



Rapportage •  
Taskforce Philips Emmen



Assen, 28 april 2015

Rapportage •

Taskforce Philips Emmen

# Voorwoord

Een onderneming neemt nooit zonder reden een besluit om een vestiging te sluiten. Vaak liggen bedrijfseconomische afwegingen ten grondslag aan zo'n ingrijpend besluit. Maar natuurlijk spelen ook andere factoren een rol, zoals de beperkte binding met de regio of het land. Als een onderneming aankondigt haar deuren te sluiten grijpt dit enorm in op de privélevens van de medewerkers die hun baan dreigen te verliezen. Zeker als die onderneming nog winstgevend is maakt dit het besluit tot sluiting moeilijk te billijken. Vooral in een regio waar de werkgelegenheid zwaar onder druk staat draagt dat bij aan het onbegrip, zowel bij de eigen medewerkers als in de samenleving.

Toen wij zijn benaderd om zitting te nemen in de Taskforce, die als opdracht heeft alternatieven voor sluiting van Philips Lighting Emmen te zoeken, konden wij alleen maar instemmen. Daarbij hebben wij als voorwaarde gesteld dat de Taskforce ook echt alle ruimte en medewerking zou krijgen om het besluit tot sluiting te herijken en eventuele alternatieven te verkennen. Bij monde van Hans de Jong, directievoorzitter Philips Benelux, heeft Philips haar maatschappelijke verantwoordelijkheid getoond en haar volledige medewerking toegezegd en waargemaakt. De Taskforce heeft de constructieve opstelling van Philips gewaardeerd.

4

De Taskforce vond het, in het belang van de medewerkers, belangrijk dat een mogelijk alternatief een duurzaam perspectief moet bieden. Want die zekerheid moeten wij zo veel mogelijk garanderen voor al die medewerkers die deze periode als zeer onzeker ervaren. Wij hebben enorm veel waardering voor de werknemers, het managementteam en de Ondernemingsraad van de Philips-vestiging in Emmen. Zij hebben in deze onzekere periode schouder aan schouder, dag in en dag uit 'normaal' hun werk gedaan en doen dit nog steeds. Dit getuigt van een enorme toewijding en loyaliteit. Wij zien deze professionele houding en het vakmanschap als een zeer belangrijke waarde. Een speciaal compliment verdient de site manager Geert Lucas. Je medewerkers moeten vertellen dat het werk in september 2016 ophoudt en gelijktijdig van deze zelfde medewerkers vragen dat zij hun werk onverminderd door zetten lijkt praktisch onmogelijk.

De getoonde betrokkenheid vanuit de regionale ondernemers moet voor de vestiging in Emmen een goed gevoel zijn. Gedurende het proces is door vele regionale ondernemers bereidheid getoond om een deel van het personeel in het uiterste geval via van-werk-naar-werk trajecten een nieuw perspectief te bieden. Ook de politiek – gemeentelijk, provinciaal en landelijk - heeft zich niet onbetuigd gelaten. Wij hebben ervaren dat de deur altijd open staat en er een grote bereidheid is om een bijdrage te leveren aan een duurzame oplossing. De regionale samenwerking van bedrijven en regionale en landelijke overheden is een krachtige formule voor economische structuurversterking.

Voor ons als Taskforce een grote stimulans om naar een toekomstgericht en duurzaam alternatief te zoeken.

*Taskforce Philips Emmen*



# Inhoud

Voorwoord	4
Inleiding	7
Opdracht	8
Proces	9
Fase 1 – Onderzoeken besluit tot sluiting	11
Fase 2 – Alternatieven voor sluiting	13
• Fase 3 – Beperken werkgelegenheidsproblematiek	15
6 Conclusie	16

# Inleiding

Eind 2015 heeft Philips Lighting aangekondigd haar vestiging in Emmen in september 2016 te sluiten. Aanleiding voor het voorgenomen besluit tot sluiting van de armaturenfabriek vormt een nieuwe generatie armaturen als opvolger van de huidige lijn, die nu geproduceerd wordt in Emmen. Op basis van een zakelijke afweging is besloten deze nieuwe lijn niet in Emmen te gaan produceren, maar in de Lighting vestiging in Polen.

