



# Het fusieboek

## Katern 8: Het fusietraject

januari 2009

Auteur: mr. Th.P.M. Stubbé

Eindredactie: Theo Stubbé en Wilma van der Veen

# Het fusieboek

## Katern 8: Het fusietraject

### INHOUD

LEESWIJZER .....	2
INLEIDING.....	3
VISIE OP HET VERANDERPROCES .....	4
FASE 1: HET INITIATIEF TOT DE INTENTIEVERKLARING .....	9
FASE 2: VAN INTENTIEVERKLARING TOT DE HANDTEKENING .....	11
FASE 3: DE INTEGRATIE.....	14
FUSIE IS VERANDEREN... VERBETEREN, TOCH? .....	15
CONCLUSIE EN SAMENVATTING FUSIETRAJECT .....	18
LITERATUURLIJST EN LINKS.....	19

### Over de auteur

Theo Stubbé (1960) heeft na zijn rechtenstudie diverse commerciële functies bekleed in het bedrijfsleven, onder andere op directieniveau. Bij Quintis begeleidt Theo Stubbé fusies en veranderprojecten, bij zowel corporaties als bij zorgorganisaties. Daarnaast is Theo constant op zoek naar universele regels voor het organiseren van (maatschappelijke) ondernemingen. 'Geprogrammeerd veranderen' is zijn passie.

## 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 eindredacteurs 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

## inleiding

Een fusietraject heeft wat weg van een partij simultaan schaken op vele borden.

Er doen namelijk verschillende partijen mee en een besluit over het ene onderwerp heeft invloed op een van de andere partijen en zo zijn er vele variabelen in een fusietraject. De focus van de fusie ligt in de meerwaarde die een fusie heeft voor de volkshuisvesting. Deze effecten van fusies zijn onderzocht en worden in katern 12 beschreven. Kort samengevat worden in het algemeen de prestaties van de organisatie verhoogd door een fusie. Anders gezegd: een fusie heeft zin als je zaken kunt bereiken die je anders niet (of niet zo snel) zou kunnen bewerkstelligen. Een fusie heeft daarom eenzelfde motief als een reorganisatie, namelijk het verbeteren of vernieuwen van een bestaande situatie. Dit katern beschrijft een fusietraject langs vier onderdelen:

Het begint met een visie op het veranderproces. Daarna worden er drie fasen van een fusieproces beschreven, met een aanwijsbare overgang. Op de grenslijn van die fasen zijn namelijk handtekeningen nodig:

1. Het **initiatief** tot aan de intentieverklaring.
2. Van intentieverklaring tot aan de notariële akte (datum van fusie). Het **uitwerken**.
3. De **integratie** vanaf de fusiedatum.

### Wat moet eerst?

In het volgende hoofdstuk beschrijven wij dat er meer dan één goede aanpak is voor een fusietraject. Toch vinden wij, als gouden regel, dat je de lastige onderwerpen niet voor je uit mag schuiven in het fusietraject, zoals bijvoorbeeld de helderheid over de toekomstige sleutelfunctionarissen.

- Wie wordt de bestuurder (of RvB)?
- Wie worden de leden van de nieuwe RvC?
- Wie worden de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvC?
- Bij grotere corporaties komt de vraag: hoe kom je tot de keuze voor de managers?
- Waar komt het (hoofd)kantoor te staan?
- Hoe gaat de nieuwe organisatie werken met de Governance Code?

### Wat kan ook later?

Er zijn vele andere belangrijke zaken die ook later uitgevoerd kunnen worden: nieuwe visie en missie, ondernemingsplan, kernwaarden, organisatiernaam en logo, arbeidsvoorwaardenpakket, bedrijfsprocessen, en dergelijke.

Dit katern wil een handvat zijn voor een succesvol fusietraject.

# Visie op het veranderproces

Veel bestuurders vragen zich af hoe je een dergelijk groot project aanpakt. Wat is nu wijs? Er worden zo vele wijsheden gehoord in de wandelgangen. Laten wij er een paar benoemen:

- "Je moet duidelijke mijlpalen definiëren en een projectplan opstellen met SMART benoemde resultaten."
- "Het is verstandig dat de belangrijkste mensen, zoals de RvC en de huurders, achter je staan, want als zij akkoord zijn dan loopt het project vanzelf."
- "Het is essentieel dat de bestuurder samen met zijn medewerkers aan de slag gaat over het beleid en de uitvoering, want zij zullen het moeten gaan doen na de fusie. Als er een goede sfeer is onder de mensen, wordt de fusie een succes."
- "Je moet de maximale synergie uit de fusiepartners halen met het gebruiken van de 'best practices'. Hoe eerder men leert van elkaar, des te meer meerwaarde haal je uit de fusie."
- "De nieuwe organisatie moet zo snel mogelijk weten wat haar kernwaarden zijn. Immers goed gedefinieerde kernwaarden geven energie en vertrouwen aan de medewerkers en aan de belanghebbers. Zonder een goede visie ontstaan knelpunten, die meestal onder water, blokkades vormen voor een succesvol fusieproject."

De bovenstaande overwegingen zijn allemaal waar en elke bewering is prima te verdedigen als het speerpunt voor het fusietraject. Onze visie op goede veranderprocessen is dat er een onsamenhangende aanpak ontstaat, als je alle wijsheden tegelijk probeert te realiseren.

