

# DE KROMME RIJN

Laat u niet inpakken door charmante interim-manager

## Pas op voor loverboys, OR!

Is uw ondernemingsraad wel eens het slachtoffer geworden van een loverboy? “Nee, natuurlijk niet,” zult u nu denken. Dat overkomt immers alleen 16-jarige blondjes, die vallen voor de mooie praatjes van charmante jongemannen. Zulke kerels doen alsof ze echt van die meisjes houden, maar zijn er uitsluitend op uit om hen te exploiteren. Zelfs een OR die alleen maar bestaat uit grijze 50-plussers kan ten prooi vallen aan een loverboy, alleen heet hij dan anders: interim-manager.

*Het is natuurlijk niet aardig van ons om een interim-manager te vergelijken met een loverboy en we willen dan ook benadrukken dat dit lang niet voor iedereen geldt. Maar in de praktijk komt het helaas nogal eens voor dat een ondernemingsraad zich laat inpakken door een interim-manager, die de raad met mooie praatjes in slaap sust en hem vervolgens – als hij hem niet meer kan gebruiken – genadeloos dumpst. Hoe voorkomt u dat uw OR hiervan het slachtoffer wordt?*

### Niet lekker

Stel: het loopt al lange tijd niet lekker in uw organisatie en van de diverse verbeteringsplannen komt niets terecht. U heeft hierdoor als ondernemingsraad grote twijfels gekregen of de bestuurder – met wie u een moeizame relatie heeft – wel de juiste man is om alles weer op de rails te krijgen. Dan wordt de bestuurder plotseling vervangen door een interim-manager, die wordt ingehuurd om orde op zaken te stellen.

### Geen praatjes

Gelukkig zijn er veel goede interim-managers. Zo'n man (of vrouw) probeert snel inzicht te krijgen in de huidige gang van zaken. Hij streeft naar doelmatigheid en geeft zelf het goede voorbeeld door zich



te houden aan zijn eigen strakke toezeggingen, waarna hij van alle medewerkers hetzelfde eist. Deze interim-manager kan vaak goed overweg met de OR. Hij vertelt precies wat hij gaat doen en houdt zich hier ook aan. Hij is streng maar rechtvaardig, en als hij hard ingrijpt, zal hij altijd goed uitleggen waarom dit nodig is én hoe hij dit gaat doen. Met zo'n interim-manager kunnen we u feliciteren. Grote kans dat hij de zaak weer op de rails krijgt.

### Charmante man

Helaas kunt u ook te maken krijgen met een slechte interim-manager en die gedraagt zich soms net als een loverboy. Het is een charmante man. Hij geeft precies aan wat er

mis is in de onderneming; het is net of hij het eens is met alle OR-adviezen van de afgelopen twee jaar! Er gaat een zucht van verlichting door de OR: “Eindelijk iemand die ons begrijpt!” Hij onderstreept het belang van een ondernemingsraad en neemt u zeer serieus: hij houdt van u! De interim-manager bereikt hiermee zijn doel: het clubje waarvan zijn voorganger veel last had, houdt voorlopig even zijn waffel. Hij krijgt zijn adviesaanvragen er eenvoudig door en kan soms zelfs zonder adviesaanvraag zijn gang gaan. Zijn toezeggingen zijn niet erg waterdicht, maar getuigen wel van goede wil. Hij kan u goed gebruiken.

Lees verder op pagina 2

**Wilt u deze nieuwsbrief in het vervolg ook per e-mail ontvangen?**

Dat kan! Stuur dan een e-mail met uw naam en e-mailadres naar [contact@dekrommerijn.nl](mailto:contact@dekrommerijn.nl)

U kunt alle artikelen uit deze nieuwsbrief kosteloos downloaden via [www.dekrommerijn.nl](http://www.dekrommerijn.nl)

De Kromme Rijn  
Nieuwegracht 56D  
3512 LT Utrecht  
Tel. (030) 231 26 82  
Fax (030) 232 28 88  
E-mail:  
[contact@dekrommerijn.nl](mailto:contact@dekrommerijn.nl)  
Website:  
[www.dekrommerijn.nl](http://www.dekrommerijn.nl)

In deze editie:

**Pas op voor loverboys, OR!**

**Laat u niets wijsmaken!**

**Oog in oog met de achterban**

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.

