

Het scholingsfonds voor medezeggenschap | Dit blad wordt verzonden aan alle bij het gbio geregistreerde ondernemingsraden



gbio. • *Over medezeggenschap*

juni 2008

## Fusie en overname

MEEPRATEN OVER  
OPSPLITSING

Durf te rouwen  
na een fusie

Do's & don'ts bij overnames

## Colofon

### REDACTIE

Bruno van Rijsingen  
en Ditty Eimers (eindredactie)  
Mia Lageschaar

### MEDEWERKERS AAN DIT NUMMER

Bernard van Lammeren – Elke Van Riel  
Lisette Eindhoven – Peter Hamers

### FOTOGRAFIE

Iain Gordon – coverfoto  
Mieke Schlaman – Agnes Kappert  
Bert Janssen – Bert Spiertz  
Eut van Berkum – met dank aan *theaterlacarte.nl*

### ILLUSTRATIE

Miesjel van Gerwen

### VORMGEVING

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

### DRUK

Boom van Ketel

*Extra exemplaren zijn kosteloos  
te bestellen bij het GBIO*

Cursusadministratie t 030 231 47 11  
Algemeen t 030 231 88 00  
e [info@gbio.nl](mailto:info@gbio.nl) | [www.gbio.nl](http://www.gbio.nl)  
Postbus 19306 | 3501 DH Utrecht

# INHOUD

Gesplitst en doorverkocht	3
<i>De OR van het Enkhuizense Alkor Draka is allesbehalve ervaren. Toch wist hij invloed uit te oefenen toen het bedrijf door twee buitenlandse eigenaren werd overgenomen.</i>	
Een vinger in de pap	6
<i>Wat moet de OR doen en laten bij fusies en overnames? Organisatieadviseur Ignas Wajon geeft tips.</i>	
Fusiegemeente	8
<i>Lansingerland heet de gemeente die ontstond na samenvoeging van drie Zuidhollandse dorpen. Dat ging niet zonder slag of stoot.</i>	
GBIO Nieuws	10
Verliesverwerking bij fusie en overname	11
Trainer en medezeggenschap	12
Op cursus	14
De voordelen van een megafusie	15
<i>De OR van zorggigant Meavita begrijpt weinig van de commotie over de stroom van fusies in de zorg</i>	
En, leuke dagen gehad?	16



## Monopoly

De ondernemingsraad meet met menselijke maat. Hij zorgt dat medewerkers op een prettige, stimulerende, veilige manier hun werk kunnen doen. Dat medewerkers gewaardeerd worden en zonnig op hun vingers getikt. Dat ze allesbehalve onzichtbaar zijn.

Moet u als OR aanschuiven bij de grote jongens (en meisjes) die Monopoly spelen met organisaties? Die plakken en knippen tot er een kunstige compositie is ontstaan? Jazeker. Al is het alleen maar om op te letten dat de poppetjes in de verschillende hokjes bij al dat gehussel niet al te veel blutsen oplopen. Dat kwaliteit en betrokkenheid op microniveau niet verloren gaan. Die bepalen voor een belangrijk deel de kracht van de organisatie, maar zijn moeilijk zichtbaar van grote afstand.

Krijgt u ook gelegenheid om uw stem aan de beslistafel te laten klinken? Spreekt u voldoende vreemde talen, letterlijk en figuurlijk? Welke competenties zijn onontbeerlijk om onderscheid te kunnen maken tussen groothedswaanzin van bestuurders en toekomstvisie van wijze lieden? Wat moet de OR leren? Erkenning van je beperkingen is misschien wel het belangrijkste inzicht. De ondernemingsraad is geen alwetend instituut en hoeft dat ook niet te worden. Maar het is pure winst als je in staat bent om de beschikbare kwaliteiten in de organisatie te herkennen en – samen met de bestuurder – te mobiliseren. Netwerken, lobbyen, je doelen en argumenten op de juiste plek neerleggen. Vertrouwen op de Wet op de Ondernemingsraden is niet voldoende. Brede participatie zorgt

ervoor dat ontwikkelingen collectief worden gedragen.

In dit GBIO-magazine komen OR-leden en adviseurs uit de praktijk aan het woord. Over hoe je randvoorwaarden voor de toekomst formuleert. Hoe je schaalvoordelen vertaalt naar ontwikkelingsmogelijkheden en stressreductie voor medewerkers. Ook een verrassend tegengeluid uit de zorgsector: OR-leden over de voordelen van een megafusie. Heel anders dan de stemming aan de bar en op feestjes. Oordeel zelf hoe ze het er van af brengen. Zou u het anders doen? Hoe zorgt u ervoor dat de toegevoegde waarde van medezeggenschap uit de verf komt? Met welke liniaal neemt u de organisatie de maat?

Bruno van Rijsingen – Directeur van het GBIO

# De muur van Enkhuizen

## Medezeggenschap in een gesplitst bedrijf

Sinds anderhalf jaar loopt er een muur door het magazijn en de productieruimte van het voormalige pvcbedrijf Solvay Draka in Enkhuizen. Bij de portier staan nu twee borden: Renolit en Alkor Draka. De ene helft kwam in handen van een Duitse eigenaar, de andere helft werd overgenomen door een Braziliaan. Ook de ondernemingsraad is gesplitst.

Vlakbij de dijk van Enkhuizen naar Lelystad ligt het complex van het vroegere Solvay Draka. Ferry de Jong is OR-voorzitter van het gedeelte dat tegenwoordig Alkor Draka heet. Hij is 33 jaar bij het bedrijf. Tot twee jaar geleden had hij nooit iets met OR-werk te maken. Ook nu nog kan de exportmanager vlugger overweg met zijn stalenboeken dan met zijn OR-ordners. Maar van zijn bedrijf weet hij alles. Hij heeft er ook alles gedaan, van productontwikkeling en kwaliteitszorg tot verkoop en technische ondersteuning.

