



Het fusieboek

Katern 1: Inleiding, visie en mythes

november 2008

Auteur: mr. Th.P.M. Stubbé

Eindredactie: Theo Stubbé en Wilma van der Veen

Het fusieboek

Katern 1: Inleiding, visie en mythes

INHOUD

LEESWIJZER	2
PROLOOG	3
AANLEIDING TOT HET FUSIEBOEK	4
VISIE OP FUSIE: IS HET EEN FEESTJE OF EEN FARCE?	6
CONCLUSIE FUSIE: FEESTJE OF FARCE?	13
LITERATUURLIJST EN LINKS.....	14

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, 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

P

roloog

Rond het jaar 2000 mislukte de fusie tussen enkele kleine corporaties werkzaam in een tweetal aanpalende gemeenten vanwege de botsende karakters van de hoofdpersonen. De corporaties gingen naast elkaar verder in concurrentie. WBV het Huis* was een vereniging die sterk de focus had op het verhogen van de professionaliteit en vooral het bezit in perfecte staat wil krijgen/houden. Woonstichting 't Gaat Goed* legde sterk de nadruk op de externe oriëntatie en het ontwikkelen van innovatieve projecten. De directeur bestuurder stond minstens één keer per maand in de krant met een volkshuisvestelijke prestatie.

In het voorjaar van 2006 kwamen de beide directeuren en de beide voorzitters van de Raad van Commissarissen bijeen. Voor het eerst sinds jaren werd er gesproken over een hernieuwde poging tot samenwerking. Immers alle betrokkenen en de wethouders waren overtuigd dat de beide corporaties een betere prestatie konden leveren door samen de volkshuisvesting nog professioneler te organiseren. In juni 2006 gaven de beide RvC's met hun directeuren de opdracht om te onderzoeken of samenwerking/fusie een kans van slagen had. Het adviesbureau Quintis werd verzocht dit onderzoek te begeleiden.

Het was snel uitgemaakt dat een fusie tussen beide dorpscorporaties van gelijkwaardige (geringe) omvang een prima match zou zijn. De achterdocht, het verschil in de bedrijfscultuur en de andere fase van de levenscyclus waarin men verkeerde leken echter onoverbrugbare barrières.

Zelfs een 36 uren zeiltocht op het IJsselmeer met de beide directeuren bood geen opening. Pas na een confronterende interventie van de adviseurs kwam de doorbraak. Toen werd hen duidelijk dat de verschillen in de karakters van de beide directeuren en van hun organisaties juist tot kansen leidden om snel tot gewenste verbeteringen te komen. Als voorbeeld zouden zij samen meer vastgoedprojecten kunnen opzetten en het groot onderhoud van de woningen efficiënter kunnen uitvoeren. Er ontstond een besef van synergie in plaats van alle aandacht voor de verschillen.

Ineens ging het snel, zodat in december van 2006 de intentieverklaring werd getekend voor de fusie. Dit resulteerde in een nieuwe woningstichting, PrettigWonen*, per 1 januari 2008. De effecten van de fusie zijn pas in 2009 goed te onderzoeken maar eind 2008 stond al vast dat er diverse verbeteringen (versneld) waren ingevoerd. Denk hierbij aan: verbeterde projectvoering bij herstructurering, invoering integraal kwaliteitssysteem, eenduidigere afspraken met de gemeenten, en dergelijke.

Zo gaat dat met fusies tussen corporaties.....

** fictieve namen*

Aanleiding tot het fusieboek

Uit een enquête van Aedes blijkt dat de helft van de corporatiedirecteuren verwacht dat zij binnen vijf jaren in een fusieproces betrokken zijn. Dat betekent nogal wat. Waren er tegen het einde van de 20^{ste} eeuw circa 750 corporaties en in 2008 circa 470 corporaties, dan kan verwacht worden dat er rond 2015 nog maar ruim 200 corporaties zijn. Dit betekent dat er vele veranderingen gaande zijn en op stapel staan. De auteurs van het fusieboek wensen dat elk fusietraject goed wordt uitgevoerd. Want er is een wereld van verschil in tijd, geld en irritatie tussen goedlopende fusietrajecten en slecht uitgevoerde projecten. Nu pretenderen de auteurs niet dat zij de enige juiste aanpak hebben, integendeel, zo zal blijken uit de diverse katernen van dit fusieboek. De drijfveer om dit fusieboek te schrijven ligt in onze overtuiging dat er weliswaar geen blauwdruk is voor de perfecte fusie maar dat er wel degelijk algemeen geldende regels (van verandekunde) zijn die je bij fusies niet mag schenden. Het fusieboek reikt handvatten aan die inzicht geven in de vele aspecten die bij een fusie aan de orde komen. Wij denken dat als de corporaties goed voorbereid zijn er ook betere fusietrajecten tot stand komen.

