



Het fusieboek

Katern 4: De ondernemingsraden

december 2008

Auteurs: drs. J.G. Verheij en S. Meeusen

Eindredactie: Theo Stubbé en Wilma van der Veen

Het fusieboek

Katern 4: De ondernemingsraden

INHOUD

LEESWIJZER	2
PROLOOG	3
DE FASEN IN EEN FUSIEPROCES EN DE OR	4
WAT IS DE WETTELIJKE ROL VAN DE ONDER-NEMINGSRAAD?	7
WAT IS IN DE PRAKTIJK DE ROL VAN DE ONDERNEMINGS-RAAD?	11
WANNEER DE OR BETREKKEN?	13
DE ONDERNEMINGSRAAD EN DE VAKBONDEN	15
DE ONDERNEMINGSRAAD EN ZIJN ACHTERBAN	16
DE ADVISEUR VAN DE ONDERNEMINGSRAAD	17
DE ONDERNEMINGSRAAD EN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	18
NAAR ÉÉN NIEUWE ONDERNEMINGSRAAD NA DE FUSIE?	19
LITERATUURLIJST EN LINKS	21

Over de auteurs

Jac Verheij (1954) heeft na zijn studie economie diverse adviesfuncties bekleed in het bedrijfsleven en bij adviesbureaus. Sinds 1990 is hij werkzaam in de corporatiesector, in verschillende functies bij de Nationale Woningraad en later bij Quintis. Bij Quintis begeleidt Jac Verheij fusies en ondersteunt hij corporaties bij beleidsvormingsprocessen. Tevens is hij actief op het veld van de corporate governance.

Stefan Meeusen is bedrijfskundige en werkzaam bij SBI Organisatieadvies. Hij adviseert en begeleidt ondernemingsraden bij strategische veranderingen zoals fusies en reorganisaties. Stefan Meeusen is tevens één van de auteurs van het Raad & Daad magazine. Dit magazine richt zich specifiek op ondernemingsraden van woningcorporaties en hun rol bij organisatiewijzigingen.

Leeswijzer

Het fusieboek bestaat uit 12 katernen, ingedeeld naar de verschillende doelgroepen en aspecten van een fusie tussen woningcorporaties. De onderstaande matrix probeert de indeling van de onderwerpen naar de diverse doelgroepen helder te maken. De auteurs willen in het fusieboek een beeld schetsen van handvatten en (algemeen geldende) regels voor goed verlopende fusietrajecten. Een fusietraject zal eerder een succes worden als de organisaties zo goed mogelijk voorbereid zijn op wat er gaat gebeuren. Niet iedereen hoeft alle aspecten te doorgronden; in de matrix wordt een overzicht gegeven van de meest relevante onderdelen per doelgroep.

Alle katernen van het fusieboek zijn eenvoudig te downloaden van www.quintis.nl, zonder drempels of kosten, want wij zijn overtuigd van de voordelen van een open en horizontale wijze van communiceren. Naar onze mening behoor je zo kennis en visie te delen anno 2009. Als wederdienst vragen wij de lezers van het fusieboek te reageren over de inhoud. Aanvullingen, verbeteringen, klachten of complimenten: het is allemaal welkom op onze website. De eindredacteuren zullen het commentaar graag gebruiken voor aanvullingen.

Katernen van het fusieboek	Dir./man.	RvC	OR	Huurders	Gemeente
1. Inleiding, visie en mythes	X	x	x	x	x
2. De maatschappelijke onderneming	x	x			x
3. De huurderorganisaties	x	x		x	
4. De ondernemingsraden	x	x	x		
5. Het toezicht	x	x			x
6. De belanghebbenden - participatie	x	x		x	x
7. De juiste partner - de meerwaarde	x	x	x		x
8. Het fusietraject	x		x	x	
9. De juridische aspecten	x				
10. De communicatie	x		x		
11. De integratie	x		x		
12. De effecten van fusies	x	x	x	x	x

P

roloog

Twee corporaties, beide ongeveer even groot en werkzaam in hetzelfde gebied, werken al een aantal jaren samen. Dan wordt er besloten die samenwerking te intensiveren en om te zetten in een fusie. Omdat de beide organisaties elkaar al redelijk kennen verloopt de start van het proces voorspoedig. Snel zijn een stuurgroep (de directeuren) en een begeleidingsgroep (vanuit de toezichthouders) geformeerd en gaat men aan de slag.

Na een relatief korte oriëntatiefase wordt er besloten een intentieovereenkomst te sluiten waarin het voornemen is uitgesproken om samen een fusieproces in te gaan. Werkgroepen worden opgestart en er is regelmatig overleg tussen de leden van de directie en de managementteams.

De ondernemingsraden besluiten een platform op te richten om met een adviseur kritisch te kijken naar de voorstellen van de stuurgroep. Tijdens het traject krijgt de ondernemingsraad regelmatig beleidsmemo's van de (fusie)stuurgroep, die elke keer in het platformoverleg besproken worden. Na een tweetal maanden trekken de ondernemingsraden zich terug in een werkconferentie met overnachting met de stuurgroep. De avond wordt gebruikt om aan tafel/bar bepaalde onderwerpen rustig door te spreken, immers men kent de partner nog maar net.

De ondernemingsraden hebben een dilemma: bij de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden blijkt dat een deel van de medewerkers (voornamelijk buitendienst) van de ene corporatie een riantere reisvergoeding krijgt, die eigenlijk niet past.

De ondernemingsraad is verdeeld en de partner ondernemingsraad kijkt enigszins stilletjes toe. Het overleg met het hoofd P&O en de adviseur van de ondernemingsraden maakt dat ook hier een oplossing voor wordt gevonden.