Het hele complex, legt De Jong uit, was tot twee jaar geleden nog eigendom van het Belgische chemieconcern Solvay. Het maakte deel uit van een groep van tien pvc-verwerkende bedrijven. Enkhuizen produceerde folies voor bureauartikelen, en medische producten zoals bloedzakken en slangetjes. Twee jaar geleden wilde Solvay van zijn pvc-productiebedrijven af. Het vond een koper in het Duitse Renolit - en liep tegen EU-

### 'Private equity financiers halen de mattenklopper over je bedrijf'

regels aan. De Jong vertelt hoe zoiets gaat: 'Om ongewenste concentratie te voorkomen, moesten twee Solvaybedrijven buiten de deal blijven. Renolit mocht zelf kiezen welke. Het kreeg negen maanden de tijd, daarna zou de EU het overnemen, *at any price*. Er werd een *trustee* aangesteld om erop toe te zien dat Renolit een goede partner zou vinden, om de concurrentie te waarborgen. Inderdaad, een curatorachtige toestand.'

'Hier in Enkhuizen waren het de toepassingen van de medische tak, Solmed, die voor Renolit interessant waren. De folietak, plus een Frans bedrijf, gingen in de verkoop. Daarmee ontstond een lastige situatie, want de twee delen waren in al die jaren erg vergroeid. Door magazijn en productieruimte loopt nu een muur. In de kantine zitten we nog steeds met ons allen.' *Carve out* heet zo'n constructie, waarbij een onderdeel van de onderneming losgemaakt wordt van het moederbedrijf.

### Knop uit

De splitsing plaatste de medewerkers van de folietak voor de vraag wie over de overname van hun bedrijfsdeel moest adviseren. De Jong: 'De meeste OR-leden van Solvay Draka kwamen uit de medische tak, Solmed. Ik zat zelf niet in de OR, maar ik had er moeite mee dat zij gingen adviseren wie ons

### 'We hebben allemaal kinderen en hypotheeken. Het belang van het bedrijf moet vooropstaan'

deel moest overnemen.' De Jong kreeg voor elkaar dat de directeur een speciale OR-commissie instelde met drie man uit elk van de twee bedrijfsdelen. De OR beloofde zich te conformeren aan wat die commissie besloot. 'Ik had geen zin om zes maanden voor de kat zijn dingetjes bezig te zijn. Het was duidelijk dat wij de volledige steun van de productievloer hadden. Ik heb ook altijd tegen de OR gezegd: als er geen bevredigende oplossing komt, dan heb je problemen. Dan gaat de knop uit en laat ik de *trustee* komen.'

Toen dat geregeld was, wist De Jong dat de tijd zijn werk zou doen. Van de Wet op de Ondernemingsraden wist hij niet veel. Maar wel dat een OR naar de Ondernemingskamer kan stappen, en dat Renolit zoiets met de dag minder kon gebruiken. Hoe hij aan die wijsheid kwam weet hij niet meer. In elk geval niet uit een OR-cursus; die was nog niet in beeld. 'We zullen het wel van onze adviseur hebben gehoord. Hoe ik wist dat je een adviseur kon inschakelen? Ach, daar heb je boeken voor.'

### Braziliaan

Twaalf gegadigden kwamen op de folieactiviteiten van Solvay Draka af. De Solvaydirectie bracht dat aantal terug tot drie. Met die drie voerde de overnamecommissie gesprekken. Een Braziliaans bedrijf, Vulcan, bleek de aantrekkelijkste partij. Het wilde voet aan de grond krijgen in de Europese kunststoffenmarkt en stond ook open voor investeringen in nieuwe ontwikkelingen. De Jong: 'Dat is natuurlijk beter dan een overname door *private equity* financiers, want die hadden ook interesse. Die halen de mattenklopper over je bedrijf. Dan komt er altijd wel 30 procent stof vanaf. En vervolgens word je doorverkocht.'

Bij het uitbrengen van het advies was het nog even spannend. De tekst van de adviesaanvraag noemde niet de naam van de overnemende partij, alleen de condities van de overname. Maar er kwamen geen konijnen uit de hoed. Het werd Vulcan, zoals de commissie had voorzien.

Bij de portier kwamen twee borden: Renolit en Alkor Draka. Alkor Draka telt nog steeds 220 vaste werknemers, er komen zelfs nog mensen bij. Ook de arbeidsvoorwaarden, de pensioenen inclusief, zijn gehandhaafd. De Jong: 'Vulcan maakt alles waar wat het beloofd heeft. Geen mattenkloppers.'

### Niet moeilijk doen

Het driemanschap dat tijdens de overnameperiode het personeel van de folietak vertegenwoordigde, bereidde daarna de komst van een echte OR voor. In het reglement werd het aantal zetels op vijf bepaald. De Jong: 'Meer hoeft niet, vind ik. We hebben vier kiesgroepen. Vervolgens hebben we gericht mensen benaderd. Daarbij letten we op diversiteit qua deskundigheid en leeftijd. Verkiezingen zijn niet gehouden, want meer kandidaten dienden zich niet aan.'

Als OR-voorzitter houdt De Jong de dingen graag simpel. 'Tegen de nieuwe directie heb ik gezegd: we kunnen wel moeilijk en formeel gaan doen, maar daar schieten we niets mee op. We hebben allemaal kinderen en hypotheeken. Het belang van het bedrijf moet vooropstaan.'

Een OR-scholing vindt hij wel zinvol. Aanvankelijk vond hij één dag wel genoeg, om mee te beginnen. 'Iemand van P&O verwees ons naar Blooming in Bergen. Keurige instelling. Ze vertelden ons van een subsidie die je voor OR-scholing kunt krijgen, waardoor een tweede dag eigenlijk gratis is. Dat hebben we toen toch maar gedaan. Ik moet zeggen: was best zinvol, zo'n overnachting erin, dat je elkaar 's avonds nog eens spreekt.'

