

Met de ondernemingsraad aan de fusietafel

Citation for published version (APA):

Bijl, van der, C. J., & Schotman, H. G. (1981). Met de ondernemingsraad aan de fusietafel. *Management totaal*, 2(1), 50-53.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1981

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Met de ondernemingsraad aan de fusietafel

Als de leiding van een onderneming uit strategische overwegingen een fusie wil aangaan met een andere onderneming, zal zij niet kunnen volstaan met alleen daarover overleg te voeren met de (potentiële) fusiepartner(s). Ook met de vakorganisatie(s) en met de ondernemingsraad moet de voorziene fusie worden besproken.

Zo legt artikel 18 van de SER-fusiecode de ondernemingsleiding de verplichting op de vakorganisaties 'onverwijld in kennis te stellen' van de fusieplannen 'bij een zodanige stand van de fusiebesprekingen, dat de verwachting gewettigd is geworden, dat in de bespreking overeenstemming kan worden bereikt'.

Van meer belang voor deze bijdrage is echter artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden. Dit artikel bepaalt, dat de ondernemingsraad in de gelegenheid moet worden gesteld advies uit te brengen over de voorgenomen fusie. Dit advies moet op een zodanig tijdstip worden gevraagd, dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. Hetzelfde kan overigens gezegd worden van het tijdstip waarop de vakorganisaties in kennis gesteld moeten worden van de op handen zijnde fusieplannen.

Dit neemt niet weg, dat er ook verschillen zijn in de mate waarin en wijze waarop vakorganisaties respectievelijk ondernemingsraad bij het fusieoverleg moeten worden betrokken. Verschillen, die onder meer te herleiden zijn tot het feit, dat naleving van de SER-fusiegedragsregels in tegenstelling tot de Wet op de Ondernemingsraden niet wettelijk doch slechts anderszins afdwingbaar is. Dat anderszins betreft de consequentie, die de Nederlandse effectenhandel verbonden heeft aan de overtreding van de fusiegedragsregels. Bij een veroordeling door de SER-commissie voor fusie-aangelegenheden werkt die effectenhandel niet mee aan de overdracht van de aandelen. Hetgeen impliceert, dat de fusiegedragsregels (en dus ook de verplichting de vakorganisaties tijdig in kennis te stellen) slechts af-

dwingbaar zijn in het geval van *aandelenfusie*.

De 'jurisprudentie' van de SER-fusiecode geeft enige, de Wet op de Ondernemingsraden geeft nauwelijks aanknopingspunten voor de praktische uitwerking van de respectieve overlegbepalingen. Hoe moeten bijvoorbeeld begrippen als 'zodanige stand' en 'wezenlijke invloed' worden geïnterpreteerd? Hoe verhouden zich die interpretaties



tot de bepaling, dat er sprake moet zijn van een 'gewettigde verwachting op overeenstemming' en de bij elke fusie onvermijdelijke en noodzakelijke geheimhouding? Op grond van welke criteria beoordelen vakorganisaties en ondernemingsraad de wenselijkheid van een fusie? Hoe kunnen ingewikkelde communicatieproblemen tussen directie, kader, ondernemingsraad en vakorganisaties worden opgelost? Vragen, die stuk voor stuk slechts kunnen worden beantwoord door te leren van de ervaring van anderen.

Een praktijkgeval

Onderstaande conclusies en aanbevelingen, die dienen als aanzet voor probleemoplossingen in situaties als onderhavige, zijn ontleend aan een concrete praktijksituatie. Voor de analyse daarvan is een serie gestructureerde interviews gehouden met leden van de ondernemingsraad, de directie, de betrokken vakorganisatie en de 'overnemende' partij. Tevens werden verslagen van fusiebesprekingen met de verschillende partijen aan systematisch onderzoek onderworpen. Bij dit alles ging het met name om de vraag, hoe participanten in het fusie-overleg (achteraf) oordeelden over de gevolgde - specifieke - overlegconstructie.

