

## KRACHTIG ADVISEREN BIJ FUSIES EN OVERNAMES

Met een divers team van organisatieadviseurs ondersteunen we ondernemingsraden bij het beoordelen van voorgenomen verkoop, fusies en overnames van bedrijven. We hebben specialisten in huis die hier ruime ervaring mee hebben, met gedegen financieel-economische, juridische en organisatiekundige expertise.

### **GEVOLGEN VOOR DE WERKGELEGENHEID**

*Verkoop van een bedrijf kan grote effecten hebben op de werkgelegenheid, zowel onmiddellijk na overname of fusie als op langere termijn. Na de overname zal door de nieuwe eigenaar ongetwijfeld gezocht gaan worden naar een optimalisatie van de bedrijfsvoering. Voor de ondernemingsraad is het belangrijk om hierop te anticiperen bij de advisering over de voorgenomen verkoop. Zijn de voorgenomen maatregelen nuttig en noodzakelijk voor het voortbestaan van de onderneming?*

## AANDACHTSPUNTEN BIJ FUSIES EN OVERNAMES

Van ondernemingsraden wordt veel gevraagd bij de advisering over fusie of overname. De voorgenomen transactie zal moeten worden getoetst op een groot aantal punten.

Deze hebben betrekking op:

- profiel en strategische motieven van de koper; perspectief van de onderneming na fusie of overname;
- financiering van de overname en daaraan verbonden risico's;
- effecten van de overname op omzet, winstgevendheid en liquiditeit;
- bestuur en aansturing na overname (corporate governance);
- organisatiestructuur, organisatorische integratie en 'synergie-effecten';
- effecten op werkgelegenheid, arbeidsvoorwaarden en pensioenen.

De beoordeling van al deze thema's is complex en vergt specialistische kennis die de OR vaak niet in huis heeft. Daarnaast is het niet onverstandig om het oordeel van een externe onafhankelijke partij met een frisse blik op de situatie te vragen. Basis & Beleid heeft specialisten in huis met gedegen financieel-economische, juridische en organisatiekundige expertise, die ruime ervaring met fusies en overnames hebben.

## STRATEGISCHE OF FINANCIËLE PARTIJ

De risico's voor werkgelegenheid bij fusies en overnames zijn sterk afhankelijk van het profiel van de koper of fusiepartner. Een onderneming die in dezelfde sector actief is, wordt ook wel een strategische of industriële partij genoemd. Hierbij geeft een koper die hetzelfde product in dezelfde markten aanbiedt veel risico's voor de werkgelegenheid. Mogelijk is het motief van overname daarbij het verwerven van marktaandeel en/of capaciteit uit de markt halen. Deze koper zal zo snel als mogelijk de bedrijven willen integreren om optimale 'synergie' te bewerkstelligen, door hoofkantoren samen te voegen, dubbelfuncties te schrappen of vestigingen te sluiten. Minder risico zal er zijn als de strategische koper een ander productassortiment heeft en/of op andere markten actief is. Denk bijvoorbeeld aan een Amerikaans bedrijf dat de Europese markt wil gaan betreden.



De overname kan ook gedaan worden door een financiële partij, een investeringsmaatschappij of private equity. Er zijn veel slechte ervaringen met private equity-ondernemingen, omdat ze roofbouw plegen op het overgenomen bedrijf door ze met schulden op te zadelen en veel te weinig investeren. Hier zijn de risico's voor de werkgelegenheid groot, zowel op de korte als op de lange termijn. Anderzijds zijn er ook fatsoenlijke investeringsmaatschappijen die juist een uitkomst kunnen zijn voor het over te nemen bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan dochterondernemingen van concerns die niet meer tot de 'kernactiviteiten' worden gerekend en waarin nauwelijks meer geïnvesteerd wordt. Een nieuwe financiële partij kan dan zorgen voor investeringskapitaal en nieuw elan.

## GEVOLGEN VOOR ARBEIDSVOORWAARDEN BIJ FUSIES EN OVERNAMES

Fusies en overnames kunnen ook gevolgen hebben voor de arbeidsvoorwaarden van de betrokken werknemers. Volgens de Wet Overgang Ondernemingen gaan alle werknemers en alle rechten en verplichtingen die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst (cao) over op de verkrijgende onderneming. Vaak zal er echter na overname gestreefd worden naar harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Het pensioen valt niet onder de hiervoor genoemde wet. Dat betekent dat in principe de pensioenregeling van de nieuwe werkgever van kracht wordt. Zowel over de cao als over

het pensioen zullen waterdichte overgangsafspraken moeten worden gemaakt. De vakorganisaties zijn hierbij de eerstaangewezen partij.

