

Functioneren na fusie: fictie of feit?



Annique Bruin
MRE 2008-2010



Scriptie
Ir.dr.s. Annique Bruin
Master of Real Estate
Amsterdam School of Real Estate
Jaargang 2008-2010
Begeleider: Prof.dr. Johan Conijn
15 oktober 2010

Voorwoord

Wie kent niet de gevleugelde uitspraak “Dat komt wel goed”. De afgelopen tijd heeft me duidelijk gemaakt dat deze uitspraak in sommige gevallen inderdaad opgaat, maar dat dit niet altijd het geval is. Hoewel andere dingen belangrijker zijn, ben ik toch blij dat mijn scriptie tot de eerste categorie behoort. Het is de afronding van de intensieve, maar leerzame studie Master of Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate. Een afronding waar ik met veel plezier aan heb gewerkt en waarvan ik hoop dat hij met genoeg gelezen wordt. Deze scriptie heb ik kunnen schrijven dankzij een aantal mensen. Graag maak ik van dit voorwoord gebruik om hen te bedanken.

In de eerste plaats wil ik Johan Conijn bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie. Ik heb het heel inspirerend gevonden om met iemand te werken met zoveel kennis van de sector. Ook is het voor een belangrijk deel aan zijn motiverende insteek te danken dat ik mijn scriptie tijdig heb kunnen afronden en heb kunnen maken tot wat hij is.

Ook mijn familie, schoonfamilie en vrienden wil ik bedanken. De afgelopen tweeënhalve jaar ben ik voor hen niet altijd zo gezellig geweest als ik had gewild. Maar bovenal ben ik blij met en dankbaar voor hun nooit aflatende steun.

Mijn directe collega's wil ik bedanken voor het rekening houden met de uren die ik in mijn studie heb moeten steken. Ik hoop dat dit eindresultaat het enigszins goedmaakt. In het bijzonder wil ik John Hendriks, Stefan van Schaik en Edith Abbring bedanken voor hun meedenken en hulp.

Mijn onderzoek had ik niet kunnen uitvoeren zonder de medewerking van het Centraal Fonds voor de Volkhuysvesting. Mark Botermans wil ik bedanken voor de tijd die hij heeft gestoken in het beschikbaar stellen van de data. Daarnaast hebben de discussies over onze beide onderzoeken mij erg geholpen. Ook wil ik Martine de Jong bedanken voor haar ondersteuning bij het onderzoeken van de fusiemotieven.

Zoals gezegd is mijn scriptie de afronding van een intensieve studietijd. De tijdsdruk leverde soms toch wat spanning op. Gelukkig was er dan altijd mijn schoonvader die de stress wist te relativeren met de uitspraak: “Tja, dan had je vroeger op school maar beter je best moeten doen”. We missen hem elke dag.

Een bron van inspiratie waren de uren die mijn vriend John en ik samen aan onze scripties hebben gewerkt. Gelukkig voor ons beiden met een positief resultaat. Zijn steun, het meedenken en meelesen, onze discussies en zijn kritische, maar altijd vrolijke noot hebben me erg geholpen. Deze scriptie draag ik dan ook op aan mijn grote liefde John.

Den Haag, oktober 2010

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
INHOUDSOPGAVE	7
SAMENVATTING	9
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	11
1.1 AANLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	11
1.2 CENTRALE VRAAG EN ONDERZOEKSVRAGEN	12
1.3 DOELSTELLING	13
1.4 AFBAKENING	13
1.5 RELEVANTIE	14
1.6 ONDERZOEKSOPZET EN PLAN VAN AANPAK.....	14
1.7 LEESWIJZER	15
HOOFDSTUK 2: CORPORATIES EN HUN PRESTATIES	16
2.1 INLEIDING.....	16
2.2 DE NEDERLANDSE CORPORATIESECTOR IN HISTORISCH PERSPECTIEF.....	16
2.2.1 <i>De geschiedenis van de Nederlandse woningcorporatiesector</i>	16
2.2.2 <i>De toekomst van de Nederlandse woningcorporatiesector</i>	19
2.3 PRESTATIEVELDEN EN PRESTATIES	21
2.3.1 <i>Het werkveld van woningcorporaties</i>	21
2.3.2 <i>Prestatievelden en prestaties</i>	22
2.4 TOEZICHT OP PRESTATIES	27
2.4.1 <i>Extern toezicht</i>	27
2.4.2 <i>Intern toezicht</i>	28
2.5 CONCLUSIE	29
HOOFDSTUK 3: FUSIE	30
3.1 INLEIDING.....	30
3.2 FUSIE.....	30
3.2.1 <i>Definitie</i>	30
3.2.2 <i>Fusies binnen de corporatiesector</i>	31
3.3 REGELS EN RICHTLINEN.....	32
3.3.1 <i>Fusieregels</i>	32
3.3.2 <i>Het fusietraject</i>	34
3.4 SAMENWERKINGSVORMEN ALS ALTERNATIEF VOOR FUSIE.....	34
3.4.1 <i>Samenwerkingsvormen en succesfactoren</i>	34
3.4.2 <i>Alternatieven voor fusie</i>	36
3.5 DE EFFECTEN VAN FUSIE.....	38
3.5.1 <i>Onderzoek Cebeon</i>	38
3.5.2 <i>Onderzoek Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector</i>	40
3.6 CONCLUSIE	42
HOOFDSTUK 4: HYPOTHESE	43
4.1 INLEIDING.....	43
4.2 HYPOTHESE: HET EFFECT VAN FUSIE OP PRESTATIES	43
4.3 CONCLUSIE	45
HOOFDSTUK 5: PRESTATIES VÓÓR EN NA FUSIE	46
5.1 INLEIDING.....	46
5.2 DE ONDERZOEKSPOPULATIE	46
5.3 PRESTATIES VÓÓR EN NA FUSIE	48
5.3.1 <i>Methodiek</i>	48
5.3.2 <i>Vergelijking van de prestaties</i>	49
5.3.3 <i>Overzicht van de effecten van fusie</i>	62
5.4 CONCLUSIE	63
HOOFDSTUK 6: FUSIEMOTIEVEN	64
6.1 INLEIDING.....	64

6.2 ONDERZOEK NAAR FUSIEMOTIEVEN: DE LITERATUUR	64
6.3 FUSIEMOTIEVEN VAN DE ONDERZOEKSPOPULATIE	66
6.3.1 <i>Fusiemotieven van de onderzoekspopulatie</i>	66
6.3.2 <i>Fusiemotieven van overige corporaties</i>	68
6.4 EFFECTEN VAN FUSIE IN RELATIE TOT FUSIEMOTIEVEN	69
6.5 CONCLUSIE	71
HOOFDSTUK 7: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	72
7.1 INLEIDING	72
7.2 CONCLUSIE	72
7.2.1 <i>Prestatieveld en prestaties van woningcorporaties</i>	72
7.2.2 <i>Fusie</i>	73
7.2.3 <i>Prestaties vóór en na fusie</i>	73
7.2.4 <i>Fusiemotieven</i>	74
7.2.5 <i>Eindconclusie</i>	75
7.3 AANBEVELINGEN	75
LITERATUURLIJST	77
BIJLAGE 1 VOORSTELLEN INRICHTING CORPORATIESTELSEL	79
BIJLAGE 2 EU-BESCHIKKING	81
BIJLAGE 3 SUCCESFACTOREN VOOR SAMENWERKING	83
BIJLAGE 4 VOORBEELDEN VAN SAMENWERKINGSVERBANDEN TUSSEN WONINGCORPORATIE EN ZORGINSTELLINGEN	85
BIJLAGE 5 DOELSTELLINGEN BIJ FUSIE	87
BIJLAGE 6 SCORES PER PRESTATIE-INDICATOR	89
BIJLAGE 7 FUSIEMOTIEVEN ONDERZOCHE CORPORATIES	101
BIJLAGE 8 FUSIEMOTIEVEN OVERIGE CORPORATIES	105
BIJLAGE 9 FUSIEMOTIEVEN EN PRESTATIEVELDEN	113

Samenvatting

Dit onderzoek is gericht op de vraag in hoeverre fusie een geschikt middel is om prestaties van woningcorporaties te verbeteren. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn eerst de prestaties die door woningcorporaties geleverd moeten worden, in kaart gebracht. De (publieke) taken van corporaties zijn omschreven in de zes prestatievelden in het BBSH. Deze prestatievelden vormen dan ook de basis voor het bepalen van het effect van fusie. Om de prestaties (en de veranderingen daarin als gevolg van fusie) te kunnen meten is elk prestatieveld vertaald in één of meer prestatie-indicatoren. Ook is onderzocht welke fusieregels gelden voor woningcorporaties. Deze regels bepalen onder welke voorwaarden tot fusie kan worden overgegaan en daarmee in welke situaties fusie wel en niet kan worden ingezet. De belangrijkste regels houden in dat de fusiecorporatie uitsluitend werkzaam mag zijn op het gebied van de volkshuisvesting en dat het ministerie van VROM toetst of de voorgenomen fusie het belang van de volkshuisvesting dient. Voor corporaties geldt dat de bedrijfsfusie en de juridische fusie de mogelijke fusievormen zijn. Als deze vormen niet aansluiten bij wat de te fuseren corporaties willen bereiken met de fusie of wanneer geen goedkeuring van het ministerie van VROM wordt verkregen, zal moeten worden gezocht naar een alternatieve vorm van samenwerking om alsnog invulling te geven aan de motieven om te fuseren. Als alternatief voor fusie kan worden gekozen voor het concern of de groep, de joint venture, de personele unie, de strategische alliantie of incidentele of projectmatige samenwerking.

Vervolgens zijn de effecten van fusie op prestaties onderzocht aan de hand van de zes prestatievelden. Dit is gedaan door van alle corporaties die in 2006 zijn gefuseerd de prestaties vóór en na fusie te vergelijken en hierbij te corrigeren voor algemene ontwikkelingen. Uit deze metingen is geconcludeerd dat fusie een geschikt middel is om in te zetten om prestaties te verbeteren die betrekking hebben op de prestatievelden “Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling” en “Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken”. Fusie is geen geschikt middel gebleken om in te zetten om prestaties te verbeteren die betrekking hebben op de prestatievelden “Waarborgen van de financiële continuïteit” en “Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben”. Als het gaat om het eerste prestatieveld “Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens” is het niet mogelijk om op het niveau van het prestatieveld te beoordelen of fusie geschikt is om de prestaties te verbeteren, maar moet gekeken worden naar de individuele prestatie-indicatoren.

Tenslotte zijn de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie onderzocht in relatie tot de effecten van fusie op prestaties. Het doel van dit deel van het onderzoek is de relevantie van de effecten van fusie (en daarmee de geschiktheid van fusie als middel om prestaties te verbeteren) te duiden. Gebleken is dat Organisatieontwikkeling (25%) en Financiële motieven (25%) de meest genoemde fusiemotieven zijn. Daarnaast is een bestaande samenwerking (19%) een regelmatig genoemd motief om te fuseren, gevolgd door het in kunnen nemen van een sterkere positie (15%), de te kleine schaal van één of beide corporaties (10%) en bestuurlijke aangelegenheden (6%). Als de fusiemotieven op het niveau van de individuele fusiecorporatie worden geconfronteerd met de effecten van fusie op de prestaties van de betreffende corporatie, dan blijkt dat de geschiktheid van fusie om prestaties te verbeteren op de prestatievelden waar dat vanuit de fusiemotieven wenselijk is, per fusiecorporatie verschilt. In sommige gevallen blijkt fusie wel degelijk tot een verbetering te leiden op de gewenste prestatievelden. Echter, even vaak leidt fusie tot een verslechtering op de prestatievelden waarvoor geldt dat verbetering juist het motief was om te fuseren. Tegelijkertijd is geconcludeerd dat fusie ook kan leiden tot een verbetering op prestatievelden waarop geen verbetering gewenst was op basis van de fusiemotieven. Er is dan ook regelmatig een mismatch tussen de fusiemotieven, die een beeld geven van het gewenste effect van fusie, en het daadwerkelijke effect van fusie.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Al sinds de brutering in 1995 is de wereld waarin woningcorporaties opereren sterk aan verandering onderhevig en vindt er veel discussie plaats over de positie, het vermogen en het presteren van woningcorporaties. De overheid speelt een belangrijke rol binnen de corporatiesector. Met verschillende maatregelen probeert de overheid meer grip te krijgen op de hybride positie (tussen markt en overheid) die corporaties innemen op de woningmarkt. Ook is de overheid actief om het vermogen van corporaties af te romen. Voorbeelden van maatregelen die hiertoe genomen zijn, zijn de invoering van integrale vennootschapsbelasting en de Vogelaarheffing, hoewel op basis van het regeerakkoord 2010 kan worden verwacht dat deze laatste heffing wordt afgeschaft. Een ander actueel thema is de Europese discussie over staatssteun en de omvang van de Nederlandse corporatiesector. Op 15 december 2009 is de Europese Commissie tot een beschikking gekomen (zie ook paragraaf 2.2) die onder andere bepaalt dat woningcorporaties 90% van hun sociale huurwoningen moeten toewijzen aan huishoudens met een jaarinkomen tot € 33.000. Ook bepaalt de beschikking welk maatschappelijk vastgoed mag worden gerealiseerd met staatssteun. De regels die zullen voortvloeien uit de beschikking zullen grote gevolgen hebben voor de prestaties van corporaties.

Verschiedende incidenten binnen de sector, zoals de onregelmatigheden bij Rochdale en SGBB, hebben ervoor gezorgd dat het imago van corporaties is verslechterd. Als gevolg hiervan is het presteren van woningcorporaties extra onder de aandacht gekomen van zowel de overheid als de maatschappij. De verbetering van toezicht en governance, en het opstellen van regelgeving met betrekking tot deze onderwerpen is een belangrijk thema waar binnen de sector veel tijd, geld en energie in gestoken wordt. Dit alles met als doel om zo goed mogelijk verantwoording af te leggen over de gedane investeringen en de geleverde prestaties. Tegelijkertijd zien woningcorporaties zich voor een steeds bredere en complexere maatschappelijke opgave gesteld. Meer en meer worden corporaties gezien als dé partijen om te investeren in maatschappelijk vastgoed, leefbaarheid, zorg en welzijn. De combinatie van de ontwikkelingen binnen de sector, de steeds complexere maatschappelijke opgave en het toegenomen toezicht, maakt dat het steeds belangrijker is voor corporaties om de prestaties te leveren die van hen worden verwacht. En dus ook om de geschikte middelen in te zetten om prestaties te verbeteren.

Al langere tijd doen zich fusies voor binnen de corporatiesector. Een evaluatie van de nota Volkshuisvesting in de jaren negentig door het ministerie van VROM heeft aangegeven dat “de verzelfstandiging (van de corporatiesector) heeft geleid tot een grote dynamiek” (Bakker e.a., 2001). Volgens Stubbé (2009, p. 4) waren er aan het eind van de 20^e eeuw ongeveer 750 woningcorporaties en in 2008 circa 470. Als dit door zou zetten zouden er rond 2015 nog maar circa 200 corporaties zijn. In onderstaande tabel wordt deze trend bevestigd (Koolma, 2009).

