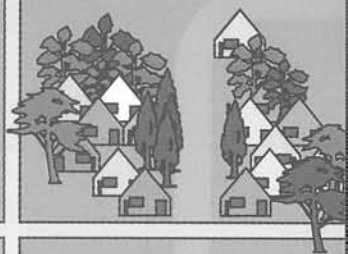
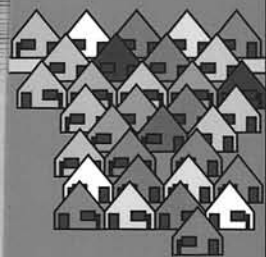
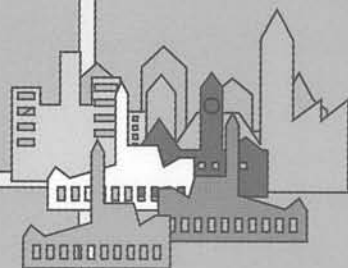
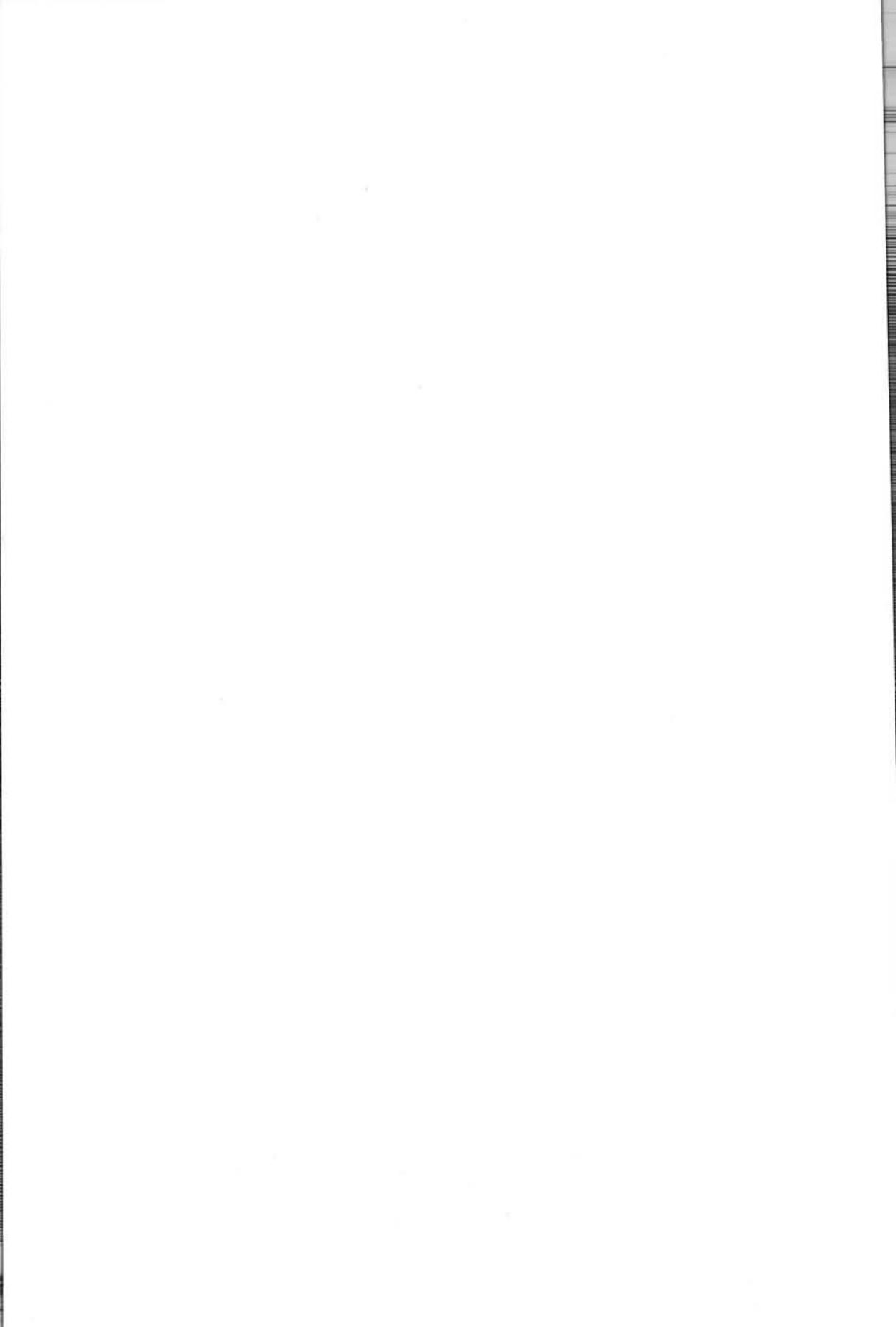


Schaalvergroting in de volkshuisvesting



Redactie:
H. Priemus
E. Philipsen





717651

SCHAALVERGROTING IN DE VOLKSHUISVESTING

Bibliotheek TU Delft



C 3027971

2410
444
0

Onderzoeksinstituut OTB
Technische Universiteit Delft
Thijsseweg 11, 2629 JA Delft
Tel. (015) 278 30 05
Fax (015) 278 44 22
Email mailbox@otb.tudelft.nl
<http://www.otb.tudelft.nl>

SCHAALVERGROTING IN DE VOLKSHUISVESTING

Redactie:

H. Priemus
E. Philipsen

Bijdragen:

H. Priemus
F.M.J. van der Zon
A.F.R. Jochems
P.M. Pinkhaar
F.L.J. van Nimwegen
J.M. van der Meulen
J. Over de Vest
J.M. Hoff
R. van Os

De OTB-studiedagverslagen worden uitgegeven door:

Delft University Press
Prometheusplein 1
2628 ZC Delft
Tel. (015) 278 32 54
Fax (015) 278 16 61

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Schaalvergroting

Schaalvergroting in de volkshuisvesting / H. Priemus en E. Philipsen (red.) - Delft:
Delft University Press - (OTB-studiedagverslag / Onderzoeksinstituut OTB, ISSN
1387-6945 : 9)
ISBN 90-407-1874-1
NUGI 655

Trefw.: schaalvergroting, volkshuisvesting, fusies, woningcorporaties

© Copyright 1999 by Onderzoeksinstituut OTB

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the publisher: Delft University Press, Prometheusplein 1, 2628 ZC Delft, The Netherlands.

INHOUD

1 INLEIDING	1
H. Priemus	
2 SCHAAUVERGROTING IN DE CORPORATIESECTOR	3
F.M.J. van der Zon	
2.1 Inleiding	3
2.2 Resultaten van het onderzoek	3
3 FUSIE OF SAMENWERKING? WAT IS AANTREKKELIJKER EN WANNEER?	7
A.F.R. Jochems	
3.1 Inleiding	7
3.2 Motieven (1)	7
3.3 Motieven (2)	8
3.4 Fusie of samenwerking?	9
3.5 Hoe is de fusie verlopen: fasen en betrokkenen?	10
3.6 Welke (interne en externe) problemen kom je tegen?	11
3.7 Overeenkomsten en verschillen met de fusie met het Woningbedrijf Den Haag	12
3.8 Tot slot	13
4 FUSIE VAN WONINGCORPORATIES IN LANDELIJK GEBIED	15
P.M. Pinkhaar	
4.1 Inleiding	15
4.2 Situatie in de Noord-Kop	15
4.3 Het fusieproces: de argumenten en overwegingen	16
4.4 Samenwerkingsgesprekken	17
4.5 Het fusieproces	19
4.6 Verwachtingen van de fusie en problemen tijdens en na de fusie	21
4.7 Fusie of samenwerking?	23

5 WELKE PROCESSEN SPELEN EEN ROL BIJ FUSIES?	
SAMENVATTING INLEIDING	25
F.L.J. van Nimwegen	
5.1 Inleiding	25
5.2 Het fusietraject	25
5.3 Processen die een rol spelen	26
5.4 Ter afsluiting	28
6 HET MISLUKKEN VAN EEN FUSIE: HOE EN WAAROM?	29
J.M. van der Meulen	
6.1 Inleiding	29
6.2 Het afbreken van een fusie: waarom?	29
6.3 Na het afbreken van een fusie	31
6.4 Succes of falen van een fusie: waar hangt dat vanaf?	32
6.5 Ter afsluiting	33
7 SAMENWERKING IN PRODUCTONTWIKKELING EN DIENSTVERLENING	35
J. Over de Vest	
7.1 Inleiding	35
7.2 Hoe werkt de Woocirkel?	36
7.3 De resultaten	36
7.4 Voor- en nadelen samenwerkingsvorm Woocirkel	37
7.5 De toekomst	37
7.6 Conclusie	37
8 SAMENWERKING MET INSTITUTIONELE BELEGGERS	39
J.M. Hoff	
8.1 Inleiding	39
8.2 Motieven van Woningbouwvereniging Het Oosten	39
8.3 Voorwaarden voor een succesvolle samenwerking	40
8.4 Motieven en voorwaarden voor samenwerking: complementariteit	40
9 SAMENWERKING IN PROJECTONTWIKKELING	43
R. van Os	
9.1 Stedelijke samenwerking	43
9.2 Regionale samenwerking	43
9.3 Samenwerking in projectontwikkeling	44
9.4 Aanbevelingen bij samenwerking	46

INLEIDING

H. Priemus

Onderzoeksinstituut OTB, TU Delft

Temidden van alle andere veranderingen in de corporatiesector is het aantal samenwerkingsprojecten en fusies waarbij corporaties betrokken zijn, opvallend. In de vakbladen staat zelfs een aparte rubriek waarin de fusies wekelijks worden vermeld. Het aantal corporaties neemt af en het gemiddelde woningbezit van een corporatie neemt gestaag toe. Veel corporaties hebben inmiddels ervaring opgedaan met schaalvergroting, een groot aantal staat nog aan het begin van een dergelijk proces. Is fusie voor elke corporatie onontkoombaar of kunnen met samenwerkingsprojecten dezelfde (volkshuisvestelijke) doelen bereikt worden?

Tijdens de OTB-studiedag *Schaalvergroting in de volkshuisvesting*, georganiseerd op 16 december 1998, werden de voor- en nadelen van de verschillende samenwerkingsvormen op een rijtje gezet door aandacht te besteden aan de doelen en het proces van voltooide en mislukte fusies, aan fusies in grootstedelijke en landelijke woningmarkten en aan andere samenwerkingsprojecten van zelfstandige woningcorporaties: zo passeerden de samenwerking in productontwikkeling en in back-officeactiviteiten en de samenwerking met andere partijen dan corporaties (projectontwikkelaars) de revue. Eveneens aan de orde kwamen de resultaten van een enquête over samenwerkingsvormen die het Onderzoeksinstituut OTB onder corporaties heeft uitgevoerd. De inleidingen werden verzorgd door sprekers uit de corporatiepraktijk en uit de organisatieadvieshoek.

In dit OTB-studiedagverslag zijn de lezingen opgenomen die op de genoemde studiedag ten gehore zijn gebracht. In het tweede hoofdstuk gaat drs. F.M.J. van der Zon (Onderzoeksinstituut OTB, TU Delft) in op de ontwikkelingen op het terrein van fusies en samenwerking in de corporatiesector, op basis van een door het Onderzoeksinstituut OTB uitgevoerde enquête onder corporaties. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 door drs. A.F.R. Jochems (Vestia Delft/Zoetermeer) antwoord gegeven op de vraag wat nu wanneer aantrekkelijker is, fusie of samenwerking, en waarom. Hij gaat hierbij in op de twee fusies waarbij hij betrokken was: de fusie tussen Centraal Woningbeheer uit Delft en Beter Wonen uit Zoetermeer en die tussen het Woningbedrijf Den Haag en Vestia. In het daaropvolgende hoofdstuk, hoofdstuk 4, belicht P.M. Pinkhaar (WoonCompagnie, Schagen) de fusie van woningcorporaties in landelijk gebied op basis van zijn eigen ervaringen met de fusie waarbij WoonCompagnie betrokken was.

F.L.J. van Nimwegen (Van Nimwegen & Partners, Amsterdam) zet in het vijfde hoofdstuk vanuit zijn praktijk van het begeleiden van fusies uiteen welke processen bij fusies een rol spelen. Dat een fusie ook kan mislukken, laat drs. J.M. van der Meulen in hoofdstuk 6 zien. Hij licht het hoe en waarom van het misgaan van fusies nader toe. In hoofdstuk 7 staat de samenwerking van een tiental corporaties op het gebied van productontwikkeling en dienstverlening in de 'Wooncirkel' centraal, verwoord door J. Over de Vest (Woningbouwvereniging Hippolytus, Delft). Hij gaat in op werkwijze, resultaten en voor- en nadelen van een samenwerkingsverband als de 'Wooncirkel', waarna in het achtste hoofdstuk door mr. J.M. Hoff (Woningbouwvereniging Het Oosten, Amsterdam) de nadruk wordt gelegd op de samenwerking met institutionele beleggers. Tot slot is in hoofdstuk 9 R. van Os (de Dageraad, Amsterdam) aan het woord, die nader ingaat op samenwerking in projectontwikkeling.

SCHAALVERGROTING IN DE CORPORATIE-SECTOR

F.M.J. van der Zon
Onderzoeksinstituut OTB, TU Delft

2.1 Inleiding

Het Onderzoeksinstituut OTB heeft onlangs een onderzoek uitgevoerd naar fusies en samenwerkingsprojecten. Alle corporaties in Nederland hebben een vragenlijst ontvangen en bijna de helft ervan heeft de vragen ook daadwerkelijk beantwoord. Hiermee is een representatief beeld van de ontwikkelingen op het terrein van fusies en samenwerking in de corporatiesector verkregen.

Halverwege 1998 bestaan er 756 corporaties. Aan het eind van 1995 waren dat er 810, een jaar later 803 en eind 1997 stond de teller op 763. In ruim drie jaar tijd is het aantal corporaties per saldo met 54 afgenomen, terwijl er in diezelfde tijd ook gemeentelijke woningbedrijven zijn omgezet in corporaties. Het totale aantal fusies tussen 1995 en midden 1998 bedraagt 72 en daarbij zijn 170 instellingen betrokken.

2.2 Resultaten van het onderzoek

In ons onderzoek zijn we uitgegaan van de periode vanaf 1993. Sinds 1993 is 36% van de corporaties betrokken geweest bij fusiebesprekingen. Dit zijn ruim 270 corporaties. Wij hebben een onderscheid gemaakt naar vijf grootteklassen.

Met het toenemen van het aantal woningen in bezit, neemt ook de betrokkenheid van corporaties bij fusiebesprekingen toe. Van de corporaties met op dit moment minder dan 1.800 woningen blijkt slechts 20% na 1993 fusiebesprekingen te hebben gevoerd. Dit is zonder meer opvallend te noemen. Veel kleinere corporaties zijn niet betrokken bij fusiebesprekingen. Hierdoor wordt het algemene motief van de noodzaak om een bepaalde omvang te hebben, enigszins ontkracht. Het zijn vooral de corporaties met meer dan 4.000 woningen die besprekingen hebben gevoerd. Uiteraard speelt het feit een rol dat gefuseerde corporaties groter zijn en kleine corporaties nauwelijks uit fusies ontstaan zullen zijn.

Fusiebesprekingen worden vaak gevoerd in Gelderland, Noord-Holland, Zuid-Holland, Zeeland en Noord-Brabant. De besprekingen bij de 270 genoemde corporaties hebben bij ruim 50% van de corporaties geen fusie opgeleverd; 10% voert momenteel nog besprekingen. De mogelijke fusies zijn in 50% van de gevallen afgeketst vanwege verschillen in bedrijfscultuur en omdat het intern toezichthoudend orgaan

niet akkoord ging. Andere faalfactoren in de fusiebesprekingen, zoals verschillen in doelstellingen, weerstand bij werknemers en verschillen in organisatievorm, worden slechts incidenteel genoemd.

