



DE KROMME RIJN

OR blijft na fusie vaak met een kater achter

Laat u niets wijsmaken!



Stel: uw onderneming krijgt te maken met een fusie. In de praktijk is een fusie altijd een overname, en dat is bijna nooit leuk voor de werknemers van de overgenomen partij, zeker niet als uw bedrijf wordt ingelijfd door een belangrijke concurrent. Na de aankondiging doorloopt uw OR de gehele adviesprocedure en besluit u uiteindelijk – vooral op grond van een aantal garanties – positief te adviseren. Na een half jaar blijkt alles anders te lopen dan u op basis van de toezeggingen had gedacht. U bent gewoon op het verkeerde been gezet en uw collega's vragen zich af of de OR niet heeft zitten slapen. Hoe komt dit en hoe kunt u dit voorkomen?

Laten we de fusie (lees: overname) eens bekijken door de ogen van de directeur van de overnemende partij. Stel: u bent die directeur en u weet dat er weerstand komt, niet alleen van de ondernemingsraad van de fusiepartner, maar van het hele personeel. Dan gaat u (in uw rol van directeur) aan weerstandsmanagement doen. Dit rust op drie pijlers: u prijst de over te nemen onderneming de hemel in (“Uw organisatie is een unieke toevoeging aan ons concern”, “Wij kunnen heel veel van jullie leren”, etc.), u zorgt ervoor dat haar directeur een voorstander van de fusie is – hierbij wil een bonus of een nieuwe baan bij de overnemende partij nog wel eens wonderen verrichten – én u doet geruststellende toezeggingen die juridisch weinig voorstellen.

Toezeggingen

In de praktijk komen de volgende toezeggingen veel voor:

- “De onderneming blijft zelfstandig.”
- “De overname heeft geen gevolgen voor

de werkgelegenheid.”

- “De overname heeft geen gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden.”
- “De werknemers behouden hun pensioenrechten.”
- “De ondernemingsraad blijft bestaan.”

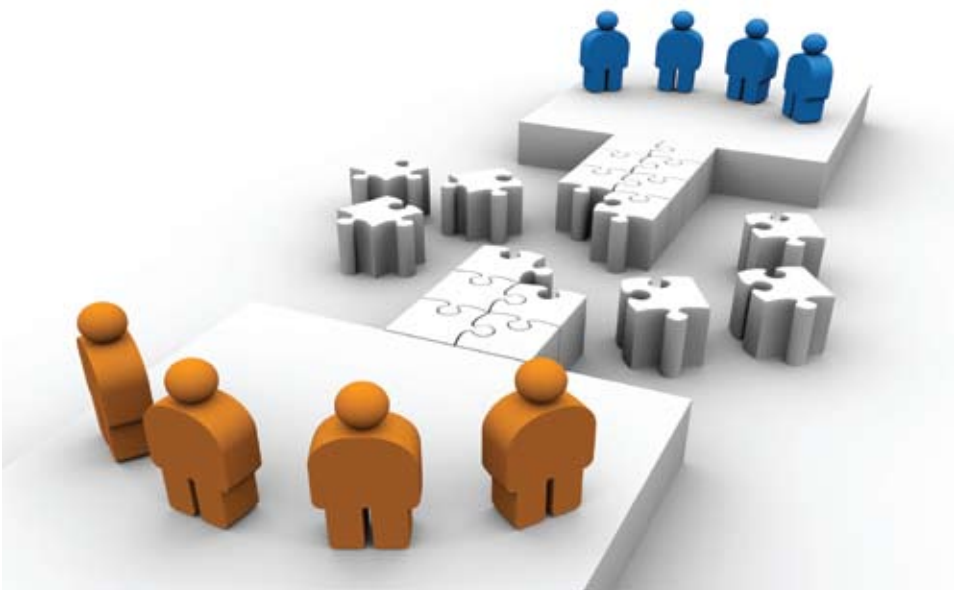
Zo op het eerste gezicht zijn dit allemaal prima garanties; u zou ze zo in uw advies opnemen. Maar laten we de stoel van de overnemende directeur nu weer verlaten en terugkeren naar uw rol van OR-lid. Wat kunt u nu écht met de gedane toezeggingen? We zullen ze één voor één behandelen.

“De onderneming blijft zelfstandig”

Hoe zelfstandig is een onderneming die voor honderd procent eigendom is van een nieuwe aandeelhouder, die ook nog eens de koopprijs moet terugverdienen? U begrijpt dat deze toezegging vaak nergens op slaat. Soms blijft de onderneming werkelijk betrekkelijk zelfstandig, en dan is er weinig aan de hand. Maar vaker doet de overne-

mende bestuurder deze toezegging om u gerust te stellen, om u te doen geloven dat er niet veel gaat veranderen en dat uw directie zijn eigen beleid kan blijven uitstippelen. Maar als de koper in dezelfde branche zit, wordt uw bedrijf bij de koper geïntegreerd en dat brengt juist heel veel veranderingen met zich mee. De overnemende partij zet u bewust op het verkeerde been omdat hij met ‘zelfstandigheid’ bedoelt dat uw onderneming juridisch zelfstandig blijft: een rechtspersoon met een eigen directie. Dat die directie door de koper benoemd wordt en het beleid van de koper moet uitvoeren, wordt er niet bijgezegd.

In de praktijk zetten veel ondernemingsraden in op het behoud van de zelfstandigheid. Dat is een begrijpelijke en vooral emotionele reactie. In de praktijk kunt u echter niet anders dan u neerleggen bij het verlies van de zelfstandigheid. Ga er dan ook niet voor, maar steek uw energie in het formuleren van haalbare voorwaarden aan de integratie met de koper.