Het resultaat hiervan is goed functionerende maatschappelijke ondernemingen met een duidelijke en aantoonbare meerwaarde voor de gemeenschap. Het fusieboek wil dan ook een neerslag van onze praktijkervaring zijn en een aanbod voor corporaties die zich hierop willen oriënteren. Daarnaast verbazen wij ons over de ongenueanceerde uitspraken van mensen die een mening hebben over fusies of over grote organisaties.



Er worden allerlei aanvechtbare argumenten gebruikt zoals: grote organisaties zijn klantvriendelijk (geldt dat ook voor Albert Heijn?), bij fusies krijgen bestuurders bonussen (misschien bij bankfusies maar niet bij corporaties), et cetera. Deze onjuiste beelden beschadigen de gehele branche. Wij willen diverse mythes doorprikken en zo met dit fusieboek een positieve bijdrage leveren aan het imago van de branche.

Voortbordurend op onze drijfveer publiceren wij het fusieboek in afzonderlijke katernen op de website van het adviesbureau Quintis. Quintis wil hiermee brede bekendheid geven aan onze visie op fusies bij corporaties. Daarbij stellen wij de vraag: "Is het een feestje of een farce?". De losse katernen maken dat elke doelgroep die betrokken is bij een fusie, zelf kan kiezen welke onderdelen voor haar van toepassing zijn.

Een fusieproces is in de kern complex, net zoals simultaan schaken op vijf borden, en het is daarom onnodig dat iedereen alle aspecten overziet en beheerst; immers de meeste betrokkenen maken maar een enkele keer een fusie mee. Onze adviseurs begeleiden permanent fusies en zorgen daardoor voor de consistentie, de begeleiding van het proces en (soms) van de inhoud. Eerder hebben wij in de leeswijzer aanbevelingen gedaan welke katernen het best passend zijn voor de verschillende doelgroepen. De katernen zijn afzonderlijk te lezen en verwijzen regelmatig naar andere katernen voor diepgang. Diepgang kan ook bereikt worden door de katernen aan te vullen met workshops over de deelonderwerpen.

De redacteuren willen hun dank uitspreken aan de auteurs die allen in hun schaarse vrije tijd achter de PC zijn gekropen om hun visie en ervaringen met fusietrajecten te delen met u. Met enige trots benoemen wij hieronder de auteurs want het zijn niet alleen onze collega's van Quintis die hun bijdrage hebben geleverd. U kunt lezen dat zowat voor elk onderwerp een specialist op haar terrein een bijdrage heeft geleverd. Zo wordt het fusieboek nog breder van opzet.

De auteurs

Frank Brummelhuis	Consultant bij QuiEs, Quintis Executive Search; studeert binnenkort af op een thesis over leiderschap.
Bianca Elshof	Consultant bij Quintis; actief op het gebied van HRM en communicatie.
Sylvo Gaastra	Senior consultant bij de Woonbond. Sylvo begeleidt onder andere huurderorganisaties bij fusietrajecten.
Frans de Jong	Senior consultant bij Quintis en actief met modelleren van de corporatie naar de maatschappelijke onderneming.

Yolan Koster	Senior consultant bij Quintis. Yolan heeft haar sporen verdiend als vice voorzitter van de Raad voor Maatschappelijke Ondersteuning.
Martijn van der Linden	Consultant bij Quintis en begeleider van diverse fusietrajecten.
Stefan Meeusen	Senior consultant bij SBI; SBI is een bekende organisatie voor het begeleiden van ondernemingsraden, zoals bij fusietrajecten.
Jan van der Moolen	Algemeen directeur van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. Het CFV heeft een belangrijke functie bij het toetsen van fusies.
Theun Oosterhuis	Interim manager in de volkshuisvesting. Theun heeft samen met Quintis de fusie van EMM in Zandvoort getrokken.
Henk Snuverink	Consultant bij Quintis en actief in diverse integratieprojecten.
Theo Stubbé	Senior consultant en specialist op het gebied van fusies bij zowel corporaties als bij zorgorganisaties
Hans Thiel	Specialist op het gebied van ondernemingsrecht met vele jaren ervaring in de volkshuisvesting en de zorg.
Wilma van der Veen	Senior consultant bij Quintis; Wilma combineert harde inhoud met (interim) directie-ervaring bij grote corporaties.
Jac Verheij	Senior consultant bij Quintis. Jac heeft vele fusies begeleid op verschillende manieren; combineert zijn ervaring met begeleiding van toezichthouders.

