiepartner. Dat is even wennen. Aandacht voor het bestaan en het overbruggen van cultuurverschillen is van belang. Het meekrijgen van mensen, hen enthousiast maken voor de nieuwe organisatie van groot belang voor het welslagen van de fusie. De ondernemingsraad en de werkgroepen zijn hierbij van grote betekenis.

Huwelijk tussen ondernemingsraden

In het begin van het fusietraject zullen de beide ondernemingsraden vaak contact zoeken en gaandeweg wordt het contact tussen de OR's intensiever. Afstemming is hierbij het toverwoord. Elkaar informeren, inhoudelijk meningen uit wisselen en indien haalbaar, gezamenlijk optrekken. Als beide OR's op één lijn zitten is de kans op succes groter. Bovendien is het ook voor de ondernemingsraden goed om eventuele cultuurverschillen aan den lijve te ervaren en te overwinnen.

Ook de ondernemingsraden zullen na moeten denken over hun huwelijk: komt er één ondernemingsraad na de fusie, misschien met onderdeelcommissies. Of ligt een centrale OR met meer ondernemingsraden meer voor de hand. Het is aan te raden het gesprek hierover tussen ondernemingsraden onderling, tussen ondernemingsraden en bestuurders en breder in de organisatie

met medewerkers hierover al voor de fusie aan te gaan. Dan kan de nieuwe organisatie ook met een nieuw medezeggenschapsplan van start gaan.

Achterban

Fusie is voor de ondernemingsraad een drukke tijd. Het is belangrijk dat de OR in die drukte niet de achterban verwaarloost. Maak tijd om de achterban te informeren, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief en te raadplegen bijvoorbeeld in een kantinebijeenkomst of een enquête. Voor het succes van de fusie is het van groot gewicht dat medewerkers zich gehoord voelen. Bovendien is de invloed van de ondernemingsraad groter als voor de werkgever duidelijk is dat de OR namens zijn achterban spreekt. Zeker bij harmonisatie van arbeidsvoorwaarden: de OR kan niet over de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers beslissen, zonder hun betrokkenheid.

Fusie in crisistijd

Niet altijd wordt dit uitgebreide fusietraject doorlopen. Soms wordt de OR pas op het laatst geïnformeerd over de voorgenomen fusie. Zeker in crisistijd kan dat het geval zijn, waarbij er geen sprake is van een date maar van een "moetje". Ook bij een overname wordt de OR vaak pas laat geïnformeerd. De ondernemingsraad hoeft niet te wachten op de informatie, maar kan bij de jaarcijfers al vragen stellen: Hoe staat het bedrijf er voor? Kunnen we het nog alleen redden? Wat vindt het moederbedrijf hiervan? Door actief mee te denken kan een fusie of overname voor de OR niet als donderslag bij heldere hemel komen. Maak ook afspraken over hoe gehandeld wordt als een snel besluit gewenst is. Ook de OR moet bereid zijn desnoods in het weekend bij elkaar te komen.

[1] Er kan bij fusie natuurlijk ook sprake zijn van drie of zelfs meer partijen.

[2] een activa/passiva transactie of overgang onder algemene titel

FNV Formaat, Postbus 565 3440 AN
Woerden / Tel: 0348 497 397 / Fax: 0348-
497 100 / E-mail: info@fnvformaatt.nl