

De verschillen in kaart gebracht

Fusie en samenwerking: één

Fusie en samenwerking worden dikwijls in één adem genoemd.

Toch zijn er belangrijk verschillende vormen van fusie en samenwerking, die leiden tot andere gevolgen voor de onderneming en de medewerkers. Deze verschillen zijn relevant voor de rol, positie en het advies van de or. In dit artikel schetst de auteur de verschillende juridische vormen van fusie en samenwerking in de sectoren profit, non-profit en overheid.

Door Chretien Sarton

Als we het hebben over fusies, onderscheiden we meestal drie vormen: een aandelenfusie, een bedrijfsfusie en een juridische fusie. Deze driedeling beperkt zich tot het bedrijfsleven. Immers, een stichting en een overheid kennen geen aandelen. Ook samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen kennen verschillende verschijningsvormen.

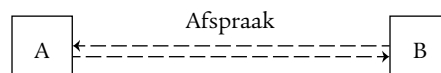
Als een onderneming een fusie of samenwerking aangaat, komt een or al snel in beeld om advies te geven. Om goed te kunnen adviseren is het belangrijk dat de or weet om wat voor een soort fusie of samenwerking het gaat. Elke soort heeft namelijk verschillende gevolgen voor de onderneming en de medewerkers.

De tabel geeft een overzicht van de verschillende vormen binnen de diverse sectoren bedrijfsleven, non-profit (zoals zorg, welzijn, woningbouw) en overheid. De vormen van samenwerking en fusie nemen toe in intensiteit, zoals weergegeven in de linkerkolom. Hierna beschrijf ik elke vorm, inclusief de gevolgen voor de onderneming en de medewerkers. Voor de sector overheid beperk ik mij tot gemeenten. Voor andere overheden als waterschappen, provincies of landelijke overheden gelden vergelijkbare regelingen.

Informele afspraken

Dit is te vergelijken met de zogeheten *gentlemen's agreement*. Het is een erg losse vorm van samenwerking die in elke sector voorkomt. De samenwerking kan in principe op elk gewenst moment worden opge-

zegd. Deze vorm komt dikwijls voor als twee partijen eerst eens aan elkaar willen wennen of als het nodig is in de collegiale sfeer tijdelijk iets te regelen. Denk bijvoorbeeld aan het tijdelijk leveren van een medewerker aan een andere organisatie in geval van ziekte of aan het op elkaar afstemmen van beleid. Gevolgen voor de organisatie, medewerkers en medezeggenschap zijn er praktisch niet. Schematisch weergegeven tussen onderneming A en onderneming B:



Samenwerkingsovereenkomst

Een stap verder is samenwerking op basis van een contract. Deze vorm komt ook in alle sectoren voor, maar is minder vrijblijvend dan de eerste: de ondertekenaars van het contract zijn hieraan gebonden. Gedurende de looptijd moeten de partijen het contract naleven; zij kunnen wel uit de sa-

menwerking stappen. Het gaat in dit verband niet om een contract tussen een opdrachtgever en een leverancier, maar tussen vergelijkbare ondernemingen.

Kenmerkend is dat de partijen op basis van gelijkwaardigheid samenwerken; er is niet een hoger lichaam dat de partijen aanstuurt. Denk bijvoorbeeld aan het samen inkopen van goederen of diensten, een gezamenlijke positionering in de markt of het samen realiseren van een bepaald (maatschappelijk) doel. Ook in deze vorm van samenwerking verandert er in principe niets voor de onderneming, medewerkers of voor de medezeggenschap. Medewerkers blijven in dienst van de onderneming waar ze al in dienst zijn. Schematisch:



Bij deze vorm van samenwerking kan soms sprake zijn van adviesrecht. Dat hoeft echter niet; dit is afhankelijk van de gevolgen van de samenwerking voor de werkzaamheden van de onderneming.

Rechtspersoon

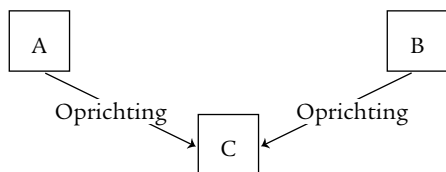
Nog een stap verder is dat partijen samen een nieuwe rechtspersoon oprichten, bijvoorbeeld in het bedrijfsleven een gezamenlijke BV, in de zorgsector een gezamenlijke stichting of in de overheidssector een gemeenschappelijke regeling. We zien hier dan ook verschillen ontstaan tussen de niet-overheid en de overheidssector. Deze verschillen zijn vooral juridisch-technisch van aard, de essentie blijft dezelfde: er wordt een rechtspersoon opgericht door de samenwerkingspartners. Het bekendste voorbeeld van