Verslagjaar	Aantal corporaties	Gemiddelde omvang in aantal woonegelegenheden
2001	579	4.200
2002	552	4.400
2003	527	4.600
2004	508	4.700
2005	492	4.900
2006	474	5.100
2007	455	5.200
2008	430	5.600
2009*	418	5.700

Figuur 1.1 Ontwikkeling schaalvergroting binnen de corporatiesector (Koolma, 2009)

Is dit toenemende aantal fusies een direct gevolg van het feit dat de bovengenoemde ontwikkelingen in de sector het steeds belangrijker maken voor corporaties om goed te presteren? Hopen zij door te fuseren hun prestaties te verbeteren? Maar is een fusie hiervoor wel het juiste middel en in hoeverre verbeteren de prestaties na een fusie daadwerkelijk? Eerder onderzoek onder woningcorporaties heeft aangetoond dat schaalgrootte nadelig blijkt voor de beheersing van kosten en van processen in het woningbeheer. Aan de hand van fusies aan het begin van de 21^e eeuw is af te leiden dat de voortschrijdende schaalvergroting ingegeven wordt door een streven om, letterlijk koste wat het kost, te kunnen bouwen. (Koolma, 2009). Het beeld dat 'groter niet altijd beter is' wordt ondersteund door het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH), dat de invloed onderzocht van schaalgrootte op de kwaliteit van de dienstverlening. Uit dit onderzoek blijkt dat kleine(re) woningcorporaties/vestigingen over het algemeen beter scoren qua dienstverlening dan grote(re) woningcorporaties/vestigingen (KWH, 2010). Waarom dan toch die drang tot fusie? Welke prestaties verbeteren daadwerkelijk na een fusie?

1.2 Centrale vraag en onderzoeksvragen

Op basis van de probleemstelling in de vorige paragraaf luidt de centrale vraag van dit onderzoek:

In hoeverre is fusie een geschikt middel om prestaties van woningcorporaties te verbeteren?

Om de centrale vraag te beantwoorden, worden de volgende onderzoeksvragen behandeld:

- a. Prestaties van woningcorporaties
 1. Hoe heeft de Nederlandse corporatiesector zich sinds haar ontstaan ontwikkeld en in welke prestatievelden heeft deze ontwikkeling geresulteerd?
 2. Welke prestaties moet een woningcorporatie leveren?
 3. Op welke manier wordt toezicht gehouden op het presteren van woningcorporaties?
 4. Aan de hand van welke prestatie-indicatoren kunnen de prestaties van woningcorporaties worden gemeten?
- b. Fusie
 1. Wat is de definitie van een fusie?
 2. Welke partijen kunnen fusiepartner voor een woningcorporatie zijn?
 3. Welke fusieregels gelden voor woningcorporaties?
 4. Welke alternatieven voor een fusie zijn er om prestaties te verbeteren?
 5. Welke voor- en nadelen kleven er aan deze alternatieven?
 6. Wat blijkt uit bestaand onderzoek over de effecten van fusie op prestaties van corporaties?
- c. Prestaties vóór en na fusie
 1. Welke woningcorporaties vormen de onderzoekspopulatie?
 2. Wat zijn de kenmerken van deze woningcorporaties?
 3. Hoe presteerden deze corporaties in het jaar voorafgaand aan de fusie?
 4. Hoe presteerden de fusiecorporaties twee jaar na de fusie?
 5. Welke prestaties zijn verbeterd, verslechterd of gelijk gebleven na de fusie?
- d. Fusiemotieven
 1. Welke motieven hebben corporaties in het algemeen om tot fusie over te gaan?
 2. Welke fusiemotieven hadden de corporaties die de onderzoekspopulatie vormen?
 3. Hebben de fusiemotieven een relatie met de veranderingen in de prestaties na de fusie?

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de (positieve of negatieve) veranderingen in de verschillende prestaties van woningcorporaties na fusie. Dit inzicht kan worden gebruikt bij de afweging om fusie al dan niet in te zetten als middel om bepaalde prestaties te verbeteren.

1.4 Afbakening

Om te bepalen of er na fusie veranderingen in prestaties optreden, worden de prestaties onderzocht van de woningcorporaties die in 2006 gefuseerd zijn. Er is in dit onderzoek voor gekozen om de prestaties vóór en na fusie te vergelijken. Eerder onderzoek naar de effecten van fusies richt zich veelal op de vergelijking tussen gefuseerde en niet-gefuseerde corporaties (zie ook paragraaf 3.5). Maar omdat een belangrijk deel van het gedrag (en dus het presteren) van corporaties waarschijnlijk te verklaren is aan de hand van lokale of regionale (prestatie)afspraken, convenanten en (markt)omstandigheden (Van Os, 2010) kan deze vergelijking een vertekend beeld opleveren van de effecten van de fusie. Een nadeel van de keuze om prestaties vóór en na fusie te vergelijken is dat er geen gegevens beschikbaar zijn aan de hand waarvan bepaald kan worden of de veranderingen in prestaties significant zijn.

Om de prestaties in de verschillende jaren te kunnen vergelijken is het van belang eenduidige data te gebruiken. Sinds 2005 publiceert het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) jaarlijks voor iedere corporatie het rapport Corporatie in Perspectief (CiP) waarin wordt weergegeven hoe de volkshuisvestelijke en financiële kengetallen van een corporatie zich verhouden tot die van collega-corporaties (CFV, 2010) en welke prestaties de corporatie in het betreffende jaar heeft geleverd. De data die ten grondslag ligt aan de CiP wordt gecontroleerd. De rapportages van ieder jaar voldoen aan dezelfde kwaliteitseisen en de inhoud is vergelijkbaar. Dit is niet het geval als het gaat om de gegevens over het jaar 2004 en eerder, waardoor deze gegevens niet geschikt zijn om te gebruiken bij het vergelijken van de prestaties vóór en na fusie. Als gevolg hiervan zijn alleen gegevens over de jaren 2005 tot en met 2008 bruikbaar voor het onderzoek.

Omdat 2006 is gekozen als het jaar waarin de fusie moet hebben plaatsgevonden, is het mogelijk om voor het bepalen van de prestaties voorafgaand aan de fusie de gegevens over het jaar 2005 te gebruiken. Om de prestaties na fusie in kaart te brengen worden de gegevens over het jaar 2008 gebruikt. Gekozen is voor een langere periode na fusie dan vóór fusie, omdat integratie na een fusie tijd en energie vraagt van de interne organisatie, waardoor er enige tijd overheen gaat voordat de fusiecorporatie over kan gaan tot de reguliere bedrijfsvoering en de bijbehorende prestaties. De gegevens over prestaties in de jaren 2006 en 2007 worden niet direct gebruikt bij de vergelijking van de prestaties vóór en na fusie. Wel worden de gegevens gebruikt om de ontwikkeling van de prestaties in kaart te brengen.

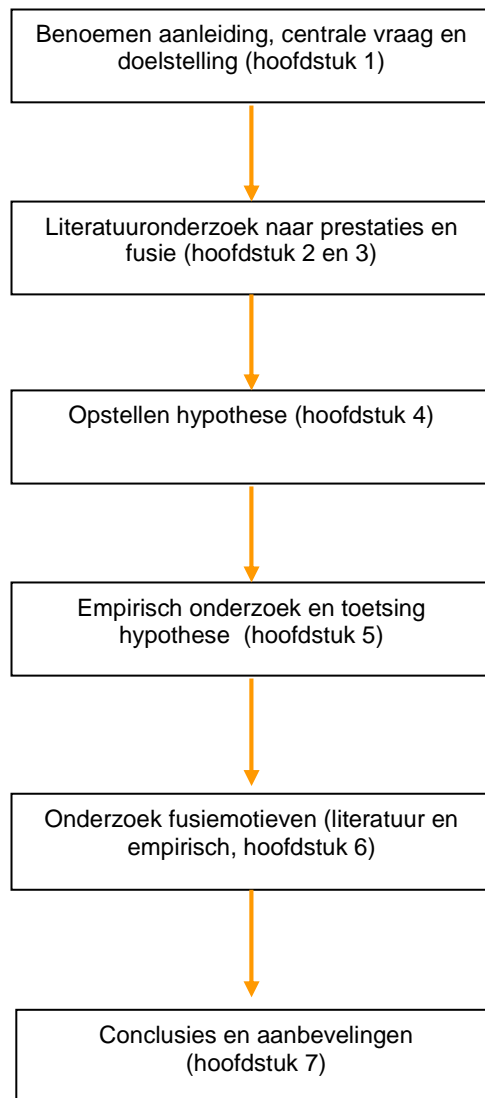
Zoals gezegd wordt het onderzoek uitgevoerd naar corporaties die in 2006 zijn gefuseerd. Als één van deze fusiecorporaties in de jaren 2007 en 2008 wederom fuseert, dan wordt deze fusiecorporatie uitgesloten van het onderzoek om te voorkomen dat de tweede fusie de resultaten van het onderzoek beïnvloedt. Als een volgende fusie na 2008 of een eerdere fusie vóór 2005 heeft plaatsgevonden, dan zijn de betreffende corporaties wel meegenomen. Omdat dergelijke fusies buiten de onderzoeksperiode vallen, kunnen de gegevens over de jaren 2005 tot en met 2008 worden gebruikt in de vergelijking.

1.5 Relevantie

Het onderzoek is relevant voor de corporatiesector als geheel en in het bijzonder voor woningcorporaties met een fusievoornemen. De resultaten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt bij de afweging om al dan niet tot fusie over te gaan, gegeven de prestaties die de corporatie door het inzetten van de fusie wenst te verbeteren. Daarnaast is het onderzoek relevant voor de toezichthoudende organen binnen de corporatiesector bij het beoordelen van fusievoorstellen. Door het inzicht in welke prestaties na fusie verbeteren, gelijk blijven of verslechteren, kan ingeschat worden of fusie het geschikte middel is om de beoogde doelen (namelijk het verbeteren van bepaalde prestaties) te behalen.

1.6 Onderzoeksopzet en plan van aanpak

Het onderzoek wordt uitgevoerd door de onderstaande stappen te doorlopen:



Figuur 1.2 Onderzoeksopzet

Het eerste deel van het onderzoek, waarvan de resultaten in de hoofdstukken 2 en 3 worden beschreven, zal worden uitgevoerd met behulp van met name literatuuronderzoek. Dit literatuuronderzoek richt zich op de prestaties die corporaties geacht worden te leveren en op het begrip fusie binnen de corporatiesector. Op basis van het literatuuronderzoek zal een hypothese worden opgesteld of de prestaties na een fusie verbeteren, verslechteren of gelijk blijven. Deze hypothese wordt getoetst door empirisch onderzoek waarbij de gegevens over de prestaties van corporaties die in 2006 zijn gefuseerd, vóór en na de fusie worden vergeleken, waarbij wordt gecorrigeerd voor landelijke trends. Vervolgens worden in hoofdstuk 6 door middel van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek de fusiemotieven in kaart gebracht van corporaties in het algemeen en van de onderzoekspopulatie in het bijzonder. Het doel van dit deel van het onderzoek is om na te gaan in hoeverre de veranderingen in prestaties ook relevant zijn voor de fusiecorporatie gezien de motieven voor de fusie. Op basis van de resultaten van de eerdere hoofdstukken worden in hoofdstuk 7 conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

1.7 Leeswijzer

De prestaties van woningcorporaties nemen in dit onderzoek een centrale plaats in. In hoofdstuk 2 wordt beschreven welke prestaties woningcorporaties moeten leveren. Dit wordt gedaan aan de hand van de zes prestatievelden volgens het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Om later in het onderzoek de veranderingen in prestaties na fusie te kunnen meten, worden in dit hoofdstuk bovendien de prestatievelden vertaald in verschillende prestatie-indicatoren. Hoofdstuk 3 gaat vervolgens in op het begrip fusie. Om de centrale vraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is niet alleen inzicht nodig in de veranderingen in prestaties, maar ook in de fusieregels die gelden voor woningcorporaties. Deze regels bepalen immers in welke situaties wel tot fusie kan worden overgegaan en in welke situaties fusie niet mogelijk is. In dit laatste geval zal voor een andere vorm van samenwerking gekozen kunnen worden. De alternatieven voor fusie worden in hoofdstuk 3 behandeld. Tenslotte wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de resultaten van eerder onderzoek op de effecten van fusie op de prestaties van corporaties. De resultaten van hoofdstuk 2 en 3 vormen de basis van de in hoofdstuk 4 beschreven hypothese, waarbij het verwachte effect van fusie op de prestaties van corporaties wordt weergegeven aan de hand van de in hoofdstuk 2 bepaalde prestatie-indicatoren. In hoofdstuk 5 wordt de hypothese getoetst door de prestaties vóór en na fusie te meten van de onderzoekspopulatie. Deze wordt gevormd door alle in 2006 gefuseerde corporaties. Per prestatie-indicator wordt de ontwikkeling van de prestaties van deze fusiecorporaties in kaart gebracht, in combinatie met het landelijke gemiddelde. Hierdoor kan worden gecorrigeerd voor algemene trends. Om de relevantie van de veranderingen in de prestaties na fusie te kunnen duiden, zijn in hoofdstuk 6 de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie en fusiemotieven in het algemeen in kaart gebracht. Dit laatste is gedaan om na te kunnen gaan in hoeverre de motieven van de onderzoekspopulatie hiervan afwijken. Hoofdstuk 7 vormt de afsluiting van dit rapport, waarin de conclusies van het onderzoek worden beschreven en aanbevelingen worden gedaan gericht op corporaties, op de toezichthoudende instanties binnen de corporatiesector en op vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2: Corporaties en hun prestaties

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de corporatiesector en de door woningcorporaties te leveren prestaties centraal. In paragraaf 2.2 wordt de geschiedenis van de sector beschreven om duidelijk te maken hoe het stelsel is geworden tot wat zij nu is. De fundamenten van het corporatiestelsel worden gevormd door de specifieke doelstellingen en taken die corporaties hebben als maatschappelijke ondernemingen. De prestaties die een corporatie levert, moeten bijdragen aan deze doelstellingen en taken. In paragraaf 2.3 worden de te leveren prestaties beschreven aan de hand van de zes prestatievelden uit het Besluit Beheer Sociale Huursector. Tenslotte wordt in paragraaf 2.4 ingegaan op het interne en externe toezicht op het presteren van corporaties.

2.2 De Nederlandse corporatiesector in historisch perspectief

Om te begrijpen waarom het Nederlandse corporatiestelsel is ingericht zoals het is, is het nodig om de geschiedenis van de sector te kennen (paragraaf 2.2.1). Een doorkijk naar de toekomst van de sector (paragraaf 2.2.2) maakt duidelijk dat er veel veranderingen zullen gaan plaatsvinden en dat de aandacht voor het presteren van corporaties alleen maar zal toenemen.

2.2.1 De geschiedenis van de Nederlandse woningcorporatiesector

Sociale woningbouw in Nederland kent een lange traditie. In 1851 werd de eerste woningbouwvereniging opgericht. Dit was de Vereniging ten behoeve van de Arbeidersklasse, een initiatief van gegoede burgers om woningen te bouwen en te verhuren aan arbeidersgezinnen om zo de ongezonde woonomstandigheden te verbeteren. Ook in andere steden werden dergelijke initiatieven ontplooid door zowel particulieren als industriëlen. Op grote schaal werden arbeiderswoningen gebouwd. Maar ook de arbeiders zelf verenigden zich. Zo werd in 1868 in Amsterdam de Bouwmaatschappij tot verkrijging van eigen woningen opgericht, gevolgd door soortgelijke initiatieven in andere steden. Rond 1890 bestonden er ongeveer 40 woningcorporaties. Aan het begin van de twintigste eeuw begon de overheid zich bezig te houden met volkshuisvesting, tegen de achtergrond van onder andere een hoge kindersterfte. Dit resulteerde in het instellen van de Woningwet in 1901. Deze wet maakte het mogelijk voor particuliere organisaties om met overheidsgeld te gaan bouwen voor het algemeen belang, dat werd omschreven als: “het uitsluitend in het belang van de verbetering van de volkshuisvesting werkzaam zijn”. De gedachte achter de Woningwet was dat woningcorporaties zoveel mogelijk op eigen benen behoorden te staan en bedrijfseconomisch zelfstandig behoorden te zijn. De bemoeienis van de overheid vóór de Tweede Wereldoorlog was betrekkelijk gering, maar dit veranderde na de oorlog als gevolg van de woningnood. De overheid bepaalde het aantal te bouwen woningen, de gemeente bepaalde de architectenkeuze en verbond meer of minder redelijke voorwaarden aan het doorgeven van de rijksleningen. De corporaties konden zich slechts bezig houden met de woningtoewijzing en het beheer. De verhouding tussen de corporaties en de overheid had in deze tijd een gezagskarakter: de overheid bepaalde en de corporatie voerde uit. (Stubbé, 2009, p. 15).