Uiteindelijk zijn er van de 270 genoemde corporaties sinds 1993 bijna 100 gefuseerd. Ongeveer 13% van alle corporaties is dus voortgekomen uit een fusie; het zijn vooral de corporaties die op dit moment meer dan 4.000 woningen in hun bezit hebben, die ontstaan zijn uit twee of meer partners. De huidige omvang is ongetwijfeld beïnvloed door de fusies.

Bij bijna 80% van de fusies gaat het om twee partners en bij 18% om drie partners. De piek in de fusies is te vinden in de jaren 1995 tot en met 1997: in elk jaar heeft ongeveer 25% van het totale aantal fusies sinds 1993 plaatsgevonden. Halverwege het jaar was 1998 goed voor 13%. De fusies komen relatief vaak voor in de provincies Gelderland, Utrecht en Noord-Holland.

De meeste corporaties noemen drie motieven om te fuseren: professionalisering, verbetering van de marktpositie en verbetering van de dienstverlening. Deze motieven worden genoemd door ongeveer 70% van de corporaties die uit een fusie zijn ontstaan. Het veelgenoemde 'matchen' van taken en middelen is voor een kwart van de corporaties een motief geweest om te fuseren. Daarnaast noemt 40% een efficiëntere back-office en een verbetering van de financiële positie als belangrijke fusieargumenten. De herstructurering wordt door bijna een kwart van de gefuseerde corporaties genoemd.

Aan het eind van 1998 is bijna een kwart van de corporaties betrokken bij fusiebesprekingen: in totaal dus zo'n 190 corporaties. Het zijn overigens vooral weer de grote corporaties die daarbij betrokken zijn. Van de 35 corporaties met meer dan 10.000 woningen die er op dit moment zijn, geeft 60% aan dergelijke besprekingen ook nu weer te voeren. Opvallend is dat ook in de komende periode de kleinere corporaties slechts in beperkte mate aan fusies zullen deelnemen; van de corporaties met een bezit tot 1.800 woningen meldt 17% in gesprek te zijn.

De te verwachten fusies zullen volgens de helft van de corporaties steeds vaker bestaan uit drie tot vijf partners. De lijn is dus dat bij de komende fusies waarschijnlijk meer corporaties betrokken zullen zijn dan bij de recente fusies. Voor 1999 geeft 10% aan te zullen fuseren en in het jaar 2000 is 5% van plan te fuseren. Het fusieproces is dus nog niet ten einde.

Van de corporaties die op dit moment niet betrokken zijn bij fusiebesprekingen (75% van alle corporaties), verwacht 30% over enige tijd wel voor dergelijke besprekingen aan tafel te schuiven. Het onderscheid naar grootteklasse laat zien dat het hier weer vooral de grotere corporaties betreft. Nogmaals: de kleine corporaties hebben veel minder meegedaan in het fusieproces en doen ook in de komende jaren veel minder mee.

De toekomstige fusies zijn overigens meer in Groningen, Friesland, Drenthe, Overijssel, Gelderland en Zeeland te verwachten dan tot op heden het geval was.

De motieven voor de toekomstige fusies zijn de reeds genoemde (professionalisering, verbetering marktpositie door groter bezit en verbetering dienstverlening), maar ook worden vaak een efficiëntere back-office en het 'matchen' genoemd.

Bij schaalvergroting hoeft niet altijd aan fusies te worden gedacht, maar is samenwerking ook een optie. Driekwart van de corporaties werkt met andere organisaties samen om de gestelde doelen te bereiken. Van de corporaties met meer dan 4.000 woningen geeft meer dan 90% aan samen te werken; bij de corporaties met een bezit tot 1.800 woningen meldt eenderde niet samen te werken.

Samenwerking wordt vooral gezocht met andere corporaties (90%) en op de tweede plaats met zorginstanties (60%). Naar grootteklasse is er nauwelijks onderscheid te maken in de samenwerking met andere corporaties. Wat de samenwerking met zorginstanties betreft, zien we dat de kleine corporaties dit veel minder doen dan de grotere corporaties. Vooral de grote corporaties werken samen met projectontwikkelaars. In totaal werkt ongeveer eenderde van de corporaties samen met een projectontwikkelaar. De samenwerking met een makelaar wordt door ruim eenderde van de corporaties gezocht en ook hier voeren de grote corporaties weer de boventoon. Ten slotte de samenwerking met een belegger. Deze komt in beperkte mate voor: in totaal bij 12% van de corporaties. Vooral de corporaties met bezit in de klasse 4.000 tot 10.000 woningen zijn daarvoor in.

De onderwerpen waarop de samenwerking zich richt, zijn zeer divers. Vaak worden genoemd: (natuurlijk) woonruimteverdeling, leefbaarheid, woningbeheer, treasury, collegiale financiering, kwaliteitszorg, klachtencommissie, productontwikkeling, woningmarktonderzoek en dienstverlening aan huurders.

Ik sluit af met enkele conclusies:

- ruim eenderde van de corporaties voert fusiebesprekingen, maar bij de helft loopt dat (voorlopig) op niets uit;
- belangrijkste faalfactoren zijn verschillen in bedrijfscultuur en het niet akkoord gaan van het intern toezichthoudende orgaan;
- de kleine corporaties doen in beperkte mate mee met fusiebesprekingen en fusies;
- ook in de komende periode ontbreken de kleinere corporaties bij fusiebesprekingen;
- bij de toekomstige fusies zullen meer fusiepartners betrokken zijn dan tot voor kort doorgaans het geval was;
- de meeste corporaties werken wel samen met andere corporaties, maar de samenwerking met andere partijen (behalve met zorginstanties) is veel beperkter en vooral een aangelegenheid van grotere corporaties.

FUSIE OF SAMENWERKING? WAT IS AAN- TREKKELIJKER EN WANNEER?

A.F.R. Jochems
Vestia Delft/Zoetermeer

3.1 Inleiding

Het Onderzoeksinstituut OTB had enige maanden geleden al het vertrouwen dat de fusie waarbij ik betrokken ben, die tussen het Woningbedrijf Den Haag en Vestia, een succes zou worden. Ik kan u mededelen dat het Onderzoeksinstituut OTB het bij het rechte eind heeft gehad. Gisteren is het definitieve fusiebesluit genomen, zodat wij vanaf 1 januari 1999 onder de naam Vestia Groep vanuit Den Haag zullen gaan werken.

Hoewel ik de verwarring niet te groot wil maken, gaat een deel van mijn inleiding over een andere fusie. Het huidige Vestia is namelijk drie en een half jaar geleden eveneens uit een fusie ontstaan. Toen werden Centraal Woningbeheer uit Delft en Beter Wonen uit Zoetermeer samengevoegd. Dit was de eerste regionale fusie in de Haaglanden.

Ik zal in mijn bijdrage proberen de motieven van de fusies wat nader toe te lichten, waarbij de overeenkomsten en verschillen tussen de beide fusies aan de orde zullen komen. Ik wil ook iets opmerken over de afweging tussen fusie of samenwerking. Tot slot zal ik ingaan op het verloop van het fusieproces, voorkomende problemen en afwegingen en enkele stellingen.

3.2 Motieven (1)

Ten behoeve van uw oriëntatie wil ik beginnen met enkele getallen. Bij corporaties wordt altijd onmiddellijk het aantal VHE's gemeld, anders weet kennelijk niemand waarover het gaat:

- Centraal Woningbeheer en Beter Wonen fuseerden tot Vestia ($6.500 + 5.500 = 12.000$ VHE's; 110 mensen);
- Vestia en Woningbedrijf Den Haag fuseren tot Vestia Groep ($12.000 + 23.000 = 35.000$ VHE's; 320 mensen).

De redenen van de fusie tussen 'Delft' en 'Zoetermeer' lagen in de verzelfstandiging en de toegenomen risico's. Financiële zelfstandigheid en een steeds meer ontspannen

woningmarkt stellen andere eisen aan corporaties dan vroeger. Er was een aantal belangrijke motieven voor fusie:

- Wij achtten de belangrijkste bron van succes: de aanwezigheid van kennis in de organisatie. We dachten meer kennis nodig te hebben om goede beslissingen te kunnen nemen over investeringen, vermogensbeheer, dienstverlening, te ontwikkelen marktsegmenten, techniek en samenwerkingsverbanden. Kennis en vaardigheden zijn vervolgens natuurlijk ook nodig om al die plannen uit te voeren.
- Daarnaast: schaalvergroting om ons heen (in aanpalende sectoren zoals de bouw en de zorg). Overheid: van gemeente naar stadsprovincie (dachten we toen...). Financieel: van gemeente naar nationaal niveau (WSW), straks internationaal!
- Risicospreiding door differentiatie (geografisch en naar prijs).

Er waren ook enkele zaken die bij ons geen reden vormden om te fuseren. Een veel genoemde reden voor fusie is efficiëntieverbetering, bijvoorbeeld door het gezamenlijk verrichten van back-officetaken, gezamenlijk voorraadbeheer en ánder werk op uitvoerend niveau. Wij verwachtten hiervan vooral nadelen, zoals: meer bureaucratie, minder flexibiliteit en minder verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerkers dicht bij de huurder. Ik kom daar zo nog op terug.

En dan is gisteren dus het definitieve fusiebesluit gevallen voor de fusie tussen Vestia en het Woningbedrijf Den Haag. De motieven zijn in hoge mate hetzelfde. Wat betreft de bedrijfsvoering zien we dezelfde voordelen, voornamelijk de mogelijkheid om meer ontwikkelcapaciteit te genereren. Ook nu weer mikken we niet op efficiëntieverbetering in de uitvoering. We gaan werken met vijf deelbedrijven (drie + twee): service en dienstverlening dicht bij de huurder. In cijfers: van de 320 medewerkers bij de Vestia Groep werken er straks slechts veertien centraal.

Naast de vijf verhuurbedrijven vormen we ook een projectontwikkelingseenheid en een makelaardij. Deze gespecialiseerde onderdelen vinden we belangrijk, omdat wonen meer is dan het verhuren van woningen. De klant wil prettig wonen en daarvoor willen wij zorgen. We willen invloed uitoefenen op de producten en de woonomgeving. Ook willen we een brede range van producten aanbieden: van de gewone huurwoning, via service, zorgcontracten en huurcontracten met een lange periode naar koop/huurvarianten en ten slotte ook naar gewone koopwoningen.

3.3 Motieven (2)

Bij deze fusie kwam echter naast het bedrijfsmatige belang nog een geheel ander motief om de hoek kijken. In de Haaglanden werken de 35 corporaties al jarenlang nauw samen in de SVH (Sociale Verhuurders Haaglanden). Zij zijn erin geslaagd het wantrouwen tussen de corporaties uit de grote stad en die uit de omliggende gemeenten weg te nemen. Daardoor werd het mogelijk gezamenlijk een beleid te formuleren en uit te voeren dat erop uit is om de collega's in de stad niet alle problemen zelf te laten oplossen. In de productie en verhuur van woningen wordt ernaar gestreefd de druk op de Haagse woningmarkt van voornamelijk lage-inkomensgroepen wat te verleggen

naar de regio.

Op de VINEX-locaties wordt 30% sociale woningbouw gerealiseerd; eenderde daarvan heeft verlaagde aanvangshuren. In de bestaande voorraad wordt aan minima actief de mogelijkheid geboden om zich te vestigen in voornamelijk dure gebieden. De huursubsidiegrens ligt in de regio hoger dan in de stad.

Het zal u echter duidelijk zijn dat de samenwerking met de plaatselijke overheden de laatste tijd is verslechterd. Het stadsgewest is nauwelijks meer een serieuze gesprekspartner en verschillende gemeenten verkeren met elkaar in staat van oorlog. Hoewel daar in de samenwerking tussen de corporaties nog niets van te merken is, bestaat de kans dat ook zij in deze bestuurlijke ijstijd minder warme gevoelens voor elkaar krijgen.

Een fusie over de gemeentegrenzen heen is een ultieme vorm van regionale samenwerking. Hij is uiterst duurzaam en stelt ons in staat investeringsbeslissingen te nemen, die slechts gemotiveerd zijn door volkshuisvestingsbelangen. De huurders en woningzoekenden zijn gebaat bij een transparante, grote en open regionale markt. De bevolking is gebaat bij een beleid dat ruimtelijke segregatie van inkomensgroepen tegengaat. Door de schaal en geografische spreiding zijn wij in de toekomst minder gevoelig voor de politiek die soms geheel andere zaken voor heeft en die onze sector gebruikt in een andere strijd.

3.4 Fusie of samenwerking?

In een voorbereidend stuk voor deze studiedag stond: "Schaalvergroting wordt erg vaak gekoppeld aan fusie of samenwerking." Dat is logisch in onze sector. Hoewel je elders ook autonome groei kan realiseren, is dat bij de corporaties in algemene zin voorbij. We groeien niet, maar we krimpen. Als schaalvergroting dan wenselijk is, zijn fusie en samenwerking de enige opties.

Dat ik betrokken ben bij twee fusies, wil niet zeggen dat ik niet geloof in andere vormen van samenwerking. Integendeel: Vestia en het Woningbedrijf Den Haag zijn bij tal van samenwerkingsvormen betrokken. Ik noem er enkele.

– *SVH*

Dit is de eerder genoemde samenwerking in de Haaglanden. Deze samenwerking vindt plaats omdat alleen gezamenlijk een grote open markt gecreëerd kan worden: alleen samen kunnen we de segregatie tegengaan.

– *KWH*

Beter Wonen (later Vestia) was één van de initiatiefnemers van dit label dat moet leiden tot een betere kwaliteit van de dienstverlening. Inmiddels doen vijftig corporaties mee. De ontwikkeling van deze kwaliteitsnormen, met de betrokkenheid van allerlei medewerkers, heeft zeer veel energie gekost. Dat had één corporatie nooit voor elkaar gekregen. Er is hier dus sprake geweest van bundeling van kennis en ontwikkelcapaciteit op een beperkt onderwerp.

- *Socrates*
Het Woningbedrijf (en in eerste instantie ook Vestia) is betrokken bij de oprichting van een samenwerkingsverband dat tot doel heeft investeringen in de volkshuisvesting te realiseren waar deze door lokale partijen onvoldoende kunnen worden opgepakt. Het is één van de antwoorden uit de sector op de roep om verevening die in de politiek rondwaart. Hiervoor zijn rijke en arme corporaties nodig die elkaar in een bepaalde opgave vinden.
- *Duhaf*
Vestia is één van de oprichters van Duhaf, dat tot doel heeft de kapitaalbehoefte van corporaties te bundelen om daarmee, onder garantie van het WSW, op de kapitaalmarkt MTM-programma's te kunnen uitbrengen.
- *HASA*
Het Woningbedrijf Den Haag is de drijvende kracht achter HASA, dat probeert in Zuid-Afrika met ons corporatiesysteem woningbouw van de grond te krijgen.

De huidige fusiepartners kennen overigens ook mislukkingen in het samenwerken. Projectontwikkeling is daarvan een zeer pregnant voorbeeld. Beide corporaties zijn nog bezig met de gevolgen van de ontvlechting van projectontwikkelingsorganisaties die met andere corporaties zijn opgericht. In mijn opvatting is samenwerking vaak nuttig als het nodig is een 'politieke' macht te vormen. Sommige zaken kunnen alleen gezamenlijk: een markt vormgeven of rijk en arm samenbrengen. Soms kun je gezamenlijk een product of dienst ontwikkelen. Na ontwikkeling gaat ieder, na verloop van tijd, weer zijn eigen weg (KWH maakt dit proces nu door). Zodra men beoogt blijvend en nauw samen te werken, waarbij geld en strategische beslissingen een grote rol spelen, zie ik veel overleg ontstaan en weinig slagvaardigheid. Als je dat wilt, moet je ook maar consequent zijn en geheel samengaan. Dan worden beslissingen weer snel en zonder verborgen agenda's genomen.