In die constructie werd een *kleine commissie* uit de ondernemingsraad, onder

geheimhouding ten opzichte van de voltallige ondernemingsraad en voorzien van de begeleiding van een externe adviseur, in een zeer vroeg stadium bij het fusie-overleg betrokken. De achterliggende gedachte van deze constructie is duidelijk. Door beperking van de kring van ingewijden kan in een eerder stadium *meer* informatie worden verstrekt, waardoor vanuit de ondernemingsraad gezien meer invloed kan worden uitgeoefend op de vorm waarin de fusieplannen gestalte krijgen. Theoretisch gezien lijkt het een voorbeeldige constructie, maar de analyse achteraf maakte duidelijk, dat de constructie met erg veel zorg moet worden gehanteerd. Daarover echter later meer.

Voor een goed begrip van de situatie is het noodzakelijk eerst meer informatie te verstrekken over de bij deze praktijksituatie betrokken bedrijven.

Verschillende belangen

Over te nemen partij was in dit geval niet één bedrijf, maar in feite een groep van zes bedrijven. Bedrijven, ontstaan als nevenactiviteiten van één Nederlands concern, maar in de 'stormachtige' groei van de vijftiger en zestiger jaren zozeer een eigen richting ingeslagen, dat van een homogene groep ten tijde van de overname geen sprake was. Ondanks het zeer gevarieerde productenpakket, was er toch sprake van een gemeenschappelijke band tussen deze zes bedrijven met gezamenlijk ruim 1000 werknemers in dienst. Die band was met name gebaseerd op gemeenschappelijk 'taalgebruik' (afwijkend van de 'taal' van het moederbedrijf) en overeenkomsten in de specifieke product-marktbenadering.

De beslissing van de concernleiding om voor de groep bedrijven een meer verwante overname-partner te zoeken, lag dan ook min of meer voor de hand. Dit vooral omdat het moederconcern zich moest kunnen concentreren op de markten waarin het toonaangevend was, teneinde winst en continuïteit veilig te stellen. Voor (een aantal van) de dochterbedrijven zou overname door een meer aanverwant concern eveneens een versterking van de marktpositie

kunnen inhouden. Last, but not least, zou hetzelfde moeten gelden voor de overnemende partij. Het feit, dat het bij de overname ging om zes bedrijven met uiteenlopende belangen, leidde bij het feitelijke fusie-overleg en het overleg dat daaraan vooraf ging, voor nogal wat complicerende factoren. Dit temeer omdat zowel de verkopende partij als potentiële koper (gevonden in de vorm van een buitenlands concern) de onderhandelingen ingingen met een 'alles of niets' eis.

Voor de gevoelde belangentegensstelling tussen de twee grootste bedrijven (elk met ongeveer een derde deel van de totale omzet) in de groep van zes bleek een belangrijke hinderpaal tijdens de fusiebesprekingen. Voor het grootste over te nemen bedrijf leek het desbetreffende buitenlandse concern een aantrekkelijke fusiepartner. Overname door dit concern zou leiden tot uitbreiding van het produktenpakket en zekerstelling van de grondstofaanvoer, zodat voor het grootste bedrijf van de groep de continuïteit verzekerd leek.

Voor het op één na grootste bedrijf zou daarentegen fusie met de desbetreffende partij in feite leiden tot vergroting van de productiecapaciteit voor een bepaald soort produkten; een aantal betrokkenen vreesde dat daaruit rationalisaties van de productie zouden vol-

gen die de continuïteit konden bedreigen.

Fusiecommissie

Vrij snel nadat de directie de vakorganisaties had ingelicht over de voorgenomen fusie, zijn ook de interne overlegorganen van de over te nemen groep in een gezamenlijke bespreking van de plannen op de hoogte gesteld. Naar achteraf is gebleken, heeft die aankondiging in het vroege stadium van de oriënterende besprekingen met de fusiepartner nogal wat verwarring gewekt. Zowel vakorganisaties als ondernemingsraad meenden eruit af te kunnen leiden, dat de onderhandelingen in een veel verder stadium waren, dan ze feitelijk bleken te zijn.