De verschillende aspecten zullen elkaar tegenwerken. Bijvoorbeeld een heldere planning met mijlpalen (SMART) staat op gespannen voet met het denken in best practices en leren van elkaar; immers een lerende groep trekt haar conclusies hoe men het best verder kan gaan. De noodzaak om te kiezen in een doordachte aanpak wordt uitvoerig beschreven in 'Leren veranderen' van De Caluwé en Vermaak. In deze bestseller onderkennen de auteurs vijf kleuren (blauw, geel, rood, groen en wit), die elk gebruikt worden om diverse zaken te beschrijven, zoals: de dominante uitingen van een organisatie(onderdeel), van een mens, van een aanpak, van een methode, van een diagnose en dergelijke.

*Blauw staat voor een rationele aanpak om het fusieakkoord te bereiken. Met 'een blauwdruk' komen tot het doel.*

*Geel is de politieke kleur van het zoeken naar consensus. Hoe de fusie tot stand komt is ondergeschikt aan dat de fusie tot stand komt.*

*Rood is de kleur van de familiecultuur, waarbij mensen in samenwerking binding zoeken met elkaar.*

*Groen vertegenwoordigt het denken dat een mens en de organisatie kunnen groeien tot grote hoogte door te leren van elkaar.*

*Witte denkers zullen altijd proberen de positieve energie in de organisatie te brengen. 'Go with the flow'.*

De belangrijkste boodschap van de auteurs is dat elke kleur gelijkwaardig is. Er is niet één perfecte aanpak tot verandering, zolang er maar keuzes in de aanpak (kleuren) gemaakt worden.

Wij pleiten om bewust te zijn (te worden) dat een fusietraject een veranderproces is. Er zijn diverse factoren die helpen in de keuze voor de aanpak van een veranderproces, zoals de managementstijlen, de huidige bedrijfsculturen en de ervaringen uit het verleden. De kartrekkers van de fusie zouden de discussie met elkaar moeten aangaan over hun visie op veranderprocessen. Deze tijd wordt dubbel en dwars terugverdiend gedurende het fusietraject.

Stel een organisatie kiest voor een dominant rode aanpak, dan betekent dat er veel aandacht is voor het creëren van de goede sfeer in de organisatie tijdens het fusieproces.

De redenering is hierbij dat als 'wij met z'n allen de schouders eronder zetten, alle zaken prima voor elkaar komen'. In grote lijnen klopt deze

redenering, maar het betekent ook dat er veel overleg plaats moet vinden met groepen medewerkers om samen het pad uit te stippelen en bij de diverse knooppunten zal elke keer gezocht moeten worden naar de consensus, 'want bij ons valt er niemand tussen wal en schip'. De consequentie van deze aanpak is dat het vooraf niet goed voorspelbaar is welke resultaten er uitkomen. 'Het is immers belangrijk dat de procedures goed gevolgd worden want zij borgen een zorgvuldig fusietraject.'

Het voordeel is evident: de sfeer blijft prima en de acceptatie (tijdens de integratie) zal maximaal zijn.

Het kleurdrukken is geen doel, maar enkel een middel om het veranderproces bespreekbaar te krijgen. Zo krijgen directeuren en commissarissen (maar ook managers en OR leden) een beeld over het fusietraject dat gekleurd wordt door hun eigen ervaringen, hun eigen karakter, hun eigen stijl.

	<b>Een fusietraject wordt een succes als je .....</b>
<b>Geeldruk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- belangen bij elkaar kunt brengen</li> <li>- ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten</li> <li>- win-win situaties kunt creëren / coalities vormen</li> </ul>
<b>Blauwdruk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- van tevoren een duidelijk resultaat / doel formuleert</li> <li>- een goed stappenplan maakt van A naar B</li> <li>- de stappen goed monitoort en op basis daarvan bijstuurt</li> </ul>
<b>Rooddruk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld met beloning</li> <li>- het voor mensen aangenaam maakt</li> <li>- mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven</li> </ul>
<b>Groendruk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen / eigen tekortkomingen ('bewust onbekwaam')</li> <li>- ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien / te leren</li> </ul>
<b>Witdruk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf</li> <li>- dynamiek / complexiteit wilt zien en kunt duiden</li> <li>- eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert</li> </ul>

Door in het begin van een fusietraject te spreken over die beelden en de innerlijke tegenstrijdigheden die deze soms oproepen, gebeuren er twee dingen: 1) het fusietraject wordt bewuster ingestoken met aandacht voor het veranderproces én 2) de sleutelfiguren spreken zich uit over hun stijl, hun manier van denken, hun beeld bij het komende traject.

**TIP 1:** Stel elkaar open vragen over het onderwerp van veranderen. Begin bijvoorbeeld met: "Vertel eens over jouw ervaringen met eerdere fusies of reorganisaties?"

**TIP 2:** Bespreek samen de casus 'Joseph en Johanna' uit het derde hoofdstuk van het eerder genoemde boek 'Leren veranderen'. Het beschrijft in enkele pagina's de verschillende aanpakken van een fusie.

Het vervolg van dit katern beschrijft een aanpak met veel blauwe en rode elementen. Wij hebben gekozen om één (veel voorkomende) invulling van een fusietraject te beschrijven. Is dit dan de enige juiste? Neen, wij hopen dit helder gemaakt te hebben in dit hoofdstuk.

### **De organisatie van een fusietraject:**

De inrichting van het fusietraject hangt af van de lokale situatie. Welke ervaringen heeft men? Welke rollen wil men zelf invullen, dan wel wil men uitbesteden aan een fusiebegeleider? Hoe wil men intern gaan communiceren, et cetera. Laten wij diverse sleutelfiguren en rolverdelingen beschrijven

#### *De bestuurders:*

Een bestuurder moet leiderschap tonen, want in een onzekere omgeving (een fusie is echt spannend voor de medewerkers) wordt sterk gekeken naar het gedrag van de leider. Ter ondersteuning van dit leiderschap formeren de bestuurders vaak een stuurgroep om zich heen (met managers en de fusiebegeleider) en een

toezichtgroep (met de voorzitters van de RvC's en de fusiebegeleider).

