



# Het fusieboek

Katern 12: De effecten van fusies

juni 2009

Auteur: drs. M. van der Linden

Eindredactie: Theo Stubbé en Wilma van der Veen

# Het fusieboek

## Katern 12: De effecten van fusies

### INHOUD

LEESWIJZER .....	2
ALLES WAT U ALTIJD AL WILDE WETEN OVER CORPORATIEFUSIES, MAAR NIET MEER DURFDE TE VRAGEN!.....	3
EERST EEN UITSTAPJE: FUSIES IN DE ZORGSECTOR EN IN HET BEDRIJFSLEVEN.....	4
ER IS WEL DEGELIJK ONDERZOEK GEWEEST NAAR CORPORATIEFUSIES!.....	6
ZEVEN ASPECTEN VAN MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES .....	8
CONCLUSIE: (MEER) ONDERZOEK IS NOODZAKELIJK, MAAR EEN FUSIE BLIJFT MENSENWERK .....	15
LINKS EN LITERATUURLIJST.....	16

### Over de auteur

Martijn van der Linden (1982) is sinds het afronden van zijn studies stadsgeografie en planologie in 2006 werkzaam bij Quintis. Bij Quintis is Martijn van der Linden actief op het gebied van strategie en beleid van binnen de volkshuisvestelijke sector. Hij is bedreven in het maken van een vertaalslag van visie en strategie naar concrete resultaten, in geval van fusie, samenwerking, prestatieafspraken of bij het aansturen van taakgerichte werkgroepen

## Leeswijzer

Het fusieboek bestaat uit 12 katernen, ingedeeld naar de verschillende doelgroepen en aspecten van een fusie tussen woningcorporaties. De onderstaande matrix probeert de indeling van de onderwerpen naar de diverse doelgroepen helder te maken. De auteurs willen in het fusieboek een beeld schetsen van handvatten en (algemeen geldende) regels voor goed verlopende fusietrajecten. Een fusietraject zal eerder een succes worden als de organisaties zo goed mogelijk voorbereid zijn op wat er gaat gebeuren. Niet iedereen hoeft alle aspecten te doorgronden; in de matrix wordt een overzicht gegeven van de meest relevante onderdelen per doelgroep.

Alle katernen van het fusieboek zijn eenvoudig te downloaden van [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl), zonder drempels of kosten, want wij zijn overtuigd van de voordelen van een open en horizontale wijze van communiceren. Naar onze mening behoor je zo kennis en visie te delen anno 2009. Als wederdienst vragen wij de lezers van het fusieboek te reageren over de inhoud. Aanvullingen, verbeteringen, klachten of complimenten: het is allemaal welkom op onze website. De eindredacteuren zullen het commentaar graag gebruiken voor aanvullingen.

Katernen van het fusieboek	Dir./man.	RvC	OR	Huurders	Gemeente
1. Inleiding, visie en mythes	X	x	x	x	x
2. De maatschappelijke onderneming	x	x			x
3. De huurderorganisaties	x	x		x	
4. De ondernemingsraden	x	x	x		
5. Het toezicht	x	x			x
6. De belanghebbenden - participatie	x	x		x	x
7. De juiste partner - de meerwaarde	x	x	x		x
8. Het fusietraject	x		x	x	
9. De juridische aspecten	x				
10. De communicatie	x		x		
11. De integratie	x		x		
12. De effecten van fusies	x	x	x	x	x

## **A**lles wat u altijd al wilde weten over corporatiefusies, maar niet meer durfde te vragen!

De laatste tijd is de discussie over fusies flink opgelaaid. Tot in de Tweede Kamer aan toe wordt gesproken over fusies in de corporatiebranche en vooral de wenselijkheid daarvan. De politiek richt de pijlen vooral op de 'megacorporaties' zoals Kamerlid Staf Depla deze noemt. Helaas gaat het weinig over de effecten van fusies, waardoor het onderwerp gekaapt dreigt te worden door politieke tegenstellingen en negatieve publiciteit rondom woningcorporaties. Zelfs de zeperds die recentelijk zijn gemaakt door met name grote, randstedelijke corporaties worden toegeschreven aan 'uit de hand gelopen schaalvergroting en slecht toezicht'. Daar zit misschien wel een verband, maar maakt dat schaalvergroting tot iets nadeligs?

Andere geluiden uit de sector stellen namelijk dat fusies ook positieve effecten hebben. Bijvoorbeeld een verbeterde lokale bereikbaarheid van de corporaties als corporaties niet alleen maar oog hebben voor kostenbesparing. De professionalisering van de organisatie en het bereiken van een grotere financiële slagkracht krijgen een impuls. Dit katern van het fusieboek geeft een overzicht van de standpunten uit zowat alle publicaties die over dit onderwerp verschenen zijn. In dit katern worden de meningen vergeleken met de feiten en onderbuikgevoelens benoemd. Om de conclusie alvast te verklappen: fuseren is niet fout; fout organiseren, slecht managen en zwak toezicht zijn de oorzaken van veel ellende.

