

DE ROL VAN HR BIJ FUSIES EN OVERNAMES

HR: schoonmaakteam of partner?

Steeds meer bedrijven beslissen de krachten te bundelen via een overname of fusie. Dergelijke operaties hebben een enorme impact op de organisatie. En – vaak onderschat – op het personeel. Welke rol kan HR spelen in zo'n integratieproces?

WIETSKE VOS

Er was eens een kip met een lumineus idee. "Laten we gaan samenwerken", kakelde ze tegen het varken. "Dan bereik je meer." "Mij best", knorde het varken. "En hoe moet die samenwerking er dan uitzien?" "Heel simpel", antwoordde de kip. "Wij fuseren en richten de firma Ham & Eieren op. Ik zorg voor de eieren, jij voor de ham." Het varken dacht lang na en zei ten slotte:

"Het idee is in principe best aardig, maar... dan moet ik het loodje leggen!" "Nou ja", antwoordde de kip. "Dat heb je nu eenmaal met fusies." In het eerste kwartaal van 2007 werd op wereldschaal voor meer dan 1000 miljard dollar verhandeld bij fusies en overnames, een absoluut record. Financiële specialisten voorspellen dat de huidige golf van fusies en overnames nog zeker een jaar zal aanhouden. Voor de financiële markten klinkt dat als muziek in de oren, al lopen dergelijke operaties niet zelden uit op een fiasco. Recente onderzoeken wijzen uit dat amper 9% van de fusies uitmondt in een succes.

Het komt erop aan het personeelsmanagement, de bedrijfscultuur en het beleid van de bedrijven op elkaar af te stemmen. Vooral het personeel moet de aandacht krijgen die het verdient - en juist daar ontbreekt het nogal eens aan. Zo'n 70% van de ondervraagde managers gaf toe te weinig zicht te hebben op de cultuur en de medewerkers van het overgenomen bedrijf.

Toch zien ze de noodzaak tot verandering wel in. De helft van de ondervraagden neemt zich voor de bedrijfscultuur beter in kaart te brengen. Twee derde vindt zelfs dat prestatie-indicatoren van de werknemers een beter beeld geven van een bedrijf dan andere cijfergegevens. Desondanks zei de grote meerderheid tijdens de fusie de voorkeur

te geven aan het traditionele boekenonderzoek. Ook hoog op de prioriteitenlijst stond de integratie van IT-systemen. Bedrijven rekenen zich dus rijk – of arm – zonder zaken op te nemen die niet letterlijk op de balans staan, zoals het *menselijk kapitaal*. Bijna 60% van de managers zegt dat er door deze verkeerde focus te weinig aandacht is voor het samenbrengen van de verschillende cul-

Amper 9% van de fusies is een succes.

turen. Bijna evenveel ondervraagden (54%) zegt dat hiervoor de overname in gevaar kwam. Slechts 27% van de managers analyseerde vóór een fusie of de bedrijfsculturen wel bij elkaar passen. Niet meer dan 22% van de organisaties voerde een *human capital audit* uit. Zo'n 38% van de leidinggevendenden had na de overname geen goed gevoel bij de ontstane organisatiecultuur.

PRAKTISCHE TIPS VOOR HR

Hoe belangrijk de rol van HR bij fusies en overna-

mes wel kan zijn, bleek tijdens het zesde jaarlijkse congres van de European Club for Human Resources (EChr). Uit de centrale vraag (*Hoe kan HRM een cruciale rol spelen bij fusies en overnames?*) kwamen enkele bijzonder interessante gegevens naar voren.

De belangrijkste trend: vaak kampt HR met een gebrek aan vertrouwen en ervaring bij een fusie of overname. Hierdoor gedraagt HR zich eerder als een *schoonmaakteam* dan als een proactieve, constructieve en invloedrijke partner. Nochtans kunnen HR-verantwoordelijken veel invloed hebben op het slagen van een fusie of overname, op voorwaarde dat de HR-medewerkers de strategische context volledig begrijpen en doorhebben hoe ze extra waarde kunnen toevoegen aan het hele proces. De eerste taak van de HR-afdeling is het uitwerken van een organisatiedesign dat perfect aansluit bij het bedrijfsconcept. Haar tweede taak bestaat uit de organisatie van een degelijk assessment voor het management van beide bedrijven. Ge-