Vervolg van pagina 1

## Dumpen

Dan blijkt het toch allemaal niet zo lekker te gaan met de voorgenomen reorganisatie. Er komt weer weinig van de plannen terecht en er ontstaat nogal wat kritiek op de interim-manager: hij houdt zich niet aan zijn afspraken en toezeggingen én verandert voortdurend van opvatting. Sommige OR-leden beginnen twijfels te krijgen en gaan vragen stellen: "Is de relatie met de interim-manager echt wel zo goed, of worden we alleen maar gebruikt?"

Dan begint hij opeens uit een ander vaatje te tappen: "Het is ook wel erg lastig om de zaak in beweging te krijgen", "De OR moet niet zo over details zeuren." Ten slotte is er volgens hem een volledig verkeerde cultuur,

zijn de werknemers niet bereid tot verandering, ziet de OR de grote lijnen niet, etc. De liefde is definitief over. U bent niet meer nodig, u wordt gedumpt.

## Zakelijk opstellen

Natuurlijk weet u vooraf niet of een interim-manager zich later ontpopt als een loverboy. Maar als u zich in alle gevallen hetzelfde opstelt, is er weinig aan de hand. Dat betekent vooral dat u zich te allen tijde zakelijk moet opstellen. Let hierbij op het volgende:

- Laat u niet afleiden door mooie en charmante praatjes, maar laat de bestuurder gewoon advies vragen over de zaken die adviesplichtig zijn en behandel zo'n adviesaanvraag zoals u dit altijd doet. Wel

kunt u dit zo mogelijk sneller doen dan normaal, aangezien een interimmer altijd haast heeft. Hier is niks mis mee.

- Maak goede afspraken en leg toezeggingen helder vast.
- Wees niet te lovend als een verhaal u positief in de oren klinkt. Zeg dan gewoon: "Oke, goed plan, over een half jaar gaan we het over de resultaten hebben."
- Laat u niet verleiden om af te zien van uw adviesrecht of van het inschakelen van een adviseur.

Als u zich hieraan houdt, voorkomt u dat u zich laat inpakken door mooie praatjes. U heeft sneller in de gaten of de interimmer de zaken wel of niet aankan. Bovendien bespaart u zich de nodige verwijten van uw achterban.



### “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 vooral 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.

# Oog in oog met de achterban

Stel: er zijn plannen voor een reorganisatie en nu ligt er een zware adviesaanvraag bij de ondernemingsraad. U besluit een achterbanbijeenkomst te houden, maar dit is niet uw dagelijks werk, dus wellicht ziet u zo'n bijeenkomst zwetend tegemoet. Want hoe pakt u dit aan? Hoe spreekt u zo'n volle zaal toe?

Vaak wordt als voornaamste reden voor het houden van een achterbanbijeenkomst genoemd dat u "de gevoelens van de achterban wilt peilen". Dat klinkt mooi, maar in de praktijk heeft de OR een veel concreter doel voor ogen: het verkrijgen van steun voor uw standpunten en het creëren van een draagvlak voor een goede onderhandelingspositie ten opzichte van de directie. Hoe bereikt u dit?

### Wel of niet doen?

Om te beginnen: houd uitsluitend een achterbanbijeenkomst als u zeker weet dat het onderwerp uw achterban ook echt raakt. Bijvoorbeeld bij een grote reorganisatie, een fusie of als men wil overstappen op een ander functiewaarderingssysteem. Maar zeker niet bij een conflict met de bestuurder over een procedurekwestie.

### Maak uw huiswerk!

Zorg er altijd voor dat u vooraf weet wat u kunt verwachten aan reacties, vragen en wensen. Loop rond in uw organisatie en leg overal uw oor te luisteren. Bereid u goed voor op mogelijke vragen; schrijf deze vooraf op en probeer het antwoord van te voren te verzinnen. U bent dan voorbereid op wat komen gaat en hierdoor kunt u met een gerust hart aan de vergadering beginnen.