# Eerst een uitstapje: Fusies in de zorgsector en in het bedrijfsleven

Laten wij eerst een uitstapje maken naar een andere sector: de zorg. Want ook daar fuseren maatschappelijke en commerciële organisaties. Kunnen corporaties daar iets van leren? Uit een congres over 'fusies en samenwerkingsverbanden in Cure & Care; Samen sterker', van 13 november 2008, blijkt dat de ervaringen in de zorgsector sterk lijken op die van de corporatiesector. Ook daar laaide het debat recentelijk op: de ene krantenkop vermeldde 'fusie in zorg schadelijk', een ander 'fusie is goed voor de zorg', en dat naar aanleiding van éénzelfde onderzoek door de Raad voor de Volksgezondheid (RVZ)!

In de zorgsector is door de RVZ onderzoek uitgevoerd naar de effecten van fusies. Daaruit bleek dat 'fusies niet slecht zijn voor de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg' (Schaal en zorg, RVZ, 2008). De RVZ vindt het niet nodig om een fusietoets in te stellen in de zorg, omdat de fusiecontrole van de NMA voldoende zou zijn. Wel wordt aanbevolen om de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) een sterkere positie te geven zodat die beter kan controleren of gefuseerde zorginstellingen hun economische machtspositie niet misbruiken. Datzelfde geldt voor de Inspectie die de kwaliteit controleert. Acute zorg zou altijd door de overheid gegarandeerd moeten worden (de cure), maar de care zou best bij de maatschappelijke zorgondernemingen terecht kunnen.

Ook de Raad van State adviseerde op 17 april 2009 aan de Tweede Kamer om geen tweede fusietoets te introduceren naast die van de NMA. De Tweede Kamer kan dit politiek niet verkopen en schiet in de weerstand (zie kader).

## Dubbele fusietoets

*CDA-Kamerlid Jan de Vries vindt dat de Raad van State onvoldoende oog heeft voor de risico's van fusies. Hij pleit voor een dubbele fusietoets. De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) zou de economische aspecten onder de loep moeten nemen en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) de maatschappelijke gevolgen, zoals de kwaliteit van zorg en de bereikbaarheid van een zorginstelling.*

## Dominante marktpositie

*Jan de Vries houdt, anders dan de Raad van State, ook vast aan een verbod op fusies bij een marktaandeel groter dan 35 procent. De Raad van State ziet in een dominant marktaandeel op zich zelf geen belemmering van de mededinging ontstaan. Mocht een zorgaanbieder misbruik maken van zijn dominante marktpositie, dan heeft de Nederlandse Zorgautoriteit als marktmeester in de zorg voldoende bevoegdheden om daar tegenop te treden, aldus de Raad van State.*

## Strengere fusietoets

*Ook de VVD blijft kritisch over de huidige fusietoets. Kamerlid Edith Schippers wijst op het probleem dat er beginnende marktwerking is in de zorg, maar dan zonder concurrentie in landelijke regio's. "Er is maar één ding erger dan een volledig genationaliseerde zorgsector: dat is een geprivatiseerde zorgmarkt zonder echte concurrentie." Ook de SP wil nog steeds een strengere fusietoets. Daarmee schuift een Kamermeerderheid het advies van de Raad van State terzijde.*

*Bron: [www.zorgvisie.nl](http://www.zorgvisie.nl) 12 mei 2009*

**Conclusie:** in de zorg behoeven fusies niet slecht te zijn en toezichthouders (NMA, NZA en Inspectie voor de Gezondheidszorg) spelen een belangrijke rol bij het controleren van de financiën, markt(positie) en kwaliteit van dienstverlening. Toezicht op de organisatie ligt nog altijd bij de Raad van Commissarissen. Hoe zat dat ook alweer bij de corporaties?

