



## **Ondernemingen in financiële moeilijkheden en de arbeidsrechtelijke positie van hun werknemers**

*KENMERK WODC: 2599/624436/15*

### **Samenvatting**

5 april 2016



## **ONDERNEMINGEN IN FINANCIËLE MOEILIKHEDEN EN DE ARBEIDSRECHTELIJKE POSITIE VAN HUN WERKNEMERS**

**KENMERK WODC: 2599/624436/15**

Rapport aan het WODC uitgebracht door

Onderzoekcentrum Onderneming & Recht, Radboud Universiteit

Onderzoekcentrum Onderneming & Recht  
Radboud Universiteit  
Faculteit der Rechtsgeleerdheid  
Postbus 9049  
6500 KK Nijmegen

Onderzoeksteam:

Prof. mr. L.G. Verburg  
Prof. mr. P.M. Veder  
Mr. A.G.J.J. Jansen  
Mw. mr. A.M. Mennens  
Mw. mr. A.W. Niebeek  
Mr. S.C. Pepels  
Mr. F.M.R. Van Wersch

## **SAMENVATTING**

In opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) van het Ministerie van Veiligheid en Justitie heeft het Onderzoekcentrum Onderneming & Recht van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Radboud Universiteit te Nijmegen een empirisch onderzoek uitgevoerd met als probleemstelling: 'Welke zijn de consequenties van de arbeidsrechtelijke positie van werknemers voor de (on)mogelijkheden om de problematische financiële situaties van ondernemingen op te lossen en voor het vervolg van de onderneming?'

Het onderzoek is gericht op het in kaart brengen van de gang van zaken in de praktijk met het doel inzicht te verschaffen in de rol die de arbeidsrechtelijke positie van werknemers in de praktijk speelt bij de wijze waarop wordt geprobeerd financieel noodlijdende ondernemingen te reorganiseren en de gevolgen die het gekozen traject heeft (gehad) voor de betrokkenen. Het onderzoek heeft aldus een exploratief en inventariserend karakter. Het onderzoek is er niet op gericht om op systematische wijze de onderzochte zaken met elkaar te vergelijken.

Het onderzoek bestaat vooral uit een onderzoek naar en een analyse van 26 recente cases waarin ondernemingen al dan niet na een faillissement zijn gereorganiseerd.

Om de geselecteerde cases te onderzoeken is gebruik gemaakt van diverse schriftelijke bronnen. Voorts zijn in totaal 94 interviews gehouden met bij de geselecteerde cases betrokken personen, in het bijzonder betrokken curatoren en bewindvoerders, adviseurs van de betreffende vennootschappen, banken, vakbonden, ondernemingsraden en het (voormalig) management.

Teneinde de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn acht deelvragen geformuleerd. De vragen strekken ertoe inzicht te krijgen in de rol die de arbeidsrechtelijke positie van werknemers heeft gespeeld bij de financiële problemen van de schuldenaren en de daarvoor gezochte oplossingen in de onderzochte gevallen. De eerste zeven vragen hebben voor een belangrijk deel betrekking op de inventarisatie en analyse van de feitelijke situatie in de onderzochte cases en worden behandeld in de hoofdstukken 2 en 3. De rol van de factor arbeid bij het ontstaan van de financiële problemen van de onderneming komt aan de orde in hoofdstuk 2. Vervolgens gaat hoofdstuk 3 in op de rol van de factor arbeid bij de wijze waarop de onderneming de financiële problemen oplost. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de uitkomsten van het onderzoek met betrekking tot de wijze waarop de onderzochte ondernemingen een oplossing hebben gezocht voor de problematische financiële situatie waarin zij verkeerden, welke factoren daar een rol bij hebben gespeeld en in het bijzonder de invloed van de arbeidsrechtelijke positie van werknemers op de gemaakte afwegingen. Hoofdstuk 4 abstraheert van de onderzochte cases en concentreert zich op de vraag op welke wijze veranderingen in de arbeidsrechtelijke positie van werknemers naar verwachting kunnen bijdragen aan het reorganiserend vermogen van ondernemingen.