ENQUÊTE BIJ ABN AMRO EN FORTIS ROND OVERNAME

Al maanden woedt er een overnamestrijd tussen het consortium rond Fortis (Fortis, Royal Bank of Scotland en Banco Santander) en de Britse bank Barclays voor de overname van ABN Amro. Het trio met Fortis lijkt het laken nu definitief naar zich toe trekken. Ondertussen hield de Nederlandse vakbond De Unie een enquête bij de medewerkers van ABN Amro en Fortis. De vakbond legde het bankpersoneel drie toekomstscenario's voor ABN Amro voor: een overname door Barclays, een overname door het Fortis-consortium of een zelfstandig voortbestaan van ABN Amro.

De meerderheid van het personeel (55%) van ABN Amro sprak zich uit vóór een zelfstandig voortbestaan. Een overname door Barclays kreeg de steun van 39%. Amper 6% koos voor een overname gevolgd door een opsplitsing van de bank, zoals die door het consortium wordt voorgesteld.

"Een harde boodschap", meende De Unie-voorzitter Jacques Teuwen. Volgens Teuwen zijn de werknemers wantrouwig, omdat ze over weinig informatie beschikken. De vrees bestaat dat een overname en een splitsing tot

banenverlies zullen leiden. Dit vermoeden is overigens niet helemaal onterecht, gezien onderzoek heeft uitgewezen dat de tewerkstelling in Belgische ondernemingen meestal daalt na een fusie of overname. Daarvoor zijn verschillende verklaringen mogelijk, zoals de strikte arbeidswetgeving in België, de veranderde werkomgeving en de negatieve verwachtingen van de werknemers. Het jaar na de fusie of overname lijkt de tewerkstelling echter opnieuw te stijgen, wellicht door de toenemende kansen van de onderneming die dan extra werknemers kan gebruiken.

Teuwen was aangenaam verrast door het grote aantal deelnemers aan de rondvraag en de ontvangen reacties. "Dit toont aan dat er bij de medewerkers een grote betrokkenheid bestaat. Bovendien maakt het duidelijk dat bij dit soort processen de werknemers in een eerder stadium moeten worden betrokken. De uitkomsten van de enquête vormen een belangrijk signaal dat niet zomaar onder het tapijt mag worden geveegd."

deelde HR-instrumenten moeten de HR-afdeling toelaten het proces snel en accuraat te doorlopen. Daarbij kunnen ze een beroep doen op processen en methoden rond leiderschap, projectmanagement, change management, organisatieontwerp, communicatie, beloning en dies meer.

En ook al is er geen standaard werkwijze bij fusies en overnames, op het EChr-congres kwamen wel enkele tips naar voren om rekening mee te houden:

- Spoor tijdens de transactie de medewerkers aan om hetzelfde prestatieniveau aan te houden als voorheen.
- Maak werk van de transformatie, zodat de verwachte groei en synergie (en kostendaling) gehaald worden.
- Vanaf de start van de onderhandelingen moet HR bij de samensmelting betrokken worden, wil een fusie of overname kans op slagen hebben.
- De cohesie van een internationale groep moet gebaseerd zijn op bedrijfswaarden.
- Het integratieproces wordt alvast vergemakkelijkt door een internationaal managementteam dat baat vindt bij *learning by doing*.

WANNEER SPEELT HR GROOTSTE ROL?

Hoewel onderzoeken naar de functie van HR bij overnames en fusies bevestigen dat HR een positieve invloed kan hebben op het hele proces, lopen de meningen over de mate waarin HR een rol kan spelen, uiteen. De Amerikaanse onderzoekers Ruth Aguilera en John Dencker (universiteit van Illinois) onderzochten in 2004 het verband tussen de HR-strategie en fusies en overnames. Vooraf merken ze op hoe weinig systematische beschrijvingen er over dit onderwerp voorhanden zijn. Dat gebrek schrijven ze toe aan de marginale rol die CEO's toekennen aan HR bij fusies en overnames, vooral in de vroege stadia van het integratieproces.