De Jong maakt gelijk een aantekeningetje als hij hoort dat er ook speciale cursussen zijn voor voorzitters en secretarissen, en voor leden van financiële commissies. Hij vindt het handig om te weten, want hij is zelf veel weg. Voor zijn werk als *area manager export and technical service* vliegt hij de halve wereld over, langs de as tussen Helsinki en Kaapstad, met veel Midden-Oosten- en Oost-Europa erin. Nee, een gepokte en gemazelde OR-man voelt hij zich niet. Hij bezoekt nooit congressen over medezeggenschap en heeft ook geen oordeel over het wereldje. 'Ik ben een folieman', zei hij al eerder in het gesprek. ■



tekst | Elke Van Riel, foto | Bert Spiertz

# Do's en don'ts bij overname en fusie

*Nog te vaak komt een fusie of overname voor de ondernemingsraad als donderslag bij heldere hemel. 'Richt je blik naar buiten als OR,' zegt organisatieadviseur Ignas Wajon. 'Anders blijf je achter de feiten aan hollen.'*



Ignas Wajon is organisatieadviseur bij Flug Adviseurs in Rotterdam. Zijn specialisme: fusies en verzelfstandiging. Hij werkt vooral in de woningcorporatiesector. Zo begeleidde hij onlangs de fusie van de grootste woningcorporatie van Nederland: Ymere. Ook adviseerde hij pas bij de overname van een Duits grafisch bedrijf door een Nederlandse eigenaar. Ondernemingsraden zijn volgens Wajon vaak te zeer intern gericht. 'Ze houden

moet worden besproken. Daarbij zou strategie een belangrijk gespreksonderwerp kunnen zijn, en niet alleen de jaarrekening of het budget voor volgend jaar. De OR kan bijvoorbeeld de raad van commissarissen uitnodigen.'

## Gevoelige informatie

Lastig is dat ondernemingsraden vaak pas laat worden geïnformeerd over fusie- of overnameplannen. Dat geldt zeker voor beursgenoteerde bedrijven: het gaat immers om koersgevoelige informatie. Als het inderdaad tot een fusie komt, volgt altijd een adviesaanvraag aan de OR. Wajon: 'Dan moet je met goede argumenten komen, zodat je een gesprek op niveau kunt voeren. Bij een fusie spelen verschillende processen: strategische, bestuurlijk juridische, financieel-economische en organisatorische. Die moet je allemaal in de gaten houden. Ondernemingsraden willen zich nogal eens beperken tot arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, maar die andere punten hebben ook gevolgen voor de medewerkers.' Als de OR bepaalde kennis zelf niet in huis heeft, is het raadzaam externe deskundigen in te huren, zegt Wajon. 'Er bestaat geen cursus 'zicht op strategie' of zoiets. Je moet je kennis bovendien steeds actualiseren. OR'en zijn nogal eens geneigd te roepen dat ze twee jaar geleden al een training over strategie hebben gevolgd. Maar de omstandigheden veranderen elke dag, dus dan loop je altijd achter de feiten aan.' Handig is om kennis uit te wisselen met andere ondernemingsraden. Dat kan door het oprichten van een platform van ondernemingsraden bij soortgelijke bedrijven. 'Maak vervolgens samen een netwerkanalyse: wie zijn onze concurrenten, hoe ontwikkelt de markt zich en welke regels stelt de overheid?'

## Sociaal plan

Van groot belang is verder om goede contacten met de vakbonden te onderhouden. Een OR kan in principe ook zelf een sociaal plan afsluiten, bijvoorbeeld wanneer vakbonden geen

entree in het bedrijf hebben. Maar individuele werknemers zijn daaraan niet gebonden. 'Het is ook niet voor niets dat vakbonden een sociaal plan afsluiten: zij zijn rasonderhandelaars. Ondernemingsraden niet; laten we wel wezen. Bovendien zijn vakbondsmensen externe onderhandelaars: als ze het hard spelen, krijgen ze daar later geen problemen mee. De interne verhoudingen raken daardoor niet verstoord.'

Een open maar kritische verhouding met de bestuurder is ook essentieel. Wajon: 'De bestuurder komt enthousiast met een plan waaraan hij hard heeft gewerkt. Hij praat over een fusie in termen van "kansen voor de toekomst". De OR moet niet volledig meegaan in dat enthousiasme, maar kritische vragen blijven stellen.' Makkelijk is dat niet: 'Op een bestuurder kan dat overkomen als zeuren.' Wajon ziet ook wel eens dat een OR met een geheel eigen voorstel op de proppen komt. 'Bij overnames en fusies spelen ook de machtsverhoudingen een rol. Daar wordt in eigen OR-voorstellen vaak onvoldoende rekening gehouden.'

Bij een daadwerkelijke fusie of overname is overleg tussen de ondernemingsraden van beide partijen in een vroeg stadium van levensbelang. 'Alleen al omdat je, als het doorgaat, met die andere partij te maken hebt. Nog belangrijker is: als je samen een goed advies geeft, telt dat honderd keer zwaarder dan wanneer je het onderling niet eens bent.'

In het fusieproces vormen de betrokken OR'en doorgaans samen een platform. Ze wisselen argumenten uit, bijvoorbeeld over hoe de nieuwe organisatie en de nieuwe medezeggenschap eruit komen te zien. 'Dat verloopt meestal harmonieus, maar er zijn ook wel eens spanningen, bijvoorbeeld omdat een van beide partijen sterk hecht aan een bepaalde arbeidsvoorwaarde.'

## Irritaties

Tijdens de fusie wordt veel gevraagd van de ondernemingsraad. Dat betekent wel wat voor de periode na de fusie. 'Dan heb je opeens niet meer zo'n helder gedefinieerd gezamenlijk doel en ontstaat ruimte voor onderlinge ergernis.' Vaak voelen mensen zich in een samengevoegde OR niet meer prettig: de nieuwe voorzitter (van de andere partij) wordt ineens te dominant gevonden. Of een lid komt altijd weer aanzetten met zijn stokpaardje.

## Wel doen:

- Richt een platform op met ondernemingsraden van soortgelijke bedrijven
- Zorg dat je voordat de adviesaanvraag binnen is, al een goed adviesteam hebt samengesteld
- Leg contact met de vakbonden en lever punten in voor een sociaal plan
- Onderhoud in een vroeg stadium contact met de OR van de andere partij.