In 1959 werd de staatscommissie de Roos ingesteld met de opdracht de mogelijkheden in kaart te brengen om corporaties zelfstandiger te laten functioneren. Het advies van de commissie De Roos, dat in 1962 uitkwam, was de start van het verzelfstandigingsproces in de volkshuisvesting. Het advies, dat in de jaren zestig en zeventig werd uitgevoerd, bevatte onder meer het voorstel om de financiële weerbaarheid van corporaties te vergroten door de opbouw van eigen reserves toe te staan en het advies om corporaties op een breed terrein van de volkshuisvesting te laten opereren en om het primaat voor corporaties voor nieuwbouw in de

sociale huursector in de Woningwet vast te leggen. Corporaties namen de bouwtaak van gemeenten over en groeiden met financiële steun van de overheid tot marktleider in de sociale huursector. De nieuwe verhouding tussen overheid en corporaties werd in 1977 geregeld in het Besluit Toegelaten Instellingen. (Snuverink, 2006). In de jaren tachtig wilde de overheid haar bemoeienis met de volkshuisvesting verminderen. Vraag en aanbod op de woningmarkt kwamen meer met elkaar in balans en het oplossen van de woningnood had niet langer prioriteit. De overheid wilde niet langer partij zijn in de risico's die individuele corporaties bij de bouw en het beheer van woningen liepen. Bovendien vond de overheid dat de corporaties gezien hun reservevorming in staat waren om deze risico's zelf dragen. Vanaf 1988 verstreekte de overheid geen rijksleningen meer voor nieuwe projecten, wat aanleiding was om in 1989 het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) op te richten. Het WSW gaf vanaf die datum onder bepaalde voorwaarden garanties af op kapitaalmarktleningen, aangetrokken door corporaties. Daarnaast had de overheid de opvatting dat corporaties gezamenlijk de middelen moesten opbrengen die noodzakelijk waren om de financieel zwakke corporaties te saneren. Dit leidde tot het oprichten in 1990 van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het CFV (Snuverink, 2006).

De jaren tachtig kenmerkten zich door het inruilen van het vertrouwen in een door overheidsingrepen maakbare samenleving voor vertrouwen in marktwerking, particulier initiatief en in de burger die in staat is zelf keuzes te maken. Dit denkbeeld sloeg neer in de in 1989 verschenen Nota 'Volkshuisvesting in de negentiger jaren' van staatssecretaris Heerma. Het motto was: minder overheidsbemoeienis, afschaffen van overbodige regelgeving, decentralisatie van taken en bevoegdheden naar gemeenten en verzelfstandiging van corporaties. De Nota maakte dat de taakstelling van corporaties herijkt moest worden. Hiervoor werd in 1990 een commissie ingesteld. Deze commissie adviseerde een brede taakstelling voor corporaties en het afleggen van verantwoording over volkshuisvestelijke en financiële prestaties en niet over procedures. Daaropvolgend werd op 1 januari 1993 het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) ingevoerd. In de regelgeving voor woningcorporaties vond een omslag plaats van voorschriften vooraf naar toezicht op afstand en verantwoording achteraf. Uitgangspunt was dat een brede taakstelling paste bij de verzelfstandiging van woningcorporaties. Naast de gebruikelijke activiteiten zoals het bouwen, beheren en toewijzen van woningen, mochten de corporaties ook andere werkzaamheden uitvoeren in het belang van de volkshuisvesting. Voorbeelden hiervan waren het beheren van de woonomgeving, het realiseren van zorgvoorzieningen, het bouwen van koopwoningen en het aanbieden van een gevarieerd dienstenpakket aan huurders. (Snuverink, 2006).

De Wet Balansverkorting geldelijke steun volkshuisvesting (beter bekend als de Bruteringswet) vormde het sluitstuk van de verzelfstandiging van corporaties. Decentralisatie was het sleutelwoord en gemeenten en corporaties kregen een grotere vrijheid voor het bepalen van het lokale volkshuisvestingsbeleid. Op 31 mei 1995 werd de wet van kracht. De financiële banden tussen de overheid en de corporaties werden hiermee definitief doorgesneden. Met de bruteringswet werd per corporatie afgerekend: iedere corporatie kreeg de subsidies waar zij nog recht op had van de overheid en gaf het geld dat van de overheid was geleend terug. Hierdoor werd er geen geld meer rondgepompt en kon de overheid zich beperken tot het verstrekken van gerichte stimuleringsubsidies. De subsidies die corporaties gezamenlijk van de overheid tegoed hadden werden afgekocht met € 14,9 miljard, terwijl de corporaties bij de overheid € 11,4 miljard aan leningen hadden uitstaan. De overheid had grote belangen bij het uitruilen van deze bedragen. De toegezegde subsidies telden mee voor het zogenoemde EMU-saldo. De hoogte van de staatsschuld diende in verband met de monetaire eenwording aan Europese normen te voldoen, waarbij het zou helpen als de subsidies aan corporaties van de balans zouden verdwijnen. (Snuverink, 2006). In 1997 verviel de laatste objectsubsidieregeling en moesten woningcorporaties onrendabele investeringen in nieuwe woningen zelf financieren door rendement op het eigen vermogen te genereren of op het eigen vermogen in te teren. Na de bruteringsoperatie en de afschaffing van de objectsubsidieregelingen werden woningcorporaties gekenmerkt als ondernemingen met een maatschappelijke taak. Tegenover deze taak stond geen directe vergoeding van de overheid meer, al was er wel sprake van indirecte vormen van

staatssteun, onder andere via borging van financieringen door het WSW (Leuvensteijn en Shestalova, 2006).

In de tweede helft van de jaren negentig sloeg het vertrouwen van de politiek in de woningcorporaties om naar wantrouwen. Direct aanleidingen hiervoor waren de uitkomsten van een parlementair onderzoek naar de problemen bij de Stichting Woningbeheer Limburg en de resultaten van het onderzoek van de Algemene Rekenkamer over het functioneren van corporaties. Als reactie kondigde staatssecretaris Tommel in de begroting van 1997 een aantal maatregelen aan, waaronder het versterken van het interne toezicht bij corporaties, het concentreren van de rol van de gemeente op de volkshuisvestingsprestaties, het aanpassen van het sanctie-instrumentarium en het versterken van de rol van de overheid. Deze maatregelen werden geëffectueerd door het BBSH in 1997 en 1998 te wijzigen. De toezichtfunctie kwam weer bij de overheid te liggen. De rol van de gemeenten bij het formuleren en beoordelen van volkshuisvestingsprestaties werd vergroot en woningcorporaties werden verplicht hun 'overtollige middelen' in te zetten ten behoeve van de volkshuisvesting. Daarnaast moesten corporaties vanaf 1999 hun nevenactiviteiten, die niet pasten binnen het BBSH, ter goedkeuring voorleggen aan de overheid. De corporatiesector zelf nam verschillende initiatieven om het vertrouwen terug te winnen, zoals de gedragscode voor intern toezicht, collegiale financiering en visitatie. (Snuverink, 2006).

In 2000 verscheen de Nota 'Wonen in de 21e eeuw' van staatssecretaris Remkes over het woonbeleid voor de volgende tien jaar met als leidend principe de keuzevrijheid van de burger. Voor woningcorporaties betekende de Nota dat gegarandeerd moest zijn dat hun middelen goed ingezet werden. De verhouding tussen overheid en woningcorporaties veranderde van 'wat niet mag' naar 'wat in ieder geval moet'. In het Nationaal Akkoord Wonen tussen het Rijk en de woningcorporaties werd in 2001 de Nota Wonen vertaald in concrete afspraken over zeggenschap, nieuwbouwopgave, verkoop van woningen, huurbeleid, huursubsidie, voorzieningen voor zorgbehoevende mensen, stedelijke vernieuwing en duurzaamheid van woningen. (Snuverink, 2006). Na het uitkomen van de Nota Wonen en het Nationaal Akkoord Wonen verhevigde de discussie over het functioneren van woningcorporaties, over hun maatschappelijke inbedding, maatschappelijke verantwoordelijkheid, maatschappelijke prestaties en maatschappelijk ondernemen. In 2004 werden op verschillende niveaus standpunten en adviezen voorbereid met betrekking tot de maatschappelijke onderneming. Dit resulteerde onder andere in de rapporten 'Public Governance en maatschappelijke ondernemingen' van het Ministerie van Economische Zaken, 'Bewijzen van goede dienstverlening' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en 'Ondernemerschap voor de publieke zaak' van de SER. De ideeën uit deze rapporten hadden onder andere betrekking op de positie van de maatschappelijke onderneming (tussen markt en overheid), lokale verankering, doelmatigheid door ondernemerschap en het vormgeven van intern en extern toezicht. (Snuverink, 2006). In dezelfde periode, namelijk vanaf 1 januari 2004 werden woningcorporaties nog slechts vrijgesteld van vennootschapsbelasting voor zover zij voordelen behaalden uit werkzaamheden die zijn toegestaan op grond van het BBSH. Tot dat moment waren corporaties op grond van de Woningwet volledig vrijgesteld van vennootschapsbelasting (De Ruiter, 2005).

In dezelfde periode zijn verschillende andere belangrijke nota's en adviezen verschenen, die van invloed zijn geweest op de inrichting van het corporatiestelsel. In mei 2005 verscheen het advies van de Commissie De Boer 'Lokaal wat kan, centraal wat moet' met voorstellen voor een pakket maatregelen om de onderlinge verantwoordelijkheden van het Rijk en de woningcorporaties beter te regelen. Dit werd aangevuld met het advies van de Commissie Schilder 'Advies toezicht woningcorporaties' in juni 2006 met de aanbeveling om het externe toezicht uit te breiden. Vervolgens adviseerde de Commissie Meijerink in haar rapport 'Nieuw arrangement overheid-woningcorporaties' in december 2008 over een modernere en toekomstbestendige rolverdeling tussen overheid en woningcorporaties. (Leuvensteijn en Shestalova, 2006). Het rapport-Meijerink vormde samen met het rapport van de Algemene Rekenkamer over 'goed bestuur in uitvoering' de basis voor de voorstellen voor de vernieuwing van het woningcorporatiestelsel van

minister Van der Laan. De contouren van het nieuwe stelsel legde de minister op 12 juni 2009 vast in een brief aan de Tweede Kamer. De voorstellen hadden ten doel om het corporatiestelsel zodanig te vernieuwen dat woningcorporaties hun maatschappelijke opdracht op het terrein van volkshuisvesting, leefbaarheid en daarmee samenhangende sociale opgaven goed kunnen vervullen en dat de overheid de publieke belangen kan waarborgen. Daartoe werd de positie van de overheid ten opzichte van de woningcorporaties verhelderd. Ook ging het om vernieuwing in de balans tussen sturing en regulering door de sector en door het interne toezicht enerzijds en publieke waarborgen anderzijds, de integriteit, de schaalgrootte en fusies en de organisatie en aanpak van het externe toezicht. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de voorstellen van de minister. Om de voorstellen vast te leggen zal eerst een wijziging van de Woningwet moeten plaatsvinden. Ook zal een nieuwe Algemene maatregel van bestuur ter vervanging van het BBSH moeten worden opgesteld (Van der Laan, 12 juni 2009). Of en hoe de voorstellen worden uitgewerkt zal afhangen van de keuzes van de nieuwe regering¹.

2.2.2 De toekomst van de Nederlandse woningcorporatiesector

In zijn brief van 12 juni 2009 beschreef minister Van der Laan niet alleen zijn voorstellen voor een nieuw corporatiestelsel, ook ging hij in op de stand van zaken van het EU-dossier op dat moment. Op 15 december 2009 schreef hij een volgende brief over dit onderwerp, meer in het bijzonder over de beschikking van de Europese Commissie (EC) met betrekking tot staatssteun. De onderhandelingen met de EC over staatssteun aan woningcorporaties startten in 2002 toen staatssecretaris Remkes de staatssteun meldde bij de EC. Bij staatssteun gaat het met name om de achtervang door de overheid bij de borging van leningen door het WSW en de (reguliere) project- en saneringssteun van het CFV. De beschikking van de EC bepaalt dat de cruciale rol van woningcorporaties in het realiseren van woonruimte voor diegenen die het moeilijk hebben op de woningmarkt, hun bijdrage aan de leefbaarheid en aan de realisatie van maatschappelijk vastgoed in dorpen en wijken kan worden gecontinueerd. Ook de bijdrage aan de financiering van de wijkenaanpak via de bijzondere projectsteun van het CFV is zeker gesteld. Desondanks heeft de beschikking grote gevolgen voor de corporatiesector. Hierbij gaat het met name om de regels voor de toewijzing van sociale huurwoningen. De EU-beschikking bepaalt dat tenminste 90% van de huurwoningen met een huur beneden de maximale huurtoeslaggrens (vanaf 1 juli 2010 € 647,53) moet worden toegewezen aan huishoudens met een belastbaar inkomen tot € 33.000). Daarnaast geldt dat maatschappelijk vastgoed alleen met staatssteun mag worden gerealiseerd en verhuurd als het tot één van de in de beschikking opgesomde categorieën behoort. In bijlage 2 zijn de overige afspraken beschreven. (Van der Laan, 15 december 2009).

De staatssteunregels zouden worden ingevoerd per 1 oktober 2010. De Tweede Kamer bepaalde echter dat de verantwoordelijke minister Middelkoop eerst moest overleggen met de EC over uitstel. Ook wilde de Tweede Kamer dat de consequenties van de regels voor de woningmarkt en voor de keuzemogelijkheden van huishoudens met een inkomen boven € 33.000 euro werden onderzocht voordat zij zou besluiten de staatssteunregels in te voeren. Hierbij verwees de Kamer naar een onderzoek van RIGO Research en Advies BV dat in opdracht van de Woonbond en Aedes is uitgevoerd over de gevolgen van de 90% regel. Uit het onderzoek blijkt onder andere dat een groot deel (96%) van de koopwoningen in Nederland niet bereikbaar is voor huishoudens met een inkomen tot € 33.000 en dat slechts een klein deel van de huishoudens met een inkomen hoger dan € 33.000 dat jaarlijks verhuist, kan worden gehuisvest in de resterende 10% van de vrijkomende corporatiewoningen tot de liberalisatiegrens. (S. Kromhout e.a., 2010). Aedes, de Woonbond en de VNG trokken op basis van het rapport van RIGO de conclusie dat ruim 650.000 huishoudens door de 90%-regel tussen wal en schip zouden vallen. Maar de cijfers van het RIGO dekken deze conclusie niet, zoals minister Middelkoop in zijn brief van 31 augustus 2010 aan de Tweede Kamer schrijft. In het RIGO onderzoek is geen rekening gehouden met de huidige woonsituatie van huishoudens met

¹ Op het moment van schrijven zijn het regeer- en gedoogakkoord ondertekend, maar moet het nieuwe kabinet nog worden geformeerd.

een inkomen hoger dan € 33.000. Daarnaast laten het verhuisgedrag en de verhuisplannen van deze huishoudens een beperkte instroom in de sociale huursector zien en wordt niet ingegaan op de alternatieve mogelijkheden die woningcorporaties hebben om deze groep te huisvesten. Om het feitelijke en voorgenomen toewijzingsbeleid van woningcorporaties in relatie tot de 90%-norm in kaart te brengen, heeft het ministerie van VROM opdracht gegeven aan het adviesbureau ABF om hier onderzoek naar te doen. Op basis van dit onderzoek concludeert minister Middelkoop dat de slaagkansen van de laagste inkomens op dit moment achterlopen bij die van midden- en hogere inkomens en dat de vergroting van de slaagkansen van deze groep door het toewijzingsbeleid als positief kan worden gezien. Ook concludeert hij dat in bijna alle regio's de corporaties in staat mogen worden geacht om te kunnen voldoen aan de eis van 90%. De minister geeft in zijn brief bovendien aan dat Nederland is gehouden het besluit van de EC inzake de staatssteun (tijdig) uit te voeren en dat hij de regeling met betrekking tot de 90% toewijzing per 1 januari 2011 zal doen ingaan, drie maanden later dan gepland. (Middelkoop, 31 augustus 2010).