D e fasen in een fusieproces en de OR

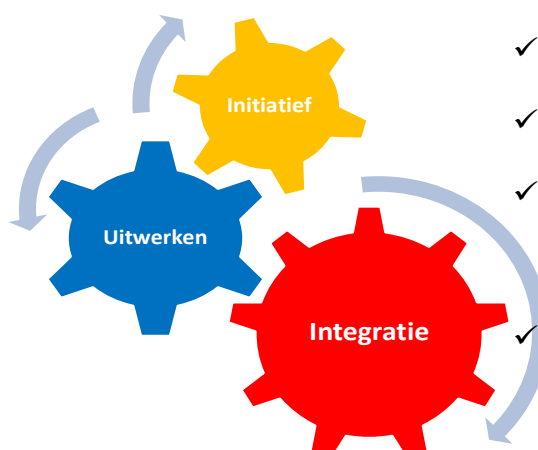
Een draaiboek voor een fusieproces omvat drie onderdelen: het organisatorische traject, het formele traject en de organisatie van het proces zelf. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de partijen die betrokken zijn en aan de communicatie.

Het organisatorische traject

In het organisatorische traject worden (ook weer) drie fasen onderscheiden, te weten: het initiatief, de uitwerking en de integratie. Elke fase bestaat uit een aantal onderwerpen waarover een besluit dient te worden genomen, dat wil zeggen dat er een handtekening gezet moet worden. Na iedere fase kan er een meer gerichte planning van het vervolg van het proces worden opgesteld. Beslissingen uit een eerdere fase werken door in de volgende fasen. In het vervolg van deze notitie geven wij de mogelijke onderdelen van de fasen aan.

Schematisch weergegeven:

Fasen in een fusie; communicatie is de smeerolie tussen de raderen



Voor de goede orde melden wij dat per fusietraject de precieze invulling van elke fase verschillend kan zijn. Zo wordt in het ene fusietraject de ICT-integratie naar voren gehaald en in het andere traject juist uitgesteld.

Het formele traject

Het formele traject beschrijft de formaliteiten waaraan moet worden voldaan om de fusie tot een feit te maken. In het formele traject wordt ingegaan op het voorstel tot fusie, de adviesaanvragen en het notariële traject. In hoofdstuk vier geven wij een aantal belangrijke elementen van dit proces aan.

De beide trajecten kunnen duidelijk worden onderscheiden maar er bestaat ook een relatie tussen beiden. Immers, er moet een aantal stukken ten aanzien van beleid, organisatie, financiën en de visie van stakeholders worden opgemaakt om met het formele traject te kunnen starten.

Het *formele* traject bestaat uit:

- ✓ de handtekening na het initiatief (intentieverklaring)
- ✓ het voorstel tot fusie voor VROM
- ✓ de handtekening onder het fusiebesluit (na akkoord VROM, en advies OR en huurderorganisatie)
- ✓ de notariële akte + inschrijving KvK

De organisatie van het proces

Ook het proces zelf moet worden georganiseerd. In het algemeen zijn daar de volgende groepen en organen bij betrokken:

De stuurgroep

De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het realiseren van de fusie en bestaat uit de bestuurders of directeuren van de fuserende corporaties. In de stuurgroep vindt de sturing van het fusieproces plaats en worden de activiteiten gecoördineerd.

Binnen de stuurgroep zal er een taakverdeling worden gemaakt naar thema's. Deze sluit aan bij de competenties en ervaring van de leden. Besluitvorming vindt altijd plaats door de stuurgroep als geheel.

De begeleidingsgroep

Uit de toezichthoudende organen van de fusiepartners wordt een begeleidingsgroep samengesteld. De belangrijkste taak van de begeleidingsgroep is het toezien op een zorgvuldig verloop van de fusie. De begeleidingsgroep houdt als toezichthouder in de gaten of de beoogde doelen worden gerealiseerd. Daarnaast speelt de begeleidingsgroep een rol bij het opstellen van de statuten, de benoeming van de bestuurder(s) en de samenstelling van de nieuw te vormen Raad van Commissarissen.

De leden zorgen voor de communicatie met de eigen achterban en spelen een rol in de afstemming van de besluitvorming binnen de respectievelijke raden van commissarissen. Zij zorgen voor draagvlak bij hun eigen RvC's.

De werkgroepen

De werkgroepen krijgen een opdrachtomschrijving van de stuurgroep en zij worden uitgenodigd voorstellen in te brengen volgens planning. De stuurgroep beslist over de voorstellen uit de werkgroepen.

In het algemeen zullen werkgroepen zijn samengesteld uit een betrokken lid van het managementteam en materiedeskundigen uit de organisaties. Het is verstandig ook medewerkers vanuit de praktijk te betrekken bij de werkgroepen. Elke werkgroep kan, na overleg met de stuurgroep, ook externe deskundigen inschakelen.

De ondernemingsraad

In dit katern gaan wij uitgebreid in op de positie en de rol van de ondernemingsraad. Dat zij een rol in het fusieproces spelen mag duidelijk zijn. Die rol kent een formele kant: de ondernemingsraad adviseert over de fusie en onderhandelt over arbeidsvoorwaarden. Maar zeker zo belangrijk is het (deels via de ondernemingsraad) betrekken van de organisatie bij het proces.

De medewerkers

Last but not least: de medewerkers. Ook al worden niet alle medewerkers even actief betrokken in het proces, het gaat hun direct aan. Hun persoonlijke toekomst hangt nauw samen met de toekomst van de organisatie; daarom is een open en eerlijke communicatie essentieel.

Die communicatie kan op vele manieren gebeuren:

- Via persoonlijke contacten met directie, leidinggevendenden en collega's.
- Via gezamenlijke bijeenkomsten met het hele personeel van een organisatie of met alle betrokken organisaties.
- Via een fusiebulletin waarin medewerkers op de hoogte worden gehouden van de vorderingen en resultaten.
- Via een gezamenlijk intranet. Wij hebben goede ervaringen met het inrichten van een gezamenlijk intranet waarin alle relevante informatie voor alle medewerkers toegankelijk is.
- Via de ondernemingsraad.