Wij bedanken degenen die meegelezen hebben en de teksten en de lay-out (Gera Hoogland) verzorgd hebben.

Nieuwegein, november 2008,
Theo Stubbé en Wilma van der Veen,
eindredacteuren.

Visie op fusie: Is het een feestje of een farce?

Het doorprikken van de vooroordelen

Er heersen zoveel mythes en vooroordelen over fusies, dat wij in dit eerste katern van het fusieboek diverse 'barpraat' snel willen aanpakken. Wij associëren graag op de slogan van de belastingdienst: 'Leuker kunnen wij het niet maken, wel makkelijker'. En toch zijn fusies ook nog eens leuker te maken! Een fusie is tenslotte een stap om te komen tot betere resultaten en dat betekent dat de corporatie beter werk aflevert. Een corporatie waar je trots op kunt zijn.

"Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer hen te verlangen naar de enorme, eindeloze zee."

*Antoine-Marie-Roger de Saint-Exupery,
Frans piloot/dichter*

Wij gaan uit van het standpunt dat een fusie eigenlijk lijkt op een reorganisatie. Je wilt iets wezenlijk beter gaan organiseren, alleen speel je het spel met meer dan één organisatie.

Het fusieboek wil bijdragen aan het eenvoudiger maken van het spel, zodat er meer tijd en ruimte overblijft voor het feestje. Laten wij eerst diverse vooroordelen (mythes) van fusietrajecten bespreken.

Vooroordeel 1: Een fusie is het speeltje van de bestuurder

Ja, zo kan je het zien. Een gedreven bestuurder gaat volledig voor zijn visie op de volkshuisvesting en met die passie kan het lijken dat het zijn speeltje is. Het komt vele buitenstaanders vreemd over dat volkshuisvesters (heel bevlogen) inzien dat zij pas echte verbeteringen kunnen bewerkstelligen als zij een betere positie hebben, bijvoorbeeld in het aandeel woningen in een wijk of doordat zij specialisten kunnen inhuren door met een collega te fuseren.

De managementgoeroe Manfred Kets de Vries heeft psycho-analytisch onderzoek gedaan naar leiders en komt tot de conclusie dat iemand aan de top enige mate van narcisme kent. Dat is een eigenschap die nodig is om met zelfvertrouwen leiding te nemen in complexe situaties. Narcisme is een begrip om de mate van zelfingenomenheid te beschrijven. Zelfingenomenheid is nodig om nieuwe of onbekende wegen in te slaan. Narcisme is in principe geen ongezonde eigenschap maar kan soms doorslaan in ongewenste vormen van zelfverheerlijking en ongerijmde eigendunk in zijn kunnen. Ook in de corporatiebranche kennen wij daar voorbeelden van. Elke leider heeft mensen om zich heen nodig die tegengas geven. Leiders met ja-knikkers om zich heen veroorzaken veel schade. Een fusie is zo'n moment om het beleid en de bedrijfsvoering ter discussie te stellen, zodat een fusie geen speeltje is maar een serieuze uitdaging.



Een fusie moet je alleen doen als je de verbeteringen niet (snel genoeg) op eigen kracht kan realiseren. Een voorstel tot fusie dient daarom doordrenkt te zijn met beelden van de 'enorme, eindeloze zee', zoals Saint-Exupery verwoordde. De organisatie moet tegengas durven geven aan die beelden. Kloppen de argumenten voor de fusie? Zitten wij vast in een tunnelvisie? Wat gebeurt er als wij niet fuseren? Dit is de rol van de Raad van Commissarissen en de Ondernemingsraad. In de katernen 4 en 5 wordt hun rol expliciet beschreven.

Er is ook een inhoudelijke kant aan het 'speeltje van de bestuurder'. De meeste bestuurders van corporaties zijn maatschappelijk ondernemers of willen dit zijn. Prof. dr. Van de Donk, voorzitter van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, sprak in 2007 een zaal met corporatiedirecteuren toe over maatschappelijk ondernemerschap met ongeveer de volgende woorden: "U heeft een gouden kans om als corporaties een kernfunctie in te vullen in de Nederlandse samenleving. Pak de rol om de lacunes in onze maatschappij invulling te geven, die ontstaan zijn in de afgelopen 30 jaar."

Wat ik hartgrondig onderschrijf in deze stelling is de visie dat maatschappelijk ondernemen geen hype is maar een serieuze omwenteling tussen de no-nonsense kabinetten uit de jaren '90 die een calculerende maatschappij heeft opgeleverd en een toekomst met een 'civil society' met respect voor mantelzorg en horizontale communicatie. Frans de Jong beschrijft dit uitgebreid in het tweede katern.