	Bedrijfsleven	Non-profit	Overheid
Samenwerking obv informele afspraken	Vorm is in elke sector identiek		
Samenwerking obv een overeenkomst	Vorm is in elke sector identiek		
Samenwerking binnen een rechtspersoon	In een private rechtspersoon (BV, stichting, vereniging)	In een publiekrechtelijke rechtspersoon (gemeenschappelijke regeling)	
Concentratie van zeggenschap	Aandelenoverdracht	In een bestuursstichting	In een gemeenschappelijke regeling
Activa/passiva-transactie	Vorm is in elke sector identiek		
Juridische fusie	Op grond van het BW	Op grond van het BW	Op grond van de Arhi

pot nat?

deze vorm van samenwerken is een Shared Service Centrum.

In de statuten van de nieuwe rechtspersoon wordt bepaald welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden de rechtspersoon heeft richting de oprichters. De gezamenlijke rechtspersoon voert activiteiten uit die ondersteunend zijn ten behoeve van de oprichters (bijvoorbeeld promotie, facilitaire zaken, specialistische uitvoering zoals belastingheffing). Schematisch:



Het oprichten van de rechtspersoon C is sec niet adviesplichtig. In de praktijk dragen de oprichters meestal activiteiten en medewerkers over aan de nieuwe rechtspersoon, wat meestal wel adviesplichtig is. Niet-overheidsmedewerkers gaan automatisch mee over naar de nieuwe rechtspersoon op grond van de Wet overgang ondernemingen; overheidsmedewerkers gaan mee over op grond van een sociaal plan. Afhankelijk van de over te dragen activiteiten moet worden vastgesteld of er sprake is van adviesrecht. Meestal is hiervan wel sprake.

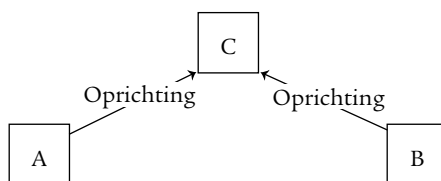
Concentratie van zeggenschap

Dit is een stap richting verdergaande samenwerking en wordt ook wel eens fusie genoemd. De kern is dat de zeggenschap over de onderneming verandert. We zien hier de grootste verschillen tussen de verschillende sectoren:

- In het bedrijfsleven verandert de zeggenschap door aandelenoverdracht. Anders gezegd, de ondernemer krijgt een andere eigenaar (ervan uitgaande dat de meerderheid van de aandelen verworven wordt).
- In de non-profitsector verandert de zeggenschap door een rechtspersoon op te richten die de zeggenschap krijgt over de oprichters. Dit noemen we ook wel een **bestuurlijke fusie**. Het is zaak de statuten van alle stichtingen goed te bestuderen om te bepalen waar de feitelijke zeggenschap komt te liggen. Vooral in de zorgsector zien we deze vorm geregeld.

- In de overheidssector verandert de zeggenschap door een rechtspersoon (een gemeenschappelijke regeling) op te richten die de zeggenschap krijgt over de onderneming. Dit noemen we ook wel een **ambtelijke fusie**.

Schematisch ziet deze samenwerking er als volgt uit:



De contouren van een concern worden zichtbaar. De or heeft bij deze vorm van samenwerking vrijwel altijd adviesrecht. Afhankelijk van het doel van de samenwerking kunnen er ook binnen de organisaties aanpassingen worden gedaan, zoals het organiseren van processen of het centraliseren van ondersteunende diensten.

Soms blijven de medewerkers in dienst van de oprichters, maar het is ook mogelijk dat (een deel van de) medewerkers overgaan naar de nieuw opgerichte rechtspersoon. Los daarvan bestaat in de praktijk meestal ook de neiging om te komen tot harmonisatie van arbeidsvoorwaarden.

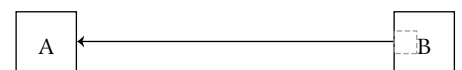
Omdat het zwaartepunt van de zeggenschap op centraal niveau komt te liggen, verandert ook de medezeggenschapstructuur. Afhankelijk van die nieuwe zeggenschapsverhoudingen moet worden vastgesteld of er een cor/or-structuur, een or/oc-structuur of een andere structuur moet komen.

Activa/passiva-transacties

Met deze vorm komen we op het terrein van de fusie. De gedachte achter de activa/passiva-transactie is dat één rechtspersoon een ander deels of geheel leegkoopt. Dit heet ook wel een **bedrijfsfusie**.