De output van het proces

De output van de werkzaamheden gedurende het proces bestaat uit 2 boeken. In boek 1 zijn alle stukken uit het formeel juridische proces opgenomen zoals het fusiebesluit, het voorstel tot fusie, de statuten en de diverse verklaringen, noodzakelijk om de fusie-akte bij de notaris te kunnen passeren.

Het boek 2 bevat een beschrijving van diverse onderwerpen, zoals strategie en beleid, structuur en aansturing van de organisatie, personeel- en huurderszaken en een Plan van Aanpak voor het integratieproces.

Strikt genomen gaat het advies van de Ondernemingsraad over boek 1, het formele voorstel tot fusie maar in de praktijk is het tweede boek veel interessanter voor de ondernemingsraad.

Wat is de wettelijke rol van de ondernemingsraad?

Tijdens een fusietraject is de ondernemingsraad één van de stakeholders die regelmatig overleg voert met de directie over de plannen en de uitwerking daarvan. De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) regelt de formele bevoegdheden van de ondernemingsraad.

Het uitgangspunt is dat de ondernemingsraad is ingesteld, in het belang van het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen. Dit wil zeggen dat de ondernemingsraad aandacht dient te besteden aan zowel de sociale doelstellingen als de economische doelstellingen van de corporatie.

De belangrijkste bevoegdheden van de ondernemingsraad zijn de adviesbevoegdheid met recht van beroep (artikel 25 van de WOR), de adviesbevoegdheid bij de benoeming van de bestuurder en het instemmingsrecht (artikel 27 van de WOR).

Naast de bevoegdheden, op basis van de WOR, is er in de CAO Woondiensten nog een aantal aanvullende bevoegdheden van de ondernemingsraad geregeld. Zo heeft de ondernemingsraad adviesrecht ten aanzien van de benoeming van de leden van de Raad van Commissarissen en kan een eventuele nieuwe regeling ten aanzien van de secundaire arbeidsvoorwaarden voor de fusieorganisatie alleen na overeenstemming met de ondernemingsraad van kracht worden.

In het kader van een fusie dient een ondernemingsraad, ten aanzien van de volgende punten, advies te worden gevraagd:

- Verstrekken en formuleren van een adviesopdracht aan een extern deskundige betreffende de fusie (WOR artikel 25).

- Belangrijke wijzigingen in de organisatie (WOR artikel 25).
- Het aangaan (of verbreken of wijzigen) van een duurzame samenwerking (WOR artikel 25).
- Benoeming bestuurder (WOR artikel 30).
- Benoeming leden van de Raad van Commissarissen (CAO Woondiensten).

Overigens merken wij op dat het adviesrecht, met betrekking tot de benoeming van de bestuurder formeel alleen van toepassing is indien er daadwerkelijk sprake is van een *nieuwe benoeming*. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de oprichting van een nieuwe stichting of bij een verandering van bestuurder.

De directie dient een voorgenomen besluit schriftelijk aan de ondernemingsraad voor te leggen. De directie kan niet zonder meer aan een door de ondernemingsraad gegeven advies voorbijgaan. Als het advies niet (geheel) wordt gevolgd, ontvangt de ondernemingsraad een schriftelijke mededeling met de reden(en) voor het afwijken van het advies. Bovendien is de directie verplicht om de uitvoering van zijn besluit een maand op te schorten. In die maand kan de ondernemingsraad in beroep gaan bij de Ondernemingskamer op grond van de overweging dat de directie bij een afweging van de betrokken belangen in redelijkheid niet tot zijn besluit zou hebben kunnen komen. De beroepsmogelijkheid geldt niet bij de voorgenomen besluiten ten aanzien van het benoemen van de bestuurder.

Een officiële adviesaanvraag zal door de ondernemingsraad worden getoetst op volledigheid. De ondernemingsraad stelt zich de vraag of er voldoende informatie is om een onderbouwd advies te geven. In de adviesaanvraag zullen minimaal de volgende elementen naar voren dienen te komen:

- De inhoud van het voorgenomen besluit; dit staat in fusieboek 1.
- De motieven voor het voorgenomen besluit; dit wordt ook beschreven in fusieboek 1.
- De te verwachten gevolgen van het voorgenomen besluit voor het personeel.
- De maatregelen die de directie in verband met de gevolgen denkt te nemen.

Bovengenoemde eisen aan de inhoud van een adviesaanvraag, zijn vastgelegd in de WOR. Het is dan ook denkbaar dat de ondernemingsraad de adviesaanvraag niet in behandeling neemt als deze elementen in de adviesaanvraag onvoldoende naar voren komen. Door de adviesaanvraag gestructureerd op te bouwen, kan de directeur bovendien een voortvarende behandeling van de aanvraag door de ondernemingsraad bevorderen. Ook hier geldt dat heldere afspraken de kans op verrassingen aanzienlijk verkleinen.

Tijdens de fase van de uitwerking worden vaak (delen van de) organisaties geïntegreerd. Er kunnen regelingen van het personeelsbeleid worden vastgesteld, ingetrokken of gewijzigd. Deze regelingen vallen doorgaans onder het instemmingsrecht van de ondernemingsraad (WOR artikel 27).

Om te kunnen vaststellen of een besluit ter instemming aan de ondernemingsraad moet worden voorgelegd, dient te worden getoetst of het onderwerp waarover een besluit wordt genomen past binnen de limitatieve opsomming van artikel 27 van de WOR.

Leg het onderwerp hiertoe naast de in het navolgende kader genoemde onderwerpen. Geen instemmingsrecht is van toepassing als het onderwerp geheel inhoudelijk in de CAO is geregeld.

(Zie ook katern 11: de juridische aspecten).