Aguilera en Dencker vinden dat het voor HR makkelijker is synergie tot stand te brengen bij binnenlandse overnames of fusies, dan bij dergelijke operaties over de grenzen heen. Het is al niet evident om de HR-systemen van twee

bedrijven binnen eenzelfde land met elkaar in overeenstemming te brengen, laat staan die van bedrijven die uit een totaal verschillende nationale, culturele en organisatorische context komen.

Aguilera en Dencker concentreren zich op internationale fusies en overnames. Ze verdelen de landen in twee grote categorieën: de liberale markteconomieën (LE's) en de gecoördineerde markteconomieën (CE's). Twee bedrijven die tot dezelfde categorie behoren, hebben een andere manier om hun HRM met hun strategie in overeenstemming te brengen dan twee ondernemingen die elk onder een andere categorie vallen. Toch moeten ook zij hun HR-strategie op één lijn brengen.

Het proces telt drie fasen: vóór de aankondiging, tussen de aankondiging en de overname, en ten slotte bij de integratie. In theorie kan HR het succes van de operatie beïnvloeden in elk stadium, maar volgens Aguilera en Dencker wijst de praktijk uit dat HR vooral in de integratie een cruciale rol kan spelen, op het moment dat de strategie in de praktijk wordt gebracht. Daarom focusten ze tijdens hun onderzoek uitsluitend op de integratiefase. Daarmee sluiten ze zich aan bij John Child, David Faulkner en Robert Pitkethly, die stelden dat "de aandacht voor HR vooral belangrijk is in de fase na de overname, zeker wanneer er sprake is van culturele verschillen."

Lees verder (na de cases) blz. 25 >



Persoonlijke begeleiding
van gekwalificeerd personeel,
kader en directie



www.selecthr.be

**ROGER LEYSSENS
(DEXIA BANK)**

Weg met het silodenken

Hoe cruciaal het is vanaf het begin van een overname in nauwe samenwerking met HR een nieuw project op te bouwen, moest Dexia Bank door scha en schande ondervinden. Met een grootscheepse inhaaloperatie waarvan HRM de spil vormde, zette de bank de situatie recht.

HR-manager Roger LeysSENS verpersoonlijkt de leiderschapsstijl die Dexia wil uitdragen: joviaal maar tegelijk zeer gefocust en zonder loze praatjes. Dat is ook zijn boodschap: wees consequent en *practice what you preach*.

Dexia Bank ontstond in 1996, na een alliantie tussen het Gemeentekrediet van België en Crédit Local de France. Vijf jaar later verwierf Dexia Artesia BC, een financiële groep ontstaan door een fusie van Arco (dat eerder al Paribas België had overgenomen), Bacob en DVV. Zo ontstond een soort 'schizofrene' bankgroep, waarin de drie oude bedrijfsculturen naast elkaar bleven bestaan. Uit een intern onderzoek bleek dat de medewerkers zich niet goed voelden in die situatie, omdat de gemeenschappelijke waarden en een overkoepelende visie ontbraken. LeysSENS: "Daarom hebben we een werkgroep samengesteld waarin alle afdelingen vertegenwoordigd waren. De werkgroep ging op zoek naar de gemeenschappelijke roots en naar een toekomstvisie."

Generatie Y

"Door de interne bevraging werd pas goed duidelijk hoezeer we een nieuwe, inspirerende leiderschapsvisie nodig hadden", legt LeysSENS uit. "Als Dexia tien jaar later een universele Europese bank en wereldleider in *public finance* wilde zijn, moest er op lange termijn worden gedacht. Daarvoor hadden we vooral medewerkers nodig, en dat in een tijd waarin de *oorlog om talent* in volle hevigheid losbarstte. Enkele jaren eerder waren zo'n 3000 medewerkers afgevoerd, maar nu werden we geconfronteerd met het feit dat in 2009 al 1440 werknemers de bank zullen verlaten omdat ze de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. Het wordt niet eenvoudig deze vacatures



ROGER LEYSSENS (DEXIA)

"De ultieme natte droom zou zijn dat HR niet meer door de HR-afdeling wordt gedaan, maar dat de leiders zelf verantwoordelijk zijn."