Ook de Brede Heroverwegingen zullen een rol gaan spelen voor woningcorporaties. Op 16 maart 2010 heeft het Centraal Planbureau (CPB) ramingen voor de middellange termijn (2011-2015) gepubliceerd. Om de overheidsfinanciën houdbaar te maken, constateerde het CPB een tekort van € 29 miljard. Omdat het kabinet reeds op Prinsjesdag 2009 de noodzaak zag voor nadere bezuinigingen, is toen al de opdracht gegeven aan twintig ambtelijke heroverwegingswerkgroepen om op twintig verschillende terreinen tot bouwstenen en aanknopingspunten te komen die leiden tot besparingsvarianten, waarvan tenminste één variant leidt tot 20% besparing. Eén van de twintig terreinen is Wonen, waarbij 20% besparing overeenkomt met € 2,5 miljard per 2015. De werkgroep heeft de ondoelmatigheden op de woningmarkt geïnventariseerd, daaruit modules van maatregelen afgeleid om die ondoelmatigheden aan te pakken en deze gecombineerd tot vijf beleidsvarianten. De Werkgroep Wonen is tot een plan van aanpak gekomen waarvan de volgende punten onderdeel uitmaken:

- Breng de huurprijzregulering meer in lijn met de gewildheid van de woning, en verlies daarbij de betaalbaarheid voor lage inkomens niet uit het oog;
- Richt de impliciete en expliciete subsidies op de huurmarkt meer op de lage inkomens. Verhoog de huren voor hogere inkomens, zeker in schaarstegebieden;
- Bevorder een betere aanwending van het vermogen van de woningcorporaties;
- Beperk de omvang van fiscale subsidies en pak de fiscale regels aan die het aflossen van hypotheekschulden onaantrekkelijk maken;
- Vorm de overdrachtsbelasting om van een belasting op verhuizen in een belasting op bezit;
- Hervorm de planprocedures tot een efficiënte afweging van belangen.

Het rapport maakt duidelijk dat er een aantal keuzes moet worden gemaakt als het gaat om de woningmarkt. (Werkgroep Wonen, 2010). Het hangt van de keuzes van het nieuwe kabinet af welke keuzes daadwerkelijk worden gemaakt, maar duidelijk is wel dat de gevolgen van deze keuzes effect zullen hebben op de corporatiesector.

Tenslotte kunnen verschillende financiële ontwikkelingen en maatregelen niet onbenoemd blijven als het gaat om het functioneren van de corporatiesector. Vanzelfsprekend hebben ook woningcorporaties te maken met de economische crisis. De verkoopmogelijkheden en -resultaten staan onder druk. Projecten komen moeilijker van de grond, met name als het gaat om koopwoningen of gecombineerde projecten. Hierdoor valt de bouwproductie door corporaties terug. Als het gaat om wonen en zorg, maken de aanstaande wijzigingen in de bekostigingsstructuur in de zorg de realisatie van zorgwoningen onzeker. Naast deze productiegerelateerde factoren heeft de invoering van verschillende maatregelen een druk gelegd op de financiële mogelijkheden van corporaties. Voorbeelden hiervan zijn het vervallen van de vrijstelling van overdrachtsbelasting op 1 januari 2003 en van de vrijstelling van vennootschapsbelasting (VSO), de invoering per 1 januari 2008 van de integrale Vennootschapsbelasting (Vpb) en het vervallen van de vrijstelling van de integratieheffing, de mededeling 26 per 1 januari 2010.

2.3 Prestatievelden en prestaties

Het werkveld van woningcorporaties heeft enkele kenmerkende eigenschappen (paragraaf 2.3.1). Als het gaat om de prestatievelden en de door corporaties te leveren prestaties speelt het Besluit Beheer Sociale Huursector een centrale rol (paragraaf 2.3.2).

2.3.1 Het werkveld van woningcorporaties

Woningcorporaties zijn organisaties die op grond van de Woningwet woningen bouwen en beheren voor huishoudens die om reden van inkomen of anderszins moeite hebben met het vinden van passende woonruimte op de markt. Woningcorporaties zijn voorbeelden van instellingen van het zogeheten maatschappelijk middenveld. Ze hebben een maatschappelijk oogmerk en keren geen winst uit aan eigenaren of aandeelhouders en wijken daarmee af van reguliere marktorganisaties (Koolma, 2009).

Het werkveld van woningcorporaties heeft verschillende bijzondere eigenschappen. Eén van deze bijzondere eigenschappen heeft betrekking op de speciale betekenis van wonen voor mensen. Dit is vertaald in een grondwettelijke garantie van kwaliteit van wonen, waarvoor woningcorporaties een zorg hebben. Deze zorg vormt de grondslag van het bestaan en functioneren van corporaties. Verschillen in kwaliteit van wonen worden onder andere veroorzaakt door segregatie, een andere bijzondere eigenschap van het werkveld van woningcorporaties. Woningcorporaties kunnen vanuit hun bijzondere verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het wonen van groepen die om diverse redenen een zwakkere positie op de woningmarkt hebben, andere beslissingen nemen dan andere investeerders en exploitanten. Ook hebben zij een langdurige betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor woongebieden. Tenslotte is het werkveld van de corporatiesector in sterke mate geïnstitutionaliseerd, met een bijzondere verbinding tussen corporaties en overheden, die zich kenmerkt door wisselende eisen, verwachtingen, posities en interactiestijlen. Woningcorporaties worden geacht een meerwaarde ten opzichte van 'de markt' te leveren. (Koolma, 2009).

Op grond van de Woningwet zijn woningcorporaties instellingen die toegelaten zijn om publieke taken in het volkshuisvestingsbeleid uit te voeren. Deze taken zijn omschreven in het Besluit Beheer Sociale Huursector, BBSH, een uitvoeringsbesluit van de Woningwet. Op 1 januari 1993 trad het BBSH in werking. Zoals beschreven in paragraaf 2.2 gebeurde dit in een tijd van vermindering van de overheidsbemoediging, decentralisatie van taken en verzelfstandiging van woningcorporaties, waarbij een brede taakstelling paste. De brede taakstelling werd vertaald in het BBSH, dat de regels bevat waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich moeten houden. Ook schrijft het besluit voor dat de werkzaamheden van woningcorporaties op het terrein van de volkshuisvesting te liggen. Het BBSH is na haar inwerkingtreding verschillende malen gewijzigd. Naast het BBSH verstrekt de Nederlandse regering regelmatig aanvullende richtlijnen in ministeriële beschikkingen. In het BBSH zijn de taken van woningcorporaties in algemene zin omschreven en kunnen ze worden gezien als verplichtingen. Een ministeriële circulaire bevat uitwerkingen, specificaties en beperkende voorwaarden. Tenslotte hebben woningcorporaties te maken met beleidsnota's van de rijksoverheid. Hierin worden zij opgeroepen om mee te werken aan de uitvoering van het beleid van de centrale overheid. Hier gaat het meer om verwachtingen dan om verplichtingen omdat woningcorporaties niet als lagere overheden benaderd worden, maar als particuliere instellingen met een taak in de volkshuisvesting. Overigens heeft de centrale overheid wel verschillende drukmiddelen om woningcorporaties tot medewerking over te halen. (Koolma, 2009).

2.3.2 Prestatievelden en prestaties

Woningcorporaties hebben volgens het BBSH zes prestatievelden (publieke doelstellingen) waarover ze verantwoording moeten afleggen (Ministerie van VROM, Besluit Beheer Sociale Huursector, Hoofdstuk III, artikel 11-25). In het BBSH zijn echter geen prestatie-indicatoren opgenomen. In de literatuur zijn enkele voorbeelden te vinden van prestatie-indicatoren die van de prestatievelden zijn afgeleid. Zo heeft Van der Zon in 1995 een lijst indicatoren voorgesteld die voornamelijk betrekking hebben op productie. Daarna hebben verschillende auteurs de BBSH-prestatievelden gerangschikt onder de drie-eenheid beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Gruis heeft in 2004 deze drie prestatievelden uitgewerkt in een groot aantal prestatie-indicatoren die zowel een outcome als een output karakter hebben. Als de overzichten van de prestatie-indicatoren van Van der Zon en Gruis naast elkaar gelegd worden, dan valt op dat het zwaartepunt ligt op productieprestaties. In 2008 heeft de Auditraad in het kader van het visitatiestelsel voor woningcorporaties een aantal prestatievelden benoemd waarvan een deel het karakter van outcome heeft. De Auditraad heeft deze prestatievelden echter niet uitgewerkt in indicatoren en normen. Al met al kan gesteld worden dat er een gebrek is aan breed gedeelde prestatie-indicatoren en prestatienormen. De oorzaak hiervan voert terug op de verzelfstandiging van de sector, waarbij de overheid nauwelijks prestatienormen voor woningcorporaties heeft geformuleerd. Dit maakt het lastig om het presteren van woningcorporaties te beoordelen, terwijl individuele prestaties juist van belang zijn in het licht van beleidsvorming, vermogenallocatie en toezicht. Extern toezicht kan alleen effectief worden uitgevoerd als er heldere, individualiseerbare normen zijn, maar het is heel lastig om deze te formuleren. (Van Os, 2010).

Om in dit onderzoek de prestaties van corporaties vóór en na een fusie te kunnen meten, zijn voor elk prestatieveld prestatie-indicatoren benoemd. Bij het bepalen van de prestatie-indicatoren is rekening gehouden met de eisen waaraan deze dienen te voldoen (Van Os, 2010):

- Relevantie (de indicator is afgeleid van een succesbepalende factor of doelstelling);
- Validiteit (de indicator meet wat beoogd wordt te meten);
- Betrouwbaarheid (de indicator is eenduidig, precies en consistent);
- Vergelijkbaarheid (de indicator kent een passende maatschaal);
- Responsiviteit (de indicator meet verklaarbare veranderingen in prestaties);
- Uitvoerbaarheid (gegevens zijn periodiek te verkrijgen).

Voor het meten van de prestaties is het essentieel dat de gegevens over de prestaties betrouwbaar zijn. Dit is het geval bij de gegevens in de rapportages Corporatie in Perspectief (CiP) van het CFV (zie voor meer informatie paragraaf 5.3.1). Er zijn geen andere gegevens over de prestaties van corporaties beschikbaar die beter bruikbaar zijn. Om de gegevens uit de CiP ook daadwerkelijk te kunnen gebruiken, moeten de te kiezen prestatie-indicatoren hiermee overeenkomen. Dit brengt helaas de beperking met zich mee dat een aantal prestatie-indicatoren gericht is op input. Enkele indicatoren zijn gericht op output, maar geen enkele op outcome. Bij het kiezen van de prestatie-indicatoren is subjectiviteit niet uit te sluiten. Om de overweging helder te maken, wordt bij elke prestatie-indicator aangegeven waarom deze gekozen is. Hierbij is gebruik gemaakt van de Toelichting op de Corporatie in Perspectief van het CFV uit 2006.

De zes prestatievelden volgens het BBSH en de prestatie-indicatoren zijn:

Prestatieveld 1: Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens (artikel 13 tot en met 15 BBSH)

Woningcorporaties worden conform artikel 13 van het BBSH geacht zoveel mogelijk voorrang te geven aan woningzoekenden met lagere inkomens, zij het niet uitsluitend. Er gelden twee criteria, te weten de hoogte van de huur van de aan te bieden woning en de hoogte van het (gezamenlijke) inkomen van de woningzoekende(n). De formulering 'zoveel mogelijk' biedt wat

vrijheid. Daarnaast mag de corporatie rekening houden 'met de actuele vraag en het actuele aanbod ter plaatse'. Hierbij gaat het om het moment van het aanbieden van de woning. Dat is het moment waarop de corporatie op grond van lokale woonruimteverordeningen inkomensspecificaties eisen van de woningzoekenden. Corporaties hebben geen middelen om vast te stellen of het inkomen van een huurder tijdens de periode van bewoning boven de inkomensgrens uitstijgt. Ook mag een corporatie huurder(s) met een inkomen boven de inkomensgrens niet dwingen om te verhuizen naar duurdere huurwoningen of koopwoningen. Wel worden corporaties geacht om deze groep te verleiden om de goedkope huurwoningen te verlaten, bijvoorbeeld door aantrekkelijke nieuwbouw te realiseren, om zo deze goedkope woningen leeg te krijgen voor woningzoekenden met lagere inkomens. Deze verwachting spreekt uit verschillende rijksnota's (Heerma, 1989; Remkes, 2000), waarin het verschijnsel van bewoners met een hoger inkomen in een goedkope woning als 'goedkope scheefheid van bewoning' is betiteld. De omschrijving van de doelgroep van woningcorporaties is voorheen algemener geweest dan alleen het inkomenscriterium, namelijk groepen die belemmeringen ondervinden bij het vinden van passende huisvesting. (Koolma, 2009). Op het moment van schrijven is weliswaar bepaald dat corporatie 90% van hun huurwoningen onder de liberalisatiegrens moeten toewijzen aan huishoudens met een inkomen tot € 33.000, maar is de uitwerking van deze regeling nog niet beschikbaar. Daarom wordt in dit onderzoek de definitie van de doelgroep conform de Wet op de Huurtoeslag aangehouden.

Artikel 15a van het BBSH legt corporaties begrenzings op voor de jaarlijkse stijging van de huren in de vorm van een maximaal stijgingspercentage voor het totaal van de woninghuren, de huursom, die is verbonden aan meerjarig voortschrijdende inflatie- of prijsindexcijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Preciezer bepalingen worden opgenomen in de jaarlijks door de minister van VROM uit te brengen huurbrief. De huren van zittende bewoners, mits deze onder de huursubsidiegrens vallen, vallen binnen het door de rijksoverheid vastgestelde huurbeleid. De toename van de huursom als gevolg van nieuwe woningen en huurverhogingen bij leegkomst tellen niet mee als stijging van de huursom. Corporaties hebben dus bij nieuwe en volgende verhuringen vrijheid om de huur vast te stellen. De consequentie van deze voorschriften is dat corporaties bij de uitvoering van de jaarlijkse huurverhoging per 1 juli binnen grenzen beleidsruimte hebben. (Koolma, 2009). Deze beleidsruimte wordt gevormd door de vrijheid die corporaties hebben om een percentage van de maximaal redelijke huur die op basis van het woningwaarderingstelsel mag worden gevraagd, aan te houden. Corporaties kunnen er om volkshuisvestelijke redenen voor kiezen om minder huur te vragen dan maximaal redelijk is.

