

# Stapsgewijs naar een weloverwogen OR-advies bij een fusie



**In 2021 is een recordaantal van 892 fusies aangemeld bij de Sociaal-Economische Raad (SER). Uw ondernemingsraad heeft adviesrecht bij een voorgenomen besluit van uw bestuurder om te fuseren. Wat komt er kijken bij uw advies over een fusie en hoe zorgt u ervoor dat uw OR ook daadwerkelijk invloed kan uitoefenen op het fusieproces?**

Een fusie is een ingrijpende verandering voor zowel uw organisatie als uw achterban. Juist dan is uw rol als vertegenwoordiger dus van groot belang. Uw OR heeft dan ook adviesrecht bij een voorgenomen besluit om te fuseren ([artikel 25 WOR](#)). Het is van belang dat uw OR vroegtijdig betrokken is bij het fusietraject, zodat u daadwerkelijk invloed kunt uitoefenen. Een fusie kent verschillende fasen.

## Verkennde fase

De eerste fase in een fusie is de verkennende fase. Die bestaat uit de zoektocht naar een geschikte fusiepartner of de fusiepartners bekijken of de fusie voor beiden goed uitpakt. De intentieverklaring (hierbij heeft uw OR mogelijk ook [adviesrecht](#)) is het resultaat van de verkennende fase.

Dat is – voor zover uw OR nog niet betrokken was bij het voornemen om te fuseren – hét moment om met uw bestuurder af te spreken hoe hij uw OR bij het proces betreft zodat u vroegtijdige invloed kunt uitoefenen. Afspraken daarover kunt u vastleggen in een convenant tussen uw OR en bestuurder ([artikel 32 WOR](#)).

**De OR moet in de gelegenheid zijn om advies uit te brengen**

## Ontwerp vorm fusie

De tweede fase is de ontwerpfase. Een stuur-, project- of werkgroep werkt aan een fusieovereenkomst en bekijkt welke vorm van fusie gewenst of noodzakelijk is. Zorg dat een OR-lid deelneemt aan die projectgroep, zodat u daar al invloed kunt uitoefenen op het traject. Deelname heeft belangrijke voordelen, zoals informatie over het fusieproces uit de eerste hand en de mogelijkheid om daar namens de OR met ideeën en voorstellen te komen.

De fusieovereenkomst is het voorgenomen besluit om te gaan fuseren, dus voordat er handtekeningen gezet worden moet de OR in de gelegenheid zijn om advies uit te brengen. Als uw OR er vroeg bij betrokken is, kunt u de uiteindelijke adviesaanvraag vlotter afhandelen. Uw OR kent dan inmiddels de motieven, argumenten, voorstellen en gevolgen voor de werknemers én heeft deze al besproken met uw bestuurder. Eventuele aandachtspunten vanuit uw OR heeft uw bestuurder dus al kunnen meenemen in de adviesaanvraag.

## Uitvoeringsfase

De derde fase is de uitvoeringsfase. De fusie is een feit en daarmee ook het beginpunt van vervolgbesluiten, bijvoorbeeld over het samenvoegen van administratie, facilitaire dienst, het aankopen of afstoten van gebouwen.

Maak tijdens het [artikel-24-overleg](#) over de algemene gang van zaken in de onderneming afspraken over uw betrokkenheid bij de voorgenomen besluiten. Dat kan ook in de vorm van een uitvoeringsadvies ([artikel 25, lid 5 WOR](#)).

Aandachtspunten voor uw OR zijn het jaarplan en het meerjarenplan dat voor na de fusie wordt gemaakt. Vaak worden er organisatorische veranderingen aangekondigd, bijvoorbeeld de samenvoeging van afdelingen zoals financiën en de salarisadministratie. Uit de plannen moet blijken wat de nieuwe koers is en wat dat betekent voor uw achterban.

Probeer daarbij voorbij het fusiemoment te kijken en te denken. Overleg dus ook met uw bestuurder over wat zijn plannen voor de verdere toekomst zijn.

## Uw bestuurder moet een voorgenomen fusie aan uw OR voorleggen voor advies

### Verplichte onderdelen adviesaanvraag

Uw bestuurder moet een voorgenomen fusie aan uw OR voorleggen voor advies ([artikel 25, lid 1b WOR](#)). De adviesaanvraag bevat – als het goed is – de wettelijk verplichte onderdelen van elke adviesaanvraag: het voorgenomen besluit, de motieven om het besluit te nemen, de gevolgen van het besluit voor de werknemers en de maatregelen om die gevolgen op te vangen.