3.5 Hoe is de fusie verlopen: fasen en betrokkenen?

Deze paragraaf gaat expliciet over de fusie Beter Wonen/Centraal Woningbeheer. Het proces duurde van idee tot akte in totaal zeven maanden en kende een aantal fasen:

- fase 1: directeuren hebben een idee en beschrijven de voordelen van fusie;
- fase 2: voorzitters beoordelen dit kritisch en schatten de haalbaarheid in;
- fase 3: besturen/Raden van Commissarissen doen dit grondig opnieuw aan de hand van meer gedetailleerde studies en gegevens;
- fase 4: de organisatie werkt in werkgroepen allerlei aspecten uit, iedereen (medewerkers, huurders, lokale politiek, VROM) wordt over de vorderingen goed geïnformeerd en de voorgeschreven juridische procedure wordt doorlopen;
- fase 5: de ledenraad wordt overtuigd en stemt in met fusie en met de omzetting van vereniging naar stichting.

Wie waren erbij betrokken? Wat mij betreft, geldt: hoe minder zielen, hoe meer vreugd:

- wel: ledenraad (twee verenigingen die met minimaal 90% meerderheid omzetting in stichtingen en vervolgens fusie moesten steunen);
- wel: medewerkers (werkgroepen en OR!);
- niet te veel adviseurs: vooral ten aanzien van het proces hebben we zelf de regie gehouden. Een goede jurist is nodig en soms moet een externe een objectieve vergelijking maken ten aanzien van financiële positie, marktpositie of onderhoudstoestand (dat kan echter vaak verrassend snel en beperkt in omvang);
- niet te veel vakorganisaties: ons sociaal plan bedroeg een half A4'tje, maar liet geen twijfel bestaan over onze opzet en intenties.

Iedereen moet er *op het goede moment* bij worden betrokken, niet te vroeg en niet te laat. Dat klinkt eenvoudig, maar is het niet. Goede timing voorkomt echter zeer veel problemen.

Bijzonder, althans in vergelijking met veel andere fusies die ik ken, is in ons geval de gekozen organisatievorm. Omdat wij de voordelen vooral in de kennis zochten (naast schaalvoordelen bij financiering en projectontwikkeling) en niet in efficiëntievoordelen in het verhuurproces, kozen we voor een structuur met sterke decentrale eenheden die vrijwel geheel 'self supporting' zijn. Dat betekent dat er 4 mensen centraal werken en 106 in twee verhuurbedrijven en een projectontwikkelingseenheid. Dat houdt weer in dat er voor veel medewerkers niet veel verandert: zelfde functie, zelfde omgeving, zelfde arbeidsvoorwaarden. Een zeer beperkte reorganisatie dus.

3.6 Welke (interne en externe) problemen kom je tegen?

Eerst zal ik iets zeggen over de problemen die speelden bij de eerste fusie. Daarna vergelijk ik deze eerste fusie met de tweede.

Interne problemen

- Eigen identiteit: beide organisaties waren nogal tevreden over zichzelf. Ze hadden slechtere tijden gekend en het ging nu wel goed. Dat had tot gevolg dat men meer bereid was de eigen werkwijze aan de partners uit te leggen, dan dat men van de ander iets wilde overnemen. Men voelde de noodzaak van de fusie ook niet echt. Het was meer een zaak van de bestuurders.
- Onzekerheid bij medewerkers: je weet wel wat je hebt, maar niet wat je krijgt. Dit is een tamelijk begrijpelijke reactie van mensen die iets overkomt dat ze zelf niet kunnen beïnvloeden en ook nog nooit hebben meegemaakt.
- De fusie kost veel energie, die niet aan iets anders kan worden besteed: al eerder gaf ik aan dat het belang van de fusie vooral was gelegen in de snelle veranderingen in de sector en de wens daarop beter te kunnen inspelen. Het is evident dat de energie die door management en medewerkers in het fusieproces wordt gestoken, niet voor iets anders kan worden gebruikt. Op je gemak daar een paar jaar mee bezig zijn, is in dat licht natuurlijk volstrekt absurd.

Externe problemen

- Er heerst weinig enthousiasme bij het lokale bestuur; dit is misschien begrijpelijk, maar nauwelijks relevant. Bij het ministerie van VROM bestond er overigens meer waardering.

3.7 Overeenkomsten en verschillen met de fusie met het Woningbedrijf Den Haag

Bij de fusie tussen Vestia en het Woningbedrijf Den Haag is in grote lijnen hetzelfde patroon gevolgd. Het hele traject duurde acht maanden. Het belangrijkste verschil was dat het nu twee stichtingen betrof, hetgeen de zaak procedureel veel eenvoudiger maakte. De omvang van beide stichtingen maakte het daarentegen weer wat lastiger. De problemen waren dan ook anders van karakter.

Eigen identiteit

De afstandelijke houding in de organisaties was veel geringer. Van meet af aan zag men de voordelen. Zonder terughoudendheid en met voorbijgaan aan bestuurlijke goedkeuring zocht men op veel niveaus contact en werden al ver voor de fusiedatum zaken van elkaar overgenomen. Kenmerkend is dat los van overplaatsingen ten gevolge van de fusie vier medewerkers via interne vacaturemeldingen nu al bij deelbedrijven van de andere organisatie terecht gekomen zijn.

De urgentie om krachten te bundelen, wordt kennelijk nu veel breder ervaren. Men heeft weinig tijd om verbeteringen te ontwikkelen en is zeer bereidwillig die van anderen te aanvaarden en te gebruiken.

Onzekerheid bij medewerkers

Veel medewerkers hadden nu wel eens een fusie meegemaakt en het was niet slecht bevallen. Toezeggingen waren door de directie nagekomen. Dat leidde tot een positieve basishouding die ook onderling werd besproken. Daarnaast werd nu nog minder gereorganiseerd: vier + tien mensen centraal leidde tot een centrale 'staf' van veertien medewerkers, werkzaam naast de vijf verhuurbedrijven.

In het begin was er wel wat meer wantrouwen: de duidelijk kleinere organisatie uit de regio die samenging met de grotere organisatie uit de grote stad. De financiële positie en de marktpositie van het bezit is dan ook grondig bekeken en er is uitgebreid over gesproken met Raden van Toezicht en Ondernemingsraden.

Kost veel energie, die niet aan iets anders besteed kan worden

Opnieuw lag het tempo hoog en ging de verkoop tijdens de verbouwing gewoon door. Ik denk dat Vestia en het Woningbedrijf het afgelopen half jaar hun maatschappelijke plichten volledig zijn nagekomen. Ook het ontwikkelen van de bedrijven is doorgegaan (KWH!).

3.8 Tot slot

Ik wil afsluiten met enkele stellingen aangaande de vraag of fusie een begaanbare weg is voor elke corporatie.

Eerste vereiste is natuurlijk dat beide corporaties (of alle als er nog meer zijn) een duidelijk motief hebben om te fuseren

Dat kunnen allerlei motieven zijn. Naast het 'kennismotief' is bijvoorbeeld een fusie tussen een rijke en arme corporatie zeer begrijpelijk. Dat geldt mijns inziens ook voor geografische spreiding of het beter mixen van soorten bezit. Ik hoor bij de motivatie van fusies echter vaak verrassend oppervlakkige verhalen. Persoonlijk ben ik niet gecharmeerd van fusies die tot doel hebben zeer grote lokale marktaandelen te behalen of zelfs monopolies. Monopolies zijn vrijwel nooit goed voor de consument. Ook de standaardverwachting dat schaalvergroting tot efficiëntievoordelen leidt, is volgens mij vaak erg optimistisch.

Ten tweede mag men niet vergeten een inschatting te maken van de nadelen die er vaak toch ook zijn

Belangrijk nadeel kan zijn dat de nieuwe organisatie te log en bureaucratisch wordt. De afstand tot de huurder wordt groter en dat is in principe geen voordeel. Laten we vooral niet ontkennen dat de kwaliteit van bezit en dienstverlening in kleine corporaties vaak zeer goed is. Daarnaast heb ik al gezegd dat jarenlange interne gerichtheid in een snel veranderende omgeving zeer schadelijk zal zijn voor de corporatie. Als dit gedurende lange periode leidt tot stagnatie in de ontwikkeling van producten en diensten, mag je je nog wel eens grondig afvragen of de baten tegen de kosten opwegen.

Ten derde is het ook een zaak van ambitie

Ben je tevreden over je huidige rol en positie in de volkshuisvesting en heb je een goede uitgangspositie, dan is er minder noodzaak voor fusie dan wanneer je je nog sterk wilt ontwikkelen. Om in het geweld van de meer gecompliceerde markt en de minder beschermde positie nog vooruitgang te boeken, is het volgens mij absoluut noodzakelijk veel kennis en zeer gekwalificeerde medewerkers bij elkaar te brengen en daarnaast een behoorlijke financiële slagkracht te hebben en een krachtige positie ten opzichte van de andere spelers op het veld.

FUSIE VAN WONINGCORPORATIES IN LANDELIJK GEBIED

P.M. Pinkhaar
De WoonCompagnie, Schagen

4.1 Inleiding

Als vertegenwoordiger van een corporatie in landelijk gebied wil ik u iets vertellen over de ontwikkelingen zoals wij die in ons gebied meemaken. Ik zal u allereerst in hoofdlijnen de situatie in het noorden van Noord-Holland schetsen; dit voor een goed begrip van de omstandigheden waarin onze fusie plaatsvond. Daarna zal ik het fusieproces beschrijven, waarbij aandacht besteed zal worden aan de argumenten die tot onze fusie hebben geleid. Vervolgens ga ik in op de verwachtingen die bij het besluit tot fusie zijn uitgesproken en op de problemen die wij tijdens het fusieproces en na de fusie zijn tegengekomen. Ten slotte zal ik stilstaan bij de vraag of fusie in alle gevallen een begaanbare weg is teneinde volkshuisvestelijke doelen te bereiken.

4.2 Situatie in de Noord-Kop

WoonCompagnie is een corporatie in de Noord-Kop, het noordelijkste deel van Noord-Holland-Noord. WoonCompagnie is door een fusie in mei 1998 ontstaan. Ruim tien jaar geleden zag de volkshuisvestelijke kaart in de Noord-Kop er als volgt uit: elke gemeente had haar eigen woningcorporatie. In de meeste gevallen onderhield deze nauwe banden (verstrengeling) met de plaatselijke gemeente. Deze verstrengeling bestond uit het mechanisme dat wethouders of hoofden van afdelingen van de gemeente automatisch voorzitter of bestuurslid van de corporatie waren; geen ongebruikelijke situatie overigens. Deze nauwe banden kleurden de lokale volkshuisvestingssituatie in hoge mate.

De afgelopen jaren zijn in hoog tempo de kleine corporaties samengevoegd tot grotere beheerorganisaties, mede onder invloed van de gemeentelijke herindeling die zich zes jaar geleden heeft voltrokken. Na de gemeentelijke herindeling had nog steeds elke gemeente haar eigen corporatie: wel zo overzichtelijk! De fusie waaruit WoonCompagnie is ontstaan, kan dan ook gezien worden als een voorlopig sluitstuk van deze regionale ontwikkelingen.

De opgaven en omstandigheden waarbinnen de corporaties in de Noord-Kop functioneren, zijn als volgt: buiten Den Helder zijn er geen grote herstructureringsopgaven. Daar waar sprake is van nieuwbouwopgaven, beperken deze zich tot kleine inbrei-

caties en beperkte uitbreiding: de nieuwbouwpoging in de Noord-Kop is door de provincie vastgesteld op 5700 woningen in een periode van tien jaar tot het jaar 2005, waarvan 50% in Den Helder en Schagen gerealiseerd moet worden.

In Schagen wordt een uitbreidingsgebied van 750 woningen ontwikkeld dat binnen vier jaar moet worden gerealiseerd. Dit is dan ook tegelijk het grootste uitbreidingsgebied in de Noord-Kop. De grotere bouwopgaven vinden plaats rond Alkmaar en Hoorn en meer naar het zuiden bij Purmerend en Zaanstad.

De Noord-Kop levert een typerend beeld op voor het landelijk gebied. De woningmarkt in de Noord-Kop is zeer gevarieerd. Den Helder neemt een aparte positie in als marinestad en de ontwikkeling in deze stad voltrekt zich bijna geïsoleerd ten opzichte van de rest van de Noord-Kop. In het landelijk gebied heeft Schagen een sterke regionale functie. De druk op de woningmarkt in Schagen is groter dan in het omringende landelijk gebied. In het landelijk gebied is de woningmarkt in het noordelijk deel zwak (Wieringermeer en Zijpe) en in het meer zuidelijke gebied sterk; in Niedorp en Harenkarspel is de invloed van de zuidelijke steden Alkmaar en Hoorn merkbaar. De afstand tot deze steden is gering en Amsterdam wordt als bereikbaar ervaren.

Ons bezit in het gehele landelijke gebied is zeer eenzijdig van samenstelling: meer dan 85% bestaat uit vier- en vijfkamereengezinswoningen. Van het totaal aantal woningen in ons werkgebied is ongeveer 35% sociale huur.

In het algemeen kan de woningmarkt als 'goed' worden omschreven: er is nog geen sprake van leegstand en het gebied heeft een aantrekkelijk woonklimaat.

Begin 1996 zijn de besprekingen gestart die hebben geleid tot de fusie van vier corporaties in de Noord-Kop.

4.3 Het fusieproces: de argumenten en overwegingen

WoonCompagnie is ontstaan uit een fusie tussen vier corporaties, te weten Woningstichting Zijpe (750 verhuureenheden), Woningstichting Harenkarspel (900 verhuureenheden), Woningstichting Schagen (2.100 verhuureenheden) en Woningstichting De Ruimte/Wieringermeer (2.900 verhuureenheden).

Wat zijn nu de aanleidingen geweest die tot deze fusie hebben geleid? In de Noord-Kop, buiten Den Helder, was en is geen sprake van omstandigheden waarin een corporatie haar investeringstaak niet meer aankan. Dit argument heeft dan ook geen rol gespeeld.

De ontwikkelingen bij voormalig Woningstichting Schagen en de effecten van de fusie tot Woningstichting De Ruimte/Wieringermeer zijn bepalend geweest voor de fusie. In 1994 is de Algemene Woningbouwvereniging Schagen omgezet naar een stichting en is een professioneel bestuur aangesteld. In 1995 is een beleidsplan gemaakt waarin schaalvergroting als één van de beleidsdoelen is vastgesteld. De schaalvergroting is benoemd als middel om als corporatie een actieve rol op de woningmarkt te kunnen blijven spelen.

Bij de fusie die in 1995 leidde tot Woningstichting De Ruimte/Wieringermeer, is ook een professioneel bestuur aangesteld. Deze benoemde directeur/bestuurder bereikte in 1996 zijn pensioengerechtigde leeftijd. De corporatie zette in op samenwerking en niet

op opvolging.

De situatie bij de andere twee partners was als volgt: Woningstichting Zijpe en Woningstichting Harenkarspel kenden een traditioneel vrijwilligersbestuur. Woningstichting Zijpe had geen eigen werkorganisatie. Door Woningstichting Schagen werd het beheer uitgevoerd en het beleid gevoed. Woningstichting Harenkarspel kende wel een eigen werkorganisatie en een uitvoerend directeur.