#### '75 Procent mislukt', mythe of werkelijkheid?

*In de volksmond is men erg duidelijk: "75% van alle fusies mislukt." Zo zegt men dan, want dat zou uit onderzoek blijken. Het onderzoek waaruit dit zou blijken is onder andere van de hand van Professor Schenk van de RUU. Hij heeft onderzocht dat 75% van de fusies bij beursgenoteerde bedrijven structureel mislukt. Hij bedoelt daarmee dat de overnemende partij een investering doet om de aandelen te kopen en dit verantwoordt aan de commissarissen met een bepaalde Return On Investment (ROI). In 75% van de onderzochte fusies werd deze ROI niet behaald zoals voorgespiegeld en dan is de fusie mislukt volgens de wetenschap. De definitie van mislukken hangt sterk af van de belofte die men maakt voorafgaand aan de fusie. Bij (beursgenoteerde) bedrijven kan je dat meten in euro's, maar corporaties zijn stichtingen, waarbij geen aandelen gekocht kunnen worden. Er is zodoende geen enkel zinnig verband te leggen tussen het 75%-verhaal en onderzoek naar resultaten van corporatiefusies, zoals het Cebeon heeft uitgevoerd in 2006.*

## **E**r is wel degelijk onderzoek geweest naar corporatiefusies!

Schaalvergroting tussen corporaties blijft onverminderd voortgaan. In 1990 waren er nog 824 woningcorporaties, in 2007 waren dat er nog maar 474 (bron: Aedes/CFV, 2008), bijna een halvering in slechts 17 jaar tijd. In 2007 hadden corporaties gemiddeld 5.000 woningen. Maar deze verdeling is scheef: ongeveer de helft van de corporaties heeft er minder dan 2.000. Alles wijst erop dat de trend van schaalvergroting nog enige tijd aan zal houden omdat vooral de kleine corporaties fuseren. Het is dus de moeite waard om onderzoek te doen naar de effecten van fusies om de feiten rondom fusies boven water te krijgen.

Los van de vraag of een schaalvergroting door fusie *gewenst* is of niet, de feitelijke effecten van een fusie worden niet altijd goed in kaart gebracht. Ondanks het feit dat er al vele fusies hebben plaatsgevonden. Het meest prominente onderzoek naar post-fusie-ervaringen in de corporatiebranche is uitgevoerd door Cebeon (Centrum Beleidsadviserend Onderzoek) in opdracht van het ministerie van VROM. Cebeon onderzocht in 2006 de effecten van fusies op maatschappelijke prestaties. Dr. Rik Koolma onderzocht in zijn proefschrift, dat hij heeft verdedigd in 2009 met als titel 'Verhalen en Prestaties', het gedrag van woningcorporaties, voor, tijdens en na de fusie. In dit katern bespreken wij wat uit dit en andere onderzoeken naar voren is gekomen. Daarnaast voegen wij onze praktijkervaringen toe die sommige bevindingen uit onderzoeken aanscherpen of nuanceren.

Kan onderzoek net zo hard uitsluitel geven of een voorgenomen fusie 'goed' of 'slecht' is, als blijkt uit het onderzoek van Professor Schenk nadat fusies hebben plaatsgevonden? Nee, want niet alle effecten kunnen vooraf hard gemaakt worden. Het nieuwe aantal woningen, het aantal vestigingen of de omvang van de organisatie in fe's zijn wel vooraf bekend. Maar deze parameters worden vaak tijdens het fusieproces ter discussie gebracht, omdat een fusieproces een volkshuisvestelijk doel dient.



Daarbij komen de bestaande randvoorwaarden ter discussie te staan. Koolma noemt dat fusies een indirecte strategie kunnen zijn voor organisatieverandering, omdat het fusiebesluit zorgt voor de gewenste druk bij een type organisatie die geen marktdruk kent.

Is onderzoek dan wel zinvol? Ja, zowel vooraf als achteraf. Onderzoek kan worden uitgevoerd vóór een fusie wordt aangegaan. In dit geval wordt een specifieke fusie onderzocht op de te verwachten meerwaarde. Een due risk onderzoek, gesprekken met belanghouders en huurders en personeel, en een inventarisatie van projecten geven een beeld van de toekomstige organisatie, kansen en bedreigingen. Achteraf maken goed geleide fusieprocessen ook een fase van evaluatie door, waarbij de bestuurder en de commissarissen samen terugkijken wat de bedoeling was voordat gefuseerd werd en wat daar nu van gerealiseerd is. Juist door dergelijk onderzoek kunnen feit en frictie uit elkaar worden gehaald en kan een heldere koers worden uitgezet.