© GF

ingevuld te krijgen. Naast de vergrijzing speelt ook de Generatie Y een rol. Die generatie gaat nu aan de slag en houdt rekening met het evenwicht tussen leven en werk. Het leiderschap moet zich daaraan aanpassen."

Leiderschap is primordiaal, aldus LeysSENS: "Het beheren van talent en de ontwikkeling van leiderschap is zoveel méér dan het werk van HRM. Het impliceert een gemeenschappelijke leidinggevend verantwoordelijkheid. De ultieme natte droom zou zijn dat HR niet meer door de HR-afdeling wordt gedaan, maar dat de leiders zelf verantwoordelijk zijn."

'Enjoy'

Voorwaarde voor die gemeenschappelijke leiding is het bestaan van gemeenschappelijke waarden, en dat was precies het probleem: Dexia had te maken met de – sterke – roots van drie entiteiten. In 2003 werd Axel Miller, toen amper 38, voorzitter van het directiecomité van Dexia. Op dat ogenblik was de fusie voorbij, maar goed zat het niet. Miller besliste in nauwe samenspraak met HR een gemeenschappelijke visie te bepalen en een grootscheepse integratie-operatie te starten.

Een werkgroep determineerde vier grote aandachtspunten waarop de nieuwe visie werd gebaseerd: klantgerichtheid, toegankelijkheid door nieuwe technologie, stroomlijnen van processen en diensten, en uitgroeien tot een belangrijke werkgever. Deze vier punten werden in een veranderingsplan voor de medewerkers gegoten, dat de naam *ENJOY* meekreeg. Elke letter stond voor een houding die Dexia nu van alle medewerkers in hun contacten met klanten en collega's verwacht:

- *Entrepreneur* (ondernemerschap)
- *Nearby* (bereikbaar)
- *Just* (eerlijk)
- *Open minded* (open van geest)
- *Young at heart* (jong van geest)

'Blauwe merels'

Deze attitude werd op een ludieke manier aan de medewerkers uitgelegd, onder meer via de interne bedrijfsfilm *Blauwe Merels* met acteurs als Tom Van Dyck, Wim Opbrouck en Frank Focketyn. Dexia lanceerde ook een *ENJOY*-site waarop medewerkers hun zegje konden doen. LeysSENS: "In een jaar tijd is het ons gelukt het plan tot op het laagste niveau te laten doordringen. Dat gebeurde onder meer via cascadesessies, waarbij het personeel op de werkvloer voorstellen kon doen ter verbetering van de werksituatie."

Daarnaast werden systemen ter discussie gesteld. Er kwam een analyse van alle functies, waarbij werd geïnventariseerd wie waarvoor verantwoordelijk was. Dit onderzoek bracht enkele scheefgegroeide situaties en overlappings aan het licht, waardoor medewerkers bepaalde klanten onnodig lastig vielen. De organisatie werd herbekeken en het *silodenken*, waarbij elke dienst niet verder keek dan zijn eigen werkerrein, werd vervangen door *transversaal (horizontaal) denken*.

Belangrijk daarbij was de rol van de senior executives, die meer vertrouwen en verantwoordelijkheid kregen. Daarbij was het noodzakelijk dat deze managers ook goede leiders werden. "Leiderschap is visie, klantgerichtheid, transversaal denken en wederzijds engagement", aldus LeysSENS.

WV

State-of-the-art: motivatie

Een vormingsdag georganiseerd door Vlerick Leuven Gent Management School en SD WORX

woensdag 28 november 2007

Diamant Brussels Conference & Business Center, Brussel

Motivatie is cruciaal in organisaties. Wilt u ook de voordelen van motivatie voor uw organisatie leren kennen? Wilt u weten hoe u medewerkers kunt motiveren? U motiveert anderen en uzelf, maar wilt graag de nieuwe trends over motivatie kennen? De antwoorden op deze vragen en veel meer komt u te weten tijdens onze vormingsdag.

Doelgroep

'State-of-the-art: motivatie' richt zich tot wie verantwoordelijk is voor mensen. Begeleidt u medewerkers en wenst u hen te motiveren? Wenst u uw vaardigheden op dit vlak aan te scherpen? Wilt u een netwerk van experts ontmoeten?