*Een echt blauw persoon is iemand die gaat voor het doel: de notariële akte van fusie. Een tussentijdse aanpassing van het doel is vooral lastig. Het sterke aan de blauwe persoon is dat hij met daadkracht vooruit gaat en daarover regelmatig rapporteert. Als de commissarissen het moeilijk vinden om eens te worden over een rooster van aftreden na de fusie dan schuift hij dat vraagstuk voor zich uit, want dat zou de fusiedatum in gevaar kunnen brengen.*

*Gele personen hebben een prima neus voor het draagvlak in de organisatie. Als er iets van onrust begint te borrelen, dan is een gele persoon de eerste die dat opmerkt. Hij zal linksom of rechtsom proberen de plooiën glad te strijken. Welke concessies hij hiervoor moet doen maakt hem niet zoveel uit, ook al betekent dat de fusie enige maanden vertraging oploopt: "anders was de goedkeuring er nooit gekomen".*

*Beide personen willen succes hebben. De blauwe door daadkracht en ratio. De gele door attent reageren en coalitievorming. De gele begrijpt niet dat de blauwe niet aanvoelt als er gewerkt moet worden aan het draagvlak. De blauwe vindt dat de gele het achter de ellebogen heeft, want 'hij draait met de wind'.*

*Samen zijn zij een ijzersterk koppel!*

*NB: Natuurlijk zijn dit karikaturen. De werkelijkheid (= de mens) is (gelukkig) veel complexer.*



De bestuurders nemen de rol van co-regisseur van het fusietraject samen met de fusiebegeleider. Immers de bestuurders hebben het druk met de inhoudelijke kant van de fusie.

#### *De managers:*

zijn belangrijke communicatoren over het leiderschap, net zoals de OR en (in mindere mate) de commissarissen. De managers vormen de ruggengraat van de werkgroepen die het bestaande beleid vergelijken en met voorstellen komen voor de nieuwe situatie. Hoe eerder het duidelijk is welke posities de managers zullen innemen in de nieuwe organisatie, des te betere katrekkers zullen er ontstaan in het fusietraject.

#### *De commissarissen:*

moeten op het puntje van hun stoel zitten en tegelijk op afstand blijven om het overzicht te bewaren. Een moeilijke combinatie. Veel commissarissen hebben ervaring met fusies, maar dat kan ook een nadeel zijn. Vaak zijn de fusie-ervaringen in een RvC gebaseerd op fusies tussen commerciële partijen, en daarbij speelt een geheel andere dynamiek. Denk bijvoorbeeld aan de volgende verschillen tussen een fusie in het bedrijfsleven en tussen corporaties:

- De discussie over de overnameprijs, die bepalend is voor de Return on Investment, speelt geheel niet bij corporaties.
- Het kopen van de zeggenschap met behulp van aandelen komt bij corporaties niet voor.
- Het topmanagement in het bedrijfsleven krijgt vaak extra betaald om aan te blijven. Dit komt niet voor bij corporaties.
- De standaard reactie in het bedrijfsleven dat een fusie altijd afvloeiing van personeel en saneringen betekent, komt nauwelijks of niet voor bij corporaties.

De RvC moet rolvast zijn, want zij heeft een belangrijke rol in het fusietraject. In de praktijk spelen soms diverse sentimenten een rol bij de commissarissen. Sentimenten die aandacht nodig hebben. Betrek de RvC daarom in het fusietraject, want een RvC die een fusie tegenhoudt na maanden van hard werken is bijzonder frustrerend, dan wel levert flinke beschadigingen op in de relaties en in de werkverhoudingen. Katern 5 gaat over de rol van de toezichthouder.

#### *De ondernemingsraden:*

De rol van de ondernemingsraden is belangrijk als toetsing van de continuïteit en voor de belangen van de medewerkers. Betrek de ondernemingsraden dan ook regelmatig in het fusietraject. De katernen 4 en 9 gaan hier uitgebreid op in.

#### *De huurderorganisaties:*

De huurderorganisaties hebben een toetsende rol, net als de OR. Het belang van de huurders is evident, gezien de kerntaak van de corporaties. In de katernen 3 en 9 worden hun posities uitgebreid beschreven, inclusief de status van de huurders bij VROM.



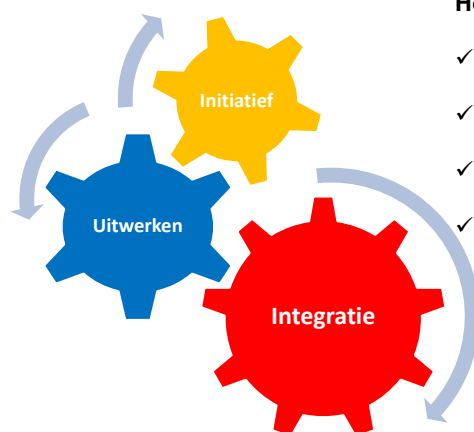


### *De fusiebegeleiders:*

Het is verstandig voor zo'n verandertraject een fusiebegeleider in te schakelen. Deze fusiebegeleider is de co-regisseur van het project. Hij zorgt zowel voor het 'technische deel' van het fusietraject als (mede) voor het veranderproces. Hij acteert en reageert. Hij schaakt op diverse borden tegelijk, zodat hij alle spelers met elkaar verbindt. In overleg met de bestuurders is hij voorzitter van de stuurgroep en de toezichtgroep, verzorgt het projectsecretariaat, net als ook de contacten met CFV, VROM en de notaris. De ondernemingsraden en de huurderorganisaties worden bij voorkeur ook ondersteund door professionele adviseurs.