De onderneming heeft een lange historie in Emmen. De onderneming is in 1961 gevestigd als producent van armaturen voor openbare verlichting en de maritieme industrie. Destijds onder de naam Industria. Industria is in 2006 volledig overgegaan naar de Spaanse Indal-groep. In de tussengelegen periode is het bedrijf een aantal keren gewisseld van eigenaar. In 2011 is de onderneming in handen gekomen van Philips door een overname van de gehele Indal-groep.

De onderneming maakt nu onderdeel uit van de Lighting divisie van Philips en is volledig toegerust voor de productie van buitenarmaturen voor woonwijken en snelwegen. In 2014 was de armaturenfabriek goed voor de productie van 355.000 armaturen. De vestiging in Emmen heeft honderdveertig medewerkers in vaste dienst en heeft gemiddeld negentig uitzendkrachten aan het werk. Daarnaast is er een samenwerking met het sociale werkvoorzieningschap EMCO-Groep in Emmen. Dat biedt werk aan nog eens vijftig mensen.

Het besluit tot sluiting is een zware klap voor een regio waar de werkgelegenheid al onder druk staat. Het feit dat de Indal-groep, waar Philips Emmen onderdeel van uitmaakte, bijna 4 jaar geleden is overgenomen, maar pas sinds minder dan twee jaar in de Philips organisatie geïntegreerd is en het feit dat de Philips vestiging in Emmen tot op de dag van vandaag winstgevend is, leidt tot maatschappelijke onrust.

Op initiatief van Commissaris van de Koning Jacques Tichelaar is een Taskforce in het leven geroepen om de toekomst van de armaturenfabriek te onderzoeken. Hans de Jong, voorzitter directie Philips Benelux, treedt samen met Jacques Tichelaar op als opdrachtgever van de Taskforce.

Bernard Wientjes, voorheen voorzitter van de ondernemersorganisatie VNO-NCW, is aangesteld als onafhankelijk voorzitter. De andere leden van de Taskforce zijn Geert Lucas (site manager Philips Emmen), Lambert Zwiers (directeur VNO-NCW MKB Noord), Arjen Mewe (tot voor kort gemeentesecretaris Emmen), Jurgen Geelhoed (Ministerie van Economische Zaken) en Eddy Diekema (Provincie Drenthe). Rob Karsmakers (site manager Philips Drachten) is als adviseur verbonden aan de Taskforce. De Taskforce wordt ondersteund door Danny Kerstholt van het Samenwerkingsverband Noord-Nederland.

# Opdracht

De opdracht van de Taskforce is om te onderzoeken of er alternatieve bestemmingen voor de Philips vestiging in Emmen zijn, waardoor sluiting kan worden voorkomen. Te denken valt aan een management buy out, overdracht aan een mogelijke overnamekandidaat, of andere opties, waarbij de bestaande werkgelegenheid, zoveel als mogelijk is, in stand blijft. De Taskforce zal ook onderzoeken of, indien het geheel of gedeeltelijk continueren van de huidige onderneming niet mogelijk blijkt te zijn, het bedrijfsleven in Emmen en omgeving, met eventuele hulp van de lokale, provinciale en landelijke overheid, eraan bij kan dragen de werkgelegenheidsproblematiek ten gevolge van de sluiting, zo veel mogelijk te beperken.





# Proces

In de oprichtingsvergadering van de Taskforce is het proces in hoofdlijnen uiteengezet. Afsproken is de opdracht op te splitsen in een drietal fases:

**Fase 1: Onderzoeken besluit tot sluiting**

**Fase 2: Alternatieven voor sluiting**

**Fase 3: Beperken werkgelegenheidsproblematiek**

Gezien het krappe tijdsplan van drie maanden is besloten fase 1 en fase 2 gelijktijdig te starten.

De Taskforce vond het van eminent belang om allereerst een goed beeld te krijgen van en kennis te maken met de onderneming en de mensen die in Emmen werken. Daarom is de Taskforce gestart met een bezoek aan de armaturenfabriek. Daar heeft de Taskforce gesprekken gevoerd met het Managementteam (MT) en de Ondernemingsraad (OR) van de vestiging Emmen en vond een uitvoerige rondleiding door de fabriek plaats. In vervolg op het gesprek met de OR is ook contact geweest met de vakbondsvertegenwoordiger.