Onderwerpen die adviesplichtig zijn:

De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot:

- a. overdracht van de zeggenschap over de onderneming of een onderdeel daarvan;*
- b. het vestigen van, dan wel het overnemen of afstoten van de zeggenschap over, een andere onderneming, alsmede het aangaan van, het aanbrengen van een belangrijke wijziging in of het verbreken van duurzame samenwerking met een andere onderneming, waaronder begrepen het aangaan, in belangrijke mate wijzigen of verbreken van een belangrijke financiële deelneming vanwege of ten behoeve van een dergelijke onderneming;*
- c. beëindigen van de werkzaamheden van de onderneming of van een belangrijk onderdeel daarvan;*
- d. belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming;*
- e. belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming, dan wel in de verdeling van bevoegdheden binnen de onderneming;*
- f. wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent;*
- g. het groepsgewijze werven of inlenen van arbeidskrachten;*
- h. het doen van een belangrijke investering ten behoeve van de onderneming;*
- i. het aantrekken van een belangrijk krediet ten behoeve van de onderneming;*
- j. het verstrekken van een belangrijk krediet en het stellen van zekerheid voor belangrijke schulden van een andere ondernemer, tenzij dit geschiedt in de normale uitoefening van de werkzaamheden in de onderneming;*
- k. invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening;*
- l. het treffen van een belangrijke maatregel in verband met de zorg van de onderneming voor het milieu, waaronder begrepen het treffen of wijzigen van een beleidsmatige, organisatorische en administratieve voorziening in verband met het milieu;*
- m. vaststelling van een regeling met betrekking tot het zelf dragen van het risico, bedoeld in artikel 75, derde lid, van de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering;*
- n. het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming betreffende een der hiervoor bedoelde aangelegenheden.*

Onderwerpen waarvoor instemming van de ondernemingsraad nodig is:

De ondernemer behoeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van:

- a. een regeling met betrekking tot een pensioenverzekering, een winstdelingsregeling of een spaarregeling;*
- b. een werktijd- of een vakantieregeling;*
- c. een belonings- of een functiewaarderingssysteem;*
- d. een regeling op het gebied van de arbeidsomstandigheden, reïntegratiebeleid of het ziekteverzuim;*
- e. een regeling op het gebied van het aanstellings-, ontslag- of bevorderingsbeleid;*
- f. een regeling op het gebied van de personeelsopleiding;*
- g. een regeling op het gebied van de personeelsbeoordeling;*
- h. een regeling op het gebied van het bedrijfsmaatschappelijk werk;*
- i. een regeling op het gebied van het werkoverleg;*
- j. een regeling op het gebied van de behandeling van klachten;*
- k. een regeling omtrent de registratie van, de omgang met en de bescherming van de persoonsgegevens van de in de onderneming werkzame personen;*
- l. een regeling inzake voorzieningen die gericht zijn op of geschikt zijn voor waarneming van of controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties van de in de onderneming werkzame personen.*

Wat is in de praktijk de rol van de ondernemingsraad?

Met wat voor ideeën komen ondernemingsraden, als zij met een fusievoornemen worden geconfronteerd? Zijn zij per definitie tegen, willen zij alles koste wat het kost bij het oude houden? In de praktijk komt dit zelden of nooit voor.

Ondernemingsraden kijken wel kritisch naar fusieplannen. Kritisch wordt bijvoorbeeld vaak gekeken naar de mate waarin organisatieculturen elkaar al dan niet aanvullen, wat de gevolgen zijn voor medewerkers en de wijze waarop de topstructuur wordt ingevuld. Vanuit hun rol streven veel ondernemingsraden naar transparante benoemingsprocedures en eenduidige criteria voor de benoeming van een nieuwe Raad van Bestuur.

De beste start is de ondernemingsraad in een vroeg stadium te betrekken bij het voornemen tot fusie. Dit begint bij de intentieverklaring. Vaak is er discussie over de mate waarin een intentieverklaring adviesplichtig is. In de intentieverklaring is verwoord dat de partners een serieus onderzoek instellen om de mogelijkheden van een fusie te verkennen. Omtrent het voornemen om een adviesplichtig besluit te nemen, zal de betrokken ondernemingsraad advies dienen te worden gevraagd op de door de WOR voorgeschreven wijze. Dat betekent onder andere dat het advies op een zodanig tijdstip dient te worden gevraagd dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. Wanneer dat tijdstip is, is niet altijd gemakkelijk te zeggen. Een beleidsvoornemen (zoals de intentieverklaring) is geen voorgenomen besluit.

Van een beleidsvoornemen is sprake als het voorstel nog onvoldoende geconcretiseerd is.

Intentieverklaringen of principebesluiten kunnen adviesplichtig zijn. Bij voorgenomen samenwerking of fusie zal een principebesluit adviesplichtig zijn als uit de feiten blijkt dat over de samenwerking of fusie al in vergaande mate overeenstemming bestaat.

De eerste vraag die in het overleg met de OR aan de orde zal komen, is de "waarom-vraag". In deze fase is het van belang dat de directie tijd en aandacht schenkt aan het onderbouwen en uitleggen van de achtergronden en motieven van de intentie tot fusie. De ondernemingsraad zal zich willen laten overtuigen van nut en meerwaarde van de samenwerking en de achtergronden van de keuze voor de potentiële samenwerkingspartner(s).

(Zie ook katern 7).

Door hier bij de start van het fusietraject open over te spreken, ervaart de ondernemingsraad dat hij serieus wordt genomen. Idealiter kunnen de ondernemingsraad en de directie gezamenlijk de meerwaarde van de intentie tot fusie vaststellen. Dit heeft als voordeel dat er prima draagvlak is om samen op te trekken bij het verder onderzoeken en uitwerken van de plannen.