Vooropgesteld: Om een maatschappelijke onderneming te zijn hoef je niet te fuseren. Een fusie is echter een kans om een nieuwe organisatie te creëren. Een fusie maakt dat verbeteringen sneller ingevoerd worden, hetgeen de prestaties op het gebied van de volkshuisvesting ten goede komt.

Hieronder worden kort de kenmerken van maatschappelijk ondernemen beschreven, die verder uitgewerkt worden in katern 2.

Kenmerk 1: Eigen legitimiteit: Dat wil zeggen dat een corporatie inziet dat zij geen hybride organisatie is tussen de markt en de overheid. De maatschappelijk ondernemer creëert zijn eigen legitimiteit, door goed te doen waar zij voor staat. Zij mag daarom niet alleen leunen op wet- en regelgeving (BBSH).

Kenmerk 2: Eigen ruimte: In het begrip maatschappelijk ondernemen zit het woord 'ondernemen'. Dat betekent dat de ondernemer risico's aangaat, die hij moet inschatten. Dat is wat anders dan alle details willen kennen, want dat noem je risicomijdend gedrag. Helaas zien wij dit risicomijdende gedrag nog te vaak bij corporaties met een verwijzing dat 'wij ons aan de wet houden'. Dit zijn helaas restanten van de ambtelijke cultuur die vroeger heerste bij veel corporaties (zie historisch overzicht op de achterpagina).

Onderstaand een voorbeeld van zo'n maatschappelijk ondernemer.

In het noorden van Nederland speelde in een stad een langdurige discussie tussen het college en de gemeenteraad over de overlast van methadongebruikers. De directeur van een welzijnsorganisatie was het zat. Hij stelde één van zijn ruimtes in het centrum open voor gebruikers, waardoor de gezondheid van de gebruikers en het gevoel van veiligheid op straat met sprongen verbeterden. De actie van de directeur veroorzaakte een directe stop in de politieke discussie. Het gemeentebestuur stelde snel diverse middelen beschikbaar voor de definitieve gebruikruimte.

Het ondernemerschap van de directeur was het extra zetje dat de politiek nodig had.

Kenmerk 3: Wederkerigheid: Dit woord is misschien wel het moeilijkste onderdeel van de definitie. Elke maatschappelijk ondernemer voelt aan dat hij zijn rol en positie alleen kan innemen in een wederkerige relatie tot al zijn belanghouders.

In een fusietraject dient de corporatie sterke binding te behouden met de lokale gemeenschap want anders verliest hij de wederkerigheid. Die lokale binding moet de corporatie kunnen verwoorden en dus met feiten kunnen onderbouwen (societal intelligence?). In katern 8 en 11 komen wij terug op de organisatievorm die het mogelijk moet maken om van buiten naar binnen te acteren. Hoe richt je zo'n organisatie in? Kortom, een fusie is geen speeltje, maar een passie van de bestuurders.

Vooroordeel 2: Een fusie levert alleen inkomsten op voor de dure adviseurs

Het onderzoek van Cebeon uit 2006 naar de effecten van fusies toont aan dat gefuseerde corporaties een hogere professionaliteit vertonen en meer projecten hebben uitgevoerd.

De betreffende corporaties zijn sterkere partners voor de gemeenten geworden en nemen meer regietaken op zich. Er zijn meer prestatieafspraken gemaakt na de fusie dan ervoor. De lokale aanspreekbaarheid is verbeterd voor zowel gemeenten als voor andere stakeholders. Het aantal bewonerscommissies en aanverwante groepen is gestegen bij fuserende corporaties. Het onderbouwde rapport toont aan dat een fusie wel degelijk voordelen oplevert voor de volkshuisvesting!

Helaas past dit soort uitkomsten minder goed in de tijdsgeschiedenis en krijgt daarom ook niet de aandacht die zij verdient. Dit Cebeon-rapport is geschreven in opdracht van het ministerie van VROM met als doel om na te gaan of fusies tussen corporaties hebben bijgedragen aan het beter bereiken van maatschappelijke doelstellingen en in hoeverre bij schaalvergroting de lokale binding en huurderbetrokkenheid ten minste op hetzelfde niveau is gebleven.

Hiervoor is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder 135 gefuseerde en 65 niet-gefuseerde corporaties. Daarnaast heeft een kwalitatieve verdieping plaatsgevonden bij 15 gefuseerde corporaties. Hierbij is een zevental aspecten belicht, namelijk: prestatieafspraken, regionale en lokale binding, effecten voor huurders, leefbaarheid, productdifferentiatie, investeringskracht en beheerslasten en efficiency.