Vervolgens heeft de Taskforce met behulp van het ondernemersnetwerk van VNO-NCW Noord een bijeenkomst georganiseerd met ondernemers uit de regio om de situatie rondom de sluiting van de armaturenfabriek en de rol van de Taskforce toe te lichten. Aan de ondernemers is onder andere gevraagd welke mogelijkheden zij zelf zien en/of om binnen hun netwerken na te gaan of er geïnteresseerden zijn voor een strategische samenwerking en zelfs overname van de bedrijfsactiviteiten. Daarnaast is aan de ondernemers gevraagd of zij in geval van sluiting open staan voor van-werk-naar-werk trajecten om daarmee de werkgelegenheidsproblematiek ten gevolge van de sluiting te beperken.

Om breder te kijken dan de mogelijkheden van een overname dan wel een management-buy-in of een management-buy-out heeft ook een bijeenkomst plaatsgevonden met de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) en enkele deelnemers aan het Regions of Smart Factory initiatief. Tijdens deze bijeenkomst zijn recente ontwikkelingen doorgesproken en zijn verschillende alternatieve invullingen, zoals het inbrengen van nieuwe productie naast de bestaande productie van armaturen, de revue gepasseerd.

Separaat is ook het netwerk van de NOM en de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) doorgelicht op mogelijke leads van (buitenlandse) ondernemingen om hun (uitbreidings-) investeringen te verbinden aan de productielocatie van Philips Lighting in Emmen.

Op deze manier heeft de Taskforce gepoogd om in een korte periode zoveel als mogelijk geïnteresseerde ondernemers en/of ondernemingen te bereiken. Er is een 'spontaan' netwerk van ondernemers ontstaan, waarmee de Taskforce gedurende de afgelopen maanden overleg heeft gevoerd.

Na een brede verkenning van de beschikbare feiten en cijfers heeft een bijeenkomst plaatsgevonden met de directie van Philips Lighting uit Eindhoven. In dit overleg is het besluit tot sluiting van de armaturenfabriek in Emmen in september 2016 nader toegelicht. Hierbij waren ook het MT en de OR van de vestiging in Emmen aanwezig. De Taskforce heeft in dit open overleg alle vragen kunnen stellen over de achterliggende informatie waarop het besluit is gebaseerd. Ook na dit overleg is er regelmatig contact geweest met de directie van Philips.

Op 9 maart, op circa een derde van de looptijd van de Taskforce, heeft de Taskforce de tussenuitkomsten geïnventariseerd en geëvalueerd. Hierover zijn de opdrachtgevers en de politiek als ook het MT, de OR en de vakbondsvertegenwoordiger geïnformeerd.

De Taskforce heeft naar aanleiding van haar eerste verkenning en het gesprek met de Philips Lighting directie besloten een externe deskundige, Boer&Croon Corporate Finance, in te schakelen om een basis businesscase te ontwikkelen als uitgangspunt en houvast voor mogelijke geïnteresseerde overnamekandidaten. Een 'harde' voorwaarde die gesteld wordt aan een eventuele overname door de Taskforce, is dat een eventuele overnamekandidaat zorg draagt voor een levensvatbare en toekomstgerichte businesscase. Dit is in het belang van de medewerkers.

Gedurende het proces hebben meerdere geïnteresseerden zich gemeld en een bezoek gebracht aan de vestiging in Emmen om zich een goed beeld te kunnen vormen van de onderneming. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een aantal serieuze kandidaten, met wie Philips elk afzonderlijk oriënterende gesprekken heeft gevoerd. De Taskforce heeft zich slechts zeer beperkt gemengd in de inhoudelijke gesprekken tussen Philips en mogelijke overnamekandidaten.

Op basis van het over en weer ontstane vertrouwen heeft Philips onder strikte geheimhouding zijn bidbook verstrekt aan de betreffende kandidaten. In afstemming met de Taskforce heeft Philips de potentiële overnamekandidaten een reactie termijn gegeven van 14 dagen. Na deze termijn moet duidelijk zijn welke kandidaten een mogelijk overnametraject ingaan.

# Fase 1 •

## Onderzoeken besluit tot sluiting

Naast een bijeenkomst met de Philips Lighting directie, het MT en de OR van Philips Emmen en de Taskforce hebben bilateraal vele momenten van afstemming en overleg plaatsgevonden. Op basis van deze gesprekken en de gepresenteerde informatie heeft de Taskforce zich een goed beeld kunnen vormen van de afwegingen die hebben geleid tot het besluit tot sluiting.