Het onderzoek bleef niet beperkt tot de 26 cases. Tijdens een op 25 september 2015 te Nijmegen gehouden expertmeeting zijn de (eerste) resultaten van het onderzoek en de daaraan mogelijk te verbinden consequenties voor de eventuele voorbereiding van nieuwe wetgeving met deskundigen besproken. Hoofdstuk 5 doet verslag van deze expertmeeting.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de financiële problemen van de onderzochte ondernemingen zelden zijn toe te rekenen aan één oorzaak. Veelal is sprake van een samenstel van factoren dat heeft geleid tot de problematische financiële situatie van de onderneming. In de onderzochte cases was de arbeidsrechtelijke positie van werknemers slechts in twee gevallen de belangrijkste reden voor de problematische financiële situatie van de onderzochte ondernemingen. In de overige cases is niet gebleken dat de arbeidsrechtelijke positie van werknemers de enige of de doorslaggevende factor was voor de problematische financiële situatie van de betrokken ondernemingen. De belangrijkste oorzaken voor de financiële problemen die uit het onderzoek naar voren kwamen, zijn:

- Een teruglopende omzet als gevolg van vraaguitval in de markt
- Een business model dat niet (meer) aansluit bij de ontwikkelingen in de markt
- Een problematische schuldenlast
- Een verkeerd uitgekakte investeringsbeslissing
- Te hoge huisvestingslasten
- Betalingsproblemen bij relaties
- Een problematische relatie met de financier(s)
- Een inefficiënte organisatie- en productiestructuur
- Een problematische financieringsstructuur
- De kredietverzekeraars voeren beperkingen door in de dekking
- De loonkosten van het personeel

In het onderzoek zijn enkele knelpunten gesignaleerd ten aanzien van de mogelijkheid om – buiten een insolventieprocedure om – het personeelsbestand of de personeelslasten aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden. Uit het onderzoek komt naar voren dat in sommige cases de regels omtrent het ontslag van werknemers een belemmerende factor vorm(d)en voor het doorvoeren van een passende en effectieve personele reorganisatie. Daarbij kan worden gewezen op de kosten en de tijd die in sommige gevallen met ontslagprocedures zijn gemoeid. Ook het afspiegelingsbeginsel is genoemd als een obstakel voor het tot stand brengen van een effectieve reorganisatie. Voorts blijkt het problematisch om een – in het licht van de financiële situatie van de onderneming noodzakelijke – versobering van de arbeidsvoorwaarden, zoals het brengen van een (tijdelijk) loonoffer, tot stand te brengen.

Twaalf van de door ons onderzochte cases betroffen reorganisaties zonder een insolventieprocedure (de ‘informele reorganisatie’). Acht van deze informele reorganisaties zijn (naar het moment van de afsluitdatum van het onderzoek van 16 december 2015) succesvol: de betreffende ondernemingen schrijven weer ‘zwarte’ cijfers, verwachten dat binnenkort te gaan doen, of zien in ieder geval weer verbeteringen in het resultaat. Dat wil

echter niet zeggen dat er geen knelpunten zijn geconstateerd in het doorlopen reorganisatieproces. In vier gevallen dreigt toch een faillissement of is dat al gevolgd.

Veertien van de door ons onderzochte ondernemingen zijn gesaneerd door middel van een insolventieprocedure (de ‘formele reorganisatie’). Op één uitzondering na heeft sanering plaatsgevonden door middel van een doorstart vanuit faillissement. In zeven van de onderzochte cases vond een doorstart van (delen van) de onderneming plaats na een voorbereidingsperiode onder begeleiding van een beoogd curator en rechter-commissaris (‘pre-pack’). In zes van de onderzochte cases was sprake van een doorstart zonder pre-pack. In drie cases volgde het faillissement op een korte periode van surseance van betaling.

Uit het onderzoek komt naar voren dat in de onderzochte cases een aanzienlijk deel van de werkgelegenheid behouden is gebleven na een doorstart uit faillissement, zowel in het geval van een doorstart met pre-pack als zonder pre-pack. In de cases waarbij slechts een gering percentage van de werknemers door de doorstartende partij is overgenomen, was sprake van een veranderd business model dat minder werknemers vereiste of had – volgens betrokkenen – meer werkgelegenheid behouden kunnen blijven indien de doorstart goed en tijdig was voorbereid.

