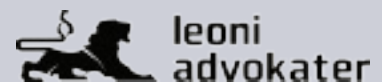


HUMAN DUE DILIGENCE

2017 // Catalogue about how to complete a
successful human due diligence



INTRODUKTION

Inden for hvert vores fagområde, har Leoni som advokater og AKON som strategikonsulenter hjulpet mange kunder igennem vellykket overdragelser og fusioner og herigennem erfaret, at jo bedre parterne er forberedt, på de menneskelige og juridiske udfordringer, jo bedre går processen. Vi har derfor i et samarbejde valgt at skrive en lille pixibog om ”Human Due diligence”. Human Due Diligence er fokus på de mennesker og de tilhørende forpligtelser, der bliver en del af din virksomhed ved en overdragelse. Det er ofte kompliceret og ugennemskueligt at overtage en række nye medarbejdere ved en fusion eller en overdragelse, og vi har derfor håndplukket vores bedste råd til dig.

Pixibogens formål er således at skabe et overblik over de juridiske og de menneskelige elementer, der påvirker din fremtidige forretning. Pixibogen udgør ikke en gennemførlig gennemgang af en human due diligence, men forsøger alene at sætte fokus på særlige risikoområder ved en overdragelse. Vi anbefaler derfor, at du tager fat i en rådgiver med erfaringen inden for human due diligence, inden du påbegynder en overdragelse. Pixibogen er således til dig, som står overfor en fusion eller et opkøb og i den forbindelse skal overtage nye medarbejdere. Vi håber, det vil være et værktøj med gode råd, som du kan bruge i den videre proces.

God fornøjelse!

HUMAN DUE DILIGENCE
DEN JURIDISKE VINKEL

Står du og overvejer at overtage en virksomhed, fusionere eller på anden måde inddrage en virksomhed under din virksomhed, skal du være opmærksom på, at der gælder særlige ufravigelige regler for overtagelse af medarbejdere.

Hovedreglen ved virksomhedsoverdragelse er, at man indtræder i alle medarbejderkontrakter, som de er, hvilket også gælder eventuelle individuelle aftaler.

Som udgangspunkt kan parterne således ikke fraskrive sig de forpligtelser, som det overtagne selskab har overfor medarbejderne.

Der er tale om, at man indtræder i alle forpligtelser, som vedrører medarbejderne. Man indtræder således "med hud og hår", og derfor er det vigtigt på forhånd at kende de vilkår, som gælder for de enkelte medarbejdere.

Der er mange fokusområder i en human juridisk due diligence, og vi har valgt at fremhæve 4 områder, som sikrer, at de grundlæggende områder er afdækket.



Skrevet af Frans Skovholm Advokat (L)/ Associeret partner, Leno Advokater

1

ANSÆTTELSESKONTRAKTEN

Som det første bør man gennemgå medarbejdernes ansættelseskontrakter, og i den forbindelse gøre sig bekendt med løn, pension, ferie mv. og notere, om ansættelseskontrakten grundlæggende opfylder betingelserne i ansættelsesbevisloven, og er i overensstemmelse med gældende lovgivning. Herudover bør man gøre sig bekendt med de ansattes anciennitet, hvilket ofte medfører lange opsigelsesfrister og særlige godtgørelser ved afskedigelse. Herudover bør det undersøges, om den sælgende virksomhed har tiltrådt særlige overenskomster, og om ansættelseskontrakterne er i overensstemmelse hermed. Den sælgende virksomhed har ofte tiltrådt branchens gældende overenskomster, hvis de er medlem af en brancheforening.

Det gode råd

Få belyst om ansættelseskontrakterne fraviger gældende lovgivning, og om de er i overensstemmelse med eventuelt tiltrådte overenskomster.

2

UBETALTE LØNKRAV

Som ny arbejdsgiver indtræder man også i de eventuelle ubetalte lønkrav, feriepengekrav og krav på indbetalinger til pensionsopsparing mv. Det samme gælder afspadsering eller eventuel overarbejde. Derfor er det vigtigt at holde sig for øje, om der skulle være sådanne udestående krav. Det bemærkes, at sådanne ubetalte krav ofte anvendes til modregning i købesummen.