Om de prestaties op dit prestatieveld te meten wordt gebruik gemaakt van de volgende prestatie-indicatoren:

- Passende toewijzing aan de doelgroep² (in % van het totaal aantal toewijzingen). Het aandeel passende toewijzing geeft weer in hoeverre de corporatie in staat is om in de afgelopen jaren de vrijgekomen huurwoningen passend toe te wijzen, dat wil zeggen aan huishoudens uit te doelgroep (CFV, 2006). Dit is een belangrijke taak van een corporatie. Hoe hoger het percentage passende toewijzing, hoe beter de corporatie invulling aan deze taak geeft.
- Aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen (in % van de totale woningvoorraad). Deze prijssegmenten geven de geschiktheid van de voorraad aan voor het huisvesten van lagere inkomens (CFV, 2006). Hoe hoger dit aandeel, hoe meer lagere inkomens kunnen worden gehuisvest. Als grens geldt de aftoppingsgrens volgens de Wet op de huurtoeslag.
- Huur in % van maximaal redelijke huur. Corporaties hebben de vrijheid om binnen de grenzen van de jaarlijkse huurverhoging minder huur te vragen dan maximaal redelijk is (CFV, 2006). Hoe lager dit percentage, hoe meer de corporatie bereid is om de huur laag te houden om lagere inkomens te huisvesten.

² Het percentage passende toewijzing wordt weergegeven voor de drie jaren voorafgaand aan het te meten jaar en het jaar zelf. Bijvoorbeeld: voor het jaar 2005 heeft het percentage passende toewijzing betrekking op de jaren 2002 tot en met 2005.

Prestatieveld 2: Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling (artikel 12 BBSH)

Artikel 12 van het BBSH bepaalt: 'De toegelaten instelling zet de middelen voor het verrichten van de werkzaamheden (ten behoeve van woongelegenheden en de daaraan grenzende omgeving) zodanig in, dat zo veel mogelijk wordt voldaan aan de eisen die ter plaatse in het belang van de huisvesting van de bevolking redelijkerwijs kunnen worden gesteld aan de kwaliteit van woongelegenheden'. De criteria voor de uitoefening van deze taak zijn niet duidelijk. Er wordt gesproken over de inzet van middelen en er wordt een relatie gelegd met plaatselijk verschillende omstandigheden. Op basis van de Kwalitatieve woningregistratie (KWR) kan vastgesteld worden dat woningcorporaties zich met de kwaliteit van hun woningbezit in het algemeen positief onderscheiden van andere sectoren. (Koolma, 2009). Als indicator van de investeringen die woningcorporaties doen om hun bezit kwalitatief in stand te houden zou gebruik kunnen worden gemaakt van de onderhoudskosten. Nadeel hiervan is dat deze kosten worden beïnvloed door factoren zoals de leeftijd van het woningbestand, efficiency en kostenbewustzijn. Dit maakt een zuivere vergelijking tussen prestaties niet goed mogelijk. Daarom wordt voor het vergelijken van de prestaties op dit prestatieveld gekozen voor de prestatie-indicatoren:

- Woningverbetering (in € per verbeterde woongelegenheid. Hierbij gaat het om maatregelen die het woongerief bevorderen (CFV, 2006). Hoe hoger de investering in woningverbetering, hoe meer de corporatie zich inspant om de woningvoorraad kwalitatief in stand te houden. Deze prestatie-indicator moet in samenhang worden gezien met de volgende indicator, omdat niet alle corporaties op dezelfde manier de investeringen in woningverbetering en onderhoud registreren. Voor beide prestatie-indicatoren geldt dat ze helaas geen indicatie geven van de efficiency van de corporaties.
- Totaal onderhoud (in € per woongelegenheid, CFV, 2006). Net als bij de prestatie-indicator woningverbetering geldt, hoe meer de corporatie investeert, hoe meer de corporatie zich inspant om de woningvoorraad kwalitatief te verbeteren, wat van belang is om aan de taak volgens dit prestatieveld te voldoen.
- Nieuwbouwhuurwoningen (in % van de voorraad, CFV, 2006). Door nieuwbouw te realiseren, zorgt een corporatie voor verjonging van de woningvoorraad. Gezien de eisen die aan nieuwbouw worden gesteld conform het Bouwbesluit, kan ervan worden uitgegaan dat nieuwbouw in het algemeen kwalitatief van een hoger niveau is dan de bestaande woningvoorraad. Hoe meer nieuwbouwhuurwoningen worden gerealiseerd, hoe meer de corporatie dan ook investeert in een kwalitatief goede woningvoorraad.

Prestatieveld 3: Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer (artikel 16 BBSH)

Op grond van het BBSH dienen woningcorporaties hun huurders te betrekken bij het beleid en beheer. Deze taak is een verplichting tot overleg en is uitgewerkt in een aantal procesvereisten. Er moet een klachtencommissie worden ingesteld met reglement (BBSH, artikel 16). Minimaal eenmaal per jaar moet de corporatie overleg voeren met vertegenwoordigers van huurders (BBSH, artikel 17), waarvoor eveneens een reglement opgesteld dient te worden. Wanneer een corporatie meer dan 25 woningen bezit moet het reglement voldoen aan de vereisten die gelden op grond van de Wet op het overleg huurder en verhuurder. Over deze procesvereisten moet jaarlijks worden gerapporteerd. Verder dienen ten minste twee vrijkomende plaatsen in de raad van commissarissen of raad van toezicht opengesteld te worden voor voordracht door de huurdersorganisaties (BBSH, artikel 7:e). De uitvoering hiervan is afhankelijk van de roosters van aftreden van deze raden. Dit is een procesverplichting en geen resultaatverplichting. De taak van de corporatie bestaat eruit dat huurders in de gelegenheid gesteld worden tijdig kennis te nemen van de beleidsvoornemens en maatregelen van de corporatie en daarop hun visie kunnen geven. De mate waarin corporaties gevolg geven aan de standpunten van de huurdersorganisaties blijft zaak van de corporaties zelf. (Koolma, 2009).

Dit prestatieveld kent slechts procesvereisten en geen resultaat- of prestatievereisten. Dit maakt het meten en vergelijken van prestaties niet mogelijk. Het prestatieveld wordt dan ook niet meegenomen in het onderzoek. Wel kunnen over het effect van fusies op dit prestatieveld uitspraken worden gedaan op basis van eerder onderzoek. Dit gebeurt in paragraaf 3.5.

Prestatieveld 4: Waarborgen van de financiële continuïteit (artikel 21 BBSH)

Het huidige BBSH vereist dat corporaties een zodanig financieel beleid en beheer voeren dat hun voortbestaan in financieel opzicht gewaarborgd is (BBSH, artikel 21-1). Woningcorporaties zijn privaatrechtelijke organisaties die de stichting of vereniging als rechtsvorm hebben. Zij hebben geen aandeelhouders aan wie zij dividend uitkeren. Zij dienen de middelen die uitgaan boven het niveau dat voor het financiële voortbestaan is vereist, in te zetten in het belang van de volkshuisvesting (BBSH, artikel 21-2). Artikel 22 luidt: 'De toegelaten instelling bestemt batige saldi uitsluitend voor werkzaamheden op het gebied van de volkshuisvesting' (BBSH, artikel 22). In het BBSH ontbreekt een maatstaf voor de taak van het financiële voortbestaan, maar maatstaven zijn wel beschikbaar bij de instellingen die betrokken zijn bij het financiële toezicht op corporaties. Het toezicht op grond van het BBSH wordt uitgevoerd door het CFV. Doordat corporaties voor borging van leningen op de kapitaalmarkt zijn aangewezen op het WSW vervult ook deze organisatie een rol in het financiële toezicht. Het financiële voortbestaan van een corporatie komt namelijk in het geding als ze haar activiteiten niet meer kan financieren. Zowel het CFV als het WSW hanteren klasseringsmethodieken om vroegtijdig bedreigingen van het financiële voortbestaan van corporaties te signaleren. Corporaties worden dan aan nader onderzoek onderworpen en krijgen, indien nodig, een aangepaste status die de handelingsvrijheid van de betreffende corporaties zowel in beleidsmatig als in financieel opzicht verkleint. (Koolma, 2009).

Het voldoen aan de eis van financiële continuïteit is een randvoorwaarde waaraan corporaties moeten voldoen. Hiermee is het geen prestatie die gemeten kan worden. Echter, artikel 24 van het BBSH vereist dat corporaties zorg dragen voor een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Op dit vlak kunnen wel prestaties worden gemeten en vergeleken. Hiervoor worden de volgende prestatie-indicatoren gebruikt:

- Netto bedrijfslasten per VHE. Helaas worden de bedrijfslasten niet eenduidig door corporaties verwerkt in de verslaglegging (CFV, 2006). Toch is gekozen voor deze prestatie-indicator omdat het een indicatie geeft van de efficiency van een corporatie. Hoe lager de netto bedrijfslasten, hoe hoger de efficiency.
- Netto kasstroom per VHE (exclusief verkopen, CFV, 2006). Net als de vorige indicator heeft deze prestatie-indicator betrekking op efficiency, maar nu gekoppeld aan de huuropbrengsten. Hoewel de indicatoren waarschijnlijk zullen correleren, worden beide betrokken in het onderzoek. Indien zij hetzelfde beeld opleveren van de prestaties, worden de conclusies versterkt die getrokken kunnen worden over het al dan niet verbeteren van de efficiency na fusie.
- Rentedeckingsgraad (Interest Coverage Ratio, ICR). Deze prestatie-indicator geeft aan hoe vaak de verschuldigde rente uit de operationele kasstromen kan worden vergoed aan verschaffers van vreemd vermogen. Hoe hoger de rentedeckingsgraad, hoe kleiner het risico dat de corporatie haar renteverplichtingen niet kan nakomen (CFV, 2006). Wel geldt een bandbreedte van een optimale rentedeckingsgraad. Een ICR onder de bandbreedte betekent een te groot risico op het niet kunnen voldoen van verplichtingen, een ICR boven de bandbreedte kan betekenen dat de corporatie te weinig actief is. Hierop wordt in de conclusies over de prestaties nader ingegaan.

Prestatieveld 5: Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken (artikel 12a BBSH)

Op grond van artikel 12a van het BBSH worden woningcorporaties geacht bij te dragen aan de 'leefbaarheid in de buurten en wijken waar hun woongelegenheden gelegen zijn'. De taak is als een inspanningsverplichting geformuleerd, die is begrensd tot de gebieden waar de corporatie bezit heeft. (Koolma, 2009). Voor dit prestatieveld is geen maatstaf benoemd. Om de prestaties te meten wordt gebruik gemaakt van het criterium:

- Totale uitgaven leefbaarheid (in € per woongelegenheden). Hierbij gaat het om alle uitgaven die zijn gedaan om de leefbaarheid in wijken te verbeteren. Deze zijn te onderscheiden in sociale en fysieke activiteiten, zowel op individueel niveau als op wijkniveau (CFV, 2006). Hoe hoger de uitgaven, hoe meer wordt geïnvesteerd in leefbaarheid. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat leefbaarheid niet door alle corporaties eenduidig wordt verwerkt in de verslaglegging. Toch worden de uitgaven aan leefbaarheid meegenomen in het onderzoek, om een indicatie te hebben van de prestaties op dit prestatieveld.

Prestatieveld 6: Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben (artikel 12b BBSH)

Artikel 12b van het BBSH draagt corporaties op om prioriteit te geven aan huisvesting van wat de aandachtsgroepen van beleid genoemd worden. Dit zijn ouderen, gehandicapten en begeleid wonenden. De taak van corporaties is beperkt tot het leveren en beheren van vastgoed, zij mogen zelf geen dienstverlening op het gebied van zorg leveren. Om bewoners met een zorgbehoefte zelfstandig te laten wonen, mogen woningcorporaties arrangementen met zorginstellingen afsluiten en bemiddelen voor bewoners bij het verkrijgen van zorg in hun woonsituatie. Voor de uitvoering van deze taak gelden voor corporaties geen kwantitatieve doelstellingen. Artikel 12 vermeldt naast huisvesting voor ouderen en gehandicapten ook de huisvesting voor bijzondere groepen die zorg of begeleiding behoeven. Deze taak is gedefinieerd als: vormen van (semi)zelfstandig wonen voor (ex-)psychiatrische patiënten, ex-dak- en thuislozen, ex-verslaafden, ex-gedetineerden, enzovoort. Ook hiervoor geldt geen kwantitatieve doelstelling. (Koolma, 2009).

Om de prestaties op dit prestatieveld te meten wordt gebruik gemaakt van de volgende prestatie-indicatoren:

- Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen en woningen voor overige bijzondere groepen (in % van het totale aantal woongelegenheden CFV, 2006). Een corporatie heeft als taak om deze aandachtsgroepen van beleid te huisvesten. Woningen voor bijzondere doelgroepen worden alleen toegewezen aan deze doelgroepen. Daarom geldt hoe groter het aandeel van deze woningen ten opzichte van de totale woningvoorraad, hoe beter de corporatie invulling geeft aan deze taak.
- Aandeel toegankelijke woningen (nultredenwoningen, in % van het totale aantal woongelegenheden, CFV, 2006). Dit zijn woningen die geschikt zijn voor het huisvesten van de aandachtsgroepen van beleid. Net als voor de vorige prestatie-indicator geldt: hoe groter het aandeel van deze woningen ten opzichte van de totale woningvoorraad, hoe beter de corporatie haar taak op dit prestatieveld verricht.

2.4 Toezicht op prestaties

Zoals in hoofdstuk 1 is beschreven, is het van belang dat corporaties verantwoording afleggen over de geleverde prestaties. Hierop wordt toezicht gehouden, waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen extern toezicht (paragraaf 2.4.1) en intern toezicht (paragraaf 2.4.2).

2.4.1 Extern toezicht

Het BBSH beschrijft niet alleen de prestatievelden van woningcorporaties, maar regelt in de artikelen 39 tot en met 43a ook het toezicht op de prestaties. Deze artikelen bepalen onder andere het volgende:

- Een college van burgemeester en wethouders of het bestuur van het CFV kan de minister van VROM verzoeken maatregelen te nemen of te bevorderen (artikel 39).
- De corporatie verstrekt jaarlijks vóór 1 juli aan de minister van VROM de gegevens die gevraagd worden ten behoeve van het toezicht inclusief een mededeling van de accountant omtrent deze gegevens (artikel 39a).
- Daarnaast dient de corporatie op verzoek van de minister inzage te verlenen in de verlangde bescheiden en verstrekt zij de door hem verlangde inlichtingen, voor zover dit naar zijn oordeel voor uitoefening van het toezicht nodig is (artikel 40).
- De minister van VROM is bevoegd een aanwijzing te geven in het belang van de volkshuisvesting die de corporatie verplicht zodanig te handelen dat een situatie die strijdig is met het belang van de volkshuisvesting wordt opgeheven of een voorgenomen handelwijze die niet in het belang van de volkshuisvesting is, achterwege te laten (artikel 41).
- De minister kan in het belang van de volkshuisvesting bepalen dat een corporatie voor een door hem te bepalen periode door de minister aangegeven handelingen alleen kan verrichten met de voorafgaande instemming van één of meer door de minister aangewezen personen of instanties van de minister zelf (artikel 43).
- De minister stuurt jaarlijks in december aan de Tweede Kamer een overzicht van de door de corporaties voorgenomen activiteiten voor dat jaar en een rapportage over de door de corporaties in het aan dat jaar voorafgaande jaar verrichte werkzaamheden (artikel 43a).

De bovenstaande artikelen maken duidelijk dat de minister van VROM verantwoordelijk is voor de beoordeling van de volkshuisvestelijke prestaties en de rechtmatigheid. Elk jaar ontvangt elke corporatie een eigen prestatieoordeel van de minister. In het BBSH wordt het CFV genoemd als toezichthoudende instantie. Het CFV voert het financieel toezicht op de sector uit en adviseert de minister van VROM hierover. Zij beoordeelt jaarlijks de financiële positie van individuele corporaties en rapporteert over de sector als geheel. Daarnaast adviseert het CFV over het rechtmatigheidstoezicht en volkshuisvestelijk toezicht, fungeert het als saneringsfonds en is het voor corporaties mogelijk om via het CFV in aanmerking te komen voor subsidiëring, projectsteun genaamd (CFV, 2010).