Het is verstandig om heldere afspraken te maken over de betrokkenheid van de ondernemingsraad. De adviesmomenten van de ondernemingsraad kunnen in overleg in de planning worden opgenomen.

De ondernemingsraad kan bovendien vroegtijdig aangeven welke informatie hij verwacht nodig te hebben voor het uiteindelijke advies. Zo wordt voorkomen dat de ondernemingsraad zich ergens in het traject gepasseerd voelt.

Bij de verdere vormgeving van de plannen kan periodiek overleg plaatsvinden over de voortgang van het fusieproces. Belangrijke documenten kunnen gedoseerd aan de ondernemingsraad worden verstrekt zodat de ondernemingsraad in de gelegenheid wordt gesteld om zijn standpunten met de directie te delen. Als de directie en de ondernemingsraad ervoor kiezen om zo transparant mogelijk met elkaar om te gaan, staan er geen verrassingen in het advies van de ondernemingsraad. Immers de ondernemingsraad is telkens optimaal betrokken en de standpunten van zowel de directie als de ondernemingsraad zijn over en weer bekend.

Voorbeelden van onderwerpen die op tafel komen:

- *Het strategisch plan.*
- *Het ontwerp van de topstructuur van de nieuwe organisatie.*
- *Het formatieplan.*
- *De arbeidsvoorwaarden.*
- *De huisvesting, tijdelijk en definitief.*
- *De organisatiecultuur.*
- *Statuten en reglementen.*
- *Opdracht en uitkomsten van het due risk onderzoek.*

Zodra de plannen concreet vorm beginnen te krijgen, komen de secundaire arbeidsvoorwaarden van de nieuwe organisatie in beeld. Het is wenselijk als per fusiedatum voor alle medewerkers van de fusieorganisatie dezelfde secundaire arbeidsvoorwaarden gelden. Een nieuwe regeling secundaire arbeidsvoorwaarden kan op basis van de CAO Woondiensten alleen van kracht worden nadat hierover overeenstemming is bereikt met de ondernemingsraden. In hoofdstuk 13 van de CAO Woondiensten wordt de procedure hiervoor beschreven. Zo dienen de werknemers na het bereiken van een principeakkoord door de ondernemingsraad te worden geraadpleegd.

Hierbij dient minimaal de helft van de werknemers zich over de nieuwe regeling uit te spreken (quorumvereiste) en dient minimaal tweederde van deze werknemers in te stemmen met de regeling (meerderheidsvereiste).



Wanneer de OR betrekken?

Zoals eerder aangegeven, is het verstandig om de ondernemingsraad vroeg in het proces te informeren en te betrekken. Dat betekent dat voor het tekenen van een intentieovereenkomst de eerste contacten kunnen zijn. Veelal is de intentieovereenkomst de start van het eigenlijke fusieproces zodat dit een goed moment is voor de directie en de ondernemingsraad om een basis te leggen voor een goede samenwerking.

Het kan zijn dat de corporatie vanuit haar eigen strategie tot de conclusie komt dat het volkshuisvestelijk beter is om een fusiepartner te gaan zoeken. Wij noemen dit het proces van de beauty contest, die uitvoerig beschreven wordt in katern 7. Het gebeurt vaker dat twee (of meer) directeuren samen in vertrouwelijke gesprekken tot de conclusie komen dat zij samen meer kunnen betekenen dan de afzonderlijke corporaties alleen. In zo'n geval geldt het spreekwoord dat je een broedende kip even niet moet storen. De directeuren dienen dan het (nog broze) vertrouwen om te zetten in plannen.

Als de relatie met de ondernemingsraad goed is, kan de directie de raad vertrouwelijk informeren, afhankelijk van de fase van toenadering. Zodra een fusie een reële optie is, zal de directie de ondernemingsraad formeel informeren.

Alvorens afspraken vast te leggen over de betrokkenheid van de ondernemingsraad, kunnen in een open gesprek tussen de directie en de ondernemingsraad de wederzijdse verwachtingen worden uitgesproken.

Verwachtingen

Verwachtingen van de directie over de ondernemingsraad:	Verwachtingen van de ondernemingsraad over de directie:
De OR kijkt naar de feiten.	De directie betreft de OR tijdig.
De OR stelt zich zakelijk op.	De directie informeert de OR volledig en tijdig.
De OR houdt het totaaloverzicht.	De directie neemt de OR serieus.
De OR werkt efficiënt.	De directie respecteert de positie van de directie.
De OR werkt snel en flexibel.	De directie faciliteert de OR.
De OR is duidelijk in zijn standpunten.	

Van de directie mag worden verwacht dat deze de ondernemingsraad informeert over de planning van het fusieproces. De directie geeft aan wat zij als de belangrijkste stappen ziet en wat de belangrijkste beslismomenten zijn. Daarbij geeft zij ook de globale tijdsplanning, zodat ook de ondernemingsraad weet wanneer belangrijke beslissingen dienen te worden genomen.

Hoe kijkt de ondernemingsraad tegen de eigen rol aan en aan welke onderdelen wil hij vooral aandacht besteden? Hoe wil de ondernemingsraad de communicatie met de achterban organiseren? Welke informatie wil de ondernemingsraad hebben om het proces te kunnen volgen? Deze vragen komen in het overleg aan de orde.

Maar evenzeer zal de directie uitspreken wat zij van de ondernemingsraad verwacht. Hoe kan worden bereikt dat het formele overleg soepel past in het vaak ingewikkelde proces? Welke afspraken kunnen er worden gemaakt over de gezamenlijke informatie naar de medewerkers. Hoe snel kan de ondernemingsraad reageren op vragen vanuit de directie? Kunnen de directies met een platform van de gezamenlijke ondernemingsraden overleggen en kunnen adviesaanvragen steeds gezamenlijk worden behandeld?