## Niet doen:

- Uitsluitend gericht zijn op interne zaken
- Onderlinge spanningen en cultuurverschillen toedekken
- Je verliezen in enthousiaste toekomstplannen van de bestuurder

Een nieuwe OR moet dan ook aan teambuilding doen, vindt Wajon. 'Ga op cursus!' Dat de OR-leden al een half jaar samenwerken in een platform is niet genoeg. 'Er kunnen grote cultuurverschillen bestaan. Negeer die niet, want je krijgt ermee te maken.' Cultuurproblemen kunnen ook opspelen als een OR te maken krijgt met een buitenlandse bestuurder. Bestuurders uit de VS, Engeland, Frankrijk, Italië en Spanje zijn niet gewend aan onze cultuur van medezeggenschap. 'Generaliserend kun je zeggen dat Engelse managers het inhuren van een externe deskundige als een zwakgebod opvatten. Amerikaanse managers zijn ervan overtuigd dat er geen slimmer plan bestaat dan het hunne, dus dan moet je subtiel zijn met je kritiek. En voor Duitsers is respect ontzettend belangrijk: je moet ze aanspreken met 'Sie' en niet met 'du.'

Voor ondernemingsraden ziet Wajon vooral een rol weggelegd in het concretiseren van alle plannen. 'Een OR kan zich het beste richten op de uitvoering: hóe gaan we dat dan precies doen, welke stappen gaan we wanneer zetten? Zijn alle processen op elkaar afgestemd? In het algemeen zijn bestuurders goed in vergezichten, terwijl OR-leden bij uitstek de praktijkmensen zijn.' ■

Liever een zeur dan je mee laten slepen door het enthousiasme van de directie

zich bezig met zaken als opleiding en arbeidsomstandigheden. Fusies en overnames worden gestuurd door externe zaken als marktomstandigheden en strategie. Die moeten ook op het netvlies van de ondernemingsraad staan, om te weten waar de bestuurder mee worstelt. Een OR van een bank moet zich bijvoorbeeld bezighouden met de vraag: wat kan de kredietcrisis in de Verenigde Staten voor ons betekenen?'

De OR moet zich niet te afhankelijk van de bestuurder opstellen, vindt Wajon. Hij moet zorgen dat hij vroegtijdig een positie verwerft in de strategische beleidsvorming. Dat kan door zelf relevante kennis op te bouwen en inzicht te verwerven, benadrukt hij. 'In artikel 24 van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) staat dat in overlegvergaderingen minstens tweemaal per jaar de algemene gang van zaken van de onderneming



Fusie van Zuidhollandse tuindersdorpen

# Nieuwe gemeente

*Ondernemingsraden van gemeenten die willen samengaan, staan voor ingewikkelde vragen. Is het zinvol om te fuseren? Wat zijn de gevolgen voor het personeel? Hoe voorkom je dat je als kleine gemeente wordt opgeslokt door een grote? In de Zuidhollandse dorpen Berkel en Rodenrijs, Bleiswijk en Bergschenhoek weten ze er alles van.*

Lansingerland heet de gemeente die in 2007 is ontstaan uit een fusie van de drie B's: Berkel en Rodenrijs, Bleiswijk en Bergschenhoek. Om inlijving van delen van Bleiswijk en Bergschenhoek door Zoetermeer en Rotterdam te voorkomen, werd besloten de gemeentes samen te voegen. Dat ging niet zonder slag of stoot, vertelt OR-voorzitter Christina de Jel.

'Het politieke besluit viel in oktober 2005, maar de drie OR'en kwamen in 2004 al bij elkaar. Vooral de kleinste gemeente, Bleiswijk, aarzelde. Bleiswijk voelde zich in het nadeel en speelde het spel hard. Berkel en Rodenrijs, de grootste gemeente, zou arrogant zijn. Bergschenhoek leverde geringe prestaties, werd gezegd. De ambtenaren daar hadden vaak vrij. Zo waren er allerlei vooroordelen over elkaar.'

De OR van Bleiswijk zag de fusie juist wel zitten. In hun kleine gemeente moesten de ambtenaren steeds meer als generalist werken. De werkdruk nam toe. In een grotere gemeente zouden ambtenaren zich meer kunnen specialiseren, was de verwachting.

De Jel werkte voor de fusie bij Berkel en Rodenrijs. 'Door het onderlinge wantrouwen was het begin lastig. We heb-

ben snel een gezamenlijke, bijzondere ondernemingsraad (BOR) opgericht. Na gesprekken met trainingsinstituut Stavoor over onze weerstanden en een tweedaagse startbijeenkomst groeide het vertrouwen in elkaars kwaliteiten. Wie van welke gemeente kwam deed er al snel niet meer toe.'

## Eigen koers

Marcel Daems van Stavoor begeleidt ondernemingsraden die te maken hebben met een gemeentelijke herindeling. 'Een fusie is een kans om problemen te keren, die op een kleine gemeente afkomen', zegt hij. 'De ondernemingsraad ziet dat vaak eerder dan de politiek. De betrokken ondernemingsraden moeten al voor de politieke besluitvorming de koppen bij elkaar steken en overleggen over procedures, ongeacht inhoudelijke verschillen.' Om de fusie te laten slagen is het belangrijk is dat de gezamenlijke ondernemingsraad een eigen koers vaart, zegt Daems. 'De OR moet zich niet teveel door de politiek laten leiden en de tijd nemen om goede adviezen te schrijven.'

'Dat ging in Lansingerland goed,' vindt De Jel. 'Er was een externe projectleider die ons vanaf het begin betrok bij de

besluitvorming. Daarnaast maakten we in brieven aan de bestuurder onze visie duidelijk. Van tevoren hadden we dat uitgebreid met alle OR-leden afgestemd.'

De OR was onder andere betrokken bij de plaatsing van nieuwe medewerkers en directieleden. De Jel: 'Daarbij lieten we eerdere beoordelingen bewust buiten beschouwing.' Een foutje, bleek later: zo'n twintig personeelsleden kwamen op de verkeerde plek terecht. 'Achteraf werd duidelijk dat zij op hun oude plek ook al niet goed functioneerden. Dat doen we een volgende keer anders.'

## Vertrouwen

Wat betekende de fusie voor de betrokkenheid van het personeel?

De Jel: 'Voor de OR-leden was Lansingerland al in juni 2006 een feit. Het personeel besefte pas in december, na de herplaatsing, dat er echt iets zou veranderen.' Niemand werd ontslagen, want Lansingerland is een groeigemeente. Toch zijn er mensen vertrokken. De Jel: 'Ze kregen niet de functie die ze wilden. Of ze zagen de fusie niet zitten.' Ruim een jaar later is het vertrouwen onder de personeelsleden gegroeid, zegt ze. 'Iedereen is door elkaar gehusseld. Al hoor je soms nog: "Wij in Berkel doen het altijd zo".'