Hoe het ook zij: een klein groepje actieve leden van de ondernemingsraad nam de gelegenheid te baat om de Centrale Ondernemingsraad, die door onderlinge tegenstellingen nauwelijks meer functioneerde, weer te lijmen. De fusieplannen vormden een dankbaar onderwerp om het vastgelopen overleg weer op gang te brengen, al werd daarbij al heel snel de behoefte aan externe deskundigheid gevoeld. Met name de toen in huis gehaalde externe adviseur bleek groot voorstander van het vormen van een kleine commissie voor het voeren van de besprekingen met de directie.

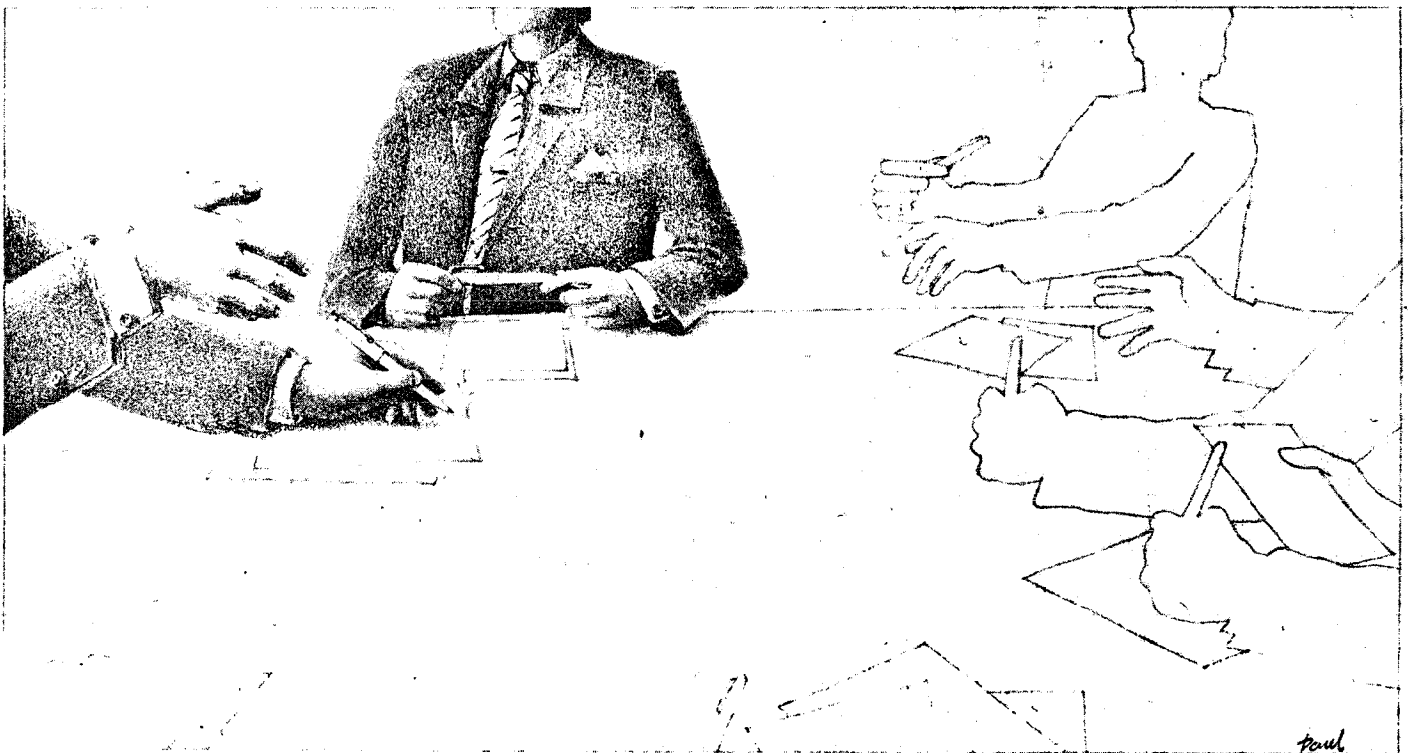
In feite kwam dat neer op het formaliseren van een gegroeide wilsovereenkomst, die inhield, dat een door en uit de directie aangewezen gesprekspartner het overleg met een delegatie van de ondernemingsraad zou gaan voeren. Die formalisatie leidde tot het instellen van een fusiecommissie-ondernemingsraad (FOR), waarin naast de vier OR-leden die 'de bal aan het rollen brachten' ook een vertegenwoordiger van één van de kleinere bedrijven plus (uiteraard) de externe adviseur zitting kregen.