Het is vooral van belang dat ook de verwachtingen over de formele aspecten worden besproken. Het uitgangspunt is dat de directie en de ondernemingsraad er samen voor staan om de fusie tot een succes te maken. Daarin dient de formele positie van de ondernemingsraad tot zijn recht te komen maar dient anderzijds het gezamenlijk resultaat voorop te staan. In de praktijk zal veelal tussentijds overlegd worden over de hoofdonderwerpen waarna de ondernemingsraad zijn visie geeft over deze onderwerpen. De ondernemingsraad wordt zo stap voor stap meegenomen, deelt voortdurend standpunten en geeft uiteindelijk één formeel advies zonder verrassingen.

Daarmee wordt voorkomen dat voor het definitieve fusiebesluit één adviesaanvraag wordt ingediend waarin alles in één keer dient te worden behandeld. Consequentie daarvan is wel dat de ondernemingsraad in stappen wordt "meegenomen" in het fusieproces en dat zij daar in een later stadium moeilijk op terug kan komen.

Hoe eerder de werkwijzen van de directie en de ondernemingsraad worden afgestemd, hoe groter de kans is op een goede werkrelatie tijdens het proces.

Wij merken in de praktijk dat het heel prettig is als er een intranet wordt opgezet tussen de fusiepartners, waarop alle memo's en "smoelenboeken" worden geplaatst. Dat maakt de communicatie gemakkelijk, ook voor de ondernemingsraad.



De ondernemingsraad en de vakbonden

Fusies bieden kansen maar kunnen ook leiden tot onzekerheid. Onzekerheid over de gevolgen van veranderingen voor werknemers van de woningcorporatie. Om de eventuele nadelige gevolgen van de verandering op te vangen, worden door de vakbonden en de werkgever afspraken gemaakt.

In sommige gevallen bestaat er onduidelijkheid over de rol van de ondernemingsraad ten opzichte van de vakbonden. Wie dient nu wat te regelen?

In de CAO Woondiensten wordt geregeld (artikel 2.14) dat de directeur geen maatregel mag nemen over een besluit tot fusie voordat overleg hierover tussen de werkgever en de vakbonden heeft plaatsgevonden. Op de werkgever en de vakbonden rust de inspanningsverplichting om te komen tot concrete afspraken over de wijze waarop de eventuele sociale gevolgen van de fusie worden opgevangen. Deze afspraken worden verwoord in een sociaal plan. Een dergelijk plan heeft dezelfde werking als de CAO en geldt voor alle betrokken werknemers.

Vakbonden zullen aan de werkgever een voorstel vragen over de wijze waarop hij de nadelige gevolgen voor individuele werknemers wil beperken. Als er tussen de vakbonden en de directie een principeakkoord is bereikt over het sociaal plan, dan zullen vakbonden dit nog voorleggen aan hun leden. Deze leden dienen met meerderheid in te stemmen met dit plan.

De ondernemingsraad heeft geen formele rol in het tot stand komen van het sociaal plan. In de meeste gevallen zullen de vakbonden de ondernemingsraden hun visie vragen en vaak

is er een vertegenwoordiging van de ondernemingsraden als toehoorder bij de besprekingen tussen de vakbonden en de directie aanwezig.

De inhoud van een sociaal plan

Uitgangspunten en definities van begrippen (zoals "Wat is een passende functie"):

- *De garantie van werkgelegenheid.*
- *De inplaatsingsprocedure.*
- *Overgangsregelingen voor arbeidsvoorwaarden.*
- *(Financiële) regelingen voor het geval er geen passende functie kan worden aangeboden.*
- *Een geschillenregeling.*
- *Een hardheidsclausule.*

Bij de uitvoering van het sociaal plan heeft de ondernemingsraad een zorgtaak.

De ondernemingsraad dient, op basis van artikel 28 van de WOR, de naleving van het sociaal plan zoveel als in zijn vermogen ligt te bevorderen.

Het sociaal plan maakt deel uit van het voorgenomen besluit waarover de ondernemingsraad een adviesaanvraag ontvangt. De ondernemingsraad dient het dus bij zijn advisering te kunnen betrekken. De ondernemingsraad heeft echter een bredere verantwoording die zich uitstrekt over de consequenties voor de medewerkers maar óók de gevolgen voor de organisatie. De ondernemingsraad is, zo stelt de WOR, ingesteld in het belang van 'het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen'.

De ondernemingsraad en zijn achterban

De ondernemingsraad vertegenwoordigt de medewerkers van de organisatie en behartigt hun belangen. Dat maakt een goed contact tussen de ondernemingsraad en zijn achterban noodzakelijk. De ondernemingsraad zit dicht op het fusieproces, heeft veel informatie en spreekt met de directie en degenen die betrokken zijn in het proces.

Medewerkers staan verder af van het verloop van de fusie en vragen zich vaak af waar zij nu staan in het proces en wat de uitkomsten zijn.

Goede communicatie is dan wezenlijk. Het is goed om met de directie afspraken te maken over de communicatie van de directie naar de organisatie maar de ondernemingsraad dient ook zelf met zijn achterban te communiceren. Waar vanuit de directie vaak een fusiebulletin verschijnt (al dan niet via een gezamenlijk intranet), kan een eigen communicatiemedium van de ondernemingsraad een goede aanvulling zijn.

Op een aantal momenten is er ook een formele noodzaak om met de achterban te overleggen. Dat geldt voor het sociaal plan: de vakbonden zullen het onderhandelingsresultaat voorleggen aan de achterban en aan het gehele personeel; de ondernemingsraad wordt dan informeel betrokken.

Een tweede gelegenheid is het overleg over de (secundaire) arbeidsvoorwaarden voor de nieuwe organisatie. Niet alleen is dat verstandig voor de ondernemingsraad, ook de CAO Woondiensten schrijft dat voor.