Hoe ging het na de fusie met de medezeggenschap?

Veel ervaren OR-leden grepen de fusie aan om uit de OR te stappen. Toch slaagde de OR erin voldoende nieuwe leden te interesseren. De BOR-leden brachten tijdens het fusieproces een maandelijkse nieuwsbrief uit die ze persoonlijk bij de medewerkers bezorgden. Ook luisterden ze naar hun zorgen en onzekerheid over de toekomst. 'Dat zorgde voor grote betrokkenheid en voldoende nieuwe OR-leden', zegt De Jel. Nog steeds houdt de nieuwe OR meerdaagse bijeenkomsten om de vertrouwensband te verstevigen. In september 2006 werd de beoogd gemeentesecretaris projectleider van het fusieproces. De Jel: 'We hebben flink met hem onderhandeld over het behoud van flexibele werktijden. Hij heeft een heldere visie en verwacht van ons duidelijke argumenten en stevige onderhandelingen. Dat was even wennen, maar er is wederzijds respect en het contact is goed. We hebben nu als OR het initiatief genomen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dat was door de fusieperiodes blijven liggen.' ■

## Tips voor de OR

- Steek als ondernemingsraden al voor de politieke besluitvorming de koppen bij elkaar
- Maak goede afspraken over procedures, ook als er inhoudelijke meningsverschillen zijn
- Bespreek onderlinge weerstanden
- Richt tijdig een gezamenlijke bijzondere OR (BOR) met volledige bevoegdheden op
- Houd in de gaten dat een grotere gemeente andere managementkwaliteiten nodig heeft dan een kleine
- Neem de tijd om goede adviezen te schrijven en raadpleeg onafhankelijke, externe deskundigen
- Laat je niet teveel leiden door de politiek, maar voer je eigen koers
- Informeer de achterban regelmatig en luister naar hun zorgen
- Organiseer pas nieuwe OR verkiezingen als medewerkers enigszins gewend zijn aan de nieuwe situatie
- Neem als nieuwe OR de tijd om je doelen te formuleren

# NIEUWS

## Jaarverslag 2007

In 2007 zijn iets meer cursussen gegeven dan in 2006, maar de cursusduur nam licht af. Netto daalde het aantal cursusdagdelen met 0,3%. Die daling is minder groot dan de afgelopen jaren. Het GBIO zet in 2008 in op lichte groei, door OR-en die nog niet scholen bekend te maken met de scholingsmogelijkheden. Ook gaat het GBIO in gesprek met werkgevers over de voordelen van een goed toegeruste ondernemingsraad.

Op de website van het GBIO kunt u de volledige tekst van het jaarverslag downloaden.

## Participatieve RI&E

De risicoinventarisatie en- evaluatie (RI&E) is een belangrijk instrument om de vinger aan de pols te houden bij ARBO-risico's. Betrokkenheid van werknemers is cruciaal voor succes. Maar de RI&E dreigt echter steeds meer het speeltje te worden van ARBO-deskundigen. De participatieve RI&E, in opdracht van het GBIO ontwikkeld door Jan Popma, is een sterk zintuiglijke methode waarmee de OR heel concreet aan de slag kan. Voor GBIO-trainers is het materiaal (sheets) digitaal beschikbaar bij het GBIO.

## Scholingsplannen

Het succes van een cursus is groter, als de OR er in slaagt in zijn leertraject de verbinding te leggen tussen competenties en ambities. Een cursus staat niet op zichzelf. Als de OR met een trainer/leeradviseur een aparte dag wil besteden aan het opstellen van een meerjaren scholingsplan, draagt het GBIO bij in de kosten. Informeer hiernaar bij uw trainer.

## Nieuw bij het GBIO

Vanaf 1 januari 2008 werkt Liedeke Boekhorst bij het GBIO als junior medewerker onderzoek en beleid. Liedeke is orthopedagoog en heeft als onderzoeker en stafmedewerker ervaring opgedaan aan de universiteit, in de zorg en in de kinderopvang. In een van haar functies was zij ook secretaris van de ondernemingsraad. Bij het GBIO is zij in eerste instantie verantwoordelijk voor de goede verwerking en analyse van cursistenenquêtees.

## Samenwerking met brancheverenigingen

In de sectoren Welzijn, Kinderopvang en Jeugdzorg heeft branchebureau FCB, met steun van het GBIO een project opgezet onder de noemer 'Versterking kwaliteit medezeggenschap'.

Voor meer informatie zie [www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl) onder het kopje 'dossiers'.

In de sector Gemeenten organiseert het A+O-fonds met steun van het GBIO regionale workshops voor OR-en over twee relevante thema's: 'leeftijd bewust personeelsbeleid' en 'agressie en geweld'. Meer informatie hierover vindt u op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).



Liedeke Boekhorst

# Fusie? Rouwen mag!

*Als je een dierbare verliest is het voor iedereen duidelijk: je hebt tijd nodig om het verlies te verwerken. Voor rouw na een overname, fusie of reorganisatie is minder begrip. Ten onrechte, vindt medezeggenschapstrainer en publicist Margreet de Jong. 'Durf te rouwen om verlies van zekerheid en veiligheid op het werk.'*

Rouwen na een fusie: je collega's zien je al aankomen. 'Ik weet dat het een taboe is', zegt trainer Margreet de Jong van SBI Training en Advies. 'Maar het gekke is: in bedrijven waar ik het thema verlies en rouw op het werk aansnijdt, leeft iedereen op. Mensen weten direct waar ik het over heb.' Als een organisatie fuseert, reorganiseert of wordt overgenomen, kan dat het leven van de medewerkers behoorlijk op zijn kop zetten. De Jong weet daar zelf alles van. Het trainingsinstituut waar ze bijna 25 jaar werkte, buitelde van de ene in de andere reorganisatie. 'Alles wat vertrouwd was moest steeds weer anders. Ik vond ander werk. Toch voelde ik me verloren en depressief.' De Jong moest niet zeuren, vonden collega's. Ze had toch een nieuwe baan? De Jong: 'Ik was een club kwijtgeraakt waar ik als het ware mee getrouwd was geweest. Maar niemand- inclusief ikzelf- herkende dat als ingrijpend verlies.' Ze verdiepte zich in verlieskunde en schreef er een boek over. Verlies heeft vele gedaanten, weet ze inmiddels. Ingrijpende veranderingen op het werk kunnen leiden tot onzekerheid, onthechting en onveiligheid. 'Loslaten, afscheid nemen, emoties verwerken: dat heeft alles met rouw te maken.'