In april 2008 kwam de Raad voor de Volksgezondheid met een soortgelijk rapport over fusies in de zorg. Sommige politici in de Tweede Kamer beweerden onmiddellijk dat dit rapport niet klopte. Hoe ontstaat zo'n reflex? Misschien spelen twee zaken hierbij een grote rol: 1) Men onderkent niet het verschil van fusies in het bedrijfsleven versus fusies bij maatschappelijke ondernemingen en 2) Iedereen praat elkaar na over een handvol fusies die de aandacht trekken (meestal vanwege de enorme omvang van de corporaties of door frauduleuze zaken). Dat er naast deze vijf of tien spraakmakende fusies circa 500 andere fusies zijn voltooid in de afgelopen 15 jaar is kennelijk minder relevant.

In katern 12 worden de genoemde rapporten van commentaar voorzien. In het onderstaande kader wordt kort een commerciële fusie vergeleken met een niet-commerciële fusie.

Op www.fusie-en-integratie.nl wordt dit uitgebreider toegelicht.

“Uit onderzoek blijkt dat 70% van alle fusies mislukt!”. Zo begint iemand te spreken die stellig tegen de aangekondigde fusie is. Hij vergeet echter te vertellen dat deze beroemde borrelpraat afkomstig is van onderzoek bij fusies in het bedrijfsleven. In het bedrijfsleven draait een fusie om de prijs die betaald moet worden voor de andere aandelen. Deze kosten moeten terugverdiend worden uit de synergie van de fusie. Het mislukken van die fusies is daar dan ook op gebaseerd: men spiegelt prachtige cijfers voor om de besluitvorming tot fusie positief te beïnvloeden. Achteraf worden die voordelen vaak niet behaald en dus is de fusie mislukt. Bij corporaties wordt er niets gekocht en de voordelen zijn meestal maatschappelijke effecten en slechts incidenteel (of voor een deel) financieel gedreven (bijvoorbeeld matching of risicospreiding). Succes of geen succes is daarom moeilijker te meten (maar niet onmogelijk).



De moraal van het verhaal is dat de focus sterk gericht dient te worden op de meerwaarde van de fusie, op het kiezen van de juiste partners én op het goed uitvoeren van het fusietraject. Om met het laatste te beginnen: een fusie is een complex proces, met name omdat de corporaties aan vele (vorm)vereisten dienen te voldoen. Deze vereisten staan beschreven in de fusiecirculaire van het ministerie, die weer gebaseerd is op de Woningwet. Volgens de Woningwet moeten de corporaties toestemming vragen voor het aanpassen van hun statuten bij VROM. In katern 9 worden deze juridische aspecten beschreven.

VROM stelt (in een gesprek met de eindredacteuren in 2008) heel nuchter vast dat het eigenlijk vreemd is dat hen gevraagd wordt een mening te geven over de bedrijfsvoering van corporaties die willen fuseren. Is het niet een taak van de RvC om toe te zien op de bedrijfsvoering? Het ministerie dient een oordeel te geven over een momentopname, zonder veel invloed te hebben op de periode ervoor en erna. Het is ook voor de huurderorganisaties moeilijk om hun zienswijze te geven over de beoogde fusie. In de praktijk draagt de toetsing bij VROM wel degelijk bij aan het gewenste toezicht op het functioneren van corporaties. Het houdt de bestuurder en de RvC scherp. Het verplicht hen op te schrijven waarom de fusie nodig is en wat de meerwaarde hiervan is. Dat deze teksten naar het ministerie ook wel eens misbruikt worden blijkt uit de bijgaande anekdote.

Het bijzondere van een fusieproces is dat bestuurders en commissarissen er niet veel ervaring mee hebben (hooguit in het bedrijfsleven en zoals eerder beschreven is dat echt andere koek). Het organiseren van een goed fusieproces is gelijk aan simultaan schaken op vijf of zes borden. De meeste spelers spelen maar op één bord tegelijk en overzien daardoor niet altijd de onderlinge verbanden.

Het fusietraject is hard werken voor de gehele organisatie maar het kan een stuk soepeler als je een schaakmeester toevoegt die op alle borden tegelijk kan spelen. Dat vraagt oefening en ervaring, iets waar de meeste bestuurders geen kans toe gekregen hebben. In katern 8 (het fusieproces) en in katern 11 (de integratie) worden hiervoor handvatten aangereikt.