De vraag is wanneer de ondernemingsraad zijn achterban consulteert en informeert. Voorafgaand aan belangrijke besprekingen en onderhandelingen kan hij met de achterban de uitgangspunten bespreken en achteraf zal hij de uitkomsten presenteren of voorleggen.



De adviseur van de ondernemingsraad

Een fusie tussen twee of meer organisaties is een ingrijpende gebeurtenis. Voor alle medewerkers en betrokkenen bij die organisaties. De ondernemingsraad wil ervoor zorgen dat die fusie voor de collega's tot een goed resultaat leidt en wil de belangen van de collega's zo goed mogelijk behartigen.

Nu krijgt een ondernemingsraad niet zo vaak te maken met een fusie. En een fusie komt al snel over als een ingewikkeld proces waarvoor de directie een adviseur inschakelt.

De combinatie van "geen fouten willen maken" en de onbekendheid met het verschijnsel fusie, maken dat een ondernemingsraad vaak opziet tegen haar rol in de fusie.

Vanuit onze praktijk constateren wij dat daardoor een ondernemingsraad soms krampachtig reageert op informatie of vragen van de directie. Als dat dan ook nog op onbegrip bij de directie stuit, dan is er snel een kink in de kabel.

Als de directie zich laat adviseren over het fusieproces, waarom zou de ondernemingsraad dat dan ook niet doen? Voor beiden staat immers de toekomst van het bedrijf en van de medewerkers centraal.

Wij adviseren dan ook om in een vroeg stadium de ondernemingsraad te laten ondersteunen door een professional die ervaring heeft met deze materie. De adviseur kan een training van twee dagdelen geven aan de gezamenlijke ondernemingsraden, bijvoorbeeld aan de hand van de inhoud van dit katern.

Aangezien de rekening voor die ondersteuning bij de directie zal komen te liggen, is het verstandig om de opdracht en de offerte voor

die ondersteuning te bespreken tussen de ondernemingsraad en de directie.

De adviseur is geen vertegenwoordiger van de ondernemingsraad; de rol van de externe ondersteuning zal vooral die van de adviseur zijn.

De inbreng van de adviseur is op te splitsen in:

1. Vaardigheden die nodig zijn tijdens het traject. Omdat de ondernemingsraad meestal geen of weinig ervaring met een fusieproces heeft, kan de professionele begeleiding van een adviseur bijdragen aan het soepel verloop van het proces. Het gaat hierbij om zaken als:
 - hoe gaan de ondernemingsraden met de informatie om;
 - welke positie neemt de ondernemingsraad in het proces in;
 - hoe stelt de ondernemingsraad zich op in de besprekingen en onderhandelingen.
2. Inhoudelijke deskundigheid. De inhoudelijke deskundigheid van de adviseur komt naar voren bij
 - het in de gaten houden van de formele positie van de ondernemingsraad;
 - het opstellen van conceptadviezen;
 - het beoordelen van adviezen;
 - het ondersteunen van de ondernemingsraad bij het voorbereiden van de overlegvergaderingen;
 - het inbrengen van deskundigheid bij het beoordelen van de plannen;
 - de onderhandelingen over de (secundaire) arbeidsvoorwaarden.

Een goed functionerende ondernemingsraad is goud waard!!!

De ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen

De ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen spreken ten minste eenmaal per jaar met elkaar. In een dergelijk overleg bespreken zij de algemene gang van zaken in de organisatie. De Raad van Commissarissen (of een delegatie daaruit) luistert vooral en geeft de leden van de ondernemingsraad de gelegenheid om te vertellen wat hen bezighoudt en hoe zij tegen de ontwikkelingen in de organisatie aankijken.

De Raad van Commissarissen dient te zorgen dat er een relatie met de ondernemingsraad is. Al was het maar om naast de informatie die hij van de directie krijgt ook voeling te houden met het functioneren van de organisatie.

In het kader van een fusie is een gesprek tussen de ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen extra zinvol. De Raad van Commissarissen ziet toe op de zorgvuldigheid van het fusieproces en op het bereiken van de gewenste doelen.

Een belangrijk aandachtspunt van de ondernemingsraad in het fusieproces is - naast het belang van de onderneming - ook de zorgvuldigheid waarmee met de belangen van de medewerkers wordt omgegaan.

Het is dan ook zinvol dat in de loop van het fusieproces de ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen over het verloop van de fusie met elkaar spreken. Dat kan dan op twee momenten. In de start van het proces zal het vooral gaan over de planning en hoe de ondernemingsraad aankijkt tegen zijn rol.

Aan het eind van het proces, voor de definitieve adviesaanvraag over het voorgenomen besluit tot fusie, wordt er teruggekeken op het proces en de uitkomsten.

Door op deze wijze te communiceren, wordt duidelijk dat de directie en de Raad van Commissarissen de ondernemingsraad serieus nemen in zijn rol en krijgen de commissarissen meer gevoel bij de houding van de ondernemingsraad. De afstand tussen de ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen wordt op die manier kleiner.

Omdat in deze situatie specifiek het thema van de fusie aan de orde komt, ligt het voor de hand dat de gezamenlijke ondernemingsraden (of het platform van de ondernemingsraden) spreekt met een afvaardiging van de Raden van Commissarissen. In de praktijk kan dit de begeleidingsgroep zijn, die is samengesteld uit de betrokken raden.

Er is nog wel een aantal kanttekeningen bij de genoemde overleggen te plaatsen.

- Bij de gesprekken zal de directeur ook aanwezig zijn. Voorkomen dient te worden dat het overleg tussen de ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen "achter de rug van de directie om" wordt gevoerd. Hoe opener partijen met elkaar spreken, hoe groter de meerwaarde van het gesprek is.
- Zowel de ondernemingsraad als de Raad van Commissarissen dient een voorgenomen fusie goed te keuren. Belangen lopen dus parallel. Maar het is zeker niet de bedoeling dat één van beide partijen druk uitoefent in de besluitvorming bij de ander.
- In de praktijk hangt de meerwaarde van een overleg tussen de Raad van Commissarissen en de ondernemingsraad ook af van de ontwikkelingsfase (en de kwaliteit van) waarin de OR verkeert.