Voor de uitwerking van het beleid van Woningstichting Schagen is in de zomer van 1996 aan de directies van Woningstichting Harenkarspel en Woningstichting De Ruimte/Wieringermeer voorgesteld samenwerkingsgesprekken te openen. Deze gesprekken leerden al snel dat er onder de drie directies een grote mate van eensgezindheid bestond over de wenselijkheid om tot fusie te komen. De argumenten hierbij waren eenvoudig: Woningstichting Schagen had een duidelijk beleidsdoel, Woningstichting De Ruimte/Wieringermeer wilde zo snel mogelijk zekerheid over de toekomst en de directeur van Woningstichting Harenkarspel zag geen perspectief in het zelfstandig verdergaan.

Het resultaat van deze gesprekken was dat er in januari 1997 een bestuursoverleg van de vier corporaties plaatsvond. De andere kleine corporaties in de Noord-Kop, in de gemeenten Anna Paulowna en Wieringen, kozen niet voor samenwerking. Door de aparte positie van Den Helder ontstond er op dit vlak geen aansluiting. Bij het bestuursoverleg waren alle 33 bestuurders en toezichthouders van de vier corporaties betrokken!

4.4 Samenwerkingsgesprekken

In januari 1997 vond het eerste samenwerkingsgesprek tussen de vier corporaties plaats. Aan dit gesprek namen alle 33 bestuurders en toezichthouders deel. Met deze samenwerkingsgesprekken startte de bestuurlijke onderhandelingsfase. De vier corporaties hadden verschillende bestuurlijke posities en waren in omvang nogal afwijkend. De bestuurlijke onderhandelingen zijn gevoerd op basis van gelijkwaardigheid van elk van de deelnemende partijen. De verschillende bestuurlijke posities zijn bepalend geweest voor het onderhandelingsproces. Immers: met een traditioneel bestuur van vrijwilligers, voer je op een andere manier onderhandelingen dan met een professioneel bestuur.

In de eerste onderhandelingsronde zijn de varianten van samenwerking uitgebreid besproken. Een externe deskundige heeft de verschillende samenwerkingsvormen die in de sector toegepast worden, toegelicht. In deze toelichting lag de nadruk op het uitgangspunt dat een fusie alleen zinvol is als er ook heldere en herkenbare argumenten voor te vinden zijn. Tijdens de tweede onderhandelingsronde is gesproken over de verschillende varianten. In deze tweede ronde werd algemeen de conclusie getrokken dat in onze situatie fusie de meest voor de hand liggende oplossing was.

In het algemeen was men van mening dat een andere samenwerkingsvorm de opmaat tot een fusie zou zijn. De argumenten hiervoor werden met name ontleend aan de uitgesproken wens om tot een grotere en meer professionele organisatie te komen. Bij de vrijwilligersbesturen speelde ook de opvolging, de onzekerheid over de bestuurlijke

continuïteit, een belangrijke rol. Bij de toezichhouders van met name Woningstichting Schagen speelde een zekere angst voor het grotere een rol: bureaucratisering en vergroting van de afstand naar de klant.

Hierna ging het snel. Het besluit in de tweede ronde om tot fusie over te gaan, kan voor een deel verklaard worden uit het vertrouwen in de leidende partij bij de samenwerkingsgesprekken.

In de derde ronde werden de onderhandelingen afgesloten met een samenwerkingsdocument en een intentieverklaring. In het samenwerkingsdocument zijn een aantal basisafspraken gemaakt en zijn de uitgangspunten vastgelegd:

- Organisatievorm: uitgangspunt was een front- en back-officeorganisatie met twee rayons in het werkgebied en een platte organisatiestructuur. Dit als antwoord op de zorg over de afstand naar de klant en de mogelijke bureaucratisering. Uitgangspunt was dat de nieuwe organisatie van start zou gaan op basis van de aanwezige locaties in het werkgebied.
- Bestuursvorm: gekozen is voor een Raad van Commissarissen en een directeur/bestuurder. De selectieprocedure voor beide organen is in het document vastgelegd. Met deze afspraak is ook vastgelegd dat alle bestuurders en toezichthouders aftreden bij het nemen van het fusiebesluit.
- Voorraadbeheer: voor de vrijwilligersbesturen die dicht op de uitvoering zitten en met deze fusie hun 'kindje' moeten loslaten, was het maken van een voorraadbeheeranalyse essentieel. Er is besloten deze voorraadbeheeranalyse tijdens de voorbereidingen van de fusie te maken. Hierbij werd de oude besturen de mogelijkheid gegeven hun inzichten en kennis over te dragen.
- Planning: in het samenwerkingsdocument is de planning voor het fusietraject opgenomen. Hierbij zijn data vastgelegd voor de formele besluitvormingsmomenten en de juridische fusie.
- Fusiewerkgroep: met het vaststellen van het samenwerkingsdocument is het feitelijke fusietraject van start gegaan. Er werd een fusiewerkgroep benoemd waaraan mandaat is verleend om aan de hand van de afspraken en uitgangspunten in het samenwerkingsdocument de fusie voor te bereiden.

Essentieel in de onderhandelingen zijn twee zaken. Ten eerste is het van belang om de vrijwilligersbesturen ruimte te geven en ze serieus te nemen. Ten tweede is het van belang om ervoor te zorgen dat één persoon het fusieproces leidt en intern en extern vormgeeft. Die persoon moet het vertrouwen genieten van de betrokken besturen. Met name het vertrouwen van de besturen in degene die het fusieproces leidt, is essentieel. Dit kan naar mijn opvatting nooit iemand van buiten zijn: daarvoor zul je zelf je best moeten doen.

De samenwerkingsgesprekken zijn afgerond met het formeel ondertekenen van het fusiedocument door alle voorzitters. Door deze ceremonie wordt het belang van het moment benadrukt. De communicatie tussen de 33 bestuurders onderling heeft veel aandacht gekregen. De meeste bestuurders kenden elkaar voor die tijd nog niet. Deze informele communicatie is minstens zo belangrijk als het maken van goede afspraken.

4.5 Het fusieproces

De eerste stap in de planning van het fusieproces was het benoemen van een beoogd directeur/bestuurder die het proces als voorzitter van de fusiewerkgroep zou gaan leiden. De benoeming moest in de ogen van de besturen geen automatisme zijn. Er moest een behoorlijke afweging plaatsvinden. Er is een selectiecommissie benoemd (van elke corporatie zat hier één vertegenwoordiger in) die de kandidaat moest beoordelen. Dit is belangrijk: bij een 'automatische' benoeming is het risico aanwezig dat er onvoldoende vertrouwen onder de besturen ontstaat. Ik kan u vertellen dat de selectiecommissie haar werk serieus heeft genomen. Ik ben achteraf heel blij met de gevolgde procedure. Hierdoor is elke vorm van twijfel weggenomen en heb ik voldoende mandaat gekregen om, als voorzitter van de fusiewerkgroep, datgene te doen wat nodig was voor een goed verloop van het fusietraject.

De fusiewerkgroep heeft een planning van haar werkzaamheden gemaakt. Deze planning was de agenda voor de fusiewerkgroep en ook het verantwoordingssysteem naar het bestuurlijk overleg. De opdracht aan de fusiewerkgroep was tweeledig:

- Het uitwerken en voorbereiden van de juridische fusie en de bestuurlijke afronding: belangrijkste onderdeel hiervan was het samenstellen van de Raad van Commissarissen. In het bestuurlijk overleg is een compromis gesloten over de samenstelling van de nieuwe raad. Dit compromis hield in dat vier leden op bindende voordracht door elk van de corporaties werden benoemd. Deze vier leden zijn voor een periode van twee jaar lid van de raad, daarna treden zij af. Daarnaast zijn vier leden via een interne sollicitatie op basis van een profielschets geselecteerd. Er waren acht sollicitanten die door een selectiecommissie beoordeeld zijn. Deze leden zijn voor de gewone periode benoemd. Naast het juridische traject, heeft de fusiewerkgroep de statuten van de nieuwe organisatie voorbereid. Deze statuten zijn door het bestuurlijk overleg vastgesteld. In december 1997 is de samenstelling van de nieuwe Raad van Commissarissen bekrachtigd en zijn de statuten vastgesteld. In december is ook het formele besluit tot fusie door de besturen genomen, waarna het juridische traject kon worden afgewikkeld. Eind april is het formele fusiebesluit genomen. In een gezamenlijk bestuurlijk overleg is in het bijzijn van een notaris door de afzonderlijke besturen het formele besluit bekrachtigd. Op 30 april 1998 is de akte de notaris gepasseerd waardoor op 1 mei 1998, geheel volgens planning, de nieuwe organisatie een juridisch feit was.
- Het uitwerken van de nieuwe organisatie en het inplaatsen van de medewerkers; de fusiewerkgroep heeft van september tot en met december 1997 de nieuwe organisatie op hoofdlijnen ingericht. In december werd het complete functieboek voor de nieuwe organisatie afgerond. Dit functieboek is een weergave van de inrichting van de organisatie. Besloten is om alle medewerkers een nieuwe functie aan te bieden. Er is gekozen voor een procedure waarbij eerst met alle medewerkers zogenaamde ambitiegesprekken zijn gevoerd. Deze gesprekken, gevoerd door twee organisatieadviseurs, hadden tot doel om de wensen van de individuele medewerkers te leren kennen en dienden als opstap naar de inplaatsingsgesprekken. Bij de voorbereiding is een aantal malen het voltallige personeel geïnformeerd

over de voortgang van het fusieproces. Deze personeelsbijeenkomsten waren belangrijk: de medewerkers werden betrokken bij het hele proces en er werd gesproken over de vorming van een ondernemingsraad. Naast deze bijeenkomsten werd vanaf juni 1997 maandelijks een informatieblad aan alle medewerkers verstuurd, zodat iedereen op de hoogte bleef van de ontwikkelingen. Deze processen zijn van belang voor de integratie van de drie werkorganisaties.

In januari 1998 zijn de inplaatsingsgesprekken gevoerd. Aan alle medewerkers is een functie aangeboden. In het inplaatsingsgesprek is ook aangegeven waarom een bepaalde functie aangeboden werd en onder welke voorwaarden. De inplaatsing van de medewerkers is totstandgekomen op grond van de uitkomsten van de ambitiegesprekken en de beoordeling van de toenmalige directies. De nieuwe organisatie had een duidelijk andere inrichting dan de oude organisaties, waardoor van de samenstelling van de oude organisatie niets meer overbleef.

In de eerste helft van 1998 is door de fusiewerkgroep gewerkt aan de naam en huisstijl van de nieuwe organisatie en aan de publiciteit rond de fusie. Na januari is het nieuwe managementteam langzamerhand betrokken bij de voorbereiding en verdere inrichting van de nieuwe organisatie. Op 20 mei 1998 is de organisatorische fusie voltrokken met een feestelijke bijeenkomst. Tussen 20 en 24 mei is de verhuizing tussen de drie locaties uitgevoerd, een proces waarvan veel afhing. Op 25 mei 1998 moest de nieuwe organisatie er immers voor de buitenwacht staan!

Bewoners zijn op 21 mei 1998 via een aparte folder geïnformeerd over de fusie en de nieuwe organisatie. Met de huurdersorganisaties is na het besluit in het bestuurlijk overleg van juni 1997 om tot een fusie te komen, overleg gevoerd. Het formele overleg heeft plaatsgevonden en aan de huurdersorganisaties is gevraagd een kandidaat voor te dragen voor de nieuwe Raad van Commissarissen.

Na de start op 25 mei 1998 van WoonCompagnie is de periode aangebroken waarin werkprocessen, procedures, kwaliteitsnormen, diensten en producten en uitbalancering van de nieuwe organisatie tot stand gebracht moet worden. Met dit proces denken wij tot eind volgend jaar bezig te zijn.

Bij het hele fusieproces is een groot aantal externe partijen betrokken geweest. Ik noem u de volgende:

- organisatieadviseur en fusiebegeleider: je moet het wel zelf doen!
- accountant: voordat het besluit tot fusie is genomen, is een financiële scan gemaakt door de jaarverslagen van 1996 samen te consolideren;
- juridisch adviseur: begeleiding bij het opstellen van de statuten en het juridisch fusietraject en het veiligstellen van de naam;
- PR-bureau: dit bureau heeft ondersteuning gegeven aan het ontwikkelen van het logo, de naam en de huisstijl en heeft bijgedragen aan de motivatiecampagne voor medewerkers en de PR-campagne naar bewoners en externe relaties;
- vakbonden: samenstellen en vaststellen sociaal plan;
- adviesbureau voor de externe ondersteuning van overlegcommissies: de oude overlegcommissies hebben met ondersteuning van dit adviesbureau de nieuwe ondernemingsraad ingericht;

- bewonersorganisaties: informatie over voortgang en inrichten nieuw overlegorgaan op het niveau van de nieuwe organisatie;
- de Nederlandse Woonbond als adviesbureau: de Woonbond heeft de huurdersorganisaties ondersteund in hun samenwerkingsproces en bij de inrichting van een huurdersplatform;
- gemeenten: de nieuwe organisatie heeft te maken met zes gemeentebesturen die zijn geïnformeerd over de fusie en over de gevolgen van de fusie;
- notaris: begeleiding bij de afronding van het formele besluitvormingsproces en het passeren van de oprichtingsakte.

4.6 Verwachtingen van de fusie en problemen tijdens en na de fusie

In de aanloop naar de fusie waren er verwachtingen bij de betrokken besturen en bij medewerkers. Belangrijk is de vraag of deze verwachtingen zijn uitgekomen. Ik wil deze vraag beantwoorden aan de hand van wat ik waarneem, maar u zult begrijpen dat mijn waarneming gekleurd is.

Een aantal verwachtingen van de besturen is vastgelegd in het samenwerkingsdocument. Deze verwachtingen hadden betrekking op de afstand naar de klant, een grotere professionaliteit, een betere dienstverlening, een grotere doelmatigheid, een uitgesproken volkshuisvestingsbeleid als reactie op het ontbreken daarvan bij de gemeenten en een grotere bureaucratie. Wat is daarvan terechtgekomen?

Afstand naar de klant

Die is gelijk gebleven. We werken met de nieuwe organisatie vanuit dezelfde locaties.

Grotere professionaliteit

Deze is gerealiseerd door de juiste mensen op de juiste plaats te zetten. Een grotere organisatie biedt op voorhand de mogelijkheid om kwaliteiten van mensen beter te benutten.

Betere dienstverlening

Dit aspect heeft bij de start van de fusie onder druk gestaan. In de praktijk is het toch zo dat afstemming en stroomlijning van de organisatie in het begin ten koste gaan van de directe dienstverlening aan de huurders. Nu, een half jaar na de fusie, kunnen meer mensen gebruikmaken van diensten die voorheen slechts in één gemeente aangeboden werden. Belangrijk is bijvoorbeeld dat op dit moment in alle zes gemeenten het aanbodmodel gehanteerd wordt. Daarvoor waren er vier verschillende modellen in gebruik. Alle inwoners worden nu geïnformeerd over het totale aanbod in het hele gebied.

Grotere doelmatigheid

Ik ben van mening dat wij in relatief korte tijd een grotere doelmatigheid bereikt hebben (bijvoorbeeld: de introductie van het aanbodmodel leidt tot een vereenvoudiging van werkzaamheden). Anders gezegd: met dezelfde mensen bieden wij momenteel

meer diensten in het gehele werkgebied aan. Een grotere doelmatigheid is dan ook niet hetzelfde als het in de nieuwe organisatie met minder mensen toe kunnen. Eén van de doelen van de fusie was immers het verbeteren van het pakket aan diensten dat wordt geboden.