#### Tips:

- *Voer zowel vooraf als achteraf een fusieonderzoek uit. De belangrijkste reden om per fusievoornemen onderzoek uit te voeren is dat het houvast biedt aan een aantal hoofdpunten waarop veel corporaties zich bij een fusie richten. Als wordt gesproken over professionalisering, waar hebben wij dan mee te maken?*
- *Laat de bestuurder een rapportage opstellen van de beloftes en goede bedoelingen tijdens het fusieproces en rapporteer hierover (bijvoorbeeld per kwartaal met een simpele Balanced ScoreCard) aan de Raad van Commissarissen vanaf de datum van fusie.*
- *Spiek bij de burens: in de zorgsector is ook (veel) ervaring met fusies van maatschappelijke ondernemingen. Bevindingen in die sector leveren veel informatie op voor corporaties.*



# Zeven aspecten van maatschappelijke prestaties

Een vraag die begint met: *'Toon mij aan dat de toekomstige gefuseerde organisatie...'* slaat de plank mis. Beter is het om een koers uit te zetten die zich richt op het behalen van duidelijk omschreven effecten en daar vervolgens ook op te sturen en monitoren; ook als die effecten niet van tevoren *aangetoond* kunnen worden. Het tot nu toe meest uitgebreide onderzoek naar fusies (van Cebeon) maakt onderscheid tussen zeven effecten die waarneembaar zijn:

1. prestatieafspraken
2. regionale en lokale binding
3. effecten voor huurders
4. leefbaarheid
5. productdifferentiatie
6. investeringskracht
7. beheerslasten en efficiency

Cebeon heeft getoetst op 'harde' algemene zaken, die van tevoren aangetoond kunnen worden. Maar het Cebeon ging gelukkig een stap verder en onderzocht de effecten die van belang zijn voor het maatschappelijk presteren van een corporatie zoals leefbaarheid, effecten voor de huurders, regionale en lokale binding en prestatieafspraken. Dit maakt het tot een complete set aan aspecten die aan de basis staan van veel fusies die in de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden. Uit een nadere bestudering van deze effecten zal blijken dat de onderlinge relatie bijzonder sterk is. Dit katern bespreekt de zeven effecten stuk voor stuk.

## Gemeenten, belanghouders en lokale binding

### Effect 1): Prestatieafspraken

Het ambitieniveau wijzigt. Het Cebeon constateert dat er na fusies meer prestatieafspraken zijn gemaakt tussen woningcorporaties en gemeenten dan vóór de fusie. De prestatieafspraken hebben betrekking op meer onderwerpen en zijn zwaarder en gedetailleerder van aard. Een fusie is geen garantie voor betere prestatieafspraken, maar het lijkt er op dat schaalvergroting en het veranderen van bestaande (wellicht stilzwijgende) afspraken en informele contacten bijdraagt aan het (opnieuw) vastleggen van wederzijdse verplichtingen. Ook kan een door de fusie veroorzaakte koerswijziging van de corporatie leiden tot een herijking van de afspraken.

Over het algemeen kan gesteld worden dat gemeenten de veranderingen binnen de corporatie zien als een kans om samenwerking te intensiveren, mits bestaande contacten en afspraken in stand blijven.

Corporaties hebben een intense relatie met de gemeente(n) waarin zij werkzaam zijn. De wederzijdse afspraken worden vastgelegd in de prestatieafspraken. Door een fusie worden de prestatieafspraken met een andere corporatie gemaakt: soms ook met nieuwe mensen of een organisatie met een ander ambitieniveau.

Hoe prestatieafspraken daadwerkelijk worden gesloten is situationeel bepaald. Belanghouders kunnen onder bepaalde voorwaarden een fusie zien als een kans om de samenwerking met de corporatie te intensiveren. Welke effecten heeft een fusie dan op de prestatieafspraken?

Rond de fusiedatum hebben de corporaties intern veel werk te verrichten. De winkel blijft wel open, maar de aandacht is tijdelijk verschoven naar binnen. Onderzoek van KWH ('Kwaliteit van dienstverlening corporaties stijgt', 2007) spreekt over een 'dip' in de kwaliteit van de dienstverlening na een fusie. Interne werkprocessen en beleidsvoornemens zijn op dat moment nog niet helemaal uitgekristalliseerd en in de periode vlak na een fusie staan prestatieafspraken niet hoog op de agenda.

Koolma beschrijft in zijn onderzoek dat de realisatiegraad (de verhouding tussen de geprognosticeerde investeringen en de realisatie hiervan) bij grote corporaties hoger ligt. Kennelijk zijn deze corporaties beter in staat om hun plannen tot uitvoer te brengen.

### **Effect 2): Regionale en lokale binding**

Bij fusies van maatschappelijke ondernemingen is lokale binding vaak een belangrijk punt. Eén van de kenmerken van een maatschappelijke onderneming is dat het klantbewustzijn zich ook uit in winst op het 'harde' vlak. Met name lokale bereikbaarheid en zichtbaarheid zijn van belang voor een, vanuit maatschappelijk oogpunt gezien, goed functionerende woningcorporatie.