U stelt zelf uw opleiding samen

Motivatie is een intrigerend thema. U kunt kiezen uit een brede waaier van sessies van experts en motivationele sprekers uit België, Nederland en de Verenigde Staten. Een unieke gelegenheid voor u om op een en dezelfde dag heel wat experts te ontmoeten.



PROF. DR. MARC BUELENS



PROF. DR. HERMAN VAN DEN BROECK

Internationale topspreker

Ben Zander, wereldbepaald dirigent van het Boston Philharmonic Orchestra en auteur van het boek "The Art of Possibility" brengt inspirerende invalshoeken. Prof. dr. Herman Van den Broeck (*houder van de Belgacom-leerstoel 'Building organisations that last'*) en Prof. dr. Marc Buelens zijn uw garantie voor een degelijk wetenschappelijk onderbouwde, maar praktijkgerichte ervaring. Daarnaast komen nog eens tal van andere sprekers aan bod.

Interactieve workshops

Tijdens de lunchpauze maakt u via interactieve workshops kennis met praktische tools, methodieken en oefeningen. Iedere workshop wordt tweemaal georganiseerd (om 13 en 14 uur) zodat u uit het aanbod van zeven workshops twee sessies kunt kiezen. Door deze formule krijgt u tijd om tijdens de dag verschillende experts aan het woord te horen en met hen in discussie te treden.

Vanaf september vindt u het programma online op www.vlerick.be/go/motivatie.

Meer informatie bij Veronique Warmoes, 09 210 97 69, veronique.warmoes@vlerick.be.

JEAN-PIERRE PRADIER (UCB)

"Als lid van het uitvoerend comité moet ik niet alleen over HR spreken, maar ben ik een partner die meedenkt over de bedrijfsstrategie."

© GF

JEAN-PIERRE PRADIER (UCB)

"HR is betrokken van bij de due diligence"



In september 2006 maakte de Belgische biofarmagroep UCB de overname bekend van het Duitse Schwarz Pharma. Jean-Pierre Pradier bevestigt de cruciale rol van HR binnen het integratieproces. "HR moet die rol wel eerst verdienen."

De Belgische farmaceutische multinational UCB telt zo'n 12.000 werknemers, verspreid over 35 vestigingen in de vijf continenten. Het hoofdkantoor van de groep, in 2006 goed voor 3,5 miljard euro omzet, bevindt zich in Anderlecht. In september 2006 betaalde UCB 4,4 miljard euro voor de overname van het Duitse Schwarz Pharma. Kort daarop werden 35 integratieteams gelanceerd.

"Bedrijven in de biofarmaceutica zijn *people-bedrijven*", vindt Jean-Pierre Pradier, executive VP Corporate Human Resources bij UCB. "De toekomst van de bedrijven in onze sector hangt af van de ontwikkeling van nieuwe producten en van een goede marketing en verkoop van die producten. Om die reden wordt HR in ons bedrijf hoog geschat en heeft de afdeling een belangrijke rol te spelen in de bedrijfsstrategie. HR maakt deel uit van het uitvoerend comité en wordt beschouwd als een volwaardige partner bij de strategieberesprekingen. Het gevolg daarvan is dat HR *moet* meedenken."

De mate waarin HR een stempel kan drukken op de strategie, hangt af van de erkenning door het algemene management, maar ook van HR zelf. "De HR-manager moet die rol eerst verdienen, bewijzen wat hij kan en het management overtuigen van zijn visie. *It takes two to tango*: een CEO die open staat en een HR-manager met een visie. Deze laatste moet zijn weg naar boven zoeken lang vóór er sprake is van een overname, en met het management een relatie opbouwen van vertrouwen. Als lid van het uitvoerend comité moet ik niet alleen over HR spreken, maar ben ik een volwaardige partner die meedenkt over de bedrijfsstrategie. Deze positie verplicht me mezelf in te werken: ik moet kunnen meepraten over de productplannen, de overnamestrategie en de marketing, ik moet de balans kunnen lezen, me bewust zijn van de concurrentie en me verdiepen in ons wetenschappelijk onderzoek. Ik hoef geen expert te zijn, maar er wel genoeg van afweten om een mening te hebben en beslissingen te nemen."