Een uitgesproken volkshuisvestingsbeleid

Dit is één van de grootste opbrengsten van de fusie op korte termijn. De relatief kleine gemeenten in ons werkgebied beschouwen de fusie, de bundeling van krachten, als winst. De reactie van de gemeenten laat zich het best omschrijven als tevredenheid over het feit dat zij nu een serieuze gesprekspartner met kennis van zaken hebben.

Een grotere bureaucratie

Dit werd als een bedreiging gezien. Doordat er een grote verantwoordelijkheid bij de rayons en de medewerkers is gelegd, is voorkomen dat bureaucratie ontstaat.

Niet onbelangrijk waren de verwachtingen van de medewerkers bij deze fusie. In aanvang was er voor een deel sprake van ongeloof in de meerwaarde van de fusie. Dit ongeloof was te verklaren uit het feit dat de werkorganisatie van Woningstichting De Ruimte/Wieringermeer haar laatste fusieproces niet positief ervaren heeft. Daarvoor bestonden allerlei redenen. In de loop van het fusieproces is dit ongeloof grotendeels weggenomen, met name omdat we in de aanloop naar de fusie gestreefd hebben naar de grootst mogelijke openheid naar de medewerkers toe. Het feit dat er vooraf een garantie over het behoud van de werkgelegenheid is afgegeven, heeft daarin natuurlijk een rol gespeeld.

De verwachtingen bij medewerkers waren vooral gericht op het krijgen van meer zelfstandigheid, een betere doorstroming naar andere functies en grotere teams. In de opbouw van het fusieproces hebben we voorzien in het ontstaan van goede scholingsmogelijkheden. In het kader van het sociaal plan is afgesproken dat na een half jaar evaluatiegesprekken met alle medewerkers plaatsvinden. Na een jaar zullen er functioneringsgesprekken volgen. In deze laatste fase is niet uitgesloten dat wordt geconcludeerd dat medewerkers niet voldoen aan de verwachtingen. In een grotere organisatie zijn dan meer mogelijkheden om in een andere functie verder te gaan, hoewel het sociaal plan niet uitsluit dat uitplaatsing volgt.

Welke problemen zijn wij tegengekomen tijdens en na de fusie? Dat zijn er niet zoveel geweest. Onze fusie was er een van de omgekeerde weg. Het eerste doel was om de juridische fusie rond te krijgen. In ons proces was het van belang om met 33 bestuurders zo snel mogelijk dat doel te bereiken. Natuurlijk kon niet vermeden worden dat ook de organisatorische fusie moest worden voltrokken. Dit hield in dat we geen tijd hebben gehad om medewerkers voor te bereiden op hun nieuwe rol en verantwoordelijkheden en dat we voor de nieuwe organisatie geen uitgewerkte strategische beleidsnotitie hadden. Opvattingen, strategie en beleid zitten voor het overgrote deel in het hoofd van een beperkt aantal mensen. Onze eerste strategische beleidsnotitie verscheet in februari 1999. In gesprekken met collega's blijkt daarover verwondering te bestaan. Het beleid wat wij voorstaan, is wel duidelijk, hoewel we geen beleidsplan op papier

hebben. Het grote voordeel daarvan is dat een brede groep medewerkers kan meedenken over het te volgen beleid voor de komende jaren. Hierdoor wordt een grote betrokkenheid bij medewerkers gecreëerd. Het grootste probleem in onze fusie is dan ook dat er gaandeweg werkprocessen en procedures ontwikkeld worden. Dit brengt enerzijds onduidelijkheid met zich mee, anderzijds een grotere verantwoordelijkheid van betrokken medewerkers.

Extern hebben we nauwelijks problemen ondervonden. Deze fusie was in onze situatie erg logisch als afronding van een proces dat zich in onze regio afspeelde. Ons grootste probleem is misschien wel dat wij moeten uitleggen waarom een aantal corporaties in de regio niet heeft meegedaan. Daarop kunnen wij uiteraard geen antwoord geven. Ten aanzien van samenwerkingspartners is onze fusie soms wat lastiger. Projectontwikkelaars hebben toch ineens te maken met een grotere organisatie. In de praktijk is merkbaar dat we serieuzer genomen worden dan voorheen als afzonderlijke organisaties.

Onze fusie heeft nog een groot voordeel opgeleverd: we hebben een moment gehad waarop we ons als organisatie hebben kunnen profileren. Bij onze fusie hebben we ons eerste bewonersblad breed verspreid. Dit heeft als reactie opgeleverd dat een aantal organisaties in Noord-Holland nieuwsgierig is geworden. De Noord-Kop is een gebied waar men veel klei en boeren verwacht. Die komen er inderdaad voor, maar dat er ook actieve volkshuisvesters zaten, was minder bekend. Door onze PR-activiteiten hebben wij ons bekendgemaakt. Wij zijn een interessante partner geworden in Noord-Holland-Noord. Met name onze profilering als landelijke organisatie heeft aandacht getrokken. Wij waren onbekend en dus onbemind; wij zijn nu bekend en bemind.

4.7 Fusie of samenwerking?

Over deze vraag kan ik heel kort zijn. In onze situatie lag fusie zeer voor de hand: niet alleen als afronding in het regionale proces, maar ook omdat de organisatie een zekere omvang nodig heeft om zelfstandig te kunnen functioneren. Dat geldt in onze nieuwe situatie feitelijk nog steeds.

Onze behoefte om als organisatie zelfstandig te kunnen functioneren, kan ook opgelost worden door samenwerkingsverbanden met collega's aan te gaan. Concreet hebben wij in onze regio met een aantal collega's de mogelijkheid verkend om een gezamenlijke projectontwikkelingsorganisatie op te richten. Dat is er echter niet van gekomen.

Samenwerking en fusie hoeven geen tegenstellingen te zijn. Fusie moet iets te maken hebben met de regionale ontwikkelingen en moet bijdragen aan de oplossing van lokale problemen. In het kader van het matchen van middelen en taken zijn fusies een goed instrument.

Mijn opvatting is dat je je als corporatie moet richten op het oplossen van de lokale problemen en op het benutten van de lokale kansen. Wij willen ons concentreren op de versterking van het volkshuisvestingsbeleid in het landelijk gebied.

De vraag "Fusie of samenwerking?" beantwoord ik dan ook als volgt: regel lokaal wat je lokaal moet regelen om taken en middelen te matchen en werk met anderen samen wat betreft de ontwikkeling van je producten, diensten en organisatie.

WELKE PROCESSEN SPELEN EEN ROL BIJ FUSIES? SAMENVATTING INLEIDING

F.L.J. van Nimwegen
Van Nimwegen & Partners, Amsterdam

5.1 Inleiding

De tijden zijn veranderd. In tegenstelling tot een jaar of tien geleden, heeft iedereen zich inmiddels schaamteloos in het fusiespel gestort, hetgeen tot uitermate interessante ontwikkelingen leidt. In mijn bijdrage zal ik ingaan op de praktijk van het begeleiden van fusies en over de processen die daarbij een rol spelen. Alvorens daarop in te gaan, zal ik iets zeggen over hoe een fusietraject er in hoofdlijnen uitziet.

5.2 Het fusietraject

Ik onderscheid altijd vier fasen, te weten:

- de fase waarin men zich afvraagt of men wil fuseren;
- de fase waarin men nagaat of de fusie haalbaar is;
- de fase waarin wordt uitgewerkt hoe er gefuseerd gaat worden;
- de implementatiefase.

De betekenis van met name de eerste twee fasen is erg groot. De vraag of de fusie gewenst is, wordt vaak al te lichtzinnig met 'ja' beantwoord. Bij verdere navraag komen er meestal allerlei 'mitsen' en 'maren' op tafel, de zogenaamde 'voorwaarden vooraf'. Deze voorwaarden vooraf kunnen een zeer uiteenlopend karakter hebben. Ze kunnen gaan om de vraag wie er straks de baas wordt, de locatie van het hoofdkantoor of de positie van bepaalde mensen in de nieuwe organisatie. Het gaat hierbij doorgaans om potentiële blokkades, dat wil zeggen dat de fusie kan afketsen als die bepaalde kwestie niet naar de zin van een der partijen wordt opgelost. In de eerste fase wordt in kaart gebracht op welke voorwaarden men 'ja' zegt tegen een fusie. Het is moeilijk te zeggen hoe lang zo'n eerste fase duurt. Als alle voorwaarden en reserves van beide partijen op tafel liggen en bekeken is of deze allemaal oplosbaar zijn, is men toe aan een intentieovereenkomst. De Raad van Toezicht moet hiermee instemmen.

De tweede fase in een fusietraject is de haalbaarheidsfase. Het belangrijkste element van deze fase is doorgaans het financiële onderzoek. Ook een vergelijking van het arbeidsvoorwaardenbeleid en de bedrijfscultuur zijn in deze fase vaak aan de orde. Aan het einde van deze fase wordt bekeken - op basis van onderzoeksresultaten - of de fu-

sie daadwerkelijk doorgezet wordt of niet.

Fase drie en vier betreffen de verdere uitwerking van de fusie. Het commitment met elkaar is, als het goed is, echter al na de tweede fase bereikt.

5.3 Processen die een rol spelen

Bij een fusie spelen zes processen een rol: het bestuurlijke proces, het rationele proces, het communicatieproces, het culturele proces, het logistieke proces en het emotionele proces.

Het fusieproces als bestuurlijk proces

In het bestuurlijke proces speelt het gevoel van bestuurders en directeuren een grote rol. Een factor die hierop sterk van invloed kan zijn, is de beperktheid van de keuzemogelijkheden (bijvoorbeeld wat betreft fusiepartners), waardoor druk op de besluitvormingsprocessen gelegd wordt. Het is niet genoeg als de directeuren het goed met elkaar kunnen vinden en het op belangrijke punten inhoudelijk en relationeel met elkaar eens zijn. Bij fusie draait het om de instemming van de toezichhoudende organen. Wat men vaak ziet gebeuren, is dat deze toezichhoudende organen het fusieproces naar zich toe trekken en de voorwaarden gaan bepalen: zij moeten immers hun goedkeuring geven. In het bestuurlijke proces is het vraagstuk wie in de nieuwe organisatie de baas wordt aan de orde. Dit vraagstuk moet niet onderschat worden. Het speelt niet alleen op het niveau van de directies, maar ook op dat van de Raden van Toezicht.

Het fusieproces als rationeel proces

De vraag die men zich bij dit proces stelt, is: waarom fuseren we eigenlijk en waarom met deze partij? De Raad van Toezicht of de Raad van Commissarissen gaat zich rondom dit soort vragen profileren en zal in veel gevallen de directie het vuur aan de schenen leggen. Veel gehoorde argumenten voor fusie zijn: men wil groter worden en is bang door niet te fuseren op een gegeven moment niet meer mee te tellen. Dat corporaties in de buurt aan het fuseren zijn, speelt daarbij vaak een rol. Wat - niet uitgesproken - vaak ook lijkt mee te tellen, is de status van het grotere aantal verhuureenheden. Interessantere argumenten vóór fusie hangen samen met de complementariteit van het corporatiebezit: ontstaat er een betere risicospreiding in je leningenportefeuille? Zijn er mogelijkheden voor een grotere productdifferentiatie? Kun je met projectontwikkeling weer beter vooruit? Zijn er aansluitende beheergebieden?

Mijn advies is: zorg als directies voor een goede, sluitende, rationele argumentatie achter de fusieplannen. Laat je dat na, dan kan zich dat op enig moment volledig tegen je keren.

Het fusieproces als communicatieproces

Het is cruciaal om vanaf het begin stil te staan bij de vraag wie wanneer waarover wordt geïnformeerd en waarbij wordt betrokken. De gesprekspartners (de Raad van Toezicht, de medewerkers, de ondernemingsraad en de huurdersraad) moeten in een

fusieproces gerespecteerd worden. De ondernemingsraad en de huurdersraad hebben adviesrechten. Het serieus daarmee omgaan is absoluut bevorderlijk voor een positief klimaat rondom een fusie. Wees verstandig en betrek deze raden meteen vanaf het begin bij alles. Verder adviseer ik om een communicatieplan op te stellen, een werkgroep Communicatie op te richten en de informele kanalen en de pers te gebruiken: beschouw het communiceren als een volwaardig onderdeel van het fusieproces. De informele communicatie kan worden bevorderd door er op de juiste momenten in het proces voor te zorgen dat medewerkers in allerlei verbanden bijeen kunnen komen en gedachten met elkaar kunnen uitwisselen. Zorg ervoor dat deze uitwisseling positief en constructief is: je kunt de sfeer daaromheen beïnvloeden. Wat de pers betreft: iedere medewerker en iedere betrokkene bij een fusieproces wil trots zijn op de (toekomstige) organisatie. Zorg er daarom voor dat datgene wat in de pers komt, aanleiding geeft tot trots.

Het fusieproces als cultureel proces

Cultuurverschillen (lees: ruzie) tussen bedrijven vormen blijkens de literatuur een reeel afbreukrisico. Het belang van cultuurverschillen moet niet worden overtrokken, maar men moet er wel op bedacht zijn. Achter het feit dat een directeur een 'u' of een 'jij' is, gaat een wereld van verschil schuil. Deze verschillen hoeven geen vreselijk belangrijke rol te spelen, maar er moet wel over gepraat worden en negatieve beeldvorming op dit soort punten moet worden voorkomen. Het blijkt dat negatieve beeldvorming omtrent de andere partij veelal niet gestoeld is op de werkelijkheid, maar op signalen die door anderen (de top) worden uitgezonden. Als de directie of het managementteam van de ene organisatie twijfels heeft over de kwaliteiten van (hun collega's bij) de andere organisatie, dan komen deze twijfels vanzelf in de rest van de organisatie terecht. Het is specifiek de rol van de directie en het managementteam om negatieve beeldvorming te voorkomen.

Een goede mogelijkheid om (veronderstelde) cultuurverschillen te overbruggen, is door beide partijen een gemeenschappelijke werkelijkheid of een gemeenschappelijk probleem te geven dat moet worden opgelost. Op die manier kan het ontstaan van twijfel worden voorkomen.

Het fusieproces als logistiek proces

Ik heb het logistieke proces apart onderscheiden. Bij fusieprocessen dienen veel zaken goed, zorgvuldig en op tijd te worden geregeld, vandaar dat de logistieke aspecten van een fusie als volwaardig onderdeel van het hele proces moeten worden beschouwd. Je hebt bij een fusie te maken met twee organisaties waarin de besluitvorming en de betrokkenheid van de diverse organen gepland moet worden. Deze organen moeten allemaal op hetzelfde moment met dezelfde informatie worden geïnformeerd. Daartoe vindt er een enorme hoeveelheid aan voorbereidende activiteiten plaats, zoals het voorbereiden van contract- en beleidsdocumenten en het onderzoeken van beleidsterreinen. Om alle voorbereidende activiteiten zowel qua inhoud als qua planning en communicatie goed in het proces van menings- en besluitvorming in te passen, is een goed projectmanagement vereist.

Het fusieproces als emotioneel proces

Ik typeer het emotionele proces als 'het proces van de eerste kus tot het ja-woord', waarbij de gelijkenis zit in de intensiteit waarmee partijen dit proces beleven: alles wat gebeurt in relatie met de ander wordt uitvergroot. Dit proces van uitvergroten is heel kenmerkend bij een fusie, evenals de angst voor het onbekende, die op alle niveaus in een bedrijf een rol speelt: bij de directeuren, bij de Raden van Toezicht en natuurlijk ook bij de medewerkers. Vrijwel iedereen vraagt zich af of er in de nieuwe organisatie nog wel een (aantrekkelijke) plaats voor hem of haar is. Angstreductie is een belangrijke opgave in een fusieproces. Het is niet voor niets dat veel aankondigingen van fusies beginnen met de woorden 'geen gedwongen ontslagen'. Het is belangrijk dat bedrijven duidelijk zijn over hun eigen intentie en dat ook directeuren hun angsten eerlijk naar voren brengen. Fusieprocessen impliceren nu eenmaal onzekerheid die slechts geleidelijk aan weg te nemen is. Zorg ervoor dat er temidden van alle onzekerheden niet ook nog eens onduidelijkheid bestaat over het proces. Een duidelijke procesbeschrijving in fasen met duidelijke beslismomenten kan een hulpmiddel zijn: iedereen weet dan wanneer welke stappen worden genomen.