#### **Casestudy:**

*Lefier (uit: Re:public, 3 oktober 2008)*

*Vraag: Uit de bewonersscan van adviesbureau USP onder 15.000 huurders blijkt dat de dienstverlening van kleine corporaties beter wordt gewaardeerd. Is het wel verstandig dat jullie gaan fuseren?*

#### **Antwoord van Wooncom-directeur Henk van der Meer: 'Wij hebben vooraf gezegd:**

*wij gaan niet fuseren tenzij de afzonderlijke woonbedrijven blijven bestaan. Wij denken namelijk dat de dienstverlening slechter wordt naarmate de lijnen in een organisatie langer worden. Wij hebben onze huurders beloofd dat de dienstverlening op hetzelfde niveau blijft. Omdat wij onze belofte serieus nemen, hebben wij ervoor gekozen om de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk op de werkvloer te houden, zodat wij zo dicht mogelijk bij de klanten opereren. (...) Er blijven weliswaar drie zelfstandige woonbedrijven, maar op enkele gebieden bundelen wij de krachten. Finance en control regelen wij centraal, evenals ondersteunende functies zoals op het gebied van ICT en communicatie. (...) Wij bewerkstelligen met de fusie ook dat wij een nog aantrekkelijker werkgever worden.'*

**Tip:** *Kwaliteit van dienstverlening wordt niet noodzakelijk slechter door schaalvergroting: het gaat er vooral om dat het de organisatie goed inricht en daarbij let op het vraagstuk centraal-decentraal. Maak vooraf een duidelijke keuze voor het karakter van de organisatie en richt die volgens die filosofie in.*

Het Cebeon brengt een nieuwe invalshoek: de concurrentie. 'Concurrentie tussen de lokaal actieve corporatie(s) en corporaties van buitenaf kan een spanning oproepen met de door het ministerie en gemeenten gewenste lokale verankering van corporaties.' Ook Koolma schrijft in zijn onderzoek dat concurrerende corporaties eerder verlamdend werken voor de lokale gemeenschap dan stimulerend. Dit is dus in schril contrast met het voorstel van de commissie-De Boer die voorstelt om, omwille van de positieve effecten van concurrentie, alle corporaties een landelijke toelating te geven.

Uit de case van Lefier blijkt dat er naast de kwestie centraal-decentraal nog een andere dimensie een rol speelt: aantrekkelijk werkgeverschap. Toegenomen deskundigheid en personele mogelijkheden stellen de corporatie in staat een keuze te maken in het actief invullen van een rol bij hun maatschappelijke beleid. Koolma onderschrijft dit ook.

**Tips:**

*Wat vindt het ministerie van VROM? Het ministerie van VROM zal bij de beoordeling van fusies rekening houden met de lokale verhoudingen en de gevolgen van de fusie op de lokale verankering. Lokale verhoudingen kunnen uit balans raken wanneer corporaties te veel intern gericht zijn in de periode vlak voor en geruime tijd na de fusie of wanneer de fusiecorporaties kiezen voor een organisatiemodel dat uitgaat van een vergaande centralisatie waardoor lokale zeggenschap en mandaat onder druk komen te staan.*

- *Speel in op deze verwachtingen en verken de mogelijkheden;*

- *Onderzoek de verwachtingen van de externe belanghouders in een vooronderzoek of verkennend onderzoek vóórdat de missie, visie en strategie van de nieuwe organisatie vorm krijgen bijvoorbeeld met behulp van een MRM-scan;*
- *Hou in het oog dat verbeterde dienstverlening een gevolg kan zijn van een zich langzaam ontwikkelende professionalisering en grotere slagkracht en niet op de eerste dag na de fusie zichtbaar is;*
- *Lokale contacten (ook informele) zijn cruciaal bij het onderhouden van een goede relatie. Schaalvergroting moet zo min mogelijk leiden tot een anonimisering van de externe relaties;*
- *Kies daarom zorgvuldig een organisatiemodel dat gestoeld is op maatschappelijk ondernemerschap en hou daarbij niet alleen rekening met praktische overwegingen;*
- *Begin binnen enkele maanden na de fusie met de voorbereidingen voor de nieuwe prestatieafspraken.*

## Dienstverlening, huurders en leefbaarheid

Huurders hebben op twee verschillende manieren een relatie met de corporatie:

- 'Harde contacten': de betaling van de huursom, het nakomen van afspraken en meetbare klanttevredenheid: dienst en wederdienst (ook wel 'transactionele relaties' genoemd).
- 'Zachte contacten': het meedenken over het beleid, de invloed op de prestaties van de corporatie en participatie over leefbaarheid en dergelijke (in de literatuur ook wel 'transformationele relaties' genoemd).

### Effect 3) Dienstverlening: harde relaties met huurders

Bij zogenaamde harde relaties gaat het om de zakelijke uitwisseling van diensten, rechten en plichten. Huurders zijn hier een klant en corporaties leveren een dienst.