Zoals reeds gesteld, berust het instellen van zo'n kleine commissie op de gedachte, dat onder geheimhouding aan een kleine groep meer vertrouwelijke informatie kan worden verstrekt bij de gelijkblijvend risico op uitlekken daarvan. Ook, of misschien wel juist, als gebruik gemaakt wordt van zo'n kleine commissie zullen duidelijke afspraken moeten worden gemaakt over de hoeveelheid informatie die wordt verstrekt en de mate van de daarbij behorende vertrouwelijkheid.

De resultaten

De geformaliseerde wilsovereenstemming tussen directie en ondernemingsraad heeft er in dit geval toe geleid, dat er middels de fusiecommissie sprake is geweest van een daadwerkelijke inbreng bij het richting geven van de

(Illustratie: Paul Beerten)



plannen, conform het gestelde in de SER-fusiegedragsregels en de Wet op de Ondernemingsraden. Dat resultaat is vooral bereikt door een actieve en open opstelling van de, door een extern adviseur gesteunde, fusiecommissie. Ondanks de herhaalde aandring tot spoed van de fusiecommissie, kon de directie pas na negen maanden een uitgewerkte adviesaanvraag indienen.

Toen deze adviesaanvraag van de directie aan de ondernemingsraad er eenmaal lag, was de ondernemingsraad desalniettemin teleurgesteld. Teleurgesteld met name over de vaagheid van een aantal plannen en toezeggingen. De fusiecommissie was daardoor echter niet ontmoedigd en heeft niets nagelaten om ook tijdens de behandeling van de adviesaanvraag maximale duidelijkheid te krijgen (van directie) en te geven (aan ondernemingsraad en haar achterban).

Door de leden van de fusiecommissie zijn tal van gesprekken gevoerd met onder meer kaderleden van de over te nemen bedrijven, met functionarissen van de overnemende partij, met 'fusie-ervaren' OR-leden van andere bedrijven en met betrokken vakorganisaties. Uiteraard zijn ook nogal wat gesprekken gevoerd met het aangewezen directielid over de verzamelde informatie. Dit alles heeft ertoe geleid, dat de detaillering van de plannen en de zorgvuldigheid waarmee die werden afgewogen, zijn vergroot.

Door middel van een goedgekeurd woordelijk verslag werden toezeggingen verruimd en vastgelegd. De geschetste

belangentegenstellingen tussen de verschillende over te nemen bedrijven, waren er uiteindelijk de hoofdoorzaak van, dat er toch een verdeeld advies van de centrale ondernemingsraad uit de bus kwam. Dat wil zeggen: een meerderheid stemde vóór de fusie en een minderheid, voor wat betreft de activiteiten van het eigen bedrijf, tégen. De vakorganisaties hadden al eerder laten weten, op grond van de door hen ingewonnen informatie en gevoerde gesprekken, géén bezwaren tegen de fusie te hebben.

Conclusies en aanbevelingen

Het instellen van een fusiecommissie-ondernemingsraad heeft in de geschetste praktijksituatie niet kunnen voorkomen, dat zich tijdens het fusie-overleg met de sociale partners tal van hinderpalen en conflicten aandienen. Wel kan worden gesteld, dat vooral door de inzet van de leden van die commissie die obstakels konden worden overwonnen,

Eén van die obstakels was de voortdurende geruchtevorming over het niet doorgaan van de fusie, over mogelijke andere fusiekandidaten, en over het toch afstoten van slechts een deel van de groep. Hoewel zowel directie als FOR die (onjuiste) geruchten steeds met de grootste stelligheid tegenspraken, bleef er door de geheimhouding(spllicht) toch een sfeer van geheimzinnigheid rond de fusie-onderhandelingen hangen. De lange periode die er lag tussen de eerste kennisgeving en de formele adviesaanvraag heeft daar niet

weinig aan bij gedragen.