## SCHRIFTELIJKE AFSPRAKEN MET DE KOPER, VOORAF

Onze ondersteuning bij fusies en overnames is erop gericht dat de ondernemingsraad goed onderbouwd kan adviseren, maximale zekerheden inbouwt voor de continuïteit van de werkgelegenheid en dat er een adequaat sociaal plan is voor medewerkers die overcompleet worden. De ervaring leert dat dit het best kan worden gerealiseerd door het maken van afspraken, zowel met de verkopende, maar vooral de overnemende partij. De koper is immers degene met wie de werknemers en de OR na overname te maken krijgen. Hij hecht doorgaans belang aan een positief advies van de ondernemingsraad en is geneigd de zaak rooskleurig voor te stellen. Door voorafgaand aan het advies schriftelijke afspraken te maken wordt het adviesrecht van de OR maximaal benut. Bovendien is het verstandig dat de OR zijn inzet 'zwaluwstaart' met de vakorganisaties in verband met de overgangsafspraken die gemaakt moeten worden over cao en pensioen.

## ONZE AANPAK

**Met de vraag van de ondernemingsraad bepalen we onze opdracht.**

Vaak is dat het uitvoeren van onderzoek, ondersteuning bij het opstellen van het advies en het maken van afspraken met de (huidige) bestuurder en met de overnemende partij.

Aan het einde van onze opdracht ontvangt de ondernemingsraad onze rapportage en lichten we deze persoonlijk toe. Ook presenteren we vaak, na overleg met de OR, onze bevindingen en conclusies aan de bestuurder en de overnemende partij.

**ONZE WERKZAAMHEDEN BESTAAN BIJVOORBEELD UIT:**

- Een analyse van het profiel van de overnemende partij of fusiepartner.
- Een analyse van het schriftelijk materiaal, zoals strategienota's, financiële rapportages, jaarrekeningen, businessplannen en langetermijnprojecties.
- Een analyse van de rekenmodellen en uitgangspunten die zijn gebruikt voor de (langetermijn)projecties van de winstgevendheid, alsmede een aantal 'what-if-analyses'.
- Een analyse van de financiering van de overname en de daaraan verbonden risico's.
- Een analyse van de arbeidsvoorwaarden- en pensioenregelingen.
- Een analyse van potentiële risico's voor de werkgelegenheid.
- Interviews met in overleg met de OR te bepalen sleutelpersonen, zowel van de kopende als verkopende partij.
- Regelmatige terugkoppeling aan de ondernemingsraad.
- Ondersteuning van de ondernemingsraad bij het overleg met de bestuurder en bij het maken van afspraken met de verkopende en overnemende partij.
- Ondersteuning bij de communicatie met de achterban, afstemming met vakorganisaties, opstellen van een adviestekst.

**KOPERSPROFIEL EN POTENTIËLE RISICO'S VOOR DE WERKNEMERS**

In onderstaande matrix is op hoofdlijnen de relatie weergegeven tussen het kopersprofiel en de potentiële risico's voor de werknemers.

<b>Kopersprofiel</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Productie/afzet in dezelfde regio	✕	✕	✕			
Zelfde productportfolio	✕			✕		
Aanvullend productportfolio		✕			✕	
Ander productportfolio			✕			✕
<b>Werkgelegenheidseffecten op</b>						
Overhead	●	●	◐	◑	○	○
R&D	●	◐	◑	◒	◓	○
Ondersteunende diensten	●	●	◐	○	○	○
Productie	●	○	○	○	○	○
<b>Aandachtspunten</b>						
Financiering	●	●	●	●	●	●
Cultuur	●	●	●	●	●	●
Sociaal plan	●	●	●	●	●	●
Harmonisatie arbeidsvoorwaarden	●	●	●	●	●	●
Werkgelegenheidseffecten	●	groot		○	klein	
Aandachtspunten	●	hoog		●	laag	

## ONZE ADVISEURS

Basis & Beleid adviseert inmiddels 25 jaar ondernemingsraden over fusies en reorganisaties. We denken met ondernemingsraden mee over besluitvorming en beleidsbepaling en over de positie van de ondernemingsraad naar achterban, directie en vakbonden. Daarbij vinden we de kritische inbreng van alle betrokken partijen belangrijk om te komen tot een goed advies.



Bent u geïnteresseerd in een vrijblijvend kennismakingsgesprek waarin we uw specifieke situatie bespreken? Wij komen graag bij u langs. U kunt natuurlijk ook bellen voor meer informatie. Ons secretariaat legt naar aanleiding van uw vraag contact met een adviseur waarmee u verder in gesprek kunt.

Contact: via 030-2331272 of [info@basisenbeleid.nl](mailto:info@basisenbeleid.nl). Zie ook: [www.basisenbeleid.nl](http://www.basisenbeleid.nl)