In de overgrote meerderheid van de cases was de arbeidsrechtelijke positie van werknemers in het geheel niet van invloed op het specifieke vervolg, omdat de problematische financiële situatie werd veroorzaakt door geheel andere factoren dan de loonkosten, of slechts één van de factoren was waarvoor een oplossing moest worden gezocht. In het laatste geval spelen bij de beantwoording van de vraag of een informele reorganisatie haalbaar is, verschillende factoren een rol. De financiële problemen van de onderzochte ondernemingen zijn zelden toe te rekenen aan één oorzaak. Veelal is sprake van een samenstel van factoren dat heeft geleid tot de problematische financiële situatie van de onderneming. In veel gevallen dient, naast een operationele reorganisatie en het afstoten van onrendabele en/of niet tot de core-business behorende onderdelen van de onderneming, een reductie van lasten plaats te vinden over de gehele linie, in het bijzonder personeels-, financierings- en huisvestingslasten, om de problematische financiële situatie het hoofd te bieden. Naar huidig recht vereist het bereiken van een dergelijke ‘totaaloplossing’ evenwel de instemming van alle betrokkenen, hetgeen niet steeds eenvoudig of haalbaar blijkt. Voor wat betreft het tot stand brengen van een informele reorganisatie, is ook van belang in hoeverre de in dit onderzoek geconstateerde knelpunten kunnen worden opgelost. Bovendien moet er financiering kunnen worden gevonden. Als financiers of aandeelhouders niet langer bereid zijn de verliezen op te vangen, is een faillissement onvermijdelijk.

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat een faillissement (al dan niet voorbereid onder begeleiding van een beoogd curator en rechter-commissaris) door betrokkenen veelal als onwenselijk wordt bestempeld. Betrokkenen geven aan een faillissement liever te vermijden en ook bereid te zijn daar veel voor te doen. Een voorbereide doorstart van (delen van) de onderneming uit faillissement, wordt door de meeste geïnterviewden niet gezien als een keuze die lichtvaardig wordt gemaakt. Het nut van de stille voorbereidingsfase bij het bereiken van een doorstart en daarmee het behoud van werkgelegenheid werd tijdens de interviews onderstreept. In geen van de onderzochte gevallen is gebleken dat het faillissement

is aangevraagd met het oog op enkel een sanering van (een deel van) het personeelsbestand. Dat misbruik van faillissementsrecht weinig voorkomt, strookt met de opvatting van de geraadpleegde experts (en voorts met de omtrent misbruik van faillissementsrecht gepubliceerde rechtspraak en de resultaten van eerder onderzoek van het HSI uit 2005).

Ten aanzien van de mate waarin de ondernemingsraad en de bonden in het proces worden betrokken, is een duidelijk onderscheid zichtbaar tussen de informele reorganisaties en de formele reorganisaties.

In de onderzochte informele reorganisaties is, waar een ondernemingsraad was ingesteld en vakbonden een rol speelden, steeds gezocht naar overleg. Het moment en de wijze waarop dat overleg plaatsvond, verschilt evenwel. Ook in de onderzochte gevallen waarin geen sprake was van een ondernemingsraad is het personeel op enig moment bij de reorganisatieplannen betrokken.

In de meeste van de onderzochte gevallen waarin een reorganisatie plaatsvond uit een faillissement zijn, voor zover ingesteld en betrokken, de ondernemingsraad en de vakbonden pas geïnformeerd direct voordat of nadat het verzoek tot faillietverklaring was ingediend of het faillissement was uitgesproken. Van medezeggenschap ten aanzien van de besluitvorming omtrent de faillissementsaanvraag (en de voorbereiding van een doorstart) lijkt in geen van de onderzochte cases sprake te zijn geweest. In de meeste van de onderzochte gevallen gold dit ook voor een tijdens faillissement uitonderhandelde doorstart.

Hieronder geven wij een overzicht van de uit het onderzoek naar voren gekomen voor- en nadelen van informele reorganisaties aan de ene kant en formele reorganisaties aan de andere kant. Wij richten ons hierbij op het werkgevers- en het werknemersperspectief.