Anekdote:

In de intentieverklaring van twee fusiecorporaties staat: 'tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door; de huurder zal op korte termijn niets merken van de fusie.'

De huurderorganisatie wilde een negatief punt maken naar het ministerie en beschreef in hun zienswijze dat 'ook de corporaties vinden dat er geen positieve effecten zijn aan het fusieproces'. Zij probeerde van elk detail een beer op de weg te maken. Het ministerie is hier gevoelig voor want waar rook is, is vuur. Goed overleg heeft de fusie toch in goede banen geleid.

In katern 7 worden de dilemma's beschreven van de meerwaarde van het fusieproces. Kort gezegd vinden wij dat de volkshuisvestelijke argumenten meer aandacht moeten krijgen bij de keuze van de partner. Uit ervaring weten wij hoezeer een fusieproces verschilt vanaf het begin. Meestal kiezen de hoofdrolspelers elkaar. Dat is logisch want als het klikt tussen de partners dan komt de rest wel goed. Een start van een fusie 'tussen heren' moet zorgen dat de meerwaarde goed gecommuniceerd wordt.

Soms zoekt een corporatie een partner vanuit een strategische analyse. In dat geval werkt een 'beauty contest' waarbij collega-corporaties zich van hun beste kant mogen laten zien op basis van een 'bidbook' bijzonder goed, zo weten wij uit ervaring. De focus op de meerwaarde komt in dit geval heel transparant op de 'catwalk'. De keerzijde is of de chemie tussen de partners wel klopt. Hoe zorg je dat het fusieproces niet spaak loopt op botsende karakters?

Hoe de eerste stappen ook gezet worden, in alle gevallen zal de meerwaarde aangetoond dienen te worden. Verderop in het fusieboek komt dit uitgebreid aan de orde. Maar reken er nu niet op dat alles te meten valt langs één of andere meetlat, zoals uit het onderstaande voorbeeld blijkt.

Kortom, een goede fusie levert vooral meerwaarde voor de volkshuisvesting.

De ondernemingsraad van een fusiepartner raakt behoorlijk verdeeld als de harmonisering van de arbeidsvoorwaarden ter sprake komt want een deel van de werknemers krijgt een riante reiskostenvergoeding. In de harmonisatie wil de directie deze regeling corrigeren naar (vandaag de dag) normalere proporties. Is dit nu een positief effect van een fusie? De directie en de ondernemingsraden zullen dit resultaat niet gauw openbaar maken. Zo zijn er meer voorbeelden van indirecte effecten van fusies die niet de openbaarheid halen.

Vooroordeel 3: Een fusie is ingewikkeld en leidt tot navelstaren

Ja, een fusie is ingewikkeld maar dat is een reorganisatie ook en beide acties willen bereiken dat de prestaties van de organisatie beter worden. Het versneld willen verbeteren kost moeite en tijd, misschien soms meer dan je lief is. Het kenmerk van een goed fusietraject is dat de medewerkers nieuwe energie opdoen. Uit een KWH meting blijkt dat direct na een fusie de waardering van huurders lagere scores opleveren. In de jaren daarna nemen de waarderingen sterk toe en overstijgen het niveau van voor de fusie.

De achterliggende gedachte achter de subtitel is weerstand tegen het veranderen. Elke reorganisatie brengt enige vormen van weerstand met zich mee. In de katernen 4 (de ondernemingsraad), 6 (de belanghebbenden en participatie) en 10 (communicatie) komen wij uitgebreid terug op deze houding.

De kern van het vraagstuk ligt vooral in het respect voor weerstand. Immers, weerstand is een reactie van mensen die het goede willen behouden.



Daarom is het een heel gezonde reactie, die door het management serieus opgepakt moet worden. Een fusie kan prima georganiseerd worden in samenspraak met de medewerkers en andere belanghebbenden, zodat zij zelf het gevoel hebben mee te sturen in plaats van dat het hen overkomt. Het is zaak om in te schatten als regisseur van het fusietraject welke kleurschakering het beste past bij de betreffende organisatie en bij de aanwezige managementstijlen. Sommige fusieprocessen hebben een karakter van een vastgestelde blauwdruk zonder veel inbreng tijdens de rit.

Andere projecten worden gestuurd op maximaal draagvlak van de medewerkers of van de huurders.

Net zoals bij reorganisaties wordt het succes van een fusietraject bepaald door het leiderschap. De leiders van het fusietraject moeten zich uitspreken over de stijl van het verandertraject.