5.4 Ter afsluiting

Tot slot nog iets over de organisatie van het fusieproces. In de meeste gevallen wordt er een fusiestuurgroep in het leven geroepen - bestaande uit de beide directies - die daadwerkelijk leiding geeft aan het fusieproces en de keuzen maakt. Meestal wordt er ook een projectleider aangesteld. Soms nemen de directeuren zelf de projectleiding op zich; vaak echter wordt de hulp ingeroepen van een extern adviseur. Bij het fusieproces zijn verder beleidsinhoudelijke werkgroepen van medewerkers actief; binnen de door de stuurgroep gestelde kaders werken deze het beleid van de fusieorganisatie meer in detail uit. Een klankbordgroep (samengesteld uit vertegenwoordigers van de Raden van Toezicht) kan ook erg zinvol zijn, teneinde de leden van de Raad van Toezicht ook al in de voorbereidende fasen te committeren aan het fusieproces. Tot elke prijs moet worden vermeden dat een Raad van Toezicht na een jaar voorbereiding alsnog haar goedkeuring aan de fusie onthoudt.

Cruciaal in het gehele fusieproces is *goede regie*, waardoor alle hierbovengenoemde processen goed kunnen worden aangestuurd en bewaakt. Een goede regie is een eerste vereiste voor een goed geslaagde fusie. Het goede samenspel tussen directies en projectleider Fusie vormt de basis voor deze regie.

HET MISLUKKEN VAN EEN FUSIE: HOE EN WAAROM?

J.M. van der Meulen
PriceWaterhouseCoopers, Utrecht

6.1 Inleiding

In mijn inleiding staat het mislukken van een fusie centraal. Je kunt in twee situaties spreken van een mislukte fusie. Op de eerste plaats is dat natuurlijk als een fusie niet gerealiseerd wordt. Maar ook als een fusie wel doorgezet wordt, kan deze achteraf geen succes blijken te zijn. Het is in de regel moeilijk voor directeuren om het 'mislukken' van een fusie toe te geven. Vaak is het mogelijk door vooraf bepaalde zaken te signaleren, te voorkomen dat een fusie uiteindelijk mislukt. Vanuit mijn eigen praktijk zal ik hier in het vervolg van mijn bijdrage op ingaan. Allereerst wil ik echter iets zeggen over de redenen voor een corporatie om te gaan fuseren.

Waarom fuseren corporaties? De belangrijkste redenen zijn:

- schaalgrootte: men wil naar een grotere schaal om een betere, meer strategische positie in de regio in te nemen, om met gemeenten en andere corporaties te kunnen praten en om opgaven beter te kunnen realiseren;
- professionalisering;
- efficiëntie;
- overige (meer emotionele) redenen, bijvoorbeeld als de directeur van een naburige corporatie met pensioen gaat. Hierbij moet worden bedacht dat als een corporatie niet goed kan onderbouwen waarom ze gaat fuseren, de fusie dan een buitengewoon moeizaam proces wordt, dat niet moet worden onderschat.

6.2 Het afbreken van een fusie: waarom?

In het fusieproces kan een aantal fasen onderscheiden worden:

- de besluitvormingsfase;
- de strategische fase;
- de tactische fase;
- de operationaliseringsfase.

Het is verstandig in de *besluitvormingsfase* een haalbaarheidsonderzoek te laten uitvoeren. Er wordt dan onder meer gekeken naar de positieverdeling van de Raad van

Commissarissen en de directie: eventuele verschillen van mening kunnen het beste in een vroeg stadium worden opgespoord. Ook is het noodzakelijk te beschikken over een toekomstvisie op hoofdlijnen; dit hoeft geen uitgewerkt strategisch plan te zijn. Uit deze toekomstvisie komt vaak de motivatie tot fusie voort. In de besluitvormingsfase is het verder van belang dat er duidelijkheid komt over de juridische vorm van de nieuwe organisatie.

In de *strategische fase* wordt een strategie uitgewerkt en een besturingsmodel gemaakt. Op welke manier moet de nieuwe organisatie aangestuurd worden en welke organisatiestructuur past daarbij? Wat moet er gerealiseerd worden en op welke manier? Het benoemen van de beoogde bestuurders en de Raad van Toezicht hoort ook in deze fase te gebeuren, evenals het maken van functieprofielen voor de rest van de organisatie. Op deze manier creëer je duidelijkheid voor de medewerkers: zodra mensen eenmaal weten waar ze terechtkomen, gaan ze gemotiveerder en met minder weerstand aan de slag. Een ander aspect waaraan in deze fase gewerkt wordt, is de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden.

In de *tactische fase* worden de beleidsvelden uitgewerkt. Er moet een gemeenschappelijk onderhouds- en huurbeleid gecreëerd worden, aan de hand van adviezen uit de werkgroep. De strategie en de organisatie van de beide corporaties moet, teneinde zo'n gemeenschappelijk beleid te bereiken, veelal worden bijgesteld. Eigenlijk is deze fase bedoeld om een kader te scheppen voor de systemen die later in de operationaliseringsfase geïmplementeerd worden.

De *operationaliseringsfase* is een ingewikkelde fase, waarin de invoering van alle systemen wordt vormgegeven, anders gezegd: in deze fase worden de administraties ingericht en wordt de automatisering geïmplementeerd. In de voorfase moet hierover al nagedacht zijn. Het implementeren van systemen dient zorgvuldig te gebeuren, om te voorkomen dat een organisatie (hoewel deze in het voortraject wel succesvol is) uiteindelijk toch niet goed functioneert. In feite is men in deze fase al bezig met het in elkaar vlechten van organisaties.

Wat kan er nou misgaan in deze verschillende fasen? In de besluitvormingsfase gaat veel mis als er geen overeenstemming is over de posities van de Raad van Commissarissen en de directie. Met veel enthousiasme wordt in het begin verteld dat de fusie noodzakelijk is, maar als de discussie vervolgens over de positie van de directie gaat, ziet men het eigen belang toch in vele gevallen prevaleren. De discussie zal in deze fase tot een goed einde moeten worden gebracht en indien de bereidheid tot het sluiten van een compromis nu al ontbreekt, houdt dit meestal in dat ook op andere punten deze bereidheid zal ontbreken. Ook de Raad van Commissarissen moet eventueel bereid zijn de eigen positie ter beschikking te stellen. In de praktijk is het vaak zo dat de eigen positie domineert en de fusie daarop strandt.

Het kan ook zo zijn dat men er in deze eerste fase via bijvoorbeeld een haalbaarheidsonderzoek achter komt dat de partner niet zo geschikt is als in eerste instantie werd verondersteld. Dat is natuurlijk mogelijk; soms ligt het aan de cultuur, soms aan meer rationele argumenten. Ik adviseer in zo'n geval altijd te stoppen met de fusie. Op het moment dat duidelijk wordt dat het corporatiebezit niet bij elkaar past of dat er door de fusie een financieel risico ontstaat, dan dient men mijns inziens de consequenties

daaruit te trekken en de fusie niet door te zetten. Ook als er geen draagvlak bestaat voor de fusie, is het verstandiger ervan af te zien.

Bestaande cultuurverschillen dienen niet te worden onderschat. Deze verschillen lijken in de besluitvormingsfase misschien nog niet zo'n probleem, toch heb ik vele fusies al hierop zien stranden. In deze gevallen werd niet goed nagegaan wat de cultuurverschillen eigenlijk precies inhielden, wat eraan gedaan zou kunnen worden en wat de waarden en normen van de nieuwe organisatie zouden zijn. Essentieel in de besluitvormingsfase is de aanwezigheid van het vertrouwen dat alle problemen en welke crisis dan ook altijd kan worden opgelost. Als dit vertrouwen ontbreekt, is de fusie al bij voorbaat tot mislukken gedoemd.

Sommige problemen echter kunnen zelfs niet met voldoende vertrouwen worden opgelost. Dat is bijvoorbeeld het geval als een stichting en een vereniging willen samengaan, maar noch de stichting noch de vereniging een andere juridische vorm wil aannemen.

Een fusieproces wordt nogal eens bemoeilijkt door de arrogante houding van een van beide partijen. Mensen zijn heel gevoelig voor arrogantie. In het bedrijfsleven is het zo dat degene met het meeste geld voor de ander betaalt en dan is het ook duidelijk dat diegene de zaken bepaalt. Bij corporaties is dat anders. Meestal kunnen corporaties op zichzelf voortbestaan.

Ook als de meerwaarde van een fusie niet duidelijk is, is de kans groot dat deze op het laatste moment geen doorgang vindt. Als er geleidelijk aan twijfel ontstaat over het waarom van een fusie en die twijfel kan niet worden weggenomen met zinvolle argumenten, dan wordt hierdoor het risico op mislukking aanzienlijk vergroot.

Ook in de strategische fase kunnen er zaken misgaan. Het besluit is dan wel al genomen, maar de constatering dat er een verschil in visie bestaat, kan alsnog leiden tot een negatief antwoord op de vraag of de fusie wel doorgezet moet worden. In deze fase ontstaan ook nogal eens conflicten met betrekking tot de sturing van de organisatie. In de tactische fase komen conflicten in de werkgroepen of conflicten over de uitwerking voor. In de operationaliseringsfase tot slot, zo is mijn ervaring, doen zich weinig problemen voor.

In het algemeen kan gezegd worden dat per fase het afbreukrisico afneemt, mits het proces goed georganiseerd is en er in het begin van zo'n fusietraject een aantal wezenlijke problemen wordt opgelost.

6.3 Na het afbreken van een fusie

Wat gebeurt er als een fusie in het voortraject wordt afgebroken? In een aantal gevallen wordt geprobeerd de breuk te lijmen. Mijn ervaring is dat dat buitengewoon moeilijk is. De wil en het vertrouwen zijn na zo'n breuk meestal verdwenen en het is moeilijk deze weer te hervinden. Het beste is dan om alles op een fatsoenlijke manier af te ronden en goede afspraken te maken over de manier waarop je in de toekomst tegenover elkaar zult staan. Kortom: het is ook bij afhechten heel belangrijk dat je afspraken maakt over de manier waarop je met elkaar verdergaat.

Soms zie je na het afbreken van een fusie dat er razendsnel naar alternatieven, naar andere partners gezocht wordt. Het is zinvol te bedenken dat je als fusiepartner niet vaak kunt 'miskleunen'. Drie mislukte fusies bewerkstelligen doorgaans niet veel vertrouwen bij de buitenwereld. Ook moet de alternatieve partner niet het idee krijgen een tweede keus te zijn. Hierdoor ontstaat er al bij voorbaat een verschil in hiërarchie.

6.4 Succes of falen van een fusie: waar hangt dat vanaf?

Wanneer is een fusie nu een succes geweest? Deze vraag kan alleen goed beantwoord worden als vooraf duidelijk is bepaald wat de meerwaarde van de fusie is en wat er moet worden bereikt. Het is belangrijk na verloop van tijd te evalueren: zijn we terechtgekomen waar we terecht wilden komen en hebben we bereikt wat we voor ogen hadden? Geef een organisatie wel de kans om het succes te bewijzen. Waar het om gaat, is dat men eerlijk constateert dat bepaalde dingen niet goed gaan en derhalve bijgestuurd moeten worden. Hieronder treft u de belangrijkste faalfactoren bij fusies aan.

Gedemotiveerde medewerkers

Als het gehele fusieproject top-down is geweest en er alleen is gestuurd op rationele argumenten, systemen en structuren en dit uiteindelijk tot gevolg heeft dat de werknemers - van wie die hele fusie niet had gehoeven - niet gemotiveerd zijn, dan is de fusie niet geslaagd.

Het uitblijven van de integratie van culturen

Het is belangrijk dat het managementteam ervoor zorgt dat culturen integreren. Het is niet de bedoeling dat werknemers van de (voormalige) bedrijven in groepjes tegenover elkaar blijven zitten. Dat is dodelijk voor het slagen van een fusie. Soms is het in dit kader verstandig enkele mensen in de organisatie te benoemen, die voorheen in geen van de voormalige bedrijven werkzaam waren.

De top van de organisatie is geen team

De directeuren zijn als het ware bij elkaar gezet. Naar de buitenwereld toe zijn ze een team, maar in de directiekamer komen er geen besluiten tot stand. Het is zeer schadelijk voor een organisatie als de top geen team vormt.

Een verkeerde besturing en structuur

Doordat in de voorfase niet voldoende is nagedacht over hoe de werkprocessen dienen te lopen, loopt de besturing fout, hetgeen leidt tot irritatie bij mensen op de werkvloer. Als deze irritatie nergens gehoor vindt, dan raken mensen gedemotiveerd (waarmee we weer bij het eerste punt zijn aanbeland).

Benoeming van de verkeerde mensen

Het kan zijn dat bijvoorbeeld een hoofd Woondiensten de aangewezen persoon leek om deze functie ook in de nieuwe organisatie te vervullen, maar dat achteraf blijkt dat hij of zij niet goed in de nieuwe omgeving functioneert. Zo iemand is dan gewoon

verkeerd benoemd. Het is belangrijk dat de 'verkeerd benoemden' zich dit zelf realiseren en een wijziging aanvragen. Op het moment dat slecht functioneren in een organisatie wordt gedoogd, ontstaat het gevoel dat het er 'toch allemaal niet toe doet'.

Een slecht functionerende automatisering

Als de automatisering slecht functioneert, de computers het niet doen, de systemen plotseling verschillend blijken te zijn en de rapportagelijnen daardoor niet duidelijk zijn, dan kunnen de medewerkers onmogelijk gestructureerd en volgens 'planning' aan het werk gaan. Bovendien wordt door een slecht functionerende automatisering de kans op financiële risico's aanzienlijk vergroot.

Onbekendheid met de werkprocessen

Op het moment dat nieuw benoemde mensen onbekend zijn met de werkprocessen en niet weten waar ze voor staan, gaan ze hun functie naar eigen inzicht invullen. Dat kan tot enorme problemen leiden.

De gestelde doelen zijn te ambitieus

Men moet zich realiseren dat als corporaties gefuseerd zijn, men een tijdje intern bezig is met de organisatie. Op het moment dat er meteen een aantal ambitieuze doelen wordt opgesteld, raken mensen gedemotiveerd. In een dergelijke hectische periode zijn deze eenvoudigweg niet te realiseren. Het niveau van de doelstellingen moet worden afgestemd op de ontwikkeling van de organisatie op dat moment. Klanten, personeel en Raad van Commissarissen moeten zich realiseren dat in de periode direct na een fusie zaken kunnen misgaan. Men moet ervan uitgaan dat dit inherent is aan een fusie.

Er is niet voldoende leiderschap

Het is belangrijk dat er voldoende leiderschap in een organisatie bestaat, waardoor ook daadwerkelijk beslissingen worden genomen (ook al zijn die niet allemaal altijd even goed). Er moet krachtig richting worden gegeven aan het veranderingsproces en het moet duidelijk zijn op welke koers men uiteindelijk wil uitkomen.