De belangrijkste factoren zijn:

- bereikbaarheid;
- huurprijs (en de verhouding tot de kwaliteit);
- woningaanbod.

**Tip:**

*Het gevoel van anonimiteit kan al worden gevoed indien corporaties voor een 0900-telefoonnummer kiezen in plaats van een lokaal nummer. Kies daarom voor herkenbare en directe communicatielijnen.*

Uit onderzoek blijkt dat, afhankelijk van het organisatiemodel, de fysieke bereikbaarheid van een postfusie-corporatie onder druk staat, maar dat de telefonische en digitale bereikbaarheid vaak fors verbeterd wordt. De relatie is vaak wel functioneler en anoniemer geworden. Maar dat is ook bij niet-gefuseerde corporaties het geval.

Maar bij de zakelijke uitwisseling van diensten, rechten en plichten valt zeker wel efficiencywinst te behalen? Dat valt tegen en is daarom ook zelden een motief voor een fusie. Fusies bij grote banken of verzekeringsmaatschappijen hebben vaak als doel een afnemende administratieve druk, meer efficiëntie en de mogelijkheid om kosten (en daarmee prijzen) te kunnen drukken. Bij corporaties wordt hier zelden of nooit op gestuurd, terwijl dit wel zou moeten. Gelukkig wordt de huurprijs slechts voor een zeer klein deel bepaald door de administratieve lasten

van de corporatie. Een fusie heeft zodoende geen of nauwelijks effect op de huurprijs. Echter vele kleine besparingen in de efficiency maken wel dat het geld beter besteed kan worden in de volkshuisvesting. De minister – het Centraal Fonds – gaat ervan uit dat de efficiency meer aandacht krijgt van de bestuurder en het toezicht.

### Dienstverlening: zachte relaties met huurders

In de laatste jaren is steeds meer nadruk komen te liggen bij de 'zachte' aspecten en de rol van de corporatie als maatschappelijk ondernemer. Bij de beoordeling van fusieaanvragen besteedt inmiddels ook het ministerie van VROM extra aandacht aan deze aspecten. Er zou best meer op gestuurd mogen worden, dan wel meetbaar te maken, hoe moeilijk dit soms ook is.

**Tip:**

*Om 'zachte' relaties met huurders een goede plek te geven is, zie katern 3, een duidelijk gestructureerde huurdersparticipatie niet alleen zinvol voor het proces tot aan de fusie, maar vooral ook voor de periode daaropvolgend en dus ook zeker een sturingsinstrument om goede resultaten te halen bij de 'zachte contacten'.*

Doordat het aantal activiteiten van de corporaties toeneemt, zal ook de inbreng van huurders op meer terreinen plaatsvinden. Dit is een opgave voor de corporaties die door de schaalvergroting vaak meer personeel beschikbaar hebben die zich specifiek richten op de participatie en overleg met huurders.

Er wordt ook een professionaliseringsslag van huurderverenigingen verwacht. Een risico is dat zachte relaties over meerdere schijven gaan lopen en institutionaliseren en dat daarmee de lage drempel om corporatiemedewerkers aan te spreken wordt verhoogd (een klassiek anti-fusie-argument). Dat komt de relatie tussen huurders en corporatie doorgaans niet ten goede.



#### Effect 4): Leefbaarheid

Sinds leefbaarheid als prestatieveld is opgenomen in de BBSH zijn corporaties actiever beleid gaan voeren. Cebeon toont aan dat de financiële inzet voor leefbaarheid is vergroot bij fusiecorporaties. Werd in 2004 nog € 134 miljoen geïnvesteerd in leefbaarheid, in 2007 was dit meer dan verdubbeld naar € 275 miljoen. Ook al is recentelijk nog twijfel uitgesproken over de effectiviteit hiervan, feit blijft dat investeringen in leefbaarheid steeds belangrijker worden.

#### Tips:

- *Maak bij het sturen op effecten voor huurders onderscheid tussen zachte en harde relaties. Sta stil bij de gewenste positie die de corporatie wil hebben in de samenleving. Welke taak- en rolopvattingen horen daarbij? Een goede relatie wordt niet uitgedrukt in huurprijs maar in laagdrempelige contactmogelijkheden.*
- *Een corporatie die zich actief inzet voor het verbeteren van de leefbaarheid wordt alom gewaardeerd. Maar kijk uit: leefbaarheid heeft vele betekenissen. Ga daarom bij het formuleren van missie, visie, strategie en leefbaarheidsbeleid kritisch om met wat wenselijk en haalbaar is.*

Met name bij lokale fusies heeft schaalvergroting geleid tot een afname van de versnippering van het bezit (zodat meer projecten voor leefbaarheid in de wijk tot stand komen), het kunnen toewijzen van grotere budgetten en het aanstellen van (leefbaarheid) specialisten binnen de eigen organisatie. Dit komt zonder meer ten goede aan het invullen van de ambities op het terrein van leefbaarheid.