Het besluit tot sluiting grijpt enorm in op de privélevens van de medewerkers, die hierdoor hun baan dreigen te verliezen. Dit is extra problematisch in de regio Zuidoost-Drenthe, waar de werkloosheid beduidend hoger is dan landelijk gemiddeld. Voor de medewerkers maakt het feit dat de Philips vestiging in Emmen tot op de dag van vandaag winstgevend is, het besluit van de hoofddirectie moeilijk te begrijpen.

De Taskforce constateert, dat de hoofddirectie van Philips keuzes maakt die zij uit bedrijfsmatig oogpunt nodig acht. Ook in het bredere belang van BV Nederland is het in principe aan bedrijven zelf om te beslissen om te reorganiseren, bijvoorbeeld vanwege conjunctureel moeilijke tijden of ontwikkelingen in hun sector.

De internationale markt van verlichtingsarmaturen heeft te maken met overcapaciteit, ondanks de overgang van conventionele naar LED-verlichting. De concurrentie neemt steeds verder toe. Als gevolg hiervan staan de marges onder druk en overwegen producenten om hun bedrijfsactiviteiten meer te concentreren en/of te verplaatsen.

Aanleiding voor het besluit van Philips tot sluiting van de armaturenfabriek vormt een nieuwe generatie armaturen als opvolger van de huidige lijn die nu geproduceerd wordt in Emmen. Op basis van een zakelijke afweging is besloten deze nieuwe lijn niet in Emmen te gaan produceren, maar is er gekozen voor de Lighting vestiging in Polen. Dit heeft vooral te maken met de lagere loonkosten. De loonkosten in Noord-Polen zijn momenteel een factor 4 lager dan in Nederland. Qua productiviteit van de werknemers zijn er geen grote verschillen. De materiaalkosten in Polen zijn vergelijkbaar met Nederland. Doordat de materiaalkosten sterk dalen, neemt het arbeidsaandeel in de kostprijs sterk toe. Daarbij is de verwachting dat verdere automatisering van de assemblage beperkt zal zijn, waardoor het arbeidsaandeel in de kostprijs doorslaggevend is in de keuze van de productielocatie. In de ogen van Philips is de keuze voor Polen noodzakelijk om “cost competitive” te kunnen blijven produceren.

Vanuit bedrijfseconomisch oogpunt begrijpt de Taskforce de keuze van Philips om de nieuwe armaturenlijn te produceren in Polen.

De nieuwe armaturenlijn gaat volgens Philips al dit jaar in productie. De veronderstelling van Philips is dat deze nieuwe productfamilie een sterk kannibaliserende werking zal hebben op de vraag naar de huidige armaturen. Philips heeft berekend dat de productie in september 2016 tot een dermate laag niveau zal zijn gedaald dat het niet meer mogelijk is winstgevend in Emmen te blijven produceren. Dit is het moment waarop Philips voornemens is de huidige productie te verplaatsen naar elders en de vestiging in Emmen te sluiten.

Overigens is de algehele strategische koerswijziging van het Philips concern in zijn geheel niet van invloed geweest op het voorgenomen besluit tot sluiting van de vestiging in Emmen. Philips ziet haar toekomst in de combinatie van Health Care en Consumer Lifestyle. De strategie van Philips is hier volledig op gericht. De verwachting is dan ook dat de Lighting divisie op termijn zal worden afgesplitst.

De conclusie van Philips dat sluiting van de armaturenfabriek in Emmen het enige 'afbouwscenario' is, deelt de Taskforce niet. Volgens de Taskforce zijn er voldoende aanknopingspunten die ook een verkoop- (of 'divestment'-) scenario, waarbij Philips actief werk maakt van acquisitie, rechtvaardigen.

12

Met het instellen van de Taskforce heeft Philips in samenwerking met regio zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen en zich bereid getoond om ook alternatieve scenario's als een overname te verkennen.