## Moet iedereen die met een fusie of reorganisatie te maken krijgt in therapie?

'Dat zou waanzinnig zijn. Mensen begrijpen vaak best dat zaken anders moeten, maar er is te weinig oog voor wat al die veranderingen voor hen betekenen. De verlieservaring die bij dat soort processen hoort zou meer herkend en erkend mogen worden. Mensen raken hun baan kwijt. Dat hakt er in. Maar zittenblijvers hebben het ook niet makkelijk. Ze krijgen te maken met vertrek van collega's, nieuwe taken, een nieuwe omgeving. Erken dat mensen tijd nodig hebben om veranderingen te verwerken. Als er geen aandacht is voor wat mensen meemaken, komt er van de geplande veranderingen weinig terecht.'

## Is het niet beter je zo snel mogelijk aan de nieuwe situatie aan te passen?

'Wanneer er geen aandacht is voor gevoelens van verlies en rouw bij medewerkers, komen die gevoelens vroeg of laat weer boven. Ik merk dat vaak tijdens cursussen. Laatst nog. Een cursiste las een kaartje voor. Ik doe mijn werk met veel gevoel en passie, stond er op. Ze schoot vol: "verdomme, dat werk hebben ze me zomaar afgepakt!" Die vrouw was bij een overname

ontslagen, maar ze had inmiddels haar eigen bedrijf. Zij was echt geen zeurpiet. Er is nog iets anders aan de hand. We leven in een cultuur die draait om succes en winnen. Onmacht, teleurstelling en verlies horen bij losers. Daar hebben we het liever niet

## Bij verlies is niets zo helend als onverdeelde aandacht

over. Onverstandig, want mensen met onverwerkt verlies blijven gestrest. Uiteindelijk kun je er chronisch ziek van worden.'

## Waarom heeft de een meer last van veranderingen op het werk dan de ander?

'Voor een deel ligt het aan je karakter. Maar niet alleen. Nieuw verlies activeert oud verlies, zegt de verlieskunde. Daardoor lijkt het huidige verlies groter. "Waarom ben ik zo depressief? Zo erg is het toch niet om op een andere plek met nieuwe collega's te zitten?"', vroeg een vrouw die ik begeleidde na een reorganisatie. Haar broer was jaren eerder omgekomen bij een auto-ongeluk. Dat kwam weer boven. "Ik voel me zo onveilig", was het enige wat ze uit kon brengen. Pas toen ze zich realiseerde dat haar heftige reactie met vroeger te maken had, kon ze ermee omgaan.'

## Wat helpt om verlieservaringen op het werk te verwerken?

'Neem de tijd om aan de veranderingen te wennen. En praat er met elkaar over: hoe is het voor jou? Hoe pak jij het aan? Bij verlies is niets zo helend als onverdeelde aandacht: dat iemand voelt dat er oprechte belangstelling is en dat hij zijn verhaal kwijt kan. Zonder dat er direct een oordeel of een advies volgt. Een collectief afscheidsritueel kan ook helpen. De ondernemingsraad kan de drijvende kracht achter dit soort initiatieven zijn. Organiseer achterbanbijeenkomsten over wat mensen meemaken. Vraag de directeur een bijeenkomst te beleggen waar mensen hun verhaal kwijt kunnen. Zorg dat er ook daarna nog regelmatig tijd is om met elkaar in gesprek te gaan over alle veranderingen. Rouw is niet na een maand over.' ■

*Margreet de Jong geeft trainingen over verlies en rouw, onder andere aan ondernemingsraden.*



Serie. Trainer & Medezeggenschap

# Gevoelens omzetten in rationele argumenten

OR-trainer Inge Telting (42) komt bij grote banken en zorgverzekeraars, maar ook bij het metaalbedrijfje om de hoek. De gedrevenheid van OR-leden blijft haar inspireren.

Na vijf jaar werken als docent arbeid- en organisatiepsychologie besloot Inge Telting OR-trainer te worden bij trainingsinstituut GITP. 'Het is aantrekkelijk om de theorie naast de dagelijkse praktijk van de OR te leggen.' Telting is idealistisch. 'Ik werk graag mee aan de verbetering van de maatschappij. Waarom zouden OR-leden niet over dezelfde vaardigheden en instrumenten mogen beschikken als hun managers?' vindt ze. Ze besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van competenties.

'Hoe spreek je managers aan op knoppen en hendels in plaats van op sloten en grendels?'

'Zo leren OR-leden hun eigen kwaliteiten en die van hun collega's kennen. Werken met competenties is een goed instrument bij de interne taakverdeling. Organiseerbewustzijn en flexibiliteit zijn belangrijk voor het OR-werk en bij netwerken, en ook in het dagelijkse werk!'

Telting wil als trainer alles inbrengen wat ze in huis heeft. 'Soms levert dat op korte termijn niet het gewenste resultaat op. Dat is niet prettig. Dan gaan we een slag dieper. We gaan dan samen door het dal en krabbelen er samen weer uit.' Ze vindt het interessant om de ontwikkelingen van een OR te volgen. 'Laatst vroeg een oudere man mij in een vervoltraining om in te gaan op internationalisering, zodat ook nieuwe OR-leden daarvan goed op de hoogte zouden raken. In zijn eerste training wilde diezelfde man nog niets van weten van internationalisering!'

## Emoties

Eigenlijk gaan de trainingen van Telting over bewustwording, vindt ze. Ze leert OR-leden wat hun rol in de organisatie kan zijn en hoe ze invloed kunnen uitoefenen. Vooral tijdens een fusie- of overnametraject is dat belangrijk. De OR moet immers in de hectiek van de fusie of overname staande blijven. 'OR-leden leggen ontzettend veel passie in zo'n traject. Vaak meer dan de bestuursleden in de gaten hebben. Zij zitten in een spagaat tussen het belang van de organisatie en van de individuele medewerkers. Er is geen vast recept hoe daar mee om te gaan. Dat is per individu en per organisatie verschillend. Dat is de uitdaging.' Een fusie is ook een emotionele aangelegenheid, zegt ze. 'Ik leer OR-leden hoe ze hun gevoelens kunnen omzetten in cijfers en rationele argumenten. Hoe spreek je managers aan op hun knoppen en hendels in plaats van op hun sloten en grendels? Ik laat de OR-en een goede netwerkanalyse maken van de organisatie. Zodat ze ook coalitiepartners kunnen inschakelen.'