#### Producten en financiën

##### Effect 5): Productdifferentiatie

De differentiatie van producten neemt door fusies toe. Dit betekent dat er meer verschillende vormen van eigendom worden aangeboden, dat er meer specifieke huisvesting voor doelgroepen zijn gebouwd en dat er meer keuzemogelijkheden bij woningonderhoud zijn ontstaan.

Deze schaalvoordelen treden met name op bij fusies van kleine corporaties. Productdifferentiatie treedt op indien een gefuseerde corporatie meer te bieden heeft met betrekking tot:

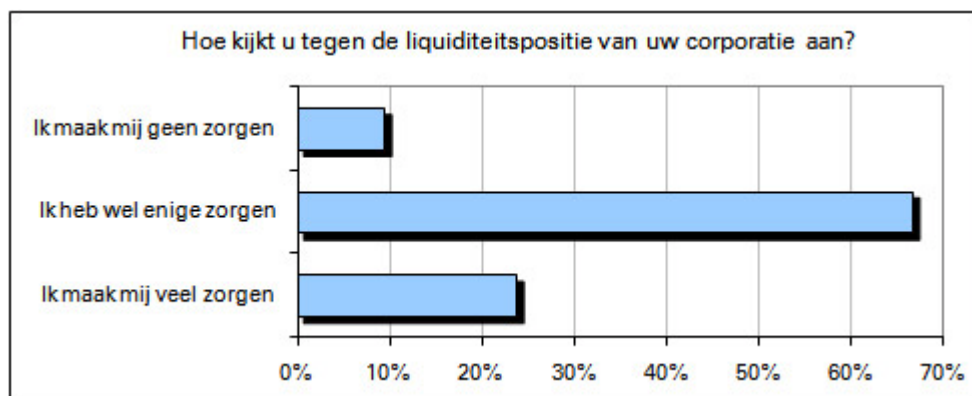
- de samenstelling van de woningvoorraad;
- keuzemogelijkheden ten aanzien van de voorzieningen in de woning bij nieuwbouw of verbouwing;
- beleid ten aanzien van zelf aangebrachte voorzieningen.

Bij de door Cebeon onderzochte corporaties is de verscheidenheid aan producten toegenomen. De schaalvoordelen van een fusie hebben hierop een positief effect, maar niet zonder het navenant opkrikken van het ambitieniveau met betrekking tot productdifferentiatie en dienstverlening. Eerder is al beschreven dat een fusie een legitiem middel is om ambities, met de daarbij behorende reorganisatie, versneld te realiseren. Algemeen aangenomen wordt dat door productdifferentiatie de klantvraag beter wordt bediend en sneller gereageerd kan worden op ontwikkelingen in de markt en innovaties.

## Effecten 6) en 7): Investeringskracht en beheerslasten

Uit recent onderzoek van Quintis bleek dat een ruime meerderheid van de corporaties zorgen heeft over hun liquiditeitspositie. Dit leidde zelfs tot Kamervragen: liquiditeit staat de komende jaren bovenaan de agenda (zie [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl)). De meeste fusieonderzoeken wijzen op een toename van de investeringskracht van de nieuwe organisatie. Investeringskracht wordt dan gedefinieerd als de mogelijkheid om bepaalde investeringsommen op te kunnen brengen.

Investeringskracht kan ook worden herverdeeld door middel van matching. Een fusie kan plaatsvinden tussen financieel min of meer gelijke partners, maar ook tussen 'rijke' en 'arme' corporaties, afhankelijk van hoe de waardering heeft plaatsgevonden. In dat geval zal de fusie leiden tot een vorm van herverdeling van de financiële middelen en daarmee de investeringskracht. In het werkgebied van de 'arme' corporatie is er dan per definitie meer investeringsruimte waarmee middelen meer verspreid worden ingezet. Koolma wijst er terecht op dat er geen grotere investeringsruimte ontstaat als twee min of meer gelijkwaardige corporaties met elkaar fuseren, immers de optelsom van de afzonderlijke financieringsmogelijkheden en investeringsruimte creëert op zichzelf geen synergie.



Onderzoek Quintis, april 2009

Aangezien de stijging van de huurprijs aan banden ligt en ook de komende jaren naar verwachting tussen de 1% en 2% zal schommelen is daar weinig ruimte voor de corporaties om actief beleid te voeren. Daarnaast worden de grootste kosten gemaakt in onderhoud, nieuwbouw en herstructurering. Volgens het Cebeon neemt de efficiency bij fusie tussen kleine corporaties licht toe en blijft de efficiency bij grotere corporaties ongeveer gelijk. Het zal dus vooral van het ambitieniveau en de vastgoedopgave liggen of een corporatie na een fusie financieel er beter voor komt te staan, en niet zozeer aan de fusie zelf.