## Fase 2 • Alternatieven voor sluiting

Als uitgangspunt voor het verkennen van alternatieven voor sluiting heeft de Taskforce een externe deskundige, Boer&Croon Corporate Finance, ingeschakeld om een basis businesscase te ontwikkelen. Deze businesscase moet duidelijk maken of er perspectief is voor een duurzame voortzetting van de vestiging in Emmen, zo mogelijk in een andere vorm, en wat de belangrijkste overwegingen kunnen zijn om te investeren in deze vestiging. De bevindingen van de Taskforce zijn gedeeld met de deskundige, waarna deze met volledige medewerking van Philips een businesscase heeft uitgewerkt. In samenspraak met Philips heeft dit geleid tot een businesscase met een voorzichtig en een meer optimistisch scenario. Philips heeft deze businesscase integraal overgenomen in zijn bidbook voor potentiële overnamekandidaten.

Op basis van de eigen verkenning van de Taskforce en de door de deskundige ontwikkelde businesscase concludeert de Taskforce dat er alleen een toekomst is voor de vestiging in Emmen, als een ondernemer tijdens de terugloop van de productie van de bestaande producten nieuwe producten kan ontwikkelen en op de markt kan zetten of nieuwe activiteiten kan gaan ontplooiën. Voor behoud van de werkgelegenheid is het hierbij van belang dat er sprake zal moeten zijn van een 'skillsfit': toekomstige activiteiten moeten aansluiten bij de kennis en kunde van de werknemers. Het is immers van belang dat zij de overgang naar een nieuwe situatie kunnen maken. Zowel Philips als de Taskforce hechten veel waarde aan een haalbare en duurzame oplossing, zodat bij een mogelijke overname de werkgelegenheid voor de huidige werknemers wellicht niet volledig, maar zo optimaal mogelijk gegarandeerd kan worden.

De grootste belemmeringen voor een alternatief scenario worden gevormd door het ontbreken van een eigen R&D afdeling en van een verkooporganisatie. Beide onderdelen zijn na de overname van de Indal groep door Philips gecentraliseerd. Een potentiële overnamekandidaat zal voldoende tijd moeten hebben om deze functies opnieuw in te brengen. Daarnaast zal een potentiële overnamekandidaat ondernemerschap moeten toevoegen aan het huidige MT. Er is aldus een 'window of opportunity' nodig om het succes van een eventuele overname te vergroten. Philips is daartoe bereid afspraken te maken over afname- en levercondities en een geleidelijke uitfasering van de huidige productie, maar heeft ook duidelijk vastgelegd wat de randvoorwaarden zijn voor een alternatief scenario. Voorop staat een op lange termijn haalbaar businessplan zodat de werkgelegenheid zoveel mogelijk behouden blijft voor de huidige medewerkers. Indien een overnamekandidaat zelf direct productie in kan brengen, is dit een voordeel en verruimt dit de mogelijkheden.

Gedurende het proces hebben meerdere geïnteresseerden zich gemeld en een bezoek gebracht aan de vestiging in Emmen om zich een goed beeld te kunnen vormen van de onderneming. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een aantal serieuze kandidaten. Philips heeft het initiatief genomen om binnen de gestelde randvoorwaarden oriënterende gesprekken te voeren met deze kandidaten, met als doel sluiting van de vestiging te voorkomen. Op basis van het over en weer ontstane vertrouwen heeft Philips zijn bidbook, onder strikte geheimhouding, aan een aantal serieuze kandidaten verstrekt. In afstemming met de Taskforce heeft Philips de potentiële overnamekandidaten een reactietermijn gegeven van veertien dagen. Na deze termijn moet duidelijk zijn welke kandidaten een verder onderhandelings- en overnametraject ingaan. De Taskforce constateert dat er sprake is van reële interesse. Desondanks is voorzichtigheid geboden, aangezien nog een lang traject afgelegd dient te worden. De ervaring leert dat een onderhandelingstraject van 4 tot 6 maanden niet ongebruikelijk is.

Ondertussen is Philips zelf ook actief aan de slag gegaan om andere potentiële overnamekandidaten in beeld te krijgen en hun interesse te wekken.

Met deze actieve rol van Philips rondt de Taskforce hiermee fase 2 af. De Taskforce ziet perspectief voor een duurzame voortzetting van de vestiging in Emmen. Aangezien de directie van Philips besloten heeft haar volledige steun te geven aan een scenario waarin de activiteiten van haar vestiging in Emmen overgedragen worden aan een externe overnemende partij en aangezien de Philips directie toegezegd heeft actief mee te werken aan dit scenario, gaat de Taskforce ervan uit dat Philips gedurende de lopende onderhandelingen geen besluiten zal nemen die nadelig zijn voor het onderhandelingsproces met geïnteresseerde partijen, zolang er een reële kans bestaat dat deze onderhandelingen tot een positief resultaat zullen leiden.