Voor Telting is het werken met OR-leden een bron van inspiratie. 'Het zijn allemaal gedreven mensen. Ze steken heel veel energie, uren en emotie in hun werk.' Dat is niet veranderd, ondanks de professionalisering van het OR-werk. 'De zorgen en belangen van de OR zijn hetzelfde gebleven, maar voor veel OR-leden is de OR steeds vaker ook echt werk geworden. Steeds vaker worden instrumenten als competentie management en persoonlijke en teamontwikkelplannen (POP en TOP) ingezet. Het OR-werk wordt zelfs onderdeel van de individuele beoordeling. OR-leden zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid. Ze gaan er echt voor.' ■

Naam: Inge Telting

Leeftijd: 42 jaar

Achtergrond: Arbeids- en Organisationspsychologie

Ervaring: 5 jaar docent bij vakgroep

Bedrijfskunde aan de VU. 10 jaar trainer/organisatieadviseur

Talent: Bruggen bouwen. Mensen aan elkaar en aan een idee binden.

Uitdaging: In balans houden van werk en privé

Drijfveer: Mensen toerusten zodat ze invloed kunnen uitoefenen op hun werkomgeving

Allergie: Stilstaan



Serie. Op cursus

# Meer doen dan de wet voorschrijft



Bij chemieconcern Organon in het Brabantse Oss zijn veiligheid, gezondheid en milieu hot items. Om alert te blijven gaat de OR commissie 'Health, Safety & Environment' regelmatig op cursus.

'Wij hebben altijd werk. In een chemisch bedrijf als Organon kun je niet achterover leunen. Wanneer ons arbosysteem niet werkt kan dat grote, zelfs dodelijke gevolgen voor de medewerkers hebben', zegt voorzitter Ger van der Veen van de commissie Health, Safety & Environment van Organon. Geen wonder dat de leden van de commissie zorgen dat ze goed geschoold zijn en blijven. Afgelopen januari, na de laatste OR verkiezingen, ging de kersverse commissie op cursus. Ze formuleerden speerpunten waar ze dit jaar aan willen werken. 'Tijdens de cursus is alles weer een keer op scherp gezet', zegt Van der Veen. 'Zo'n cursus werkt goed. Je wordt er actief van', vindt zijn collega Tonny ten Haaf.

'Het was ook goed om elkaar te leren kennen' zegt commissielid Hans Kreutzen. Vier van de acht commissieleden zijn nieuw. Ten Haaf is een van de nieuwelingen. Zij is 'buitenlid'. Ze zit niet in de OR, zoals Van der Veen en Kreutzen. Ten Haaf is voor de HSE-commissie gevraagd vanwege haar kennis over veiligheid en milieu in de laboratoria van Organon.

Twee aan twee gaan de acht commissieleden aan de slag met de prioriteiten die ze tijdens de cursus hebben vastgelegd. De belangrijkste punten zijn het bijtijds inspringen bij nieuwbouw, veiligheid en milieu, de terugkoppeling van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) aan de medewerkers, de professionalisering van de bedrijfshulpverlening en het functioneren van de Arbo-dienst. Voor de meeste punten is een lange adem nodig. 'Een kwestie van vastbijten en volhouden', zegt Kreutzen. Maar als het gaat om de Arbo-dienst verwacht hij sneller resultaat. 'We zitten op één lijn met de bedrijfsleiding. We willen weten of er verschil is in ziekteverzuim tussen mannen en vrouwen, jong en oud, dag- of ploegdienst, productie- of kantoorwerk. Mogelijk kan het bedrijf op basis van nieuwe inzichten een beter preventiebeleid ontwikkelen.'

## Eigen koers

Het werk van de commissie leeft en wordt steeds meer gewaardeerd bij Organon, vertellen de drie. Van der Veen: 'Dat is leuk en geeft je een drive om door te gaan.' Belangrijk is wel dat ze hun eigen koers varen, vinden ze. Zo is milieu bij Organon een hot item. Maar het is geen speerpunt van de commissie. Kreutzen: 'Sinds kort zet Organon zwaardere middelen in om energie te besparen. Dat levert het bedrijf direct geld op. Wij willen graag meehelpen om het energiebeleid vorm te geven, maar we willen geen mede-eigenaar van het bedrijfsbeleid worden. Dat is een les uit het recente verleden. We willen als commissie geen uitvoerende rol op ons nemen, ook al vinden we een onderwerp nog zo belangrijk.' De commissie gaat pragmatisch te werk. 'We willen niet verzanden in procedures en regels. We willen als bedrijf én als OR goede resultaten boeken op het gebied van arbeidsomstandigheden.' Onlangs werd Organon overgenomen door het Amerikaanse Schering-Plough (SP). Heeft de overname gevolgen voor het werk van de commissie? Van der Veen: 'Onze indruk is dat Amerikaanse bedrijven zich vooral richten op de wetgeving. Wij willen soms, met oog op de medewerkers, méér doen dan de wet voorschrijft. Dat proberen we overeind te houden.' De commissieleden zijn van plan dit jaar nog vaker dan voorheen op cursus te gaan. Kreutzen: 'We gaan ons verdiepen in nieuwe wetgeving en willen ons functioneren continu bespreken. We vullen elkaar als groep al goed aan, maar we willen alert blijven.' Ten Haaf: 'Uiteindelijk hebben we maar één doel: zorgen dat het beleid rond veiligheid, gezondheid en arbeidsomstandigheden goed wordt neergezet en uitgevoerd.' ■

## Fusie in de zorg

# 'We staan nu sterker tegenover zorgverzekeraars'

Megafusies hebben meer voor- dan nadelen, vinden de OR-leden van zorggigant Meavita. Ingewikkeld is het wel: overleggen met 14 ondernemingsraden, vier groepsondernemingsraden en een centrale ondernemingsraad op vier verschillende locaties.