Naast het ministerie van VROM en het CFV hebben ook de externe accountants een rol in het externe toezicht. De externe accountant is verantwoordelijk voor de controle van de jaarrekening. Daarnaast beoordeelt de externe accountant het volkshuisvestingsverslag en de verantwoordingsinformatie ten behoeve van Corpodata. Corpodata is het samenwerkingsverband dat zorg draagt voor het opvragen en verspreiden van de corporatiegegevens ten behoeve van het WSW, het ministerie van VROM en het CFV (CFV, 2010). De externe accountant rapporteert aan de raad van commissarissen over zijn controlebevindingen en, mede vanuit zijn rol als adviseur, het verbeterpotentieel als dat is geconstateerd. Daarnaast dient de externe accountant eventuele misstanden te melden.

In paragraaf 2.2 is het advies 'Nieuw arrangement overheid-woningcorporaties' van de Stuurgroep Meijerink beschreven. De Stuurgroep werd begin 2008 door de toenmalige minister voor Wonen, Wijken en Integratie (WWI) en Aedes ingesteld om te adviseren over de modernisering van het toezicht en de governance van corporaties. De Stuurgroep adviseerde

om een nieuwe toezichthouder in te stellen die een deel van het toezicht van het CFV zou overnemen waardoor de taken van het CFV zouden worden teruggebracht tot projectsteun en saneringsteun. Deze nieuwe Autoriteit zou beschikken over een eigen instrumentarium voor interventies. Zwaardere sancties zouden zijn voorbehouden aan de minister, op verzoek van de Autoriteit. Het is echter de vraag of deze Autoriteit daadwerkelijk zal worden ingesteld. De VROM-raad heeft kritiek geleverd op het rapport van de stuurgroep, omdat zij het oprichten van een nieuw orgaan niet nodig vindt en zij van mening is dat het toezicht in het advies teveel op de normen en codes van de corporaties zelf leunt. Daarnaast is het nog onduidelijk hoe het nieuwe kabinet zich opstelt in deze discussie. Wel hebben de ministers Van der Laan en Cramer in april 2009 naar aanleiding van een aantal incidenten waarbij de integriteit van woningcorporaties in het geding kwam, besloten om het toezicht vanuit het ministerie van VROM te intensiveren. Meer dan voorheen zal op basis van onderzoek en analyses actief worden nagegaan of er sprake is van integriteitrisico's. Daarbij worden mogelijkheden onderzocht om meer toe te zien op grond- en vastgoedtransacties. Tegelijkertijd moeten de interne toezichthouders binnen corporaties volgens de ministers alerter worden. Accountants en notarissen dienen – meer dan voorheen – hun verantwoordelijkheid te nemen en misstanden zichtbaar te maken. Bekeken wordt of het bestaande accountantsprotocol kan worden aangescherpt. Ook is het CFV verzocht een nulmeting naar integriteit bij de woningcorporaties te doen en die vooralsnog jaarlijks te herhalen om beter inzicht te krijgen in het beleid en de maatregelen die individuele corporaties hebben ontwikkeld op het gebied van integriteit. (KEI, 2010).

2.4.2 Intern toezicht

Naast extern toezicht wordt er binnen de corporatiesector veel aandacht besteed aan intern toezicht. Aedes en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) hebben in 2006 een commissie onder leiding van Jaap Winter gevraagd een governancecode voor de corporatiebranche te ontwikkelen. Doel van de governancecode is het vaststellen van normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. Van woningcorporaties wordt verwacht dat zij jaarlijks in het jaarverslag een hoofdstuk wijden aan de hoofdlijnen van de governance structuur van de woningcorporatie en aan de naleving van de governancecode. Afwijkingen kunnen onder omstandigheden gerechtvaardigd zijn. Corporaties moeten elk jaar in hun jaarverslag gemotiveerd uitleggen of en zo ja waarom en in hoeverre zij afwijken van de bepalingen van de governance code, de regel van “pas toe of leg uit”. (Monitoringcommissie governancecode woningcorporaties, 2010).

De Monitoringcommissie heeft medio 2009 het Zijlstra Center for Public Control and Governance van de Vrije Universiteit gevraagd een kwantitatief onderzoek uit te voeren om te meten op welke wijze en in welke mate de bepalingen van de Governancecode Woningcorporaties werden nageleefd en in hoeverre men de Code werkbaar achtte. Hierbij kwamen ook de volkshuisvestelijke, financiële en bedrijfseconomische prestaties aan de orde. Uit het onderzoek bleek het volgende :

- Volgens 95% van de besturen en 71% van de raden van commissarissen is de kern van het werk van het bestuur “het realiseren van volkshuisvestelijke prestaties”. Volgens 24% van de besturen en 45% van de raden van commissarissen is de kern van hun werk “het realiseren van financiële en bedrijfseconomische doelen van de corporatie”. Geconcludeerd kan worden dat er gemiddeld genomen een verschil van inzicht is tussen bestuurders en commissarissen op dit terrein.
- Gemiddeld 36% van de besturen ziet “de brede maatschappelijke prestaties” als de belangrijkste taak van het werk van de corporatie en of de eerste prioriteit van het bestuur. Gemiddeld 29% van de besturen ziet dit niet zo. Gemiddeld 45% van de raden van commissarissen ziet de brede maatschappelijke prestaties van de corporatie wel als de belangrijkste taak van het werk en of de eerste prioriteit van het bestuur en gemiddeld 2% ziet dit niet zo (Monitoringcommissie governancecode woningcorporaties, 2010). Hoewel minder groot dat bij het vorige punt, lopen ook hier de meningen van bestuurders en raden van commissarissen uiteen.

2.5 Conclusie

In dit onderzoek nemen de prestaties van woningcorporaties een centrale plaats in. Daarom is in dit hoofdstuk weergegeven welke prestaties woningcorporaties dienen te leveren, aan de hand van de zes prestatievelden volgens het BBSH. Als gekeken wordt naar de geschiedenis van de corporatiesector dan valt op dat de relatie tussen de overheid en de corporaties hier als een rode draad doorheen loopt. Van het 19^e-eeuwse gezagskarakter via een proces van verzelfstandiging in de 20^e eeuw, is de corporatiesector terechtgekomen in een periode waarin het vertrouwen van de politiek in de corporaties is omgeslagen naar wantrouwen en waarin de discussie over het functioneren van corporaties en hun prestaties is verhevigd. Naar aanleiding van verschillende ontwikkelingen, zoals de EU-beschikking en de staatssteunregels, de voorstellen voor vernieuwing van de sector en de Brede Heroverwegingen, kan worden verwacht dat de aandacht voor de prestaties van corporaties alleen maar verder zal toenemen. Het besluit om het toezicht vanuit het ministerie van VROM te intensiveren in combinatie met het verbeteren van intern toezicht, onderstreept deze verwachting. In dit perspectief kan worden geconcludeerd dat het belang om het juiste middel in te zetten om prestaties te verbeteren, alleen maar groter zal worden. Of fusie het juiste middel is, zal in de volgende hoofdstukken worden onderzocht.

Woningcorporaties zijn organisaties die op grond van de Woningwet woningen bouwen en beheren voor huishoudens die om reden van inkomen of anderszins moeite hebben met het vinden van passende woonruimte op de markt. Hun (publieke) taken zijn omschreven in het BBSH, in de vorm van zes prestatievelden. Om de centrale vraag in dit onderzoek te kunnen beantwoorden moeten de prestaties van corporaties vóór en na fusie gemeten kunnen worden. In het BBSH zijn echter geen prestatie-indicatoren opgenomen. Om het meten van de prestaties mogelijk te maken, zijn voor elk prestatieveld prestatie-indicatoren benoemd. In onderstaande tabel zijn de zes prestatievelden en de gekozen prestatie-indicatoren weergegeven.

Prestatieveld 1: Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens
A. Passende toewijzing aan de doelgroep B. Aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen in bestand C. Huur in % van maximaal redelijke huur
Prestatieveld 2: Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling
D. Woningverbetering E. Totaal onderhoud F. Nieuwbouwhuurwoningen
Prestatieveld 3: Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer
Geen resultaatvereisten
Prestatieveld 4: Waarborgen van de financiële continuïteit
G. Netto bedrijfslasten per VHE H. Netto kasstroom per VHE I. Rentedekkingsgraad
Prestatieveld 5: Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken
J. Totale uitgaven leefbaarheid
Prestatieveld 6: Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben
K. Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen en woningen voor overige bijzondere groepen L. Aandeel toegankelijke woningen

Figuur 2.1 Gekozen prestatie-indicatoren per prestatieveld

Hoofdstuk 3: Fusie

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op het begrip fusie binnen de corporatiesector. Eerst wordt de definitie van een fusie beschreven. Om tot een fusie te komen moeten corporaties zich aan een aantal fusieregels houden. Deze fusieregels bepalen onder andere wanneer en onder welke voorwaarden tot fusie kan worden overgegaan. Inzicht in de fusieregels is van belang voor het beantwoorden van de centrale vraag van dit onderzoek, omdat deze regels bepalen in welke situaties een fusie wel en in welke situaties een fusie niet kan worden ingezet. Paragraaf 3.3 gaat hier op in. Omdat een fusie niet in alle situaties wenselijk of mogelijk is, worden in paragraaf 3.4 de alternatieven voor een fusie beschreven. Tenslotte wordt in paragraaf 3.5 de verbinding gelegd met de prestaties van corporaties in relatie tot fusie. Beschreven wordt wat er uit eerder onderzoek is gebleken over deze relatie. De conclusies van dit hoofdstuk vormen samen met de resultaten uit hoofdstuk 2 de basis van de hypothese die in hoofdstuk 4 wordt beschreven en in hoofdstuk 5 wordt getoetst.

3.2 Fusie

In deze paragraaf staat het begrip fusie centraal. Eerst wordt de definitie van fusie gegeven (paragraaf 3.2.1), waarna dieper wordt ingegaan op de ontwikkeling van het fenomeen fusie binnen de corporatiesector (paragraaf 3.2.2).

3.2.1 Definitie

Vanuit juridisch oogpunt is fusie het verkrijgen van eigendom van aandelen of activa en passiva. In het Burgerlijk Wetboek is de juridische fusie dan ook gerangschikt onder artikel 80 van boek 3 van het Burgerlijk Wetboek (BW) dat het verkrijgen van eigendom onder algemene titel regelt: erfopvolging, boedelmenging en juridische fusie en splitsing. In boek 2 van het BW dat over rechtspersonen gaat, is in artikel 309 fusie als volgt omschreven:

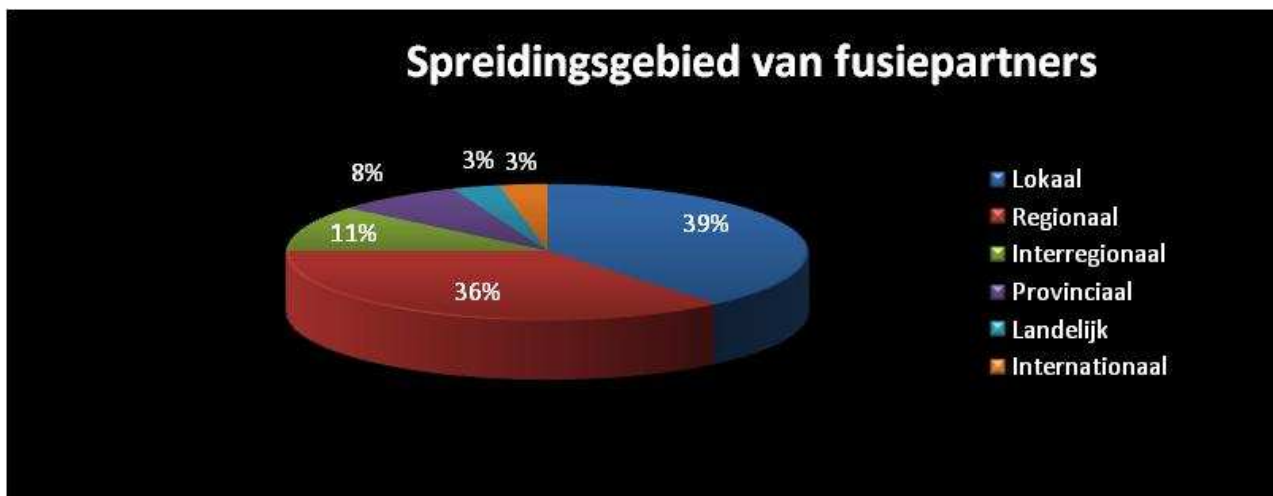
“Fusie is de rechtshandeling van twee of meer rechtspersonen waarbij één van deze het vermogen van de andere onder algemene titel verkrijgt of waarbij een nieuwe rechtspersoon die bij deze rechtshandeling door hen samen wordt opgericht, hun vermogen onder algemene titel verkrijgt”.

Volgens de wet zijn er drie soorten fusies mogelijk (Quintis, 2010):

1. Aandelenfusie: deze is niet van toepassing bij corporaties.
2. Bedrijfsfusie: hierbij worden de activa en passiva van een corporatie of een zelfstandig onderdeel daarvan door de corporatie overgedragen aan een andere corporatie. Dit is een complexe zaak, omdat alle overeenkomsten en verplichtingen van de ene corporatie moeten 'verhuizen' naar de andere corporatie. Volgens het Ministerie van Financiën wordt, onder bepaalde voorwaarden, de overdrachtswinst bij een bedrijfsfusie niet belast.
3. Juridische fusie: Bij een juridische fusie wordt het vermogen van een corporatie 'onder algemene titel' overgedragen aan een overnemende corporatie. De overgenomen corporatie houdt op te bestaan en de overnemende corporatie neemt automatisch alle rechten en verplichtingen over. In principe vindt een juridische fusie plaats zonder heffing van vennootschapsbelasting. (Bakker, 2001).

3.2.2 Fusies binnen de corporatiesector

In de eerste helft van de jaren negentig nam het aantal gemeentelijke woningbedrijven sterk af door omzetting naar een "gewone" corporatie, door fusie met een corporatie of door overname van het woningbezit door een corporatie. In de tweede helft van de jaren negentig kwamen de fusies tussen corporaties onderling gestaag op gang. De eerste fusiegolf ontstond in 1995 onder invloed van de verzelfstandiging van corporaties die leidde tot een toename van het aantal fusies. Corporaties zijn op zoek naar een schaal die bij hen past, maar er blijkt niet zoiets te zijn als een optimale schaal. In een lokale situatie kan een kleine corporatie met een paar honderd verhuureenheden goed functioneren, terwijl op dezelfde lokale schaal in grote steden corporaties ontstaan met enkele tienduizenden verhuureenheden. De dynamiek van schaalvergroting is dan ook divers. Er zijn corporaties die voor de eerste keer (of voor de eerste keer sinds langere tijd) fuseren of een vorm van samenwerking zoeken. Deze fusies blijven in eerste instantie over het algemeen beperkt tot het lokale of regionale werkgebied, waarbij een corporatie met één of meer andere corporaties uit dezelfde stad of aangrenzende dorpen een integrale organisatie vormt. Vervolgens ontstaan er uit deze lokale clusters regionale of zelfs landelijke clusters van corporaties. Hierbij blijven de deelnemende corporaties veelal intact als woonbedrijf en wordt een centrale organisatie gevormd voor back office activiteiten. De fusies die op deze wijze vorm krijgen zijn veelal gericht op het aanpakken van grote investeringsopgaven in het kader van herstructurering, het innemen van strategische posities, het creëren van draagvlak voor innovatie en projectontwikkeling en efficiency door schaalvoordelen. (Bakker e.a., 2001). In de onderstaande figuur is te zien dat fusies nog steeds vooral op lokaal of regionaal niveau plaatsvinden.