**Tips:**

- *Fusies leiden tot meer mogelijkheden om het productaanbod te verbreden en differentiëren.*
- *Fusies hebben geen algemeen geldend effect op de investeringskracht omdat dit teveel afhangt van de financiële positie van de fusiepartners. Wel biedt het mogelijkheden voor 'herverdeling' van volkshuisvestelijk kapitaal (en weerstand in financieel onzekere tijden).*
- *Breng de mogelijkheden voor risicospreiding goed in beeld.*

## **C**onclusie: (Meer) onderzoek is noodzakelijk, maar een fusie blijft mensenwerk

Een fusie kost tijd en geld: elke investering moet afgewogen worden tegen de effecten op de korte en lange termijn. Maar niet alle succesfactoren bij een fusie zijn meetbaar. Onbekend is hoe de corporatie had gepresteerd als deze zelfstandig was doorgegaan met een deugdelijk ondernemingsplan. Daarnaast zijn de maatschappelijke effecten (daar is het om te doen, toch?) ook niet *van te voren* inzichtelijk te maken.

Dus, waarom gaat een fusie dan toch door? Koolma concludeert dat de effecten van schaalvergroting niet zozeer een verwachte meerwaarde vormen in een strijd om de gunsten van de klant, maar in een strijd om de beheersing over de operationele eenheden in een competitief (maatschappelijk) veld. Commissarissen, huurders, gemeenten, het ministerie van VROM stemmen allemaal in met een fusie op basis van die verwachte meerwaarde. En omdat het om een verwachte meerwaarde gaat, betekent dat impliciet dat vertrouwen en vooronderzoek naar effecten een rol speelt.

Dit katern heeft laten zien dat een hoop effecten van te voren in kaart gebracht kunnen worden. Feit en fictie zijn van elkaar onderscheiden. Wanneer helder op het netvlies staat op welke zaken gestuurd kan worden en waar men rekening mee moet houden, zal het organiseren en managen van de fusie en de nieuwe organisatie sneller leiden tot het gewenste resultaat. Op die manier kan men over de valkuilen heen stappen en de vruchten plukken van schaalvergroting.





## L inks en literatuurlijst

- Corporaties fuseren met behoud van eigen identiteit, 2008, [www.republic.nl](http://www.republic.nl) - Aantrekkelijk werkgeverschap (praktijkvoorbeeld)
- Fuseren, waarom eigenlijk?, 2008, Arnoud Boot
- CEBEON: Effecten fusies corporaties op maatschappelijke prestaties, 2006, o.a. op [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)
- Dr. Rik Koolma, Verhalen en Prestaties, proefschrift naar het gedrag van woningcorporaties, verdedigd aan de VU in februari 2009.
- De meeste fusies mislukken, 2008– Hans Schenk op [www.zorgvisie.nl](http://www.zorgvisie.nl)
- Raad van State, zaaknr W13.08.04/I/BA (bijlage bij Kamerstukken II 2009/09, 29.247, nr. 90)
- R.A.I. Frederikslust, J.C.K.W. Bartel, H. Schenk, Fusie & Acquisities
- RVZ: Schaal en zorg <http://www.ggzbeleid.nl/2008/1567.pdf>
- 'Samen sterker' Fusies en samenwerkingsverbanden in Cure & Care; bundel congres donderdag 13 november
- Slagen fusies in de zorg? Zorgconsult [www.zorgconsult.nl](http://www.zorgconsult.nl)
- Kritiek op fusies is geen soundbite - Staf Depla op [www.stafdepla.nl](http://www.stafdepla.nl)
- Fusie niet bij voorbaat slecht! - Willem van Leeuwen (Aedes) op [www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl)
- Kwaliteit dienstverlening woningcorporaties stijgt, schaalgrootte en fusies hebben invloed, KWH op [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl)
- Investeren in leefbaarheid heeft geen meetbaar effect, mei 2009, [www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl)
- Risicoanalyse geen overbodige luxe bij fusie, Bedrijfskunde, 2001
- Het fusiehandboek, praktische gids voor management- en organisatieaspecten, Maikel Batelaan en Fred van Essen, 2006
- Succesvol integreren, H. Bakker en J. Helmink, 2002
- Focus op fusie in de non-profit sector, Jan Bultsma, 2004
- Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions, 2001
- Prestaties van corporaties in 2006 (brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer), paragraaf 3: fusies, 2007