

# Fusies en overnames

# Zelfonderzoek

- Gedegen zelfonderzoek: Hoe staan we er voor als we naar de toekomst kijken?
- Ontwikkeling sector < 3, 5, 10 jaar
- Concurrentiepositie
- Eisen toekomst
- Noodzaak samenwerking? In welke vorm?
- Kandidaten

# Vormen van samenwerking

- Overname
- Fusie
  - Juridische fusie
  - Bedrijfsfusie (activa/passiva transactie)
  - Aandelenfusie
- Strategische samenwerking (overeenkomst)
  - Contractueel
  - Joint Venture
  - Researchsamenwerking
  - Licentie
  - Franchise

# Hoofdmotieven

- Versterking concurrentiepositie
- Schaalvergroting
- Efficiency
- Risicospreiding
- De politiek/wetgever/geldverstrekker wenst het

# Uitgelicht: Efficiency

- Door fusie kunnen bedrijven efficiënter (lees goedkoper) werken
  - Lagere bedrijfskosten, meer bedrijfsresultaat
  - Gebruikmaken van elkaars sterke punten
  - Opbouw nieuwe organisatie
- 
- Maar besparingen alleen op de middellange termijn!

# Stakeholders

- Besluitvormingsprocessen
  - Rvt
  - Rvb
  - Management
  - Medezeggenschap zoals OR, CCR-C, CCR-V, MSB
- Toezicht
  - Nza
  - ACM

- Inspraak of goedkeurende stem
  - WFZ
  - Banken
  - SER
  - Vakbonden
  - CSZ

# Valkuilen bij fusies

1. Onvoldoende due diligence
2. Overschatting van synergiën
3. Financiële onderschatting van de effecten
4. Slechte integratieplanning na de fusie
5. Verwaarlozen van de verschillen tussen de bedrijfsculturen
6. Gebrek aan communicatie tijdens/over het fusieproces

# Uitgelicht: due dilligence

- Algemene gegevens
- Financiën
- Eigendommen en bezittingen
- Procedures
- Personeelsgegevens
- Bedrijfsorganisatie



# Fases fusieproces

- Oriëntatiefase (!)
- Intentieverklaring (!)
- Plannen in onderdelen
- Het voornemen tot een fusiebesluit (!)
- Inschakelen vakbonden en medezeggenschap
- Het besluit
- Invoeringstraject

# Adviesrechten

- Limitatieve lijst artikel 25 lid 1 WOR: Adviesrecht over elk door de ondernemer voorgenomen besluit tot o.a.
  - Overdracht zeggenschap (a)
  - Vestigen van onderneming of samenwerking (b)
  - Belangrijke wijziging werkzaamheden (d)
  - Belangrijke organisatiewijziging (e)
  - Inschakelen externe adviseurs (n)
- Maar: denk ook aan andere bronnen:
  - Ondernemingsovereenkomst (artikel 32 WOR)
  - Cao (artikel 32 WOR)
  - Artikel 30 WOR

# Adviesaanvraag

Hoe zou een adviesaanvraag er uit moeten zien:

- Wat/hoe?
- Waarom?
- Wat zijn de personele gevolgen
- Hoe wordt in die gevolgen voorzien

Artikel 25 lid 3 WOR

# De adviesprocedure

- Adviesaanvraag
- Vragen/antwoorden
- Overleg (art. 25 lid 4) -> toezichthouders
- Advies
- Definitief besluit
- Streep eronder
- Eventueel OK-procedure

# Informatie

- Normaal: artt. 31 e.v. WOR ‘die deze voor de vervulling van hun taak redelijkerwijs nodig hebben?’
- Bij een adviesprocedure bepaalt de ondernemingsraad zélf wat hij nodig heeft
- Informatie van de overnemer: Het is aan de ondernemer daarvoor zorg te dragen (OK op 23 maart 2000 inzake Verenigde Tank Rederij)

# Aandachtspunten

- Producten en diensten
- Markten waarop men zich richt
- Concurrentiebeleid
- Overheidsmaatregelen
- Nieuwe organisatiestructuur
- Keuze hoofdvestiging
- Verdeling van topfuncties
- Overlegcircuit
- Interne externe communicatie
- Criteria voor bezetting leidinggevende functies
- Leiderschapsstijl
- Taken bevoegdheden
- Aanpak cultuurverschillen
- Personeelsbezetting
- Sociaal plan
- Harmonisatie arbeidsvoorwaarden
- Arbo omstandigheden
- Nieuwe structuur medezeggenschap

# Waar kijk je naar als OR?

Aandachtspunten voor de OR:

- Persoon en achtergrond fusiepartner
- Structuur en inrichting fusiepartner
- Financiële gezondheid
- Plannen en perspectief
- Bedrijfscultuur
- Personele gevolgen
- Arbeidsvoorwaarden
- Arbeidsomstandigheden
- Medezeggenschapstructuur

# Sparren?

De Voort Advocaten | Mediators

mr. Jolande Janssen

[E: j.janssen@devoort.nl](mailto:j.janssen@devoort.nl)

T: 0134668883