Figuur 3.1 Spreidingsgebied van fusiepartners (Bakker e.a., 2001)

3.3 Regels en richtlijnen

Bij het tot stand brengen van een fusie geldt een aantal regels waaraan moet worden voldaan (paragraaf 3.3.1). Deze regels liggen ook ten grondslag aan de verschillende stappen die doorlopen moeten worden om de fusie te realiseren (paragraaf 3.3.2).

3.3.1 Fusieregels

Het BBSH beschrijft niet alleen de prestatievelden van woningcorporaties en de manier waarop toezicht wordt gehouden op de prestaties van corporaties (zie hoofdstuk 2), maar het bevat ook de regels die gelden voor een fusie waarbij een toegelaten instelling is betrokken. Deze regels zijn opgenomen in de artikelen 10a en 10b en geven het volgende aan:

- Bij een fusie kan het gaan om een rechtspersoon die geen toegelaten instelling is die het vermogen van een toegelaten instelling onder algemene titel verkrijgt, of om de oprichting van een nieuwe rechtspersoon door twee toegelaten instellingen of mede door een toegelaten instelling.
- De minister van VROM stemt slechts in met de fusie indien de rechtspersoon een aanvraag om een toelating heeft ingediend en toetsing van de aanvraag heeft geleid tot een toelating van die rechtspersoon. Hierbij moet worden voldaan aan de Woningwet (artikel 70 lid1), wat onder andere betekent dat de rechtspersoon uitsluitend werkzaam mag zijn op het gebied van de volkshuisvesting.
- Als bij een fusie een toegelaten instelling het vermogen van een andere rechtspersoon onder algemene titel verkrijgt, gelden de voorwaarden voor het wijzigen van de statuten. Hierbij speelt een rol of de wijziging invloed heeft op de financiële situatie en/of het werkgebied.

Vanzelfsprekend gelden het volledige BBSH en de Woningwet voor de fusiecorporatie. Dit heeft tot gevolg dat fusies tussen woningcorporaties en zorginstellingen niet worden goedgekeurd door het ministerie van VROM. Hier wordt in paragraaf 3.5 dieper op ingegaan.

Het ministerie van VROM heeft in circulaire MG 2002-18 de fusieregels en toetsingscriteria vastgelegd. Belangrijk is dat de fusie het belang van de volkshuisvesting moet dienen. Concreet toetst de minister het fusievoorstel aan de hand van de volgende punten:

- Wat de gevolgen van de fusie zijn voor de huurontwikkeling (prijs-kwaliteit verhouding);
- Of de lokale binding behouden blijft;
- Of de investeringscapaciteit van de gefuseerde corporaties, in termen van meetbare jaarlijkse prestaties, wordt ingezet ten behoeve van de lokale en/of regionale behoeften, zodanig dat de huurdersorganisaties en de gemeenten de corporatie daarop – ook in de jaren na de fusie - kunnen aanspreken;
- Of de professionaliteit en de doelmatigheid van de organisatie enerzijds en de kwaliteit van de dienstverlening aan de huurders anderzijds verbeteren;
- Of er sprake is van matching van middelen tussen 'rijke' en 'arme' corporaties.

In het proces om tot een fusie te komen, spelen twee andere organen een rol: de huurdersorganisatie en de ondernemingsraad. Conform de Wet op het overleg huurders verhuurder (WOHV, kortweg de Overlegwet) hebben huurdersorganisaties recht op informatie met betrekking tot een voorstel tot fusie. Dit is ten opzichte van de oude Overlegwet een nieuw onderwerp. De artikelen 3 tot en met 5 van de Overlegwet bepalen dat de verhuurder de huurders, de betrokken bewonerscommissie en de betrokken huurdersorganisatie op verzoek zo spoedig mogelijk schriftelijk informeert over beleid dat rechtstreeks te maken heeft met woongelegenheden en de woonomgeving, dat rechtstreeks van invloed is op de woon- en leefsituatie van de betrokken huurders en dat voor hen van wezenlijk belang kan zijn. Dit recht op informatie omvat, naast een aantal andere onderwerpen, het voorstel tot een fusie. De huurdersorganisatie of bewonerscommissie moet in staat worden gesteld om binnen een door

de verhuurder gestelde periode van tenminste zes weken na het verstrekken van de informatie overleg te voeren en als zij dat wensen schriftelijk advies uit te brengen. Vervolgens dient de verhuurder, indien hij het advies geheel of gedeeltelijk niet volgt, dit binnen veertien dagen na ontvangst van het schriftelijke advies mee te delen samen met de redenen hiervoor. De verhuurder kan zijn voornemen uitvoeren:

- Na ontvangst van een schriftelijke mededeling van de huurdersorganisatie of de bewonerscommissie dat deze geen bezwaar heeft tegen het voornemen;
- Nadat de door de verhuurder gestelde periode van zes weken is verstreken;
- Drie dagen nadat de schriftelijke mededeling, dat de verhuurder het advies geheel of gedeeltelijk niet volgt, door de huurdersorganisatie of de bewonerscommissie is ontvangen.

Als laatste stap om de voorgenomen fusie tegen te houden kan de huurdersorganisatie of bewonerscommissie de kantonrechter verzoeken te bepalen dat het besluit tot fusie niet mag worden uitgevoerd. Dit kan de kantonrechter doen als het besluit afwijkt van het advies van de huurdersorganisatie of bewonerscommissie én de verhuurder de beslissing tot afwijking van het advies niet heeft onderbouwd of de verhuurder naar het oordeel van de kantonrechter onder afweging van de betrokken belangen niet in redelijkheid tot afwijking van het advies had kunnen komen (WOHV, 2010).

Ook de ondernemingsraad van de bij de fusie betrokken corporaties speelt een rol in het fusietraject. De rechten en plichten van ondernemingsraden zijn vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Artikel 25 van de WOR somt op over welke door de ondernemer voorgenomen besluiten de ondernemingsraad in staat moet worden gesteld advies uit te brengen. Het voorgenomen besluit tot fusie valt hier onder. Dit betekent dat de corporatie het voorgenomen besluit tot fusie samen met een overzicht van de beweegredenen, de te verwachten gevolgen voor medewerkers en de naar aanleiding daarvan voorgenomen maatregelen, schriftelijk aan de ondernemingsraad voor moet leggen en om advies moet vragen. Vervolgens overleggen de corporatie en de ondernemingsraad tenminste eenmaal in een overlegvergadering, voordat de ondernemingsraad haar advies uitbrengt. Als het advies van de ondernemingsraad niet of niet geheel is gevolgd, wordt aan de ondernemingsraad meegedeeld waarom van dat advies is afgeweken. In deze situatie is de corporatie verplicht de uitvoering van het besluit tot fusie op te schorten tot een maand na de dag waarop de ondernemingsraad van het besluit in kennis is gesteld. De ondernemingsraad kan bij de ondernemingskamer van het gerechtshof in Amsterdam beroep instellen tegen een besluit van de corporatie. Dit kan wanneer het besluit niet in overeenstemming is met het advies van de ondernemingsraad, of wanneer feiten of omstandigheden bekend zijn geworden, die, als zij aan de ondernemingsraad bekend waren geweest op het moment van het uitbrengen van het advies, aanleiding zouden kunnen zijn geweest om een ander advies uit te brengen. Het beroep kan uitsluitend worden ingesteld als de corporatie bij de afweging van de betrokken belangen niet in redelijkheid tot haar besluit had kunnen komen. Tegen een beschikking van de ondernemingskamer staat uitsluitend beroep in cassatie open (WOR, 2010).

In paragraaf 2.2 zijn de voorstellen tot vernieuwing van de corporatiesector beschreven die minister Van der Laan in zijn brief van 12 juni 2009 heeft opgenomen. Met betrekking tot fusie is onder andere een herijking van de fusiecriteria uit 2002 aangekondigd, waarbij in ieder geval een fusie-effecttoets zal moeten worden uitgevoerd. Hierin zal voortaan ook moeten worden ingegaan op mogelijke alternatieven voor de fusie. Daarnaast wordt overwogen of nadere voorwaarden bij fusie wenselijk en mogelijk zijn, zoals ten aanzien van de periode waarbinnen opnieuw mag worden gefuseerd en ten aanzien van de omvang van de corporatie (Van der Laan, 2009). Maar zoals in hoofdstuk 2 al aangegeven is, is het nog onzeker op welke manier de voorstellen zullen worden doorgevoerd.

3.3.2 Het fusietraject

Om een fusie tot stand te brengen moet een aantal stappen worden doorlopen. Deze stappen zijn gebaseerd op de fusieregels in circulaire MG2002-18. Het gaat om de volgende stappen:

1. De besturen van de betrokken rechtspersonen stellen elk *een voorstel tot fusie* op. Het voorstel tot fusie wordt ondertekend door de bestuurders van elke te fuseren rechtspersoon. In het voorstel tot fusie dient een aantal zaken te worden opgenomen zoals de rechtsvorm, naam en zetel van de te fuseren rechtspersonen, de statuten zoals die na fusie zullen luiden, welke voordelen in verband met de fusie worden toegekend aan een bestuurder of commissaris van een te fuseren rechtspersoon of aan een ander die bij de fusie is betrokken, de beoogde samenstelling van het bestuur en van raad van commissarissen na de fusie, de voornemens voor de voortzetting of beëindiging van werkzaamheden en wie het besluit tot fusie moeten goedkeuren.
2. Het voorstel tot fusie wordt, na een *aankondiging* in een landelijk dagblad en minimaal één maand voor de fusiedatum, ter inzage gelegd bij de Kamer van Koophandel.
3. Het *verzoek aan de minister van VROM* om instemming met de voorgenomen fusie, dient te worden ingediend bij het CFV. Na beoordeling stuurt het CFV het verzoek door aan het ministerie van VROM. De toetsingscriteria die het ministerie van VROM hanteert bij haar beoordeling worden in paragraaf 3.4.2 toegelicht. Als de bij de fusie betrokken corporaties niet zelf vragen om de zienswijze van de huurders(organisaties) en de zienswijzen van de gemeenten waarin de betrokken corporaties en de fusiecorporatie werkzaam zijn, dan doet het ministerie van VROM dat.
4. De bestuurders van de beide organisaties nemen het *besluit tot fusie*. Dit besluit tot fusie mag niet afwijken van het voorstel tot fusie en moet worden goedgekeurd door de raden van commissarissen. Het besluit tot fusie wordt genomen door degene die de statuten van de betrokken stichtingen mag wijzigen, zijnde het bestuur van beide corporaties. Daarbij moet rekening worden gehouden met de statutaire eisen die gelden voor een besluit tot statutenwijziging. (Quintis, 2010).

3.4 Samenwerkingsvormen als alternatief voor fusie

Fusie is een vergaande vorm van samenwerking. Er bestaan echter ook andere vormen van samenwerking. Eerst wordt ingegaan op het begrip samenwerking en de succesfactoren die van toepassing zijn op samenwerking (paragraaf 3.4.1). Vervolgens wordt aangegeven welke andere vormen van samenwerking als alternatief voor fusie mogelijk zijn (paragraaf 3.4.2).

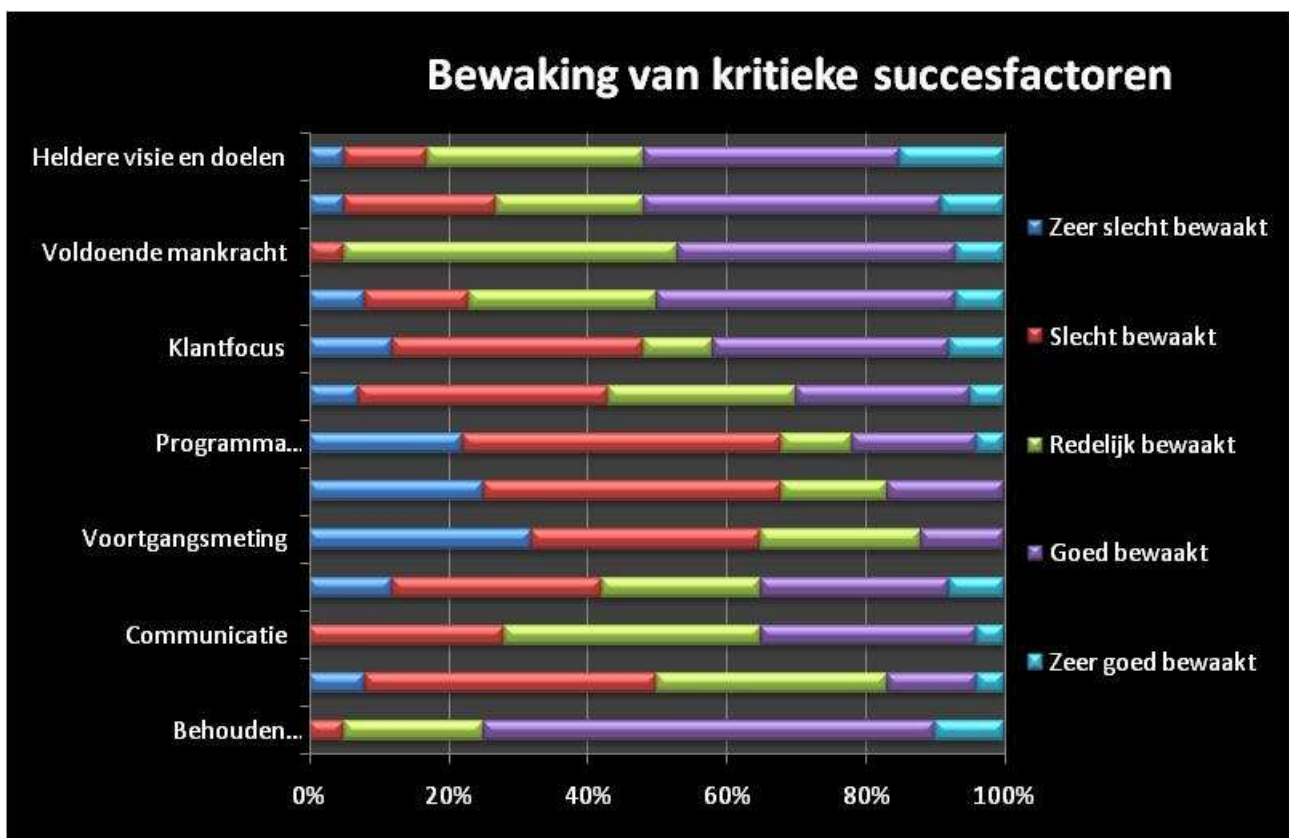
3.4.1 Samenwerkingsvormen en succesfactoren

Vaak gebruikte argumenten voor fusie zijn continuïteit, de noodzaak om specialisaties in huis te halen, het vergroten van draagvlak voor projectontwikkeling, het verwerven van een betere positie op de regionale woningmarkt en het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening. Voor alle argumenten valt wat te zeggen, maar om de doelen te realiseren, is fusie lang niet altijd noodzakelijk (Van der Moolen, 2009).