## Fase 3 •

# Beperken werkgelegenheidsproblematiek

In het geval van sluiting zou de Taskforce gaan onderzoeken of het regionale bedrijfsleven, met hulp van lokale, provinciale en landelijke overheid, de werkgelegenheidsproblematiek ten gevolge van sluiting zo veel mogelijk zou kunnen beperken. Deze fase wordt wat betreft de Taskforce opportuin wanneer de onderhandelingen van de potentiële overname kandidaten met Philips niet tot een resultaat leiden. Aangezien de Taskforce en Philips perspectief zien voor een duurzame voortzetting van de vestiging in Emmen zijn daar nu alle inspanningen op gericht en wordt dit deel van de opdracht op dit moment niet opportuin geacht.

Mocht na verloop van tijd onverhoopt blijken dat een overname geen realistische optie is, dan zijn de leden van de Taskforce beschikbaar om opgebouwde contacten aan te spreken. Gedurende het proces is door een aantal regionale ondernemers reeds bereidheid getoond om een deel van het personeel in het uiterste geval via van-werk-naar-werk trajecten een nieuw perspectief te bieden. Uiteraard voelt ook Philips zijn verantwoordelijkheid voor de medewerkers van de vestiging in Emmen en zal zich inspannen om de negatieve gevolgen voor de werknemers, collectief en individueel, zo beperkt mogelijk te houden (sociaal plan, werk naar werk trajecten etc.).

# Conclusie

Met deze rapportage rondt de Taskforce zijn opdracht af. De Taskforce concludeert dat er geen perspectief is voor voortzetting van de activiteiten onder de vlag van Philips. De conclusie van Philips, dat sluiting van de armaturenfabriek in Emmen het enige 'afbouw'-scenario is, deelt de Taskforce niet. Op basis van eigen onderzoek en de door Boer&Croon Corporate Finance ontwikkelde businesscase ziet de Taskforce perspectief voor een duurzame voortzetting van de vestiging in Emmen onder een andere vlag.

Op verzoek van de Taskforce heeft Philips besloten zich vol in te zetten voor een 'divestment'-scenario, als alternatief voor het sluitings-scenario. De Taskforce juicht dit toe. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dit scenario ligt uiteraard bij Philips en is geen zaak van de Taskforce. De Taskforce heeft er het volste vertrouwen in dat Philips dit scenario met succes zal afronden. De Taskforce wijst erop dat ook in het 'divestment'-scenario het behouden van de gehele bestaande werkgelegenheid onzeker is.

16

- Met de potentiële overnamekandidaten die zich gedurende het proces hebben gemeld, heeft Philips reeds oriënterende gesprekken gevoerd. Philips heeft zijn bidbook voor de vestiging in Emmen, met daarin integraal de businesscase zoals ontwikkeld in opdracht van de Taskforce, aan hen beschikbaar gesteld. In afstemming met de Taskforce heeft Philips deze potentiële overnamekandidaten een reactietermijn gegeven van veertien dagen. Na deze termijn moet duidelijk zijn welke kandidaten het onderhandelings- en overnametraject verder ingaan. Opgemerkt dient te worden dat een dergelijk traject ten minste vier tot zes maanden tijd zal vergen.

Ondertussen is Philips actief aan de slag gegaan om ook andere potentiële overnamekandidaten in beeld te krijgen en hun interesse te wekken. Daarmee neemt Philips de regie voor acquisitie in handen. Dat laat onverlet dat de leden van de Taskforce beschikbaar blijven voor vragen rond werkgelegenheidsvraagstukken, financieringsmogelijkheden en/of ondersteuning bij een ontwikkelingstraject, als dat een bijdrage levert aan de voortgang van dit proces.

De Taskforce hoopt van harte dat de inzet en de betrokkenheid van zovelen zal resulteren in een nieuw leven voor de Philips vestiging in Emmen. In de eerste plaats voor de vele werknemers, die direct of indirect afhankelijk zijn van dit bedrijf. En ook voor het economisch klimaat in Emmen, dat sterk geleden heeft onder de economische crisis van de laatste jaren.



•

17

•

18