Det gode råd

Få sælgeren af virksomheden til at fremkomme med en oversigt over alle tilgodehavender, som endnu ikke er udbetalt til medarbejderen,

3

OVERENSKOMSTER

Der kan være forskel på, hvilke overenskomster de enkelte virksomheder har tiltrådt. Der kan således være tilfælde, hvor begge virksomheder har tiltrådt forskellige overenskomster. Det er i den forbindelse væsentligt at få fastlagt hvilken overenskomst, der skal være gældende, og hvilken overenskomst, der skal frasiges. Ved frasigelse af overenskomster gælder der helt specielle regler og frister, som det er væsentligt at være bekendt med.

Det gode råd

Få belyst hvilke overenskomster der gældende for den overdragne virksomhed, og få via brancheforening eller advokat afdækket, hvorledes overenskomsterne kan frasiges.

4

ORGANISATORISKE OVERBLIK

Økonomiske eller organisatoriske ændringer kan begrunde, at det er nødvendigt at afskedige medarbejdere i forbindelse med en virksomhedsoverdragelse. Det er vigtigt, at opsigelsen sker på et sagligt grundlag, da usaglige afskedigelser vil kunne udløse store kompensationer til de opsagte ansatte. Herudover skal man være bekendt med, at der er særlige procedurer ved kollektive afskedigelser.

Det gode råd

Få afdækket de juridiske rammer for en afskedigelse, inden denne iværksættes.

HUMAN DUE DILIGENCE
DEN MENNESKLIGE VINKEL

Siden finanskrisen har vi oplevet en øget interesse for fusion og opkøb. Desværre oplever vi også, at op til 85% af fusionerne og opkøbene efter kort tid mislykkes. Dette skyldes typisk menneskelige aspekter.

Årsagen til de mange mislykkede fusioner og opkøb er ofte mangel på menneskelig integration og ingen håndtering af kulturelle forskelle mellem de fusionerede virksomheder.

Medarbejderne i sådanne processer ændrer ikke på deres rutiner, struktur, adfærd eller andet, fordi de bliver fusioneret eller opkøbt. Til gengæld stjæler processen medarbejdernes og ledernes opmærksomhed.

Undersøgelser har vist, at mennesker normalt er produktive 5,7 timer i løbet af en 8 timers arbejdsdag. Når man fusionerer eller bliver opkøbt svinder produktiviteten ned til under 1 time. Det lyder måske uforståeligt, men sandheden er, at produktiviteten bliver udskiftet med følelsesmæssige faktorer som stress, personlig usikkerhed, jobusikkerhed, mistro til ledelsen mm.

Denne følelsesmæssige indvirkning påvirker virksomhedens kunderelationer, markedsandele, vidensdeling, og derved også return of investment. De synlige faktorer på problemstillingen ses blandet andet på øget sygefravær, nøglemedarbejdere forsvinder, nedgang i omsætningen, manglende kommunikation mellem leder og medarbejdere og mange interne konflikter.

Hvordan undgår man denne faldgrube?

Det gør man ved at sætte fokus på Human Due Diligence. Ved at undersøge parternes kultur og kulturforskelle. Hvis man ikke gør det, kan man som virksomhed risikere at medarbejderne modarbejder missionen, visionen og værdierne. Man vil opleve, at betale i dyre domme for gode medarbejdere, der ikke ved, hvilke konsekvenser deres tidligere kultur kan have under de nye forhold.

Skrevet af Pernille Riis Vestergaard
Cand. Merc. & Ledelses - og organisationskonsulent
AKON A/S



5

KULTURUNDERSØGELSE

Udfordringen i ikke at lave en kulturundersøgelse er, at man ikke får skaffet sig den nødvendige viden om kulturen, og derved ikke får kendskab til de udfordringer, der eksisterer eller har eksisteret i kulturen. Det kan f.eks. være hvordan den nuværende struktur er i virksomheden. Det kan også være kendskab til hvem der har den kulturelle magt, og hvem der har den finansielle magt. Med den viden kan der skabes strategiske opmærksomhedspunkter og en vel tilrettelagt integrationsproces.

Det gode råd

Afhold samtaler med personer, der kender kulturen. Det kan være en tillidsrepræsentant eller en afdelingsleder. Det kan også være igennem andre undersøgelser der omhandler kultur og trivsel.

6

OMKOSTNINGER

Som tidligere beskrevet, er der risiko for, at produktiviteten falde i en periode, og virksomheden kan påvirke både længden og mængden af faldet. For virksomhederne er det vigtigt at overveje, hvor meget man økonomisk kan miste, og hvordan man kan minimere omkostningerne.