### Drie soorten

We kennen drie soorten achterbanbijeenkomsten: startbijeenkomst, eisenbijeenkomst en verantwoordingsbijeenkomst.

#### 1. Startbijeenkomst

Als u er rekening mee houdt dat u onderhandelingen moet gaan voeren, organiseer dan zo vroeg mogelijk een startbijeenkomst. Hierin geeft u aan wat er speelt, hoe u een en ander gaat aanpakken én wanneer u denkt klaar te zijn. Zorg er wel voor dat de directie de plannen bekendmaakt. Als u dit als OR doet, krijgt u meestal ook de klappen van de achterban.

### Aandachtspunten

We zetten nog een aantal aandachtspunten voor u op een rij:

- Als het gaat om een kwestie waarbij ook



de vakbonden een rol gaan spelen – zoals bij een sociaal plan – geef dan aan wat de taakverdeling is tussen OR en bonden.

- Neem nog geen standpunten in en laat u hiertoe ook niet verleiden. Geef wel duidelijk aan welke punten van belang zijn en dat u die als OR gaat onderzoeken.
- Geef aan dat iedereen vragen en suggesties mag indienen.
- Geef alle aanwezigen de gelegenheid om vragen te stellen.

### Schande

Tijdens een startbijeenkomst is het altijd afwachten hoe men reageert. Soms blijft het stil, maar het kan ook gebeuren dat één of meer mensen flink van leer trekken, en dingen roepen als "Het is een schande", "De directie snapt er niets van", "We gaan op die manier naar de kloten", etc. Reageer hier rustig op en maakt duidelijk dat u álles gaat uitzoeken. Want als u uw huiswerk heeft gedaan en uw pappenheimers kent, weet u of de 'schande-roeper' dit uit persoonlijke emoties doet of dat hij werkelijk 'zegt wat de zaal denkt'.

Dan zijn er nog de mensen zijn die wat dichterbij de directie zitten of daar een wit voetje willen halen. Van hen kunt u teksten verwachten als: "Dit moet écht gebeuren", "De ondernemingsraad houdt de boel op", etc. Ook hierbij moet u zich afvragen of zij de mening van de hele zaal verwoorden.

#### 2. Eisenbijeenkomst

Het kan gebeuren dat u tijdens de behandeling van een adviesaanvraag ontdekt dat de geplande ingreep misschien wel goed is voor de onderneming, maar niet voor de werknemers. Dan wordt soms – lang niet

altijd – een eisenbijeenkomst belegd. Die eisenbijeenkomst wordt meestal door de vakbonden georganiseerd, maar als de bonden niet betrokken zijn, moet de OR dit doen. In zo'n bijeenkomst vraagt u steun voor de eisen die u aan de directie wilt stellen voordat u een advies uitbrengt.

### Monster

Let op: vraag nooit aan de achterban wat uw eisen moeten zijn!. De achterban kan dan een verscheurend monster worden; als het tegenzit, zadelt men u op met een gigantisch eisenpakket waarvan u vooraf weet dat u dit er nooit doorheen krijgt. Als u dan toch alle eisen in ontvangst neemt en daarmee naar de directie gaat, krijgt u eerst bij de bestuurder het deksel op de neus en wordt u vervolgens afgebrand door uw eigen achterban.

Formuleer daarom vooraf uw eisen. Deze moeten reëel en haalbaar zijn én rekening houden met de continuïteit van de onderneming. Vraag in algemene termen steun voor uw aanpak en zorg ervoor dat u zich niet te veel vastlegt omdat u anders ten opzichte van de directie geen enkele onderhandelingsruimte meer heeft.

#### 3. Verantwoordingsbijeenkomst

In de verantwoordingsbijeenkomst – die in de praktijk vaak gehouden wordt – legt u uit wat de OR gedaan heeft en wat voor advies u heeft uitgebracht. Vraag niet aan de zaal of men instemt met de tekst van uw (concept-)advies, want hiermee lokt u eindeloze discussies uit én een stapel van verlangens die niet haalbaar zijn. U heeft uw eigen verantwoordelijkheid. Verschuil u daarom nooit achter uw achterban.