HR-onderzoeksteam

Bij UCB wordt de HR-afdeling dan ook bij een overname betrokken van bij het begin, of zelfs nog eerder. Onderzoeksteams van UCB struinen dag in dag uit de markt af, op zoek naar mogelijke partners. Vanaf het moment dat deze teams een kandidaat in het vizier krijgen, moet ook HR mee de waarde van het bedrijf onderzoeken. Pradier: "We starten dus veel eerder dan de integratiefase. UCB hanteert het principe van *sociale verantwoordelijkheid*. Dit betekent dat ook HR wordt betrokken op het niveau van de *due diligence*, het onderzoek dat plaatsvindt bij bedrijfsovernames."

Toen Schwarz Pharma gespot was als kandidaat voor een overname, was de HR-verantwoordelijke van UCB één van de weinigen die daarvan op de hoogte waren. "Vervolgens ging een HR-team aan de slag om uit te zoeken wat Schwarz doet, welke cultuur er heerst, hoe deze onderneming met haar medewerkers omgaat enzovoort. De checklist van zowel kwalitatieve als kwantitatieve punten werd afgewerkt. Ondertussen werd een M&A-team opgericht, waar ook HR deel van uitmaakte", vertelt Pradier.

In een tweede fase werd een eerste ontmoeting gepland tussen het M&A-team van UCB en het management van Schwarz. "Op die meeting gaf Schwarz de nodige documenten en rapporten over hun prestaties en producten mee aan UCB. Op basis van dit materiaal volgde een nieuwe onderzoeksfase. Daarbij werden de resultaten van het eerdere onderzoek aan de realiteit getoetst en een inschatting gemaakt hoe het integratieproces zou verlopen. Ten slotte kwamen de leden van het M&A-team tot een consensus en stuurden ze hun werk naar het uitvoerend comité. Van daaruitetrok het advies naar de raad van bestuur, die de knoop doorhakte. Het is al gebeurd dat een overnameplan in die fase niet werd goedgekeurd omwille van HR-gerelateerde redenen."

Er zijn verschillende strategieën voor het integratieproces. De ene is een zeer dominerende cultuur die aan iedere nieuwe medewerker wordt opgedrongen. De andere is een soort partnership tussen beide bedrijven. Daarbij wordt in een open sfeer uitgekend wat de beste aspecten van beide bedrijven zijn, die vervolgens worden omgesmeed tot een nieuwe visie. Pradier: "UCB is een groot voorstander van de tweede methode. Toen de beslissing was genomen, zaten de managementteams van beide bedrijven een dag lang samen om te spreken over de gemeenschappelijke factoren en

Vervolg van blz. 21 >

DÉ GELEGENHEID OM KUNDE TE TONEN

Het mag dan wel kloppen dat de invloed van HR het grootst is in de integratiefase, dat neemt niet weg dat het ook nuttig kan zijn HR al in de eerdere stadia in te schakelen. David Green-span en Mark Clemente, consultants met een jarenlange ervaring op het gebied van fusies en overnames, beschrijven in hun boek *Empowering Human Resources in the Merger and Acquisition Process* een aantal cruciale succesfactoren voor HR. Ze beklemtonen de belangrijke HR-rol van bij het prille begin van de fusie of overname. Ze hebben het onder meer over de strijd tussen twee grote elektronicafabrikanten om een gegeerd internetbedrijf. De ene onderneming betrok zijn HR-afdeling bij de ontwikkeling van de overnamestrategie, de andere niet. De betrokken HR-professionals wezen hun CEO op een belangrijke vorm van beloning die binnen de sector frequent voorkwam: compensatie op basis van stockopties voor medewerkers van internetbedrijven. Met deze tip in het achterhoofd structureerde het bedrijf zijn aanbod als een transactie op basis van aandelen, waarbij ook een retentiestrategie voor senior managers werd uitgewerkt. Met dit voorstel won het bedrijf de overnamestrijd. Nieuwe en oude medewerkers waren achteraf heel tevreden dat de organisatie aan hun collectieve toekomst had gedacht. Ook in andere voorbeelden wordt de positieve invloed op de retentie na het hele proces genoemd als één van de belangrijkste voordelen van een vroege betrokkenheid van HR bij het proces.