Dit lijkt er voor pleiten om de ondernemingsraad pas bij het overleg te betrekken, als onderhandelingen in een verder gevorderd stadium zijn, ware het niet dat daardoor de mogelijkheid voor de ondernemingsraad om wezenlijke invloed uit te oefenen ernstig wordt beperkt. In elke situatie afzonderlijk zal dan ook bij het maken van afspraken over geheimhouding, zorgvuldig moeten worden nagegaan hoe zwaar respectievelijk de mogelijkheid voor de ondernemingsraad om invloed uit te oefenen versus de onzekerheid en daarmee het risico van geruchtevorming wegen.

Zéker als de ondernemingsraad in een vroeg stadium bij het onderhandelingsproces wordt betrokken, is een globale tijdsplanning voor dat proces aan te bevelen. Ontbreekt elk 'gevoel van tijd' (het 'managen' en beoordelen van een complexe fusie kost aanmerkelijk meer tijd dan velen denken) dan werkt dat niet alleen bovengeschetste geruchtevorming in de hand, maar gaan ook verwijten over 'opjagen' en 'vertragen' het overlegproces zelf verstoren.

Veel van de bij het interne fusie-overleg optredende spanningen hebben te maken met de rolverdeling tussen directie, ondernemingsraad, vakorganisaties, kader en externe adviseur(s). Hoewel lang niet alles van te voren te regelen is (de onderlinge verhoudingen moeten zich als het ware 'zetten') verdient het aanbeveling vooraf een zo realistisch mogelijke rolverdeling af te spreken en daarbij te anticiperen op mogelijke conflicten. In de hier beschreven praktijksituatie bestond met name onduidelijkheid over de rol van de 'moeder' (welke functionaris neemt deel aan de besprekingen), de directeur (projectleider, of belangenbehartiger, of spreekbuis van het moederbedrijf), de adviseur, het kader (werd in mindere mate bij het overleg betrokken) en de vakorganisaties.

Een fusie, waarbij niet één bedrijf, maar een groep van bedrijven ter overname staat, is door al heel snel ervaren belangentegenstellingen van nature een complexe aangelegenheid. Bij de geanalyseerde fusie werd die complexiteit er bepaald niet minder op door het bij voorbaat uitsluiten van 'deel-overnames'. Dat kan leiden tot het kwalijke verschijnsel, dat een minderheid (van over te nemen bedrijven) de gunstige kansen van een meerderheid gaat blokkeren. Als deelopname niet bij voorbaat wordt uitgesloten, voorkomt dat in

Het instellen van een fusiecommissie voor directie en ondernemingsraad.

	voordelen	nadelen
directie	<ul style="list-style-type: none"> ● zorgvuldiger afweging van de plannen ● gemakkelijker doorvoering van de plannen door beter begrip over en acceptatie van de plannen bij en door het personeel ● kans om medewerkers te overtuigen neemt toe ● mogelijkheid om basis van vertrouwen te creëren 	<ul style="list-style-type: none"> ● kost veel tijd ● kans op uitlekken van de plannen wordt groter ● kans dat stafleden buiten spel komen te staan ● kans op vorming van geruchten
ondernemingsraad	<ul style="list-style-type: none"> ● in eerder stadium meer informatie over plannen ● meer mogelijkheden om invloed uit te oefenen ● door intensievere aandacht beter advies ● door grotere detaillering van de plannen betere garanties voor toekomst ● kans om voor toekomstige projecten als volwaardiger gesprekspartner te worden beschouwd 	<ul style="list-style-type: none"> ● kans om te worden ingekapseld zodat het geven van een onafhankelijk oordeel in het gedrang komt ● door vorming elite-groepje kunnen commissieleden vervreemden van collega's

ieder geval aanscherping van – al of niet vermeende – belangentegenstellingen.