	<b>Werkgeversperspectief<sup>1</sup></b>	<b>Werknemersperspectief<sup>2</sup></b>
<b>Informele reorganisaties</b>		
<i>Voordelen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- behoud van (controle over) de onderneming</li> <li>- behoud van controle over het reorganisatieproces</li> <li>- beperking reputatieschade (naar markt en personeel)</li> <li>- beperking overige desintegratieschade</li> <li>- behoud continuïteit van de dienstverlening binnen dezelfde rechtspersoon</li> <li>- kans om verliezen goed te maken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- behoud aanzienlijk deel werkgelegenheid</li> <li>- objectieve selectiecriteria</li> <li>- verschuldigdheid afvloeiingsvergoedingen</li> <li>- toetsing vooraf van noodzaak tot reorganiseren</li> <li>- feitelijke medezeggenschap</li> <li>- sterke bescherming niveau arbeidsvoorwaarden</li> </ul>

<sup>1</sup> Hieronder begrijpen wij zowel de bestaande werkgever (en de aandeelhouders) als de eventuele doorstarter.

<sup>2</sup> Hieronder begrijpen de werknemers, alsmede de ondernemingsraden en de vakbonden.

*Nadelen*

- noodzaak tot financiering verliezen
- zeer beperkte vrijheid bij selectie personeel
- verschuldigdheid afvloeiingsvergoedingen
- duur en kosten UWV procedure
- oplossing financiële problemen vereist instemming van alle betrokkenen
- (tijdelijk) loonoffer of aanpassing in andere arbeidsvoorwaarden in beginsel alleen mogelijk met individuele instemming werknemers
- afspiegelingsbeginsel houdt geen rekening met functioneren van individuele werknemers (goed functionerende werknemers kunnen hun baan verliezen)
- baanbehoud door middel van (tijdelijk) loonoffer of aanpassing in andere arbeidsvoorwaarden in beginsel alleen mogelijk met individuele instemming werknemers
- WW risico voor werknemers bij (tijdelijk) loonoffer

**Formele reorganisaties**

*Voordelen*

- vrije selectie over te nemen personeel
- mogelijkheid tot aanpassing arbeidsvoorwaarden
- geen ontslagbescherming
- geen verschuldigdheid afvloeiingsvergoeding in faillissement (en onder WWZ evenmin in surseance)
- behoud aanzienlijk deel werkgelegenheid bij (voorbereide) doorstart

*Nadelen*

- verlies van controle over de onderneming
- verlies van controle over het reorganisatieproces
- desintegratieschade
- reputatieschade
- in de praktijk zeer beperkte medezeggenschap
- geen objectieve selectiecriteria (geen toepassing afspiegelingsbeginsel)
- geen ontslagbescherming
- geen afvloeiingsvergoeding

In de onderzochte cases zou een andere arbeidsrechtelijke positie van werknemers waarschijnlijk niet tot een ander reorganisatietraject hebben geleid (informele reorganisatie versus formele reorganisatie). In geen van de onderzochte cases was het faillissement aangevraagd met het enkele doel om een personele reorganisatie door te voeren. Wel kan worden opgemerkt dat een andere arbeidsrechtelijke positie van werknemers invloed zou kunnen hebben op de uitkomsten voor individuele werknemers in concrete gevallen. Tijdens het onderzoek is bijvoorbeeld opgemerkt dat de mogelijkheid van een (tijdelijk) loonoffer had kunnen bijdragen aan het voorkomen van verlies van werkgelegenheid. Ook de selectie van



personeel bij een doorstart uit faillissement of in een informele reorganisatie hangt af van de daarvoor geldende criteria.

Wij beluisterden in de interviews en tijdens de expertmeeting een breed palet aan antwoorden op de los van de onderzochte cases staande vraag op welke wijze veranderingen in de arbeidsrechtelijke positie van werknemers naar verwachting kunnen bijdragen aan het reorganiserend vermogen van ondernemingen. Wij vatten deze antwoorden als volgt samen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het adresseren van de ten aanzien van informele reorganisaties gesignaleerde knelpunten (duur ontslagprocedure, met het ontslag samenhangende kosten, afspiegelingsbeginsel, mogelijkheden tot (tijdelijk) loonoffer) een bijdrage zou kunnen leveren aan de mogelijkheden om een onderneming buiten een insolventieprocedure te reorganiseren. Het bereiken van een gezond evenwicht tussen de belangen van de onderneming en de daarmee in de toekomst verbonden werkgelegenheid en de belangen van het personeel dat afvloeit, is daarbij uiteraard van groot belang. Door geïnterviewden is in dit verband wel opgemerkt dat er mogelijkheden zouden moeten zijn voor maatwerk, bijvoorbeeld als het gaat om de toepassing van het afspiegelingsbeginsel. De heersende opvatting ging er wel van uit dat een objectieve benadering van de selectie gewaarborgd moet zijn. Rechtstreeks toepasbare alternatieven voor het afspiegelingsbeginsel hebben de interviews niet opgeleverd.