6.5 Ter afsluiting

Als u deze ellende allemaal hoort, dan vraagt u zich af of u nog wel aan een fusie moet beginnen. Het belangrijkste is - zoals ik al eerder zei - dat er een noodzaak moet zijn. Er moet een logische overtuiging bestaan dat het noodzakelijk is om te fuseren. Er moet bovendien draagvlak voor zijn: men moet zoiets 'werkelijk willen', niet alleen om de positie te verbeteren, maar ook omdat het goed is voor de organisatie of voor de huurders. De bereidheid tot het sluiten van compromissen moet aanwezig zijn, aangezien het onvermijdelijk is dat door fusie bepaalde onderdelen van je organisatie anders moeten worden georganiseerd. De fuserende organisatie moet haar zaken ook redelijk op orde hebben, anders wordt de chaos alleen maar groter. Verder is het ook heel belangrijk dat de fusie geen one-man-show van directeuren wordt. Als de direc-

teuren bepalen hoe de structuur eruit komt te zien, hoe de strategie gaat worden en waar welke mensen komen te zitten, dan werkt dit demotivatief in de hand. De mensen moeten betrokken blijven. Om te voorkomen dat een fusie achteraf als 'niet geslaagd' moet worden beschouwd, is het noodzakelijk alle aspecten die ik eerder in deze bijdrage geschetst heb, zorgvuldig in acht te nemen.

SAMENWERKING IN PRODUCTONTWIKKELING EN DIENSTVERLENING

J. Over de Vest
Woningbouwvereniging Hippolytus, Delft
Lid van Woencirkel

7.1 Inleiding

Ongeveer anderhalf jaar geleden is door een tiental corporaties verspreid over het gehele land, besloten te gaan samenwerken in de 'Woencirkel'. Inmiddels nemen elf corporaties hieraan deel. De Woencirkel is feitelijk een 'denktank' van tien corporatiedirecteuren met een hoog 'doegehalte'. Het betreft hier corporaties van nagenoeg gelijke omvang die gelegen zijn in een stedelijke omgeving. Samen hebben de corporaties ongeveer 75.000 verhuureenheden in portefeuille.

Vanuit de overtuiging dat stilstand achteruitgang betekent, hebben de corporaties besloten om te gaan samenwerken met als doel:

- het boeken van concrete en tastbare resultaten op het terrein van innovatie en productontwikkeling;
- het onderling uitwisselen van kennis en ervaring;
- het elkaar bieden van ondersteuning bij het realiseren van lokale volkshuisvestingsopgaven.

De drijfveer van de samenwerkende corporaties is hun gemeenschappelijk ervaren engagement met de sociale volkshuisvesting. Met de samenwerking wordt beoogd het belang van de huurders en de bedrijfstak te dienen. Verwacht wordt dat door gemeenschappelijke inspanning het maatschappelijk rendement wordt verhoogd. De Woencirkel is niet gericht op het doen ontstaan van een nieuwe structuur, doch de nadruk ligt op de cultuur en het langs pragmatische weg vormgeven aan concrete resultaten.

Deelnemende corporaties aan de Woencirkel zijn:

- Achtgoed Wonen en Bouwen (Amersfoort);
- St. Joseph (Apeldoorn);
- Portaal (Arnhem/Nijmegen);
- Hippolytus (Delft);
- Rentré Wonen (Deventer);
- Stichting Trudo (Eindhoven);
- Woningstichting Noordvest (Schiedam);
- Maasoever (Spijkenisse/Hoogvliet);

- TIWOS (Tilburg);
- St. Volkshuisvesting (Zwijndrecht/Dordrecht);
- ROAC-Huisvesting (Purmerend).

7.2 Hoe werkt de Wooncirkel?

De gemeenschappelijke betrokkenheid van de deelnemers ligt bij de volkshuisvesting. Er wordt bewust prioriteit gegeven aan het totstandbrengen van een cultuur van verbetering, vernieuwing en onderling vertrouwen. Aan een structuurdiscussie is geen behoefte. Bij de oprichting is besloten eerst te gaan werken aan productontwikkeling en optimalisering van het huurproduct. Een eerste inventarisatie leverde een lijst met achttien ideeën op. Het ambitieniveau is dat er tenminste drie nieuwe producten per jaar worden ontwikkeld. Dit biedt dus veel perspectief voor de komende jaren.

Maandelijks wordt er een ochtend vergaderd waarbij de afspraak is dat eenieder voor zover mogelijk aanwezig is. Er wordt niet gewerkt met plaatsvervangers. Er is geen verplichting het ontwikkelde product af te zetten, maar voor het in ontwikkeling nemen van een nieuw product moet wel een ruime meerderheid vóór zijn. Het kan ook zijn dat de nieuwe producten gefaseerd worden afgezet.

Met betrekking tot de kosten zijn de volgende afspraken gemaakt:

- de vergader- en secretariaatskosten worden gedeeld;
- de onderzoekskosten worden gedeeld door hen, die aan het project deelnemen;
- de producten staan in principe ter beschikking van de bedrijfstak, al dan niet tegen betaling.

7.3 De resultaten

De Wooncirkel heeft intussen bijna drie innovaties gerealiseerd en een vierde is in ontwikkeling:

- een inboedel- annex aansprakelijkheidsverzekering;
- een hypotheekproduct, gericht op minder kapitaalkrachtigen, dat in voldoende mate gewenste zekerheden biedt voor kopende huurders;
- een concept voor de Vereniging van Wijkeigenaren: een leefbaarheidsidee om eigenaar-bewoners bij de wijk te betrekken (dit idee wordt ontwikkeld met hulp van de SEV);
- het ontwikkelen van zorgarrangementen met zorginstellingen voor de huurders van de deelnemende corporaties. Inmiddels heeft een niet aan de Wooncirkel deelnemende corporatie het verzekeringspakket afgenomen tegen een bescheiden betaling.

In het kader van het onderling uitwisselen van kennis en ervaring zijn onderwerpen aan de orde als 'de corporatie van de toekomst' en 'de werkgeversrol van de directeur'. Ook de ervaringen die twee deelnemers hebben opgedaan met de invoering van het Nederlands kwaliteitsmodel zijn onderwerp van gesprek.

7.4 Voor- en nadelen samenwerkingsvorm Woencirkel

Als voordelen zijn te noemen:

- slagvaardigheid en effectiviteit door het achterwege laten van structuurdiscussies;
- commitment directeuren;
- instappen is gemakkelijk;
- samenwerking wordt aangegaan op resultaat.

Als nadelen zijn te noemen:

- vrijblijvendheid;
- je moet passen in de cultuur, consumeren kan niet;
- derden hebben vaak behoefte aan een juridische structuur.

7.5 De toekomst

Aangegeven is reeds dat de samenwerking op dit moment vooral gericht is op de product- en dienstontwikkeling. In de Woencirkelmissie hebben de deelnemende corporaties beloofd elkaar waar nodig en mogelijk ook financieel bij te staan, als een lokaal volkshuisvestelijk probleem niet alleen kan worden opgelost. Voor de toekomst kan hierop mogelijk een beroep worden gedaan.

Mogelijk zal in de komende jaren de Woencirkel nog uitbreiden tot circa vijftien deelnemers. Dit voorlopige maximum wordt vooral ingegeven door de overweging de samenwerking organisatorisch beheersbaar te houden. Het ligt niet in de verwachting dat uit deze samenwerking op termijn een fusie zal worden nagestreefd, al wordt niets uitgesloten.

Naast de innovatie van producten en diensten zal voor de naaste toekomst ook de ontwikkeling van de deelnemende organisaties onderwerp van gesprek zijn met als doel van elkaar te leren.

7.6 Conclusie

De samenwerking van de deelnemers in de Woencirkel is een van de initiatieven om inhoud te geven aan het matchen van taken en middelen. Het succes van de deelnemers ligt vooral op het niveau van commitment tussen de corporatiedirecteuren. De start is succesvol geweest, gelet op de ontwikkelde producten en de kennisuitwisseling tussen de organisaties. Op termijn zal beoordeeld kunnen worden of het ontbreken van een juridische structuur belemmerend werkt in de verdere ontwikkeling van de Woencirkel.

SAMENWERKING MET INSTITUTIONELE BELEGGERS

J.M. Hoff

Woningbouwvereniging Het Oosten, Amsterdam

8.1 Inleiding

De samenwerking tussen corporaties en institutionele beleggers is in de laatste jaren pas echt goed van de grond gekomen. Een aantal jaren geleden werd deze samenwerking nog voor een belangrijk deel in de weg gestaan door de bestaande vooroordelen die er bij corporaties bestonden ten aanzien van institutionele beleggers en andersom. De markten van de beide partijen waren sterk van elkaar gescheiden. Wat zijn nu de achterliggende motieven die verandering in deze situatie hebben gebracht? Waarom zijn corporaties verder gaan kijken en hoe is het mogelijk dat zij beleggers geleidelijk aan als samenwerkingspartners zijn gaan zien?

Een van de redenen hiervoor is de verzelfstandiging van corporaties. Deze verzelfstandiging is door de rijksoverheid in gang gezet, voor een deel vanuit bezuinigingsmaatregelen, maar ook vanuit een bepaalde maatschappelijke marktontwikkeling. Verder hebben ook andere recente ontwikkelingen hun steentje bijgedragen aan de toename van de samenwerking tussen corporaties en beleggers. Als corporaties in de maatschappij door samenwerking met andere corporaties een andere positie krijgen, dan gaan beleggers zich ten opzichte van deze corporaties anders opstellen. Als beleggers op hun beurt met corporaties gaan samenwerken, dan heeft dat een verschuiving in de houding van de makelaars tot gevolg. Er is sprake van bewegende marktpartijen. Je ziet verder dat de markt veranderd is van een aanbieders- naar een vragersmarkt, dat de klanten kritisch en mondig zijn geworden en dat er sprake is van concurrerende producten.

8.2 Motieven van Woningbouwvereniging Het Oosten

De allereerste reden waarom Woningbouwvereniging Het Oosten met partijen buiten de corporatiesector is gaan samenwerken, is dat wij iets anders wilden bieden aan onze klanten. Het woningbezit van Het Oosten beperkt zich tot woningen met een huur tot ongeveer f 850,-; het woningbezit van de belegger waarmee wij zijn gaan samenwerken (het ABP), wordt voor het overgrote deel gekenmerkt door duurdere woningen. Wat het type woningen betreft, is er eveneens een duidelijk verschil: wij hebben bijna geen eengezinswoningen, terwijl de belegger deze vrijwel uitsluitend bezit. Qua

locaties bood de belegger eveneens een zinvolle aanvulling en ook de kennisuitbreiding die met de samenwerking gepaard zou gaan, vonden we een interessant aspect. Beleggers weten meer van andere markten, verspreid over het hele land, terwijl onze kennis voornamelijk gericht is op Amsterdam en omgeving. De kennisuitbreiding was echter voor ons niet het hoofdmotief. Door samenwerking werd het voor ons mogelijk de doorstroming beter te laten verlopen en te controleren en beter aan te sluiten bij de wensen van onze klanten: we wilden onze klanten méér bieden.

Het mag duidelijk zijn dat voor iedere vorm van samenwerking weer andere motieven kunnen gelden. Wij waren op zoek naar een samenwerkingsverband voor een langere periode met een partij die bereid was de zeggenschap te delen. Hierbij zijn we niet over één nacht ijs gegaan. Opvallend is dat in ons geval, ondanks het feit dat een belegger vaak wordt gezien als een bron van inkomsten, financiële redenen vrijwel geen rol hebben gespeeld.

8.3 Voorwaarden voor een succesvolle samenwerking

Op de eerste plaats moet er gewerkt worden aan de opbouw van een goede, duurzame relatie, die flexibel is en waarin de partners elkaar scherp houden. In dit kader is het van belang dat de samenwerkende partijen elkaar regelmatig zien. Zodra de relatie verandert, bijvoorbeeld omdat een directeur weggaat of men elkaar om een andere reden een lange periode niet ziet, dan zakt de samenwerking in. Een andere factor van belang is dat er concrete resultaten, voortvloeiend uit de samenwerking, zijn en dat er duidelijke doelen worden gesteld en gerealiseerd. Er moeten voorts uitdrukkelijk beslissingen worden genomen over de uitgangspunten en de structuur van de samenwerking. Te denken valt aan het vraagstuk van de zeggenschap, waardoor de verhoudingen tussen partijen veelal bepaald worden. Andere uitgangspunten waarover goed nagedacht dient te worden, zijn: de bestuurbaarheid, het toezicht, de risicoafscherming en de transparantie van een samenwerkingsverband (in financieel en fiscaal opzicht). Wat de relatieontwikkeling betreft: men moet er alert op blijven dat de duurzaamheid van de relatie niet uiteindelijk leidt tot een vorm van overname; er zijn nogal wat voorbeelden te noemen van sluipende overnamen. Bij een succesvolle samenwerking is sprake van specialisatie, niet van integratie. Als je wilt samenwerken, moet je de rollen verdelen: je kunt niet op elkaars werkgebied gaan opereren. Dan sta je elkaar in de weg. Tot slot moet er een hecht gemeenschappelijk belang zijn. In de samenwerking tussen Woningbouwvereniging Het Oosten en het ABP ligt het gemeenschappelijke belang in het begrip 'waardeontwikkeling' van de woning. Cultuurdiscussies bemoeilijken de samenwerking; gedrag, gericht op gemeenschappelijk belang, overkomt deze belemmering. Om tot inzicht te komen in dit gemeenschappelijk belang, moet je eerst je eigen doelstellingen goed begrijpen.

8.4 Motieven en voorwaarden voor samenwerking: complementariteit

In de samenwerking met het ABP stelde Woningbouwvereniging Het Oosten zich de volgende zaken uitdrukkelijk *niet* ten doel:

- meer van hetzelfde;
- verlies van eigen doelen;
- te veel bezig zijn met de eigen organisatie;
- te weinig bezig zijn met de markt;
- minder te bieden hebben voor de klant.

Wat waren dan wel onze doelstellingen?

- meer keuze voor de klant;
- een wooncarrière voor de klant (binding van de klant aan de corporatie);
- productverbreding qua locaties;
- productverbreding qua woningtypen, waardoor huishoudens in alle levensfasen bij Het Oosten terecht kunnen;
- beheer over woningen zonder ze in eigendom te hebben (waardoor wij minder financiële risico's lopen);
- het creëren van de mogelijkheid om onze medewerkers marktgericht te leren werken.

Dan is de belegger aan de beurt: welke doelstellingen en belangen heeft hij? De doelstellingen kunnen per (type) belegger (sterk) verschillend zijn. Naar welk soort rendement is de belegger op zoek? Welke marketingstrategie heeft de belegger als uitgangspunt? Hierbij moet bedacht worden dat deze marketingstrategie ook jouw gezicht als corporatie bepaalt. Heeft de belegger een strategie die door de huurders niet bijzonder gewaardeerd wordt, dan wordt de corporatie daarop ook aangesproken. Tevens zal er gediscussieerd moeten worden over het portfoliobeleid: met welk type belegger heb je te maken? Is dat een belegger met een zogenaamd dynamisch beleid, die mutaties met de corporatie bespreekt, of wordt er een grillig portfoliobeleid gevoerd? Hoe wil de belegger de samenwerking organiseren: is samenwerking de uiteindelijke doelstelling of is men wellicht toch uit op overname? Het is van belang dat er op al deze punten overeenstemming heerst bij de samenwerkende partijen.