In ieder geval zullen belangentegenstellingen – of ze nu feitelijk zijn of alleen maar gevoeld worden – zo realistisch mogelijk moeten worden onderkend en verminderd door het bespreken en vastleggen van een strategisch plan voor elk bedrijf(sonderdeel) na de fusie. De onderlinge plaatsbepaling tussen ondernemingsraad en vakorganisaties is bij dit alles een verhaal apart.

Deze plaatsbepaling zal sterk afhangen van factoren als de organisatiegraad van het personeel, de persoonlijke capaciteiten en prioriteitenstelling van OR-leden en vakbondsfunctionarissen, de mogelijke uitstralingseffecten op andere bedrijven in de branche en (regionale) werkgelegenheid, alsmede van de mate van vertrouwen die de bij het overleg betrokkenen in elkaar hebben. Duidelijk is, dat zeker hier vooraf afspraken moeten worden gemaakt over de rolverdeling om ernstige conflicten te voorkomen. Overigens kan de beoordeling van een fusie door respectievelijk ondernemingsraad en vakorganisaties heel goed complementair zijn.

In het onderhavige geval heeft de ondernemingsraad vooral aandacht besteed aan de vraag of door de fusie de overlevingskansen voor de groep zouden worden vergroot. Daarnaast heeft de ondernemingsraad zich ingezet voor het behoud van de identiteit van de bedrijven, voor het zorgvuldig uitwerken van de plannen, voor het maken van goede afspraken (garanties) over de integratie met het nieuwe moederbedrijf en voor de continuering van het sociale klimaat. De vakorganisaties hebben zich vooral gericht op de vraag welke gevolgen de fusie voor de werkgelegenheid zou kunnen hebben, ook voor andere bedrijven in die branche.

Voor wat betreft de geheimhouding: alleen voor de gegevens die expliciet de positie van de betrokken bedrijven zouden kunnen verstoren mag geheimhouding worden bedongen. Hoe minder informatie geheim is, hoe opener het overleg immers kan zijn. Omdat objectieve criteria voor het bepalen van de mate van vertrouwelijkheid van gegevens ontbreken, zal de uiteindelijke beslissing daarover bij de directie (die immers de eindverantwoordelijkheid voor de gang van zaken draagt) moeten berusten. Hetzelfde geldt voor de duur van de geheimhoudingsperiode.

Verder is gebleken, dat het opleggen (noodzakelijke) geheimhouding 'kleine

commissie' kan vervreemden van de overige OR-leden. Dat legt een zware hypotheek op het persoonlijk functioneren van de leden van de ondernemingsraad in de organisatie. De persoonlijke kwaliteiten van OR-leden bepalen dus in sterke mate of deze constructie goed werkt.

Essentieel is echter, dat het vervreemden van de kleine commissie van de rest van de ondernemingsraad door ons als minder ernstig beoordeeld wordt, dan een eventuele vervreemding tussen de OR als geheel en haar achterban. Laatstgenoemde vervreemding is een vroegtijdig signaal, dat het personeel de OR niet makkelijk zal volgen; kennelijk is er dan iets mis met de overtuigingskracht van de argumenten. Bovendien zullen verstoorde relaties binnen de OR eenvoudiger te herstellen zijn, dan een verstoorde relatie tussen de OR en haar achterban.

Hoewel het idee van de 'kleine commissie', bij voorkeur gesteund door een extern deskundige zeker voordelen met zich meebrengt (vergroting van de mogelijkheid om tot een gefundeerd advies te komen en het proces te beïnvloeden), zijn er ook duidelijk nadelen aan verbonden. Naast het genoemde persoonlijk risico, neemt ook de kans om bij de besluitvorming te worden ingepakt ('creeping commitment') toe. Het geven van verantwoordelijkheden veronderstelt duidelijk een zelfbewuste ondernemingsraad, die zich niet laat inpakken.

*drs. C.J. van der Bijl/KWW**

drs. H.G. Schotman/TH-Eindhoven

*de auteurs danken prof.ir. C. Botter en de directeur van de betrokken onderneming voor hun waardevolle opmerkingen over dit artikel.