Ruth Bramson (betrokken bij de overname van de keten Star Markets door Shaw's Supermarkets) omschrijft het in het tijdschrift *Training & Development* als volgt: "We volgden een met zorg ontworpen integratieplan, waar het HR-element het hart van vormde. Als er één les uit het proces kan worden getrokken, is het deze: het draait uiteindelijk allemaal om mensen. Een fusie of overname is voor de HR-afdeling dé gelegenheid om haar kennis en vaardigheden te tonen. HR vormt een intrinsiek onderdeel van het M&A-proces, omdat het de compatibiliteit van bedrijfsculturen kan beoordelen en de verschillende mogelijkheden om ondernemingen met elkaar te combineren. HR moet ook een betrouwbare informatiebron zijn voor de medewerkers over wat de fusie of overname voor hen betekent." □

de verschillen, om daaruit een nieuwe visie en missie te distilleren voor het nieuwe UCB. Vervolgens werd een integratieplan opgesteld, dat door HR-thema's werd gedomineerd. Er werden integratiewerkgroepen gevormd voor marketing, R&D, verkoop, communicatie, HR enzovoort. Elke werkgroep werd geleid door twee personen: één van Schwarz en één van UCB."

Communicatie

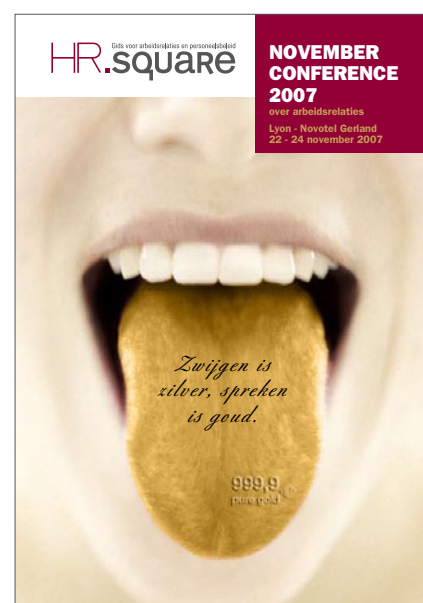
Communicatie krijgt in dit proces de hoogste prioriteit. Moeilijk is altijd om het moment te kiezen om de overname aan de medewerkers te communiceren. Bij een overname zoals bij Fortis en ABN Amro, waar de strijd in de media wordt gevoerd, is het onmogelijk om het in het beginstadium niet te communiceren, want alles verschijnt in de pers. Maar als het niet zo verloopt, is het beter te wachten tot men zeker is of de overname doorgaat.

"Het blijft belangrijk dat medewerkers in alle stadia van het proces met hun vragen bij ons terecht kunnen. Via de website en callcenters kunnen ze vragen stellen en krijgen ze feedback. Blijven praten, dát is cruciaal."

Ondertussen is het integratieproces een heel eind gevorderd. Pradier: "Iedereen weet wat zijn rol is binnen de nieuwe organisatie, maar het is nodig dat er af en toe checkmomenten worden ingelast. Om te controleren of alles nog goed verloopt. Zo komt in november het *global leadership team* van UCB bijeen. Dan praat de top 200 van het bedrijf over het integratieproces, wordt gekeken of alles fair en transparant verlopen is en krijgt een tienjarenplan vorm voor het nieuwe bedrijf. Tijdens die bijeenkomst wordt één dag over business gepraat en één dag over HR."

Bronnen:

- *De manager en de zeven dwergen* door Wolfgang Hölker. Terra, 2007.
- *EChr Position Paper* over people management bij fusies en overnames.
- *The role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions* door Ruth V. Aquilera en John C. Dencker. In: *International Journal of Human Resource Management*, december 2004.
- *Empowering Human Resources in the Merger and Acquisition Process* door David S. Green-span en Mark N. Clemente. Clemente, Green-span & Company, 1999.
- *HR's Role in Mergers and Acquisitions* door Ruth N. Bramson. In: *Training & Development*, oktober 2000.
- Voor info over de EChr: www.euroclub-hr.com.



Uiteraard is ook communicatie cruciaal voor de slaagkansen van een fusie of overname. Op de November Conference 2007 van HR Square staat communicatie centraal.