Bij de formele reorganisaties werd van verschillende kanten in de interviews en ook tijdens de expertmeeting benadrukt dat men moet oppassen de doorstarter, en dan vooral de niet gelieerde doorstarter, te belasten met een selectie op basis van het afspiegelingsbeginsel. De geïnterviewde vakbondsbestuurders wilden het afspiegelingsbeginsel van toepassing laten zijn bij een doorstart uit faillissement, maar stonden in deze opvatting alleen. Het onderzoek toont bij formele reorganisaties zowel bij de geïnterviewden als bij de geraadpleegde experts draagvlak voor een geobjectiveerde aanpak van de selectie van in de doorstart mee te nemen werknemers.

De selectie van het personeel dat na een doorstart uit faillissement een arbeidsovereenkomst krijgt aangeboden en de vaststelling van de daarbij behorende arbeidsvoorwaarden is thans in handen van de doorstarter. De selectiecriteria die door de overnemende partijen worden toegepast, liggen niet vast en wisselen van geval tot geval. Ook de wijze waarop de selectie plaatsvindt varieert. Bovendien heeft de curator daar betrekkelijk weinig zicht op. De criteria die gehanteerd worden, kunnen betrekkelijk willekeurig zijn. Onduidelijkheid over de gehanteerde selectiecriteria heeft in enkele gevallen tot onbegrip en onrust geleid bij het personeel van de gefailleerde onderneming. In enkele gevallen is de aard van de arbeidsovereenkomst (vast of tijdelijk) van het overgenomen personeel aangepast of heeft een wijziging plaatsgevonden in de arbeidsvoorwaarden, terwijl in andere gevallen (nagenoeg) geen wijzigingen zijn opgetreden. Wel bleek dat bij curatoren uitgangspunt is dat de bieder moet aangeven hoeveel werknemers hij bereid is over te nemen.

De experts bespraken richtlijnen voor de selectie van werknemers bij een doorstart uit faillissement. Een aantal uitgangspunten werd genoemd. Er zou een relatie moeten zijn tussen het werk dat na de doorstart gedaan moet worden en de werknemers die in het oude bedrijf

hebben gewerkt. Iemand die geschikt zou zijn om het werk te doen maar kort tevoren kortlopend ziek is geweest, behoort in aanmerking te komen voor een plaats in het nieuwe bedrijf. Langdurige arbeidsongeschiktheid zou wel een redelijk beletsel zijn. Er zou ruimte moeten zijn voor raadpleging van de werknemersvertegenwoordigers die normaal ook bij reorganisaties betrokken zijn (de vakbonden en/of de ondernemingsraad). Er werd gesuggereerd dat wanneer men na een korte periode meedenken niet tot een vergelijk komt over de te hanteren selectiecriteria, de rechter-commissaris de knoop moet doorhakken. Een toetsing op basis van een business plan werd genoemd als een reële mogelijkheid.

Voorts werd in de expertmeeting de suggestie gedaan het UWV als toetsende instantie bij ontslagen om bedrijfseconomische redenen in surseance te vervangen door de rechter-commissaris, mits ook hier sprake zou zijn van een met voldoende waarborgen omklede procedure. Daarbij zou een medezeggenschapsbevoegdheid voor de vakbonden en ondernemingsraad kunnen zijn weggelegd.

Wij proefden in enige interviews en bij de experts een zeker draagvlak voor de gedachte de werknemers als aparte klasse mee te nemen in de regeling van het dwangakkoord als voorzien in WCO II, mits een en ander met voldoende waarborgen zou worden omkleed. Bij deze waarborgen dachten de experts aan een toetsing door de rechter op economische noodzaak, een plicht de vakbonden en de ondernemingsraad tevoren te horen en slechts gelding voor het collectief van de werknemers van de onderneming bij aanvaarding van het voorstel door een gekwalificeerde meerderheid van het personeel zelf. In de interviews viel weinig draagvlak te bespeuren voor een voorstel tot acceptatie van een structureel loonoffer. Bij een tijdelijk loonoffer zou deze ruimte, zo lijkt het, groter kunnen zijn. In ieder geval zouden er voldoende waarborgen in de procedure moeten worden ingebouwd en zou moeten worden gekeken naar de invloed van een dergelijk tijdelijk loonoffer op WW-aanspraken.