De zorgsector is al twee jaar het toneel van een voortdurende stroom fusies. Zorginstelling Meavita ontstond door het samengaan van Thuiszorg Groningen (4000 werknemers), Sensire Achterhoek (8000 werknemers), Vitras Utrecht (3000 werknemers) en Meavita uit Den Haag (5000 werknemers). Wat betekent zo'n megafusie voor de medewerkers? 'In het dagelijkse werk van de medewerkers is niets veranderd', zegt voorzitter Riek van Kampen van de centrale ondernemingsraad. Zij behoort tot de bloedgroep Thuiszorg Groningen. 'In de zorg gaan medewerkers voor de klant. Ze bemoeien zich niet met de organisatie en allerlei zaken eromheen.' De politiek maakt zich grote zorgen over de gevolgen van megafusies in de zorg. Die zou leiden tot meer bureaucratie en minder zeggenschap van cliënten. Maar de centrale ondernemingsraad van Meavita ziet vooral voordelen. Van Kampen: 'Wij denken dat we nu een sterkere politieke lobby hebben en meer tegenwicht kunnen bieden aan zorgverzekeraars. Gezamenlijk inkoopbeleid levert geld op. Ook biedt zo'n fusie mogelijkheden om van elkaar te leren door middel van best practices.' De centrale ondernemingsraad zei dan ook ja tegen alle fusies.

## Sociaal plan

De fusies bij Meavita hebben nog geen gevolgen voor de werkgelegenheid gehad. Of dat zo blijft weet Van Kampen niet. 'De verwachting is dat er minder personeel nodig is door het samenvoegen van allerlei diensten. Samen met de vakbond hebben we een goed sociaal plan gemaakt. Dat is er op gericht gedwongen ontslagen te voorkomen.' Het uitoefenen van medezeggenschap is er ondertussen niet eenvoudiger op geworden: de organisatie telt nu vijf OR'en in Groningen, drie in de Achterhoek, zes in Den Haag en een in Utrecht. En dan zijn er ook nog drie groepsondernemingsraden en de centrale ondernemingsraad. 'Deze structuur is noodzakelijk om iedereen bij de medezeggenschap te betrekken', zegt Van Kampen. 'Een nadeel is dat het meer tijd kost. Zaken moeten soms door drie lagen medezeggenschap.' Afsproken is dat kwesties die met de uitvoering te maken hebben met de betreffende ondernemingsraad worden overlegd. De centrale OR speelt de hoofdrol als het gaat om strategische zaken.

## Minder bobo's

'Gelukkig worden we overal vroegtijdig bij betrokken', zegt van Kampen. 'We hebben naar voren gebracht dat de regionale verscheidenheid van de partners behouden moet blijven. Verder pleiten we voor zo min mogelijk bobo's in de top, voor een kleine raad van bestuur dus. Het blijkt steeds weer dat de bestuurder bereid is naar ons te luisteren. Zo hebben we voorgesteld de fusie na een tot anderhalf jaar te evalueren. Dat gaat ook gebeuren.' Zijn bestuurder en COR het overal over eens? 'We denken verschillend over de financiën. Als COR vinden wij dat het geld uitgegeven moet worden aan de klant, aan de kwaliteit van het werkoverleg en de scholing van personeel. Wij zijn dan ook sterk gekant tegen de verhoging van de honoraria van de bestuurders. We hebben daarover een brief geschreven naar de raad van commissarissen.' Ook heeft de COR een project voor zorg op afstand kritisch besproken. 'Daar waren nogal wat kosten mee gemoeid. We vonden dat er te weinig inkomsten tegenover stonden. We hebben een externe adviseur ingeschakeld om een berekening te maken. Met zijn hulp hebben we bereikt dat er een heroverweging heeft plaatsgevonden.' ■



# En, leuke dagen gehad?

*De ondernemingsraad van zorgspectrum Het Zand uit Zwolle was in april twee dagen op cursus in Raalte. 'Het was weer verhelderend', zegt OR voorzitter Annie Ekhardt.*

## Hoe was het?

'Fantastisch. We hebben een pittige cursus gehad. We hebben gepraat over Symfonie.'

## Symfonie? Het Zand is toch een zorginstelling?

'Dat klopt. Het Zand bestaat uit vier verzorgingshuizen en een verpleeghuis. Symfonie is een project. Of liever gezegd: een organisatie-model. Onze organisatie is volop in verandering. De cliënt staat tegenwoordig centraal. De eerste veranderingsfase heette 'De cliënt als dirigent'. We werken nu toe naar het sluitstuk: Symfonie.'

## Wat betekent dat?

'Dat we nu toe zijn aan de uitvoering. De cliënt is de baas en daar wordt de organisatie van de zorg op afgestemd. Je kent dat wel: meer handen aan het bed.'

## En minder voeten onder het bureau?

'De organisatie wordt platter, met minder managers. Hoe het precies uitpakt weet ik nog niet. Op de cursus hadden we de directie uitgenodigd om over Symfonie te praten. Wat betekent Symfonie voor het personeel? We hebben hen bestookt met vragen. Ik denk dat Symfonie goed kan gaan werken voor het personeel. Ik kan helaas niet het achterste van mijn tong laten zien. We moeten eerst de achterban informeren. Maar ik kan wel vertellen dat het heel verhelderend was. De directie heeft uitgebreid antwoord gegeven. We weten nu waar we aan toe zijn.'

## Ook nog stevig gediscussieerd?

'Niet echt. Maar we de sfeer was uitstekend. We zijn open en eerlijk tegen elkaar geweest. Als OR hebben we afgesproken zaken die spelen voortaan eerder op te pikken. Soms hebben we de neiging teveel achter de ontwikkelingen aan te lopen.'

## En de directie?

'Die heeft beloofd ons voortaan eerder te informeren. In het verleden kregen we wel eens een adviesaanvraag waar de directeur gisteren een advies over wilde hebben. Bij wijze van spreken dan.'

## Is de volgende cursus al gepland?

'Jazeker, in november. We gaan twee keer per jaar, want we steken altijd een hoop op van zo'n cursus.' ■