Naar één nieuwe ondernemingsraad na de fusie?

Veel ondernemingsraden werken tijdens het fusieproces al samen. Er zijn ondernemingsraden die elkaar al in een vroeg stadium opzoeken. Er zijn ook ondernemingsraden die zo lang mogelijk zelfstandig blijven opereren. Een steeds vaker voorkomend fenomeen is het OR-platform: een ontmoetingsplaats voor ondernemingsraden van de woningcorporaties die samenwerkings- of fusieplannen hebben.

Platforms zijn er in allerlei varianten; van de vrijblijvende, slechts op informatie-uitwisseling gerichte variant tot en met het platform waaraan de deelnemende ondernemingsraden (overleg)bevoegdheden hebben gedelegeerd. Het is voor alle betrokkenen van belang dat de status van het platform voor iedereen helder is. Als hieraan wordt voldaan, draagt een OR-platform eraan bij dat de informatievoorziening wordt gestroomlijnd en efficiënter wordt vormgegeven.

Per fusiedatum geldt dat zolang er geen afspraken zijn gemaakt over een nieuwe medezeggenschapstructuur de betrokken ondernemingsraden na de fusie blijven bestaan tot het moment waarop de zittingsperiode van één van de ondernemingsraden is afgelopen. De reden daarvoor is dat de medezeggenschapsrechten van de werknemers niet zijn gebonden aan de rechtspersoon van de onderneming maar aan de werknemers die zijn overgegaan.

Er kunnen echter op grond van het oude OR-reglement geen nieuwe verkiezingen meer worden gehouden omdat zowel de gedefinieerde ondernemer als de onderneming niet (meer) bestaan.

In de praktijk is het echter wenselijk om de medezeggenschapstructuur zo snel mogelijk te laten aansluiten bij de zeggenschapstructuur. Hieraan kan vorm worden gegeven door na het fuseren van de organisaties te komen tot een nieuwe medezeggenschapstructuur. Voor de meeste woningcorporaties betekent dit dat er na de fusie één nieuwe ondernemingsraad wordt gevormd. Hiervoor zal tevens een nieuw reglement dienen te worden opgesteld.



Naast deze formeel te volgen werkwijze komt in de praktijk ook wel de zogenaamde tussenvorm voor. In dat geval gaan de ondernemingsraden na de fusie samen en via vrijwillige uittreding probeert men het gewenste aantal ondernemingsraadsleden te krijgen. In de tussentijd wordt het reglement aangepast en van lieverlee groeit deze ondernemingsraad naar de hierboven bedoelde rechtsgeldige ondernemingsraad.

Bij woningcorporaties is in de meeste gevallen één ondernemingsraad ingesteld. De WOR is geschreven met als centraal medezeggenschapsorgaan de ondernemingsraad. De ondernemingsraad wordt ingesteld op ondernemingsniveau en in het reglement van de ondernemingsraad zal ook staan voor welke onderneming de ondernemingsraad is ingesteld.

Voor grotere corporaties geldt dat het wenselijk kan zijn om een Centrale Ondernemingsraad (COR) in te stellen. Als er een COR komt dan is dat voor alle "ondernemingen" van de corporatie.

Wanneer een organisatie twee of meer ondernemingsraden heeft, kan een COR worden ingesteld. Deze instelling gebeurt wanneer dit bevorderlijk is voor een goede toepassing van de WOR binnen de corporatie. In de wet is geregeld dat een COR bevoegd is voor die aangelegenheden die van gemeenschappelijk belang zijn voor de ondernemingen waarvoor hij is ingesteld.

Naast de COR kent de wet ook nog de term onderdeelcommissie (OC). Een ondernemingsraad kan voor onderdelen van de corporatie onderdeelcommissies instellen. Aan deze commissies worden die bevoegdheden gedelegeerd die de ondernemingsraad wenst over te dragen. Hierop is in de wet één uitzondering gemaakt; en wel met betrekking tot het beroepsrecht. Het beroepsrecht, dat de ondernemingsraad het recht geeft om beroep aan te tekenen bij de Ondernemingskamer, komt niet toe aan een OC.

Het uitgangspunt voor keuzes, ten aanzien van de medezeggenschapstructuur, is altijd: medezeggenschap volgt zeggenschap: de medezeggenschap dient ingesteld te worden op het niveau waarop zinvolle wijze medezeggenschap kan worden uitgeoefend.

Tien tips voor directie en ondernemingsraad bij een fusie

1. Neem de ondernemingsraad en zijn rol serieus.
2. Betrek de ondernemingsraad vroeg in het fusieproces. Als de directie dat niet doet, wees dan als ondernemingsraad pro-actief.
3. Schakel als ondernemingsraad een externe adviseur in voor begeleiding.
4. Spreek als ondernemingsraad en directie eventuele ontstane wrevel direct uit.
5. Houd de rollen goed in de gaten.
6. Maak duidelijke afspraken over de werkwijze en over de informatievoorziening en neem deze op in de planning.
7. Onderscheid goed de onderwerpen waar de ondernemingsraad adviesrecht heeft en waar een instemmingsrecht geldt.
8. Zorg als ondernemingsraad voor een goede communicatie met de achterban.
9. Besteed aandacht aan cultuurverschillen.
10. Communiceer eenduidig naar de twee of meer betrokken ondernemingsraden of maak gebruik van een OR-platform.

L iteratuurlijst en links

Links

- www.fusie-en-integratie.nl.
- www.quintis.nl.
- www.kwh.nl.
- www.mr-jbh-thiel.nl.
- www.sbi.nl.
- www.woonbond.nl.
- www.cfv.nl.