Zij moeten zich bewust zijn van de historie van de organisaties (hebben zij al een eerdere fusie meegemaakt en hoe is die verlopen?), van de aanwezige competenties van het management, van de positie van smaakmakende actoren, et cetera. Een goede diagnose voorafgaand aan een fusietraject, over de gewenste verandering/verbetering en de mate van (gevoelde) urgentie in de organisatie maakt dat er bewuste keuzes gemaakt worden in de wijze van fuseren.

Uit ervaring blijkt dat bij sommige fusietrajecten geen expliciete keuzes in de aanpak gemaakt worden. Dan krijg je zoiets als 'een net in het pak gestoken blauwdruk met mijlpalen in combinatie met vele praatgroepen met medewerkers'. Eén ding is zeker: de mijlpalen worden niet gehaald of er wordt niet geluisterd naar de medewerkers. In katern 8 wordt dit verder uitgewerkt.

Kortom, een fusie is in de kern ingewikkeld, maar een goed fusietraject levert energie en betere volkshuisvestelijke prestaties op.

Conclusie fusie: feestje of farce?

Een fusie zal in sommige gevallen een farce (Van Dale: zinloze gedraging) zijn maar uit onze praktijk blijkt dat een goed geleid fusietraject een majeure operatie is die leidt tot een versnelling van verbeteringen. Denk hierbij aan een versnelde invoering van een integraal kwaliteitssysteem, aan het maken van afspraken voor visitatie, aan vers bloed in de RvC, aan het (eindelijk) vervangen van het oude ICT-systeem, aan een verbeterde carrière-begeleiding van de medewerkers, aan het aan tafel komen bij de wethouder, aan samenwerking met de regionale zorgorganisatie, aan één woonruimteverdeelstelsel, aan Wij hebben zoveel zaken zien verbeteren!

Daarmee is de volkshuisvesting gediend, maar hadden die zaken nu niet ook verbeterd kunnen worden zonder een fusie? Ja, dat klopt, maar een fusie zorgt dat verbeteringen sneller ingevoerd worden. Wij beschouwen fusiepartners met respect want die bestuurders durven met de billen bloot, naar de huurders, naar de ondernemingsraad, naar VROM en naar diverse andere partijen. De gemeenschap zou zich juist zorgen moeten maken over de bestuurders van de corporaties die niet fuseren. Waar halen zij de drive vandaan om de benodigde vernieuwingen in te voeren?



Is het dan een feest? Nou, u zal versted staan hoe vaak wij horen dat 'nu eindelijk de zaken goed aangepakt worden'. Tijdens het fusieproces vergelijken de partners de wederzijdse werkwijze en hebben de kans het goede van twee werelden samen te brengen. Dan zien vele medewerkers ineens dat hun wensen en ideeën in uitvoering worden genomen. De meeste ondernemingsraden zien ineens dat de gekozen strategie mogelijk gaat worden door een nieuwe structuur. De meeste huurders zijn argwanend maar genieten van de verhoogde activiteiten van de corporatie; meestal krijgt de onderlinge samenwerking een prettige duw naar voren.

De auteurs hopen met het fusieboek een bijdrage te leveren aan het feestje.

L iteratuurlijst en links

Literatuur

- Cebeon (2006); Effecten fusies corporaties op maatschappelijke prestaties
- De Caluwé, Vermaak (2006); Leren Veranderen, met name hoofdstuk 3
- De Jong (2007), SEV / Quintis; Corporaties, eigenaardig volwaardig
- KWH (2007), De ontwikkeling van woningcorporaties.
- Kets de Vries (2005); Leiderschap ontraadseld

Links

- www.fusie-en-integratie.nl
- www.quintis.nl
- www.kwh.nl
- www.mr-jbh-thiel.nl
- www.sbi.nl
- www.woonbond.nl
- www.cfv.nl

Een historisch perspectief van de volkshuisvesting in Nederland

Terug in de tijd. In het bijzondere geval van de volkshuisvesting kan het initiatief van particulieren als 'voorouderlijk' beschouwd worden. In de 19^e eeuw bekommerde zich hooguit een 'goeie dominee' of een dokter zich om de woonsituatie van de arbeidende klasse. Arbeidersgezinnen leefden dicht opeengepakt in veel te kleine ruimten, vaak zonder licht en lucht. Sanitaire voorzieningen waren er nauwelijks. Rond 1850 kwamen de eerste particuliere initiatieven van de grond om hierin verbetering te brengen. Ook destijds had men de verbinding tussen wonen en de andere levensfuncties scherp op het netvlies. De veronderstelling was dat een nette woning ook de dronkzucht zou beteugelen, het aantal zwervers zou terugdringen en in het algemeen de welstand in een stad zou verhogen.