Kortom, het fusietraject moet professioneel ondersteund worden door mensen met fusie-ervaring. De fusiebegeleider moet het vertrouwen hebben van de opdrachtgevers en het spel binnen de volkshuisvesting kennen. Tenslotte mag je van de fusiebegeleider verwachten dat hij aanzet tot innovatie (= de meerwaarde van de fusie).

### **Fasen in een fusie; communicatie is de smeerolie tussen de raderen**



Het *formele* traject bestaat uit:

- ✓ de handtekening na het initiatief (intentieverklaring)
- ✓ het voorstel tot fusie voor VROM
- ✓ de handtekening onder het fusiebesluit
- ✓ de notariële akte + inschrijving KvK

## Fase 1: het initiatief tot de intentieverklaring

De start van een fusietraject kan beginnen tussen twee of meer mensen die dezelfde ideeën delen over de toekomst (daarmee is een vertrouwensbasis ontstaan) of vanuit een strategische keuze van een corporatie dat fusie de beste oplossing is voor de toekomst. Hierbij zoekt deze corporatie de beste partner, zodat in deze situatie het vertrouwen nog moet groeien (lees verder in katern 7). Voor de beschrijving van de eerste fase gaan wij uit van de meest voorkomende start: vanuit vertrouwen tussen de leiders.

De eerste periode bestaat vooral uit een verkenning van de wederzijdse ideeën. Vinden de partijen elkaar? Wat willen zij dan bereiken? Vele vragen moeten beantwoord worden. Gaan wij de fusie echt doorzetten? Immers het afbreken van een fusie beschadigt mensen en imago's. Het is een verspilling van tijd, moeite en geld. Een veel voorkomende vraag die op dit moment naar voren komt is: 'Wanneer moeten wij ons voornemen melden aan de buitenwereld?' Een houvast voor dit soort vragen is: 'is it nice to know or is it a need to know?'. Natuurlijk moeten alle commissarissen, de managers en de OR leden het snel weten. Meestal in de genoemde volgorde. Zij behoren tot de sleutelfiguren waarmee de fusie tot stand moet komen. Het is voor het succes van de fusie belangrijk dat zij er intensief bij betrokken worden. Het demotiveert enorm als zij het gevoel krijgen dat de fusie hen overkomt, in plaats van dat zij samen werken aan de fusie. De huurders en de gemeente zijn ook belangrijke partners in het succes, maar zij kunnen in een te vroeg stadium niets doen met deze informatie. Betrek hen wel zo spoedig mogelijk, maar pas nadat de grote lijnen uitgezet zijn, bijvoorbeeld vlak voordat de intentieverklaring getekend wordt.



Dan zijn zij de eersten die het horen. In katern 10 over communicatie wordt dit verder uitgewerkt.

Wat moet er geregeld worden vanaf het initiatief tot aan de intentieverklaring? Een (niet volledige) opsomming:

- Een meerwaardenotitie: de corporaties beschrijven de voordelen van de fusie, die zij denken te behalen. Bij voorkeur wordt dit onderbouwd met een rapport over de marktomstandigheden, dat wil zeggen een beschrijving van de volkshuisvestelijke opgave in het werkgebied.
- Een knelpuntenanalyse: welke barrières kunnen wij voorzien die een succesvolle fusie in de weg staan. Welke zwakke punten moeten wij in het fusieproject aanvullen of compenseren. Simpel gezegd: welke beren liggen er op de weg en hoe gaan wij die beren afschieten?

Maak hierbij onderscheid tussen a) mogelijke breekpunten, die direct aangepakt moeten worden; b) 'dure' knelpunten, die je zo snel mogelijk moet inventariseren; c) overige knelpunten, die je goed in de planning moet voegen.

- Een goed gevoel/vertrouwen in elkaar dat het gaat lukken. Hoe bereik je dat? Daar is maar één voorstel voor: besteed er genoeg tijd aan. Ga met elkaar op pad, ga samen eten, het maakt niet uit, zolang er maar diverse momenten ontstaan dat je met elkaar over dieper gaande zaken praat.
- Bespreek als bestuurders de topstructuur en zoveel mogelijk randvoorwaarden die belangrijk zijn voor het succes; denk hierbij aan keuze van de bestuurder(s), de beloningsstructuur, de afspraken over Governance Code, et cetera. Denk ook aan een profielschets voor de RvC.
- Leg al het bovenstaande vast in een intentieverklaring, met diverse bijlagen. Dit is geen vrijblijvende tekst, want juridisch is het wel degelijk een overeenkomst. Het is echter de vraag wat je ermee kan afdwingen, als het fout zou lopen. In het bedrijfsleven is het niet ongewoon om een boeteclausule op te nemen voor de partij die de onderhandelingen na de intentieverklaring afbreekt. Bij corporaties is dit ongewoon. Impliciet wordt hiermee de status van de intentieverklaring helder: het is de start tot het onderhandelingsproces tussen de partners.

Deze fase kan goed worden afgesloten met het feestelijk ondertekenen van de intentieverklaring door de bestuurders. Het is verstandig de voorzitters van de RvC te laten meetekenen, ook al is dit juridisch niet noodzakelijk.