“De overname heeft geen gevolgen voor de werkgelegenheid”

Deze toezegging klinkt erg geruststellend en ook hier kunnen we de overnemende partij juridisch niet betrappen op een onwaarheid. Maar u wordt wel vaak bewust op het verkeerde been gezet. Want de feitelijke overname bestaat uit een handtekening bij de notaris om vast te leggen dat de aandelen van uw bedrijf op een andere naam komen te staan. Dit feit op zich heeft geen gevolgen voor de werkgelegenheid. Die komen later echter alsnog, dus de geruststelling is onterecht.

Heb de moed om na te gaan op welke manier u – als u de nieuwe aandeelhouder zou zijn – met minder mensen verder zou gaan, waarbij u zich moet realiseren dat de aankoopssom moet worden terugverdiend. Soms weet u eigenlijk wel dat uw bedrijf aan een reorganisatie toe is; soms is er allerlei synergie te bedenken met de nieuwe aandeelhouder. Probeer een inschatting te maken van dat soort gevolgen. Schakel hierbij iemand in die hiermee veel ervaring heeft. En als u die inschatting heeft gemaakt en u op grond hiervan belangrijke gevolgen verwacht, probeer dan afspraken te maken met de nieuwe bestuurder over het opvangen van die gevolgen óf vraag de vakbonden dat te doen.

“De overname heeft geen gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden”

Ook dit is weer een juridische slimigheid. De gang naar de notaris heeft inderdaad geen gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden. En daarna hoeft er ook niet veel te veranderen, zeker als er een cao is en een niet al te uitgebreid regelingenboek én uw bedrijf onder dezelfde cao blijft vallen. Als uw bedrijf geïntegreerd wordt met een andere onderneming zonder dat er een cao is

óf als er een andere cao is, kunnen er problemen ontstaan. Want dan volgt meestal harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden. Dat kan goed aflopen, maar het kan ook zwaar tegenvallen. Vaak wordt dit per persoon afgewikkeld.

Stel u vooraf op de hoogte van de arbeidsvoorwaarden van beide ondernemingen en vergelijk ze op hoofdpunten. Aan de hand daarvan kunt u met de nieuwe bestuurder regelingen treffen omtrent de manier waarop de harmonisatie gaat plaatsvinden. Ook hierbij is het verstandig om een ervaren deskundige in te schakelen.

“De werknemers behouden hun pensioenrechten”

Een fusie/overname – waardoor de onderneming een andere aandeelhouder krijgt – leidt vaak wel tot belangrijke wijzigingen van de pensioensituatie van de werknemers. De meeste problemen ontstaan als uw onderneming momenteel deel uitmaakt van een concern met een eigen pensioenfonds. Want als u door de fusie/overname het concern verlaat, verlaat u ook het pensioenfonds. De nieuwe aandeelhouder moet dan maatregelen treffen. Het pensioenfonds van de oude aandeelhouder moet een deel van zijn reserves ter beschikking stellen aan het pensioenfonds van de nieuwe aandeelhouder of aan diens verzekeringsmaatschappij. Hierbij ontstaan vaak gaten doordat te weinig vermogen meekomt, wat versneld moet worden aangevuld. Meestal zijn dat zware onderhandelingen tussen verkoper en koper. De verkoper wil zo min mogelijk meegeven, de koper wil zo veel mogelijk meekrijgen. Als er te weinig wordt meegegeven, kan dat ertoe leiden dat de pensioenrechten van de werknemers inderdaad hetzelfde blijven, maar dat de werknemers voortaan wel een hogere premie moeten betalen. Schakel hierbij altijd een jurist in die gespecialiseerd is in pensioenen.

De ondernemingsraad blijft bestaan”

Mooie toezegging, vlot gedaan. Maar de nieuwe bestuurder heeft hier niets over te zeggen. De wet bepaalt dit, en verder bepaalt u het zelf. Vaak wordt er bij een integratie van twee ondernemingen druk uitgeoefend op de ondernemingsraad om een onderdeelcommissie te worden óf om op te gaan in de OR van de overnemende partij. Als u hiermee akkoord gaat, moet de OR van de overnemende partij gaan controleren of de afspraken die u gemaakt heeft – soms tegen de zin van die andere OR in – wel worden nageleefd. U kunt op uw vingers natellen wat er dan gebeurt. Het is daarom het beste om uw eigen ondernemingsraad in ieder geval tijdens de periode van integratie/harmonisatie overeind te houden.

Goede afspraken

Als u alle mogelijke valkuilen heeft geïnventariseerd en precies weet welke problemen u uit de weg moet ruimen, kunt u gaan werken aan concrete afspraken met de bestuurder. Schakel hierbij geen procesbegeleider in, maar kies altijd voor een ervaren fusiedeskundige. Zet samen met hem alle gewenste afspraken op papier, en laat dit bevestigen door uw eigen directie, maar vóóral ook door de directie van de overnemende partij! Breng pas daarna uw advies uit. En zet uw advies dusdanig in elkaar dat u eerst de toezeggingen van de overnemende partij noemt en vervolgens op basis daarvan advies uitbrengt.

Do's & Don'ts

Do's

1. Schakel altijd een ervaren fusiedeskundige in.
2. Bekijk de fusie/overname eens door de ogen van de overnemende partij.
3. Zet alle gewenste afspraken op papier en laat deze door de nieuwe bestuurder bevestigen.
4. Breng uw advies uit op basis van de toezeggingen van de overnemende partij.
5. Houd uw OR overeind tijdens het proces van harmonisatie en integratie.

Don'ts

1. Laat u niet om de tuin leiden door mooie beloften.
2. Steek geen energie in het behoud van de zelfstandigheid van uw onderneming.
3. Laat de nieuwe bestuurder niet bepalen wat er met uw ondernemingsraad gebeurt.