Gebouw, inboedel, personeel, inventaris, alles is te koop. Een volledig leeggekochte organisatie blijft achter als een lege huls. Een deels leeggekochte organisatie gaat verder met datgene wat niet is gekocht. In de praktijk komt deze variant

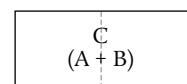
niet veel voor omdat het erg omslachtig is. Voorbeelden zijn de overname van bijvoorbeeld facilitaire diensten (zoals beveiliging, keuken, receptie) door een facilitair bedrijf. Schematisch ziet deze vorm er als volgt uit:



Afhankelijk van de intensiteit van de fusie heeft een or adviesrecht. Ook kan de medezeggenschapstructuur veranderen afhankelijk van de intensiteit. Juridisch gaan de medewerkers mee over naar de kopende partij op grond van de Wet overgang ondernemingen. In de rechtspositie van die medewerkers verandert in principe niets, zei het dat men in de praktijk dikwijls wel kiest voor harmonisatie van arbeidsvoorwaarden.

Juridische fusie

Dit is de meest hechte vorm van een fusie, die we een **juridische fusie** noemen. Één van beide of beide organisaties worden geheel ontbonden en houden daarmee op te bestaan. Er ontstaat een nieuwe rechtspersoon die alle rechten van de ontbonden organisaties overneemt. In de niet-overheidssector is dit in het Burgerlijk Wetboek geregeld, in de gemeentelijke sector in de Wet Arhi (administratieve regels herindelingen). Schematisch:



Voor de organisaties verandert er veel. Meestal ontstaat een nieuwe organisatiestructuur, veranderen de zeggenschapsverhoudingen grondig en komt er zelfs nieuwe huisvesting. Het moge duidelijk zijn dat de or adviesrecht toekomt, meestal in de



vorm van verschillende adviesaanvragen. De medewerkers komen op grond van de wetgeving automatisch in dienst van de nieuwe werkgever. De medezeggenschapstructuur moet na een overgangperiode opnieuw worden vastgesteld en ingericht.

Één pot nat?

Ik kom vaak tegen dat een WOR-bestuurder aankondigt een fusie of een samenwerking aan te gaan. De juridische vorm blijft vaak onderbelicht. Uit het voorgaande overzicht blijkt dat het belangrijk is de vorm en de daaraan verbonden gevolgen te kennen om goed te kunnen adviseren.


Het volgende voorbeeld maakt dit nog eens goed duidelijk. Twee stichtingen met een verschillende cao wilden een samenwerking aangaan door een bestuurstichting op te richten, waardoor de zeggenschap geconcentreerd zou worden. De bestuurder deed dit voorkomen als een soort formaliteit, de bei-

de stichtingen zouden immers blijven bestaan. Omdat de zeggenschap echter volledig geconcentreerd zou worden bij één stichting, kreeg de or argwaan. Na grondig onderzoek door de or bleek dat deze vorm van samenwerking zou leiden tot een verplichte uittreding uit het pensioenfonds, wat miljoenen zou kosten. Hierdoor zag de bestuurder alsnog af van deze vorm van samenwerking.

Uit dit voorbeeld blijkt het belang om als or de exacte vorm van een samenwerking of fusie te kennen, inclusief de daaraan gekoppelde gevolgen voor de organisatie en medewerkers. Neem geen genoegen met “We gaan een samenwerking of fusie aan met...”, maar vraag gericht naar de vorm van die samenwerking of fusie en breng de gevolgen in kaart. Kortom:

- In welke vorm wordt de samenwerking of fusie gegoten?
- Wat is het doel van deze fusie of samenwerking?

- Hoe gaat de ondernemer dit doel bereiken, met welke activiteiten?
- Wat zijn de juridische, financiële en organisatorische gevolgen voor de organisatie?
- Wat zijn de (arbeidsrechtelijke) gevolgen voor medewerkers?
- Welke maatregelen worden genomen met het oog op alle gevolgen?
- Waar komt de zeggenschap te liggen en wat betekent dit voor de medezeggenschap?

Met behulp van dit artikel kan de or gericht doorvragen op de fusie- of samenwerkingsplannen van de bestuurder. Want weet: fusie en samenwerking zijn absoluut niet één pot nat! 

Voor goed advies moet de or weten om welke vorm van fusie het gaat

Chrétien Sarton is zelfstandig trainer/adviseur, Sarton Training & Advies.

Advertentie



**WORDT DE ONDERNEMINGS-
RAAD GEHOORD?**

DE VOORT ZET DE TOON!

DE VOORT
ADVOCATEN | MEDIATORS

Steven Jellinghaus
Ineke van de Pas
Jolande Janssen
Els Huisman
Lieke van den Eijnden
Karen Maessen
Stefan Jansen

Prof. Cobbenhagenlaan 75
Postbus 414, 5000 AK Tilburg

T +31 (0)13 466 88 88
@MZ_DeVoort

SAMEN UITBLINKEN **WWW.DEVOORT.NL**