*Het is wenselijk dat de partners zoveel mogelijk knelpunten en principiële zaken vastleggen in de intentieverklaring. Zo wordt voorkomen dat het fusietraject afgebroken wordt vanwege zaken waarover men in het begin afspraken had kunnen maken. Een intentieverklaring bestaat uit onderwerpen waarover men consensus heeft bereikt. Veel voorkomende onderwerpen zijn:*

- *Verklaring van de intentie;*
- *Samenstelling van de stuurgroep en de toezichtgroep;*
- *Verdeling van kosten;*
- *Exclusiviteit van de onderhandeling;*
- *Openheid en geheimhouding;*
- *Vastlegging bestaande afspraken tussen de organisaties;*
- *Keuze van locatie voor het hoofdkantoor;*
- *Principe van een sociaal plan;*
- *Plan van Aanpak van het fusietraject;*
- *Interne en externe communicatie;*
- *Topstructuur organisatie;*
- *Profiel en samenstelling RvC.*

## Fase 2: van Intentieverklaring tot de handtekening

De tweede fase is het uitwerken van het fusietraject, het onderhandelen over de fusie. Dit kent een formele kant en een informele kant. Met de formele kant wordt bedoeld dat er een document opgesteld moet worden voor het ministerie waarin de toestemming gevraagd wordt tot fusie. Dit 'voorstel tot fusie' moet voldoen aan de fusiecirculaire van VROM. Wij noemen het voorstel tot fusie plus de zienswijzen van de huurderorganisaties en de gemeente tezamen het fusieboek 1. Op basis van fusieboek 1 en het groene licht van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting neemt de minister een besluit over de fusie. Met de informele kant worden alle afspraken bedoeld die de partijen maken in het onderhandelingsproces over de nieuwe organisatie.

De inhoud van fusieboek 1 moet ingevuld worden in de eerste zes maanden van het fusietraject (zie planning). Hiervoor zijn heel wat beleidsuitspraken nodig, zoals het nieuwe beleid over de huren, het onderhoud, de woonruimteverdeling, de leefbaarheid en andere kerntaken van de fusiecorporatie. Belangrijk hierbij is dat de inhoud van deze beleidszaken geborgd moet worden bij de partijen. Hier zit de synthese tussen fusieboek 1 (dat bedoeld is voor de toestemming van VROM) en fusieboek 2 (dat de afspraken vastlegt tussen de fusiepartners).

### Planning

Stel dat de juridische fusie ingaat op maandag 4 januari 2010, dan kan het volgende tijdschema opgesteld worden voor het formele proces:

4 januari 2010	:	Fusie tot één corporatie door inschrijving in het Stichtingenregister.
31 december 2009	:	Passeren notariële akte.
20 december 2009	:	Ondertekening fusiebesluit door de bestuurders.
1 november 2009	:	Aankondiging in de kranten met ter inzage legging bij KvK.
eind oktober 2009	:	Vaststelling van voorlopige besluit tot fusie door bestuurders en RvC's.
mid oktober 2009	:	Instemming VROM.
1 augustus 2009	:	Verzoek aan VROM tot instemming (bij voorkeur eerder, aangezien VROM 20 weken mag uittrekken voor afhandeling).
eind juni 2009	:	Vaststellen voorstel tot fusie.
medio mei 2009	:	Indienen aanvraag voor advies/zienswijze bij de ondernemingsraad en de huurderorganisaties/gemeenten.
begin mei 2009	:	Concept voorstel tot fusie (fusieboek 1). Hiervoor moeten diverse beleidsuitspraken afgerond zijn.
januari 2009	:	Start werkgroepen over beleid en de planning van de 'dure' knelpunten.
2008	:	Intentieverklaring afgerond

In deze planning zijn de overige besprekingen over fusieboek 2 niet zichtbaar. Bovenstaande datums zijn een goede indicatie van de doorlooptijd. Natuurlijk kunnen sommige zaken sneller of langzamer, met name als de partners een snelle fusie willen met integratie verderop in het traject. Zoals eerder beschreven is dat een keuze van de veranderaars.

## Wat moet er allemaal gebeuren?

De beschrijving van de diverse activiteiten hieronder is niet compleet, want dat zou de leesbaarheid niet ten goede komen. Daarom is een goede intentieverklaring met een knelpuntenanalyse zo belangrijk als houvast tijdens het fusietraject. Voor de procesbegeleiding en de vele formaliteiten moet u kunnen vertrouwen op een ervaren fusiebegeleider. Wat voor soort activiteiten komen er zoal voor, naast de meest voordehandliggende activiteit: Het opstellen van de statuten.

- De stuurgroep zal een besluit moeten nemen over de risicoanalyse van de beide fusiepartners (**due risk analysis**). In principe moeten de RvC's de opdracht verstrekken tot een dergelijk onderzoek, dat naar onze mening vooral aandacht moet besteden aan de risicofactoren in projecten, leningen, treasury en dergelijke. De kern van de zaak is dat de partijen maximale zekerheid krijgen over de mogelijke 'lijken in de kast'. Het gaat er niet om de waarde van het bedrijf te bepalen, wat het resultaat is van een *due diligence* onderzoek in het bedrijfsleven.
- Er moeten besluiten genomen worden over de mate van integratie voordat de juridische fusie een feit is. Denk hierbij aan de integratie van ICT, huisvesting, beschrijving van bedrijfsprocessen, arbeidsvoorwaarden, inplaatsing van medewerkers, en dergelijke.
- Er kunnen werkgroepen ingesteld worden, die de diverse zaken voorbereiden. De werkgroepen beginnen met het vergelijken van de diverse beleidsterreinen en doen aanbevelingen voor het beleid van de fusiecorporatie.

Met deze aanpak snijdt het mes aan twee kanten: 1) De beleidszaken komen snel op tafel, want die zijn nodig voor fusieboek 1 (immers de huurderorganisaties en de gemeenten moeten hun zienswijze hierover geven).

2) De betrokken managers in de werkgroepen leren elkaar kennen door een dialoog over de inhoud van hun werk. In bijna elke fusie leidt een dergelijke start tot onderling vertrouwen binnen het nieuwe managersteam.