De gemeenschappelijke belangen moeten vervolgens worden vertaald in een aantal concrete punten. Hierbij moet zorgvuldig worden nagegaan wat de sterke punten van elke partij zijn en in hoeverre er sprake is van complementaire rollen. Zo is het over het algemeen zo dat een corporatie beschikt over lokale kennis, goede acquisitiemogelijkheden en beheercapaciteiten. Een belegger heeft meestal meer landelijk gerichte kennis, beschikt over vermogen en heeft meestal een erg goede vastgoedorganisatie in termen van informatiesystemen. Het moet ook voor andere partijen (ledenraad, gemeente, Raad van Toezicht, Inspectie Volkshuisvesting) duidelijk zijn waar de samenwerking goed voor is. Er mag geen dubbel circuit ontstaan en bij tegenspoed heb je ook intern ondersteunende partners nodig.

Ook de culturen dienen complementair te zijn. Het belangrijkste is dat er vertrouwen bestaat. Als dat vertrouwen ontbreekt, begint men beter nog niet aan samenwerking. Deze verzandt dan in een puur contractuele relatie. Zoals in iedere relatie is het belangrijk open te zijn en van elkaar te leren; voor beide partijen is de start hiertoe vaak moeilijk. Toch dienen beide partijen volledige openheid van zaken te geven, ook op het gebied van kostenstructuren. Ten slotte is het ook van belang dat er bij beiden pas-

sie voor de stad en de klant bestaat: als men plezier heeft in het werken aan het product, is het eenvoudig het enthousiasme te behouden.

Daarnaast spoort men de complementaire voordelen op die nodig zijn voor een succesvolle samenwerking. Om terug te keren naar het voorbeeld van de samenwerking tussen Woningbouwvereniging Het Oosten en het ABP, hier waren de complementaire voordelen de volgende:

- krachtige acquisitie;
- gebiedsgewijs beheer;
- schaalvoordelen;
- ketenbeheersing;
- klantwaarde (lokaal beheer, maatwerk, productontwikkeling, specialisatie).

Ik wil tot besluit nog even nader ingaan op het aspect 'productontwikkeling'. Samenwerking zoekt men hier vaak op vanwege de schaalvoordelen. In de praktijk is samenwerking ook om andere redenen uitermate zinvol, in die zin dat het het volgende oplevert:

- snellere innovatie (een doorlooptijd van zes maanden langer zorgt ervoor dat de winst eerderde lager uitvalt!);
- vroegtijdiger innovatie (verlaagd risico verbetert concurrentiepositie);
- lagere kosten (10% à 20 %);
- hogere omzet (47% van de innovatieve bedrijven werkt samen);
- kwaliteitsverbetering (specialisatie bij innovatie).

Deze voordelen stimuleren de samenwerking ten zeerste.

SAMENWERKING IN PROJECTONTWIKKELING

R. van Os

De Dageraad, Amsterdam

9.1 Stedelijke samenwerking

De afgelopen tien jaar was de situatie in Amsterdam zo, dat de woningproductie per jaar tussen 5.000 en 7.000 woningen bedroeg, waarvan 80% in de sociale sector. Er was een federatie belast met de taak deze woningen keurig onder de corporaties te verdelen. Iedereen had voldoende volume voor het ontwikkelen van projectontwikkeling. Vervolgens liep de woningproductie terug naar 3.000 à 4.000 woningen per jaar (30% sociale sector, 70% markt). Door deze teruggang in volume wordt het besteden van aandacht aan kwaliteit en projectontwikkeling aanzienlijk bemoeilijkt. Bovendien is de projectontwikkeling zelf ook heel wat gecompliceerder dan voorheen het geval was: er moet worden samengewerkt met marktpartijen en corporaties dienen zelf met grondbedrijven te overleggen over de grondprijzen. Door middel van fusie of samenwerking met zustercorporaties in Amsterdam wordt veelal getracht volume, kwaliteit en ervaring met projectontwikkeling in bezit te krijgen.

Amsterdam telt zestien stadsdelen en achttien corporaties; een samenvoeging van zowel stadsdelen als corporaties leidt tot een helderder positionering in de stad.

Bij de Dageraad was de omvang van het woningbezit bepalend voor de keuze van het scenario. Als een organisatie niet onmiddellijk afhankelijk is van grootte en draagvlak, hoeft men niet te kiezen voor een groeiscenario. In de komende vijf jaar zal het woningbezit van de Dageraad (door aankoop, nieuwbouw, sloop en verkoop) dan ook ongeveer gelijk blijven. Dat was een belangrijk uitgangspunt voor de fusie tussen voormalig Amsterdam-Zuid en de Dageraad.

9.2 Regionale samenwerking

Ook in de regio spelen de argumenten voor schaalvergroting een rol en ook hier kan men met elkaar meer aan projectontwikkeling doen dan alleen. Wat lokaal in de stad speelt, doet natuurlijk ook voor de regio opgeld: ook hier is positionering aan de orde en is het van belang dat corporaties gaan samenwerken, teneinde ook in het regionale veld een positie in te nemen. Daarnaast hangt samenwerking op regionaal niveau samen met risicospreiding. Het bezit in stad en regio is complementair: goedkope en ge-

stapelde woningen in de stad tegenover duurdere laagbouw in de regio.

In Amsterdam speelt nog iets anders. De kwaliteit van de Amsterdamse voorraad is slecht. Slechts 4% van de woningen voldoet aan het oppervlaktecriterium van 80 m², terwijl de vraag naar 'grotere' woningen 25% bedraagt. Maar 3% van de ouderenwoningen voldoet aan het criterium voor het seniorenlabel (de vraag is 23%). De vraag die zich naar aanleiding van deze gegevens voordoet, is of het niet handig is om de oplossing van dit probleem in de regio (Almere, Purmerend) te zoeken. Hier staan grotere woningen, helaas wel met een te hoge prijs. In plaats van in Amsterdam onrendabel te gaan investeren in grotere woningen, zou men ook kunnen kiezen voor huurbevoorziening in de regio. Ook deze volkshuisvestelijke component laat corporaties kijken naar regionale samenwerking.

Een laatste argument dat sterk speelt bij regionale samenwerking, is de 'match' die zij ziet optreden. De Amsterdamse woningcorporaties hebben een behoorlijke herstructurerings- en ontwikkelingsopgave en over het algemeen een solvabiliteit van 8% à 9%, terwijl de corporaties in de regio een hoge solvabiliteit hebben (20% à 25%), gecombineerd met een beperkte investeringsopgave. Door regionale samenwerking ontstaat ook op dit gebied een aardige complementariteit.

9.3 Samenwerking in projectontwikkeling

Amsterdam kent 220.000 sociale-huurwoningen, verdeeld in drie clusters van 70.000 à 80.000 woningen. De Dageraad werkt samen met drie andere corporaties in één cluster rond de woonruimteverdeling: we bieden onderling woningen aan en hebben één apparaat voor de woningtoewijzing. Daarnaast kennen we consortiumvorming in de westelijke tuinsteden: de veertien corporaties hier zijn geconcentreerd in drie consortia. Andere samenwerkingsverbanden ontstaan heel concreet rond problemen. Er bestaan inmiddels ook samenwerkingsverbanden met beleggers en in enkele gevallen is er sprake geweest van collegiale financiering. Ons eerste project bijvoorbeeld - betreffende het oude AJAX-terrein - is collegiaal gefinancierd door een corporatie uit Huizen/Hilversum.

Op de samenwerking in projectontwikkeling zal ik nader ingaan. De samenwerking kan zich concentreren op de volgende drie niveaus:

- het gezamenlijk verwerven van bouwrechten (acquisitie);
- het gezamenlijk bouw- en woonrijp maken van grond;
- het gezamenlijk voorbereiden en realiseren van bouwplannen.

Deze vormen van samenwerking hangen samen met de verschillende fasen van een project. In Amsterdam hebben de corporaties van de gemeente het primaat gekregen om als eerste marktpartijen aan te zoeken, ook op locaties met een verhouding van 30% sociaal en 70% markt. Dit is een uitzonderlijk voorrecht, waarmee we zorgvuldig moeten omgaan; het verplicht ons op onze beurt (vanwege het door de gemeente geschonken vertrouwen) ervoor te zorgen over de nodige kennis en ervaring te beschikken om deze processen ook daadwerkelijk aan te kunnen.

Het meest vergaande project is park De Meer (het oude AJAX-terrein): de samenwerking vindt plaats op de drie genoemde niveaus. De Dageraad bouwt hier 700 woningen samen met een zustercorporatie en een ontwikkelende aannemer. We zijn uit drie landelijke consortia gekozen om daar te mogen bouwen. De 700 woningen kunnen worden onderverdeeld in 200 sociale woningen en 500 koopwoningen (met een koopprijs tussen f 300.000,- en f 900.000,-) en worden gebouwd voor gemeenschappelijke rekening (met een gemeenschappelijk gedragen risico). Ons risicoprofiel is dus vrij hoog. Toch hebben wij dit risico genomen en wel omdat degene die betaalt, bepaalt. Indien alle risico's bij de marktpartij liggen, dan heb je als corporatie in het hele proces weinig te vertellen. Als je met elkaar een hoogwaardig milieu wilt creëren, dan moeten de risico's gedeeld worden. Het samenwerkingsproces is erg leerzaam en brengt een grote hoeveelheid kennis en ervaring in je bedrijf. In dit opzicht hou je er ook 'winst' aan over. Een nadeel van een samenwerking met een ontwikkelaar-aannemer is dat in de vastgoedpoot alles aardig ontwikkeld wordt, maar dat het nog niet echt lukt om tot een sluitende aanbesteding te komen.

Een ander samenwerkingsproject is IJburg, een project van 18.000 woningen in totaal. Het eerste deel dat gebouwd gaat worden, bestaat uit 6.000 woningen. Hierbij is de Dageraad in een consortium betrokken met corporaties, vijf projectontwikkelaars, twee beleggers en een financier. De verdienste van dit consortium is dat er een heel goed stedenbouwkundig plan tot stand is gekomen. Het consortium zal gezamenlijk verdergaan met de tweede fase van het project, het bouw- en woonrijp maken van het gebied; of ook de bouwplannen daadwerkelijk in samenwerking met elkaar gerealiseerd worden, is nog de vraag. Wellicht gaat dan iedere partij zijn eigen weg of worden er gelegenheidscoalities gesloten.

Een ander voorbeeld is project De Aker. Daar hebben we samen met drie corporaties 800 woningen geacquireerd. Ook projectontwikkelaars waren hierbij betrokken. Er was sprake van gezamenlijke acquisitie en verevening; daarna ging ieder zijn eigen weg.

We hebben ook wel afzonderlijk voor corporaties gewerkt: het project Nieuw Sloten is hiervan een voorbeeld. We hebben hier ad hoc voor een corporatie een project ontwikkeld van 200 koop- en 200 huurwoningen. Het voordeel is dat je ervaring opdoet met koopwoningen; het nadeel is dat er een enorme investering aan verbonden is. Het is bovendien eigenlijk zonde om zoveel energie in een dergelijke kortstondige relatie te stoppen.

Als laatste variant van samenwerking wil ik de structurele samenwerking met een kleine corporatie in Amsterdam noemen. Deze corporatie kiest er bewust voor klein te blijven (met een bezit van 5.000 woningen). Het is zinvol in deze tijden van fusies te bedenken dat kleine organisaties ook voordelen hebben: mensen zijn over het algemeen breed georiënteerd. Het is dan echter wel nodig een en ander uit te besteden. Een groot project ontwikkelen is bijvoorbeeld absoluut onmogelijk voor zo'n kleine corporatie. Vandaar dat wij deze taak al jaren op ons nemen, zelfs zonder dat we daarvoor een contract hebben opgesteld! Een voorwaarde die we wel aan de samenwerking hebben gesteld, is dat de corporatie op zijn minst één iemand in huis heeft die het hele proces goed kan volgen en als opdrachtgever kan fungeren. Dit is voor beide

partijen van belang; als die lijn er niet is, dan is het moeilijk de vertrouwensrelatie in stand te houden.

9.4 Aanbevelingen bij samenwerking

- Je moet een bepaald minimum aan kennis en ervaring in huis hebben (en houden) om aan projectontwikkeling te kunnen doen. Voor ons betekent dat dat we voor de komende vijf jaar een woningproductie van ongeveer 3.000 woningen hebben om goede mensen te kunnen aantrekken en houden. Dus als een corporatie een ontwikkelingscorporatie wil zijn, dan moet men een bepaald minimum (en dat zal per streek verschillend zijn) wat de woningproductie betreft hebben, om mensen salarierel en qua werk aan zich te kunnen binden. Schaalvergroting (fusie) kan een mogelijkheid zijn om dit minimum te bereiken.
- Daarnaast is ons uitgangspunt dat projectontwikkeling ten dienste moet staan van het strategisch voorraadbeheer. Er moet dus geen sprake zijn van productiedwang. Vanuit het beheer moet gekozen worden wat en waar er gebouwd gaat worden en dat is maatgevend voor de projectontwikkeling. Uitgaande van dit uitgangspunt is het logischer over te gaan tot fusie en dan tot het realiseren van een aparte BV die de projectontwikkeling verzorgt.
- Een ander uitgangspunt is dat we koopwoningen bouwen en hoewel de markt op dit moment goed is, kan tegenover de winst van vandaag het verlies van morgen staan. Er moet dus een aparte voorziening op de balans komen die fungeert als een soort risicobuffer, zodat men eventuele financiële tegenvallers kan opvangen. Per project moet het risicoprofiel grondig bekeken worden.
- Bij een samenwerkingsverband heb je een corporatie die diensten aanbiedt en een corporatie die diensten vraagt. Het is voor beide partijen van essentieel belang dat er aan beide kanten mensen staan die elkaar verstaan. Ook bij de corporatie die de diensten vraagt, moeten er dus mensen zijn die de uitbestede taken goed kunnen volgen.

Tot zover de aanbevelingen die ik vanuit mijn eigen praktijk kan doen.

VERSCHEENEN IN DE SERIE OTB-STUDIEDAGVERSLAGEN

1. H. Priemus en E. Philipsen (red.), Naar een ongedeelde stad. Volkshuisvestingsbeleid als wapen in de strijd tegen ruimtelijke segregatie
1998/60 blz./ISBN 90-407-1679-X/f 20,-
2. F.M. Meijer en E. Philipsen (red.), Nieuwe perspectieven voor Verenigingen van Eigenaren
1998/64 blz./ISBN 90-407-1675-7/f 20,-
3. H. Priemus en E. Philipsen (red.), Lokaal volkshuisvestingsbeleid. Coproductie door gemeenten en corporaties
1998/44 blz./ISBN 90-407-1685-4/f 20,-
4. H. Priemus en E. Philipsen (red.), Woonruimteverdeling in een veranderende woningmarkt. Huursubsidiebeheersing, leegstandbestrijding, regionalisering
1998/58 blz./ISBN 90-407-1725-7/f 20,-
5. H. Priemus en E. Philipsen (red.), De toekomstige ruimtelijk-economische structuur van Nederland. Naar een netwerk van compacte steden, corridors en groenstructuren
1998/69 blz./ISBN 90-407-1733-8/f 22,50
6. H. Priemus en E. Philipsen (red.), Ouderenhuisvesting. Balanceren tussen scheiden en bundelen
1998/76 blz./ISBN 90-407-1781-8/f 25,-
7. H. Priemus en E. Philipsen (red.), Investeren in de stad. Investeringsvisies als basis voor meerjarig stedelijk beleid
1998/57 blz./ISBN 90-407-1796-6/f 25,-

8. H. Priemus en E. Philipsen (red.), En morgen gezond weer op? Over de onderschatte relatie tussen gezondheid en wonen
1999/62 blz./ISBN 90-407-1858-X
9. H. Priemus en E. Philipsen (red.), Schaalvergroting in de volkshuisvesting
1999/46 blz./ISBN 90-407-1874-1





3027971

OTB-studiedagverslag 9



ONDERZOEKSINSTITUUT OTB
TECHNISCHE UNIVERSITEIT DELFT

Delft University Press