Besteed ruim aandacht aan elk van die onderdelen. Is voldoende helder welke vorm voor de fusie gekozen wordt? Zijn de argumenten voor het besluit voldoende begrijpelijk en valide? Zijn de gevolgen voor de werknemers voldoende doordacht? Wordt er rekening gehouden met functies die nu dubbel bezet zijn, maar waarvoor na de fusie maar één werknemer nodig is? Is er noodzaak om een sociaal plan af te spreken (bij voorkeur door de vakorganisaties). Zijn de vakorganisaties, op grond van de SER Fusiegedragsregels (zie kader) ingelicht over de voorgenomen fusie?

#### Wet en regels fusie

Bij een fusie van twee of meer ondernemingen kan de Wet overgang van onderneming (WOO) gelden. Werknemers behouden dan al hun arbeidsvoorwaarden en gaan van rechtswege mee over naar de nieuwe (fusie)onderneming. De SER Fusiegedragsregels verplichten fusiepartners om de vakbonden vroegtijdig te informeren. Uw OR heeft recht op inzage in de adviezen van de vakbonden voordat u uw advies uitbrengt.

### Eigen invulling advies

De WOR schrijft, behalve dat het schriftelijk en gemotiveerd moet zijn, niet voor hoe het OR-advies eruit moet zien. Dat laat ruimte aan uw OR om daar een eigen invulling aan te geven, bijvoorbeeld om bij de verschillende fasen in het fusieproces advies uit te brengen.

Daarmee zorgt uw OR voor doorlopende invloed op de koers van de fusie en zal uw bestuurder telkens – ook schriftelijk en gemotiveerd – antwoord moeten geven op uw adviezen. Volgt hij deze wel of niet op en waarom? In uw OR-advies geeft u antwoord op de vragen: aan welke voorwaarden moet de fusie voldoen om akkoord te krijgen van uw OR, wat uw OR wil behouden en wat wilt u veranderd zien?

## Draagvlak bij achterban

Zo'n ingrijpend besluit als een fusie vraagt om draagvlak van de werknemers. Zij moeten in de nieuwe situatie immers zorgen voor een goede uitvoering van het besluit in de praktijk zodat het ook daadwerkelijk leidt tot verbeteringen voor uw organisatie en achterban.

Informeel en raadpleeg uw achterban dus ook over de fusie. Ze zullen vooral interesse hebben voor de gevolgen van de fusie voor de eigen functie en hun inkomen. En natuurlijk ook voor de maatregelen, zoals in een sociaal plan, die afgesproken worden om eventuele negatieve gevolgen op te vangen.

### Regel de medezeggenschap tijdens en ná de fusie

Werk tijdens het fusieproces samen met de OR of PVT van de fuserende partij(en) om u te laten informeren over hun visie op de ontwikkelingen en om zo veel mogelijk informatie te delen. Zo kunt u afspreken om elkaars adviezen in concept aan elkaar voor te leggen en desnoods af te stemmen voordat u ze naar uw bestuurder stuurt. Stel eventueel een tijdelijke ondernemingsraad (TOR) in; samengesteld uit (een delegatie van) de medezeggenschap van de fuserende partijen en behandel de onderwerpen die voor de fusie en eerste periode daarna aan de orde zijn. Ook voor een TOR moet u een voorlopig reglement opstellen waarin u de samenstelling, taken en bevoegdheden vastlegt.

Vaak zal een fusie ook gevolgen hebben voor de vormgeving van de medezeggenschap na de fusie. Mogelijk moet u overgaan van twee aparte raden naar één voor de gefuseerde organisatie. Hiervoor moet u verkiezingen organiseren en een voorlopig reglement opstellen. Bespreek de vorm van de medezeggenschap na de fusie met de OR of PVT van de fusiepartner. Denk aan enkelvoudige medezeggenschap (één OR of PVT), getrapte medezeggenschap (ondernemingsraden met daarboven een centrale ondernemingsraad (COR) of daaronder onderdeelcommissies (OC's).

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Radboud Hafkenscheid, opleider/adviseur/redacteur medezeggenschap, e-mail: [rh@mzleeuw.nl](mailto:rh@mzleeuw.nl), [www.mzleeuw.nl](http://www.mzleeuw.nl)

## Dit is een artikel van de redactie van OR Rendement

OR Rendement is dé informatiebron voor leden van de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PVT), ambtelijk secretarissen, vakbondsbestuurders en externe adviseurs. Wat zijn de voor de medezeggenschap relevante wijzigingen in wet- en regelgeving, en hoe kunt u dit op beleidsmatig en strategisch niveau uitwerken? Daarnaast moet u op de hoogte zijn van de klassieke OR-thema's, zoals de OR-verkiezingen, het OR-jaarverslag, het instemmingsrecht en communicatie met de achterban.

De onafhankelijke en ervaren redactie van OR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. OR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad OR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)