- De RvC, de huurderorganisaties en de ondernemingsraden worden steeds betrokken bij deelbesluiten van de stuurgroep. Zij krijgen, voordat hen officieel om een mening wordt gevraagd, diverse memo's voorgelegd, die onderdeel worden van fusieboek 1. Denk aan memo huurbeleid, memo investeringsbeleid en dergelijke. De stuurgroep bespreekt dit met hen in verschillende bijeenkomsten. Zo ontstaat er een band en een dialoog over de aanstaande veranderingen.



- Er ligt een duidelijke taak voor de beide directeuren (wellicht samen met de RvC-leden) om de gesprekken met de huurderorganisaties, de beide ondernemingsraden en de andere medewerkers aan te gaan vanaf het begin van het fusietraject. Het komt de kwaliteit van de participatie ten goede als de diverse gremia vanaf het begin betrokken worden. Lees hierover de katernen 3, 4 en 6.
- Vanaf de intentieverklaring begint de communicatie, intern en extern, 'te draaien'. Er kan niet genoeg benadrukt worden dat er heel veel gecommuniceerd moet worden! Gebruik diverse media (bulletin, intranet, bijeenkomsten), wees open en snel, gebruik formele en informele kanalen, et cetera. Probeer niet te denken 'doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg; dit soort dingen doen wij hier anders'. Net als bij het denken in kleuren geldt ook hier dat communicatie een expliciete keuze moet zijn. In katern 10 komen wij hierop terug.
- Als fusieboek 1 bijna voltooid is moet de zienswijze gevraagd worden van de gemeenten in het werkgebied en van de huurderorganisaties. De verschillende zienswijzen plus het voorstel tot fusie met de toelichtingen (samen vormen zij het fusieboek 1) worden daarna naar VROM gestuurd. Ondertussen gaan verschillende processen door, zoals de inrichting van de organisatie.
- De inrichting van de organisatie moet in hoofdlijnen plaatsvinden tijdens het fusietraject. Hoe belangrijk dit is en hoe je dit kunt aanpakken wordt beschreven in katern 11: integratie.

Voordat de juridische fusie een feit is geworden (maar meestal nadat het fusieboek 1 is verstuurd naar VROM) wordt

de topstructuur verder in de organisatie uitgewerkt. Welke functies zullen er komen in de nieuwe organisatie? Meestal verzorgt de fusiebegeleider dat de functiebeschrijvingen aangepast worden (en uniform opgesteld). De inplaatsingsprocedure is ondertussen besproken met de ondernemingsraden, waarbij de medewerkers op één of andere wijze gevraagd wordt hun belangstelling voor de (nieuwe) functies aan te geven. Daarna volgt het inplaatsingsbesluit met mogelijkheden tot bezwaar. In de praktijk blijkt dit een spannende tijd te zijn voor de medewerkers, en dat is begrijpelijk.

Als na vele weken de toestemming van VROM ontvangen is, kan het voorlopige besluit tot fusie worden genomen, dat mede ondertekend wordt door de commissarissen. Zij geven hiermee het groene licht voor de fusie. De verdere afhandeling wordt meestal door de notaris uitgevoerd. Hierbij moet je denken aan het publiceren in een landelijke krant, het ter inzage leggen bij de Kamer van Koophandel en ten slotte het passeren van de akte bij de notaris.



## Fase 3: de integratie

Integratie is een groot woord, want daaronder valt het samengaan van de bedrijfsprocessen, van de ICT, van de managers en de commissarissen, van de bedrijfsculturen en nog vele andere zaken. Bestuurders verzochten wel eens dat het jaar na de datum van de juridische fusie minstens zo enerverend was als het fusietraject zelf. In elke fusie worden hierbij andere keuzes gemaakt, denk aan de keuze van de integratie van de ICT of de keuze van huisvesting. Voor beide onderwerpen geldt dat dit de zogenaamde 'dure knelpunten' zijn, die veel planning en deskundigheden nodig hebben. Toch wordt het succes van een integratie niet hierdoor bepaald (maar wel het falen van de integratie). Het succes van de integratie is de snelheid én zorgvuldigheid waarmee de bedrijfsprocessen samengevoegd worden. Immers met een goede integratie van de bedrijfsprocessen wordt de klant het best geholpen en worden de eenmalige kosten zo laag mogelijk gehouden. Katern 11 wordt geheel besteed aan de integratie van deze bedrijfsprocessen.

### Tips:

- Stel aan het einde van het fusietraject een integratieplan op.
- Benoem kartrekkers voor het implementatieproces.
- Trek een passende hoeveelheid tijd uit voor de integratie: wees niet te optimistisch.
- Maak een keuze in de wijze van de ICT integratie.
- Benoem de gemeenschappelijke kernwaarden, want die worden (weer) belangrijk in de integratie-acties.
- Streef zo snel mogelijk naar één locatie voor de besluitvormers.



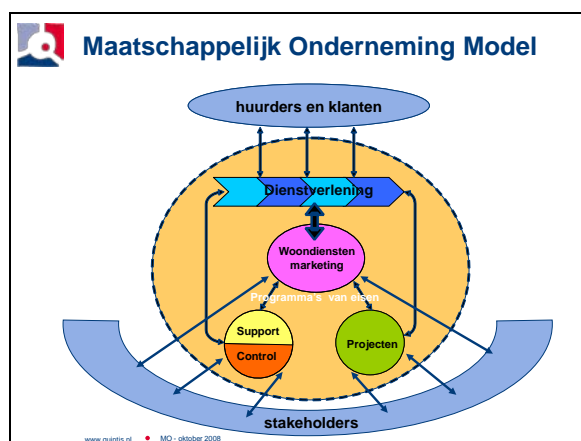
## Fusie is veranderen... verbeteren, toch?