Door **de gegoede burgers** werden verenigingen opgericht die zich gingen bezighouden met het bouwen en verhuren van woningen. In Amsterdam was dat bijvoorbeeld de Vereniging ten behoeve van de Arbeidersklasse (1851). Ook in andere steden kwamen dergelijke initiatieven van de grond. Ook industriëlen paktten de volkshuisvesting aan – deels uit menslievendheid, deels uit praktische overwegingen – en bouwden arbeiderswoningen op flinke schaal. Dat gebeurde bijvoorbeeld in Twente. In 1865 leidde dit bijvoorbeeld tot de oprichting van de Almelose bouwvereniging.

En dan waren er **de arbeiders** zelf. In 1868 werd in Amsterdam de Bouwmaatschappij tot verkrijging van eigen woningen opgericht. Dit werd al snel gevolgd door soortgelijke initiatieven in andere steden. Particulier initiatief van alle kanten in de samenleving. De woningen moesten vaak met halve en hele centen worden gespaard en ook de rente was hoog, vanwege het risico dat de geldgever met het verstrekken van leningen liep. Rond 1890 waren er circa 40 woningcorporaties.

De overheid betreedt het toneel van de volkshuisvesting aan het begin van de twintigste eeuw. Door onder meer de hoge kindersterfte (aantal sterfgevallen in het eerste jaar na de geboorte) in steden (was rond 1900: 250 per 1.000 geboorten, is nu 5) kon de overheid niet langer afzijdig blijven staan. Pas in 1901 werd deze kennis na een lange voorbereidingsperiode vertaald in de Woningwet. Op basis van de Woningwet konden particuliere organisaties met overheidsgeld gaan bouwen voor het algemeen belang. Het algemeen belang werd omschreven als: 'het uitsluitend in het belang van de verbetering van de volkshuisvesting werkzaam zijn'. Grondgedachte van de Woningwet was: woningcorporaties behoren zoveel mogelijk op eigen benen te staan en moeten bedrijfseconomisch zelfstandig kunnen zijn. Voor de tweede wereldoorlog was de bemoeienis van de overheid dan ook betrekkelijk gering. Overigens werden de woningcorporaties door sommige lokale overheden gezien als concurrenten en daardoor actief tegengewerkt.

Vanwege de woningnood in de jaren na de Tweede Wereldoorlog, werd **de overheidsbemoeienis versterkt**. De overheid bepaalde het aantal te bouwen woningen, de gemeente bepaalde de architectenkeuze en verbond aan het doorgeven van de rijksleningen allerlei oneigenlijke voorwaarden. De corporaties waren er in de wederopbouw voor de woningtoewijzing en het beheer en kwamen verder nauwelijks meer aan de bak. Zij verloren hun identiteit en aantrekkelijkheid voor bestuurders. Bovendien vervreemdden de bewoners van hun corporaties. De corporaties werden door een kamerlid in 1954 in alle ernst getypeerd als 'administratiekantoren van de overheid'. De corporaties waren in een isolement geraakt en het karakter van particulier initiatief organisaties was verloren gegaan. Daarmee was ook de verhouding met de overheid fundamenteel veranderd. Die was niet langer die van particuliere organisatie – beschermd door wet- en regelgeving – maar kreeg een gezagskarakter: de overheid bepaalt, de corporatie voert uit.

De Wet Balansverkorting (1995) ofwel de **Bruteringswet** vormde het sluitstuk van diverse financiële verzelfstandigingen van woningcorporaties. Een initiatief van staatssecretaris Heerma. De corporaties onderscheiden zich hiermee van andere maatschappelijke ondernemingen zoals ziekenhuizen en onderwijsinstellingen. Als rechtspersoon hebben zij zelf de beschikking over hun vermogen en kunnen tot op zekere hoogte de dingen doen die zij willen doen. Maar de hiërarchische lijnen zijn niet verbroken. Het ambtelijk apparaat blijft echter corporaties zien als uitvoeringsorganisaties voor haar opgelegde maatschappelijke taken bijvoorbeeld op het terrein van wonen en zorg, leefbaarheid en woningproductie. Mogelijkheden om dit af te dwingen zijn: Regelgeving via het BBSH en de afspraken tussen VROM en Aedes over 'de grote beweging' maar ook de prestatieafspraken tussen gemeenten en corporaties.

Wat in deze situatie een bron van verwarring blijft, is de menging tussen private en publiekrechtelijke lijnen: **wie is er nu eindverantwoordelijk voor de corporaties?**

Uit: 'Corporaties, eigenaardig volwaardig'; Frans de Jong, april 2007, SEV-Quintis. Zie ook katern 2.