De interviews leverden geen nieuwe gezichtspunten op ten aanzien van de aard en omvang van de bestaande regelgeving betreffende informele reorganisaties in relatie tot de raadpleging van vakbonden en de adviesbevoegdheden van de ondernemingsraad. De regelgeving omtrent de medezeggenschap bij informele reorganisaties is blijkbaar genoegzaam bekend en levert geen bijzondere pijnpunten op.

Uit de interviews blijkt dat het thema van de geheimhouding van vertrouwelijke informatie omtrent formele reorganisaties door de meeste geïnterviewden als problematisch wordt ervaren. De regels schrijven jegens de vakbonden raadpleging (WMCO, Fusiegedragsregels) en jegens de ondernemingsraden een adviesrecht (WOR) voor, maar deze regels worden bij formele reorganisaties overtreden. Het niet informeren van vooral de vakbonden wordt met name veroorzaakt door de vrees voor het door de vakbonden niet geheimhouden van vertrouwelijke informatie waarvan het naar buiten komen de kans van slagen van de reorganisatie zou bedreigen. De geïnterviewden van de zijde van de vakbonden gaven ook zelf aan geheimhouding als een dilemma te ervaren en in een aantal gevallen niet of slechts voor korte tijd in staat te zijn vertrouwelijke informatie voor zich te houden.

In een aantal interviews kwam naar voren dat de kennis van bestaande medezeggenschapsrechten (bevoegdheden en verplichtingen) bij ondernemingen, curatoren, ondernemingsraden en vakbondsbestuurders niet altijd op niveau is.

Een grote meerderheid van de geïnterviewden wees op het belang van zorgvuldigheid in het biedingsproces bij een doorstart uit faillissement. Een zorgvuldig vorm gegeven biedingsproces werpt een barricade op tegen misbruik van een voorbereide doorstart en draagt bij aan een objectivering van de gang van zaken en kan een gunstige invloed hebben op de mate waarin werknemers (en andere stakeholders) in een bepaald geval de gang van zaken aanvaarden.

Veel geïnterviewden stonden positief tegenover een pre-pack, mits de procedure met voldoende waarborgen is omkleed. De suggestie de verplichting op te nemen dat bij een pre-pack de rechter-commissaris de vakbonden en de ondernemingsraad voorafgaand aan de goedkeuring van een doorstart hoort, kon bij de experts op draagvlak rekenen. Het zorg dragen voor het kunnen inwinnen van informatie van andere stakeholders met andere invalshoeken, werd door hen zinvol geacht.

Uit de suggesties betreffende de inrichting van de procedure rond een (vorbereide) doorstart uit faillissement vloeit voort dat de (beoogd) curator en (beoogd) rechter-commissaris een businessplan en te hanteren selectiecriteria van personeel moeten kunnen beoordelen.

De geïnterviewden waren evenals de experts over het algemeen kritisch over de regeling in de Wwz van het opvolgend werkgeverschap in combinatie met de ketenregeling en de transitievergoeding. Sommigen verwachtten minder doorstarts door niet gelieerde partijen en een paar geïnterviewden dachten aan de mogelijkheid dat dergelijke doorstarters eerder geneigd zullen zijn minder personeel mee te nemen en/of nieuw personeel van elders aan te trekken.

Diverse geïnterviewden wezen op de omstandigheid dat ondernemingen die in financiële moeilijkheden zijn geraakt, in veel gevallen in een (te) laat stadium inzetten op een reorganisatie. Bij een laat 'aan de bel trekken' zal vaker sprake zijn van een situatie waarin geen financiering meer kan worden gevonden voor het betalen van een transitievergoeding. Bij surseance en faillissement is deze transitievergoeding niet langer verschuldigd. De regeling van de transitievergoeding in de Wwz duwt de onderneming die een personele reorganisatie moet doorvoeren aldus onder omstandigheden in de richting van een surseance of faillissement.