Det gode råd

Vurder sammen med lederteamet hvilke udfordringer der kan opstå, og hvad vil det koste. Det er både i forhold til forebyggelse og efterbehandling i processen. Det kunne for eksempel være, hvad koster det, hvis en medarbejder bliver sygemeldt eller rejser.

7

INTEGRATIONSTEAM

Alt efter virksomhedens størrelse kan det være en udfordring at skabe synergi i fusionsprocessen. Ofte vil medarbejderne og lederne føle sig forvirret og irriteret over manglende sammenfatning af de nuværende og fremtidige aktiviteter og performance.

Det gode råd

Løsningen til denne udfordring kan derved være at sammensætte de rigtige personer i et eller flere integrationsteams. Alt efter virksomhedens størrelse skal der være teams i hvert ledelsesniveau. Hvis det er en stor virksomhed, skal der være et team bestående af topledere, et team af mellemledere og et team bestående af de daglige ledere. Ved tidligt at etablere et eller flere integrationsteams vil man sikre en forståelse af barriererne og vigtigheden for den fremadrettede opgave. Resultatet skal være med til at skabe den røde tråd for fusionen.

8

DE MENNESKELIGE RESSOURCER

Forskning fortæller os, at når en virksomhed fusionere mister de ca. 15% af deres nøglemedarbejdere og talenter. Det kan være mennesker, der har været med til at lave værdiskabende effekt for virksomheden eller være medarbejdere, der har muligheden for at bidrage til virksomhedens fremtidige formål. Ofte er det nøglepersoner, der har en rolle på det strategiske niveau i virksomheden. Uanset stillingen er det medarbejderne, der kan være essentielle at fastholde.

Det gode råd

Det er vigtigt at få identificeret og kortlagt medarbejdernes kompetencer i virksomhederne. Kortlægningen af kompetencerne kan ske igennem en performance indikator eller i samarbejde med medarbejdernes nærmeste leder.



INGRID
BRUNEBJERG

*Admin. direktør
Cand. Psych. MBA*

ib@akon.dk
Tlf.: 25 55 20 90



PERNILLE RIIS
VESTERGAARD

*Cand. Merc.
Konsulent*

prv@akon.dk
Tlf.: 25 55 20 91



CHRISTIAN BECK
ASMUSSEN

*Advokat (L)
Partner*

cba@leoniadvokater.dk
Tlf.: 87 27 48 05



FRANS
SKOVHOLM

*Advokat (L)
Associeret partner*

fsk@leoniadvokater.dk
Tlf.: 46 14 67 44

AFSLUTNING

Vi håber at pixibogen vil inspirere dig i din fremadrettet fusion og opkøbsproces. Vi håber at vi har fået belyst nogle af de vigtige udfordringer, og vi understreger at for os handler det om "ikke at lade vækstpotentialer for en virksomhed gå til spilde på grund af manglende Human Due Diligence".

Vi ved, at der kan være en masse faldgruber, når man overtager en anden virksomhed. Vi tilbyder dig derfor den mulighed for at søge bistand hos os for at få afdækket den økonomiske og menneskelige udfordring ved Human Due Diligence.

HVEM ER VI ?

LEONI ADVOKATER

Juridisk rådgivning udgør en stor del af vores daglige arbejde, og målet er klart: at skabe det bedst mulige resultat for vores klienter. Derfor lægger vi vægt på at have dygtige og specialiserede medarbejdere, som med deres engagement, vilje og faglige viden kan give rådgivning af meget høj kvalitet.

Vi tilbyder personlig og kompetent rådgivning i øjenhøjde, der skaber merværdi for dig eller din virksomhed. Det er vigtigt for os, at kunne reagere både hurtigt og effektivt, når spørgsmålene trænger sig på. Derfor er vores juridiske eksperter altid lige ved hånden i det omfang, det er nødvendigt af hensyn til sagens karakter, omfang og dine individuelle behov.



leoni
advokater

AKON A/S

AKON A/S er en konsulentvirksomhed med mere end 30 års erfaring. I dag består vi af fire forretningsenheder;

- AKON Ledelses, Organisations og Forretningsudvikling
- AKON Psykisk arbejdsmiljø
- AKON Arbejdsmiljø
- AKON Psykologerne

Vi skaber som konsulenthus værdi for kunderne ved at knytte virksomhedens forretning sammen med medarbejdernes trivsel. Det betyder at vi i vores rådgivning sammentænker både virksomhedens, ledernes, medarbejdernes og individets behov. Vores fokus er på hvordan virksomhedernes udfordringer kan vendes til udviklingspotentialer og vækst.



AKON