De vorm van samenwerking die wordt gekozen staat niet los van het doel van de samenwerking. In de literatuur worden verschillende typen samenwerking of wederzijdse afhankelijkheden tussen organisaties beschreven. James Thompson heeft drie typen van wederzijdse afhankelijkheid gedefinieerd. Het eerste type is de “pooled”-organisatie, waarbij een wederzijdse afhankelijkheid tussen bedrijfsonderdelen bestaat. Elke onderdeel levert een eigen bijdrage aan het geheel en wordt gesteund door het geheel. Het tweede type is “sequential”, waarbij activiteiten in de ene organisatie eerst uitgevoerd moeten worden voordat de andere organisatie aan de slag kan en in feite een ketenmodel ontstaat. Als het motief om samen te werken efficiëntie is, wordt in de praktijk vaak gekozen voor sequentiële samenwerking. Het derde type is het “reciproke”-type, wat betekent dat de output van de ene organisatie de input voor de

andere organisatie is en omgekeerd. Een voorbeeld hiervan is de oprichting van Far West, een consortium met het doel om de westelijke tuinsteden in Amsterdam te herstructureren. Woningcorporaties die willen samenwerken of fuseren hebben hierbij eigen doelstellingen. De partijen waar een corporatie in de dagelijkse praktijk mee te maken heeft (gemeenten, commerciële partijen, etc.) kunnen echter andere belangen en doelstellingen hebben. Daarnaast kunnen de belangen en doelstellingen van de fusiepartners van elkaar verschillen. Het is raadzaam om voorafgaand aan de keuze van de vorm van samenwerking (fusie of een andere vorm) op hoofdlijnen overeenstemming te hebben over de doelstellingen die met de fusie of samenwerking worden nagestreefd. Deze doelstellingen bepalen welke vorm van samenwerking gekozen moet worden. (Bakker e.a., 2001).

Verschillende factoren bepalen het succes van de samenwerking. Onderzoek van fusies in het algemeen toont aan dat succesvolle samenwerking³ tussen organisaties afhangt van een aantal interne en externe factoren. De kans op een succesvolle samenwerking of fusie tussen organisaties is groter naarmate aan deze factoren is voldaan. Voorbeelden van succesfactoren zijn een heldere visie en duidelijke doelen, sterk leiderschap, prioriteitstelling en snelheid, een gedetailleerde planning, voldoende resources (onder andere mankracht), programma- en risicomanagement, klantgerichtheid, voortgangsbewaking, culturele integratie, communicatie, het behouden van kerncompetenties en veranderingsmanagement. In bijlage 3 is het volledige overzicht van succesfactoren opgenomen (Bakker e.a., 2001). In de onderstaande figuur zijn de resultaten aangegeven van onderzoek naar de mate waarin de kritieke succesfactoren worden bewaakt. Een score 1 betekent dat de kritieke succesfactor op een laag niveau wordt bewaakt, een score 5 betekent dat de kritieke succesfactor in sterke mate wordt bewaakt.



Figuur 3.2 Bewaken van kritieke succesfactoren bij fusie (Bakker e.a., 2001)

³ Succes is in het onderzoek niet gedefinieerd.

De succesfactoren heldere visie, voldoende mankracht en het behouden van kerncompetenties worden het best bewaakt. Het minst bewaakt worden voortgangsmeting, risico- en programmamanagement. Klantfocus wordt wel veel genoemd als uitgangspunt bij fusie maar wordt niet intensief bewaakt. Als de succesfactoren worden gecorreleerd met het eindresultaat van de fusie dan kan het volgende worden geconcludeerd:

- Daar waar een duidelijke visie en doelstelling aan het begin van het proces worden opgesteld, verloopt het fusieproces effectiever en efficiënter.
- Als er sprake is van een gedegen voorbereiding, prioriteiten worden gesteld en de snelheid wordt bewaakt, dan levert dit een positiever resultaat op.
- Als voldoende rekening wordt gehouden met culturele verschillen, dan verloopt de samenwerking vlotter.

Onder de onderzochte corporaties wordt opvallend weinig gemeten of de fusie, ondanks of dankzij de succesfactoren, een succes is. Dit begint al bij het ontbreken van afspraken over het te bereiken resultaat. Weinig corporaties doen aan nulmetingen, structurele metingen en rapportages op dit gebied. Ook hebben weinig corporaties inzicht in de kosten die het fusieproces met zich mee heeft gebracht. Onderzoek naar de gevolgen voor medewerkers en huurders wordt mondjesmaat uitgevoerd. De corporaties zelf zijn van mening dat de fusie gelukt is, ondanks dat moeilijk is te kwantificeren of meten wat onder een gelukte fusie wordt verstaan. (Bakker e.a., 2001).

3.4.2 Alternatieven voor fusie

Eerder in dit hoofdstuk is aangegeven dat een fusie niet in alle situaties wenselijk of mogelijk is. Er bestaan verschillende alternatieven voor fusie:

1. Concern of groep: Deze constructie komt voort uit het bedrijfsleven waarbij met aandelen eigendomsverhoudingen worden vastgelegd en waarbij de moeder een groep van rechtspersonen beheert. Bij stichtingen is dit een stuk ingewikkelder, want de rechtsposities moeten beschreven worden in statuten, reglementen en contracten.
2. Joint venture: Voor de joint venture gelden dezelfde uitgangspunten als voor het concern, alleen is het doel om een kortstondige relatie (joint venture) aan te gaan of een relatie voor een specifiek doel. Een voorbeeld van een joint venture is de oprichting van een Shared Service Center.
3. Personele unie: Dit kan zowel plaatsvinden op het niveau van bestuurders als op het niveau van raden van toezicht. Juridisch gezien brengt een personele unie geen verandering met zich mee. Als de statuten van de beide stichtingen het toestaan, is er geen bezwaar dat er een tweede bestuurder benoemd wordt (wederzijdse benoeming) of dat de samenstelling van de raden van toezicht identiek is.
4. Strategische alliantie: Een strategische alliantie heeft als doelstelling om af te spreken om op bepaalde terreinen samen op te trekken. Per onderwerp kunnen hierover afspraken gemaakt worden die indien nodig, via de rechter afgedwongen kunnen worden waardoor de afspraken niet vrijblijvend zijn. Bij het maken van afspraken moet rekening worden gehouden met de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa). De NMa houdt toezicht op de mededinging in de markt. Een eenvoudige vorm van een strategische alliantie is samenwerking op basis van contracten.
5. Incidentele of projectmatige samenwerking: Dit zijn afzonderlijke afspraken tussen corporaties die verder niet worden vastgelegd. (Quintis, 2010).

In de afgelopen jaren hebben verschillende corporaties samenwerkingsverbanden opgezet met collega-corporaties. Enkele voorbeelden van dit soort samenwerkingsverbanden zijn:

- *Futurawonen*: In 1997 is Futura opgericht door vijf Brabantse woningcorporaties onder het motto: Samenwerken aan wonen, het ondernemen waard. De vijf corporaties zijn AlleeWonen, Casade, Thuisvester, WonenBreborg en Zayaz. Futura vervult drie rollen voor de corporaties: partij (in de volkshuisvestelijke discussie), platform (om kennis te creëren en uit te wisselen) en producent (van projecten waarop de deelnemers kunnen intekenen). Dit moet voordelen opleveren voor de deelnemers als het gaat om het

vergroten van het innovatief vermogen, uitbreiding en verdieping van het netwerk en rendement door advies en bundeling van kracht. In de praktijk bestaat Futura uit tijdelijke werkverbanden binnen interdisciplinaire programma's. Bijzonder is dat het samenwerkingsverband ook open staat voor deelname door andere Brabantse corporaties (Futurawonen, 2010). Hoewel niet exact bepaald kan worden wat het rendement is van de samenwerking kan op basis van de bekendheid binnen de sector en het relatief lange bestaan geconcludeerd worden dat Futura een succesvol samenwerkingsverband is. Ten opzichte van andere samenwerkingsverbanden valt bij Futura de focus op kennis en innovatie op.

- *Kristal*: Zes woningcorporaties (Delftwonen, Het Oosten, HaagWonen, Intermezzo, Stadswonen en ZVH) hebben in 2001 hun projectontwikkeling samengebracht in Kristal. Het doel was volume- en kennisbundeling, professionalisering, versterken van de focus op projectontwikkeling, verbeteren van de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt en van de risicobeheersing. Elke corporatie had als aandeelhouder zijn "eigen" ontwikkelbedrijf binnen Kristal, dat voor 90% eigendom was van de betreffende corporatie. De inbreng in het ontwikkelbedrijf stond los van de aandelenverhouding in Kristal NV (Schuwer, 2005). Deze opzet van inbreng en aandelenverhouding bemoeilijkte in bepaalde situaties de samenwerking tussen de corporaties, met name wanneer er sprake was van tegenstrijdige belangen. In september 2010 is bekend geworden dat Kristal haar werkzaamheden weer overdraagt aan de corporaties. Als reden wordt de recessie genoemd: mede als gevolg hiervan hebben de woningcorporaties nog maar beperkte investeringsmogelijkheden. De directie van Kristal heeft gemeend dat het voortzetten van de onderneming in de huidige marktomstandigheden de komende jaren niet is vol te houden en dat het verantwoord en doelmatig is om de projectontwikkeling naar de woningcorporaties terug te brengen (PropertyNL, 2010).
- *Trevin*: Trevin is een samenwerkingsverband op het gebied van ICT, inkoop en kennisdeling tussen drie Noord-Hollandse corporaties, Wooncompagnie, Woonwaard en IntermarisHoeksteen. Op 20 november 2009 is deze coöperatie opgericht. Het doel van Trevin is onder andere efficiënter werken, het verbeteren van de kwaliteit en continuïteit van de ICT dienstverlening, het uitwisselen van kennis en samenwerken in beleids- en productontwikkeling. Trevin heeft doelstellingen voor de komende vier jaar gedefinieerd. In 2012 zullen de behaalde resultaten worden geëvalueerd, waardoor het te vroeg is om conclusies te kunnen trekken over het succes van de samenwerking.

Naast de samenwerking tussen woningcorporaties onderling, zoeken corporaties ook de samenwerking op met zorginstellingen. Een fusie tussen een corporatie en een zorginstelling is echter verboden volgens de Woningwet en het BBSH. Het verbod dient te voorkomen dat maatschappelijk gebonden vermogen weglekt naar andere sectoren (Van der Moolen, 2009). Daarnaast mag een corporatie zich niet bezig houden met oneigenlijke taken, zoals het verlenen van zorg of welzijn (Quintis, 2010). Tenslotte mag er geen belemmering van het toezicht optreden (Van der Moolen, 2009). Naast de fusie is ook de samenwerkingsvorm concern of groep uitgesloten op basis van dezelfde gronden als de fusie. Het BBSH sluit deze te zeer verstrengelde vorm van samenwerking uit. Een joint venture is mogelijk als het niveau van samenwerken beperkt blijft tot beleidsmatige en/of ondersteunende zaken. Zodra de joint venture betrekking heeft op geld of wederzijdse invloed in beleid ontstaan er verbindingen die het ministerie van VROM niet zal accepteren. De personele unie is een onwenselijke constructie waarin een 'dubbele petten' situatie ontstaat zodra een van de bestuurders vertrekt. De strategische alliantie is relatief simpel op te zetten en daarmee wel een realistische vorm van samenwerking (Quintis, 2010). In bijlage 4 zijn verschillende voorbeelden opgenomen van geslaagde en niet-geslaagde samenwerkingsverbanden tussen woningcorporaties en zorginstellingen.

3.5 De effecten van fusie

De effecten van fusie op het presteren van corporaties is onderwerp geweest van verschillende onderzoeken. Aan de hand van de resultaten van de onderzoeken van Cebeon (paragraaf 3.5.1) en van KWH (paragraaf 3.5.2) worden deze effecten in kaart gebracht.

3.5.1 Onderzoek Cebeon

In opdracht van het Ministerie van VROM heeft Cebeon, het Centrum Beleidsadviseerend Onderzoek b.v., in 2006 een onderzoek afgerond naar de effecten van fusies tussen corporaties op de maatschappelijke prestaties. In het onderzoek zijn de gegevens van 135 gefuseerde en 65 niet-gefuseerde corporaties over het meetjaar 2003 vergeleken. Het doel van het onderzoek was na te gaan of fusies bijdragen aan het beter bereiken van maatschappelijke doelstellingen en of lokale binding en huurderbetrokkenheid bij schaalvergroting minimaal op hetzelfde niveau blijven. (Cebeon, 2006).

In het algemeen blijkt uit het onderzoek dat de effecten van een fusie niet altijd te onderscheiden zijn van ontwikkelingen in de maatschappij en in de volkshuisvestingssector. In sommige gevallen kunnen bepaalde effecten worden toegeschreven aan de fusie, in andere gevallen blijkt dat de fusie ontwikkelingen niet heeft belemmerd, terwijl in weer andere gevallen het niet helder is of er zonder fusie andere prestaties zouden zijn geleverd. Als het gaat om de tendens richting professionalisering, specialisatie en taakverbreding blijken fusies hieraan een bijdrage te leveren, met schaalvergroting en organisatieverandering als stimulansen van dit proces. De deskundigheid op het gebied van beleidsontwikkeling neemt toe en er worden meer personele mogelijkheden gecreëerd om hier structureel mee bezig te zijn. Na fusies hebben gemeenten te maken met grotere, professionelere en veelal draagkrachtiger partners, waarmee betere mogelijkheden ontstaan voor de realisatie van volkshuisvestelijke opgaven. Wat betreft de verschillen tussen gefuseerde en niet-gefuseerde corporaties valt op dat gefuseerde corporaties groter zijn, vaker bezit hebben in verstedelijkte gemeenten en dat de woningvoorraad ouder is met een groter aandeel goedkope woningen dan niet-gefuseerde corporaties. Ook hebben de gefuseerde corporaties veel meer plannen met betrekking tot nieuwbouw, sloop en verkoop. De financiële positie van gefuseerde corporaties verschilt slechts in beperkte mate van die van niet-gefuseerde corporaties. (Cebeon, 2006).

Naast deze algemene onderwerpen zijn zeven aspecten van maatschappelijk presteren nader onderzocht bij de gefuseerde corporaties ten opzichte van de niet-gefuseerde corporaties. Dit heeft geleid tot de volgende conclusies:

1. Prestatieafspraken: na fusie zijn er met meer gemeenten prestatieafspraken gemaakt die bovendien betrekking hebben op meer onderwerpen en gedetailleerder van aard zijn. Echter, deze ontwikkeling wordt voornamelijk toegeschreven aan een algemene trend die los staat van de fusie, hoewel de fusie het tot stand komen van prestatieafspraken wel kan hebben bevorderd door de inbreng van ervaringen van de fusiepartner.
2. Regionale en lokale binding: lokale verankering vinden alle onderzochte corporaties van belang. Om hier invulling aan te geven is de relatie met andere maatschappelijke organisaties essentieel. Deze relaties zijn bij gefuseerde corporaties toegenomen en constructiever geworden. Ook is de betrokkenheid van de fusiecorporatie bij de formulering en uitvoering van gemeentelijk beleid vergroot en zijn de fusiecorporaties beter in staat tot de uitvoering van eventuele prestatieafspraken en overig gemeentelijk beleid. Als door fusie het aantal in de gemeente actieve corporaties kleiner wordt, vergemakkelijkt dat het proces van afstemming, samenwerking en afspraken maken. Aandachtspunt bij fusies is het feit dat bij bovenregionale fusiecorporaties die na een fusie een centraal organisatie-model kiezen, de besluitvorming over (lokale) aangelegenheden wordt vertraagd en de aanspreekbaarheid voor gemeenten en andere stakeholders afneemt. Een ander aandachtspunt in dit kader is de interne gerichtheid na een fusie.

3. Effecten voor huurders: als het gaat om het betrekken van huurders bij beheer en beleid kan een fusie direct gevolgen hebben voor het functioneren van huurdersorganisaties. In de praktijk vindt er na een fusie samenwerking tussen huurdersorganisaties (bijvoorbeeld in een platform of koepel) of integratie van de huurdersorganisaties plaats. Soms ook blijven huurdersorganisaties naast elkaar bestaan. Een koepel of platform leidt voor de corporatie tot efficiënter en effectiever overleg, maar voor de huurdersorganisaties tot een complexere interne verantwoordingsstructuur. Naast elkaar functionerende huurdersorganisaties betekenen een minder efficiënt overleg- en adviescircuit. Als het gaat om de dienstverlening aan huurders blijkt dat door fusie een grotere fysieke afstand ontstaat tussen huurders en verhuurder