Met de titel wordt bedoeld dat een fusietraject het momentum is om met een heldere missie & visie over te gaan tot een moderne corporatie. Sterker nog, vaak is het doel en de meerwaarde van de fusie, dat de nieuwe corporatie meer (of betere) maatschappelijke prestaties kan leveren. Moeten de corporaties deze verbetering afleiden van de wetgever of zijn de corporaties intrinsiek gemotiveerd om een grotere volkshuisvestelijke prestatie te realiseren? In katern 2 wordt deze retorische vraag nader omschreven en in een context geplaatst. In katern 12 beschrijven wij de onderzoeken en publicaties die er in Nederland zijn verschenen over de effecten van fusies. Voor een oriëntatie op de moderne corporatie als maatschappelijke onderneming bevelen wij de MRM scan van Aedes aan. Zie het MO plein op het Aedesnet.

In deze paragraaf willen wij een beeld schetsen van de structuur en vooral de aansturing van de moderne corporatie met het Maatschappelijk Onderneming Model (MOM).

Transparantie en maatschappelijke verantwoording zijn anno 2009 de toverwoorden in corporatieland. Om het vertrouwen (van de landelijke politiek en de media) in de corporatiesector terug te winnen, zijn tal van instrumenten ontwikkeld om de invloed van huurders en stakeholders op het beleid te vergroten. Een greep uit het instrumentarium: visitatie, Raeflex, diverse KWH labels, MRM scan van Aedes. Stuk voor stuk nuttige instrumenten, die bijdragen aan het besef dat corporaties niet als een afgelegen eiland kunnen functioneren, maar te maken hebben met een omgeving die invloed kan en wil uitoefenen.

Al de genoemde instrumenten hebben echter één kenmerk gemeen: ze laten het bedrijfsmodel van de corporatie ongemoeid. De tegenwoordig veel voorkomende organisatiestructuur en bedrijfscultuur bij de corporaties verbinden de wensen en behoeften van huurders en stakeholders niet onlosmakelijk met het corporatiebeleid. Wat gebeurt er als we de huidige organisatiestructuur nu eens loslaten en de wensen van huurders en stakeholders als leidraad voor het handelen gaan hanteren? Zijn we dan in staat om corporaties (nog meer) midden in de maatschappij te laten functioneren?



Het MOM verschilt op een aantal punten wezenlijk van de gebruikelijke organisatiestructuren:

- Het model gaat uit van resultaatgebieden in plaats van hiërarchische lijnen. De oorspronkelijke indeling van corporaties is veelal gebaseerd op een functionele driedeling van Techniek, Verhuur en Financiën. Deze indeling wordt vaak getekend als een harkje, zodat de hiërarchische relaties meteen zichtbaar zijn.

Sinds de jaren '90 zijn veel corporaties georganiseerd via het Frontoffice-Backoffice model. Ook dit model wordt meestal zodanig weergegeven dat het weinig zegt over de activiteiten.

- Het MOM maakt onderscheid tussen **procesmatig** werken, **projectmatig** werken en **professionele ondersteuning**. Het dagelijks werk met verhuur en beheer is bij uitstek **procesmatig** van aard. Termen als mutatieprocedure en reparatieprocedure wijzen steeds in die richting. Deze medewerkers voeren hun werk op een zelfde manier uit op de meest efficiënte en klantvriendelijke wijze. Daarnaast kennen wij projecten, zowel in stenen als in leefbaarheid, ICT, et cetera. Een belangrijk kenmerk van **projectmatig werken** is het eindige karakter. Een project begint met het opstellen van een lijst met wensen en eisen, heeft een bepaalde doorlooptijd en een eind, waarna weer met een ander project wordt begonnen. Ten slotte zijn er beleidsmakers en controle mechanismen in de organisatie. Zij ondersteunen de processen en de projecten op de meest **professionele** en effectieve manier. De beleidsmakers en de ondersteunende diensten hebben een hybride werkkarakter.

De verschillende manieren van werken in het MOM vraagt om medewerkers met verschillende competenties en managers die zich bewust zijn van de onderlinge verschillen in aansturing.

- Midden in de maatschappij staan, betekent dat er beleid gemaakt moet worden basis van vele verschillende meningen. De wensen en ideeën van huurders en stakeholders zijn vaak verschillend en soms zelfs tegenstrijdig.

Bovendien worden wensen en ideeën via diverse verschillende kanalen gemeld. 'Een huurder met een klacht aan de balie merkt terloops op dat een bepaalde straat donker is en er veel jongeren rondhangen. De wethouder van de gemeente brainstormt met de corporatiedirecteur over de totstandkoming van een zorgsteunpunt tijdens een afscheidsreceptie waar beiden aanwezig zijn.' Beide gebeurtenissen leveren waardevolle informatie op. De kunst is al deze informatie, hoe verschillend van vorm ook, te verzamelen, te begrijpen, te interpreteren en uiteraard ook te toetsen aan de strategie van organisatie en dat is wat er in het MOM gebeurt. Ongrijpbare kennis wordt zo goed als mogelijk in het model geïntegreerd. Wij noemen dit 'societal intelligence'.



Organisatiestructuren zijn niet te beschrijven in termen van goed en fout, hoogstens in termen van passend en minder passend bij de tijd. En het is juist de huidige tijd die een nieuw inrichtingsmodel, zoals het MOM, mogelijk maakt.

De invulling van het maatschappelijk ondernemen, het denken in termen als kennismanagement en databases, maken het mogelijk om informatie te ordenen en overzichtelijk te presenteren. Het MOM is dan ook niet revolutionair van karakter, maar veel meer evolutionair.

De ontwikkelingen van de laatste jaren op het gebied van informatieverwerking maken het mogelijk om 'de buitenwereld naar binnen te halen' én hieruit relevante informatie te halen. In katern 6 wordt het idee van het binnenhalen van informatie, met nieuwe vormen van participatie, nader beschreven.

Het overschakelen naar een nieuw bedrijfsmodel is niet iets wat even op een achternamiddag gebeurt. Een dergelijke verandering heeft nogal wat gevolgen voor de organisatie en de betrokken medewerkers. Het implementeren van het MOM is daarom bij uitstek geschikt voor corporaties waar toch al over een nieuwe verdeling van taken en verantwoordelijkheden moet worden nagedacht. Kortom: organisaties die gaan fuseren, of bewust kiezen voor een reorganisatie naar het Maatschappelijk Onderneming Model.

Tijdens de inrichting van de organisatie komen vele andere zaken aan de orde zoals de coördinatie mechanismen van Mintzberg of het organiseren in units van Prof. Wissema. Er moet ook nagedacht worden over de leiderschapstijl en de gewenste bedrijfscultuur. Het gaat te ver om in dit katern al dit soort management principes toe te lichten.

# Conclusie en samenvatting fusietraject

De belangrijkste conclusie van dit katern is dat een fusie een complexe vorm van een reorganisatie is, met als doel om volkshuisvestelijke meerwaarde te bereiken die anders niet (of niet zo snel) bereikt zou kunnen worden. Het lijkt een beetje op een partij simultaan schaken, waarbij het verstandig is een ervaren schaker erbij te halen.

De meeste fusies beginnen vanuit het wederzijdse vertrouwen of vanuit een strategische analyse. In de intentieverklaring worden zoveel mogelijk gevoelige zaken vastgelegd, dan wel in een knelpuntenanalyse beschreven. De intentieverklaring is dan ook een belangrijke mijlpaal. In de organisatie van het fusietraject moeten bij voorkeur expliciete keuzes gemaakt worden over de stijl van het fusietraject. Aan de hand van het kleurdenken kan hierover goed gesproken worden. Immers de insteek van het fusietraject is vanaf het begin een belangrijke interventie voor de gewenste bedrijfscultuur in de nieuwe organisatie.

De acties van het fusietraject worden georganiseerd langs de lijnen van twee fusieboeken.

Fusieboek 1 is het formele onderdeel op basis waarvan VROM haar goedkeuring geeft. Fusieboek 2 is de set van afspraken tussen de partijen in de fusie. De partners, zoals de huurderorganisaties, de ondernemingsraden en de commissarissen zouden regelmatig en met tussenstapjes betrokken moeten worden in het ontwikkel-proces naar de beide fusieboeken. Hierdoor ontstaat voor hen ook tijd om de vele informatie te laten bezinken. Een redelijk tijdspad voor een fusietraject bedraagt een jaar vanaf het moment van de intentieverklaring. Deze intentieverklaring met de genoemde knelpuntenanalyse geeft ook het houvast voor de planning.

Dit katern sluit af met een korte inleiding over de integratie en over een bedrijfsmodel voor de moderne corporatie: het Maatschappelijk Onderneming Model (MOM). Het kenmerk van het MOM is dat de onderneming midden in de maatschappij staat door alle informatie van buiten naar binnen te halen. Het verwerken van een dergelijke hoeveelheid, vaak tegenstrijdige, informatie in hapklare brokken, is een vorm van 'societal intelligence'.



## Kernpunten per fase

Fasen:	initiatief	uitwerken	uitwerken	integratie
Doel: Middel:	Vertrouwen Intentieverklaring	Akkoord VROM Fusieboek 1	Notariële acte Fusieboek 2	samenwerking
Uitvoering:	<b>Helderheid bestuur - RvC</b>	<b>Overleg met huurders en OR</b>	<b>Sociaal plan + arbeidsvwdn.</b>	<b>Bedrijfs- processen</b>
	<b>Samenwerking met RvC's</b>	<b>Statuten + reglementen</b>	<b>Afstemmen beleid</b>	<b>Huisvesting</b>
	<b>Wijze van aanpak - kleur</b>	<b>Zienswijze huurder organisaties</b>	<b>Opstellen visie - missie</b>	<b>ICT</b>
	<b>Aandacht medewerkers</b>	<b>Zienswijze gemeenten</b>	<b>Advies OR</b>	<b>cultuur</b>
	<b>Meerwaarde notitie</b>	<b>Toelichting op fusie formuleren</b>	<b>Structuur + functiebeschrijv</b>	<b>Ambities concretiseren</b>
	<b>Knelpunten analyse</b>	<b>Nieuwe RvC + rooster v. aftreden</b>	<b>Formatieplan + inplaatsing</b>	
	<b>Topstructuur</b>	<b>Voorstel tot fusie naar VROM</b>	<b>Plan ICT &amp; huisvesting</b>	
			<b>Naam, logo, etc</b>	

# L iteratuurlijst en links

## Literatuur

- Bultsma (2004); Focus op fusie, in de non-profit sector
- Camp (1996); De kracht van de matrix
- Cebeon (2006); Effecten fusies corporaties op maatschappelijke prestaties
- De Caluwé, Vermaak (2006); Leren Veranderen
- Kets de Vries (2005); Leiderschap ontraadseld
- Keuning, Wolters (2007); Structuur doorzien
- Mintzberg (1979), The structuring of Organizations
- Wissema (2001), Unit management II

## Links

- [www.fusie-en-integratie.nl](http://www.fusie-en-integratie.nl)
- [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl)
- [www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl) (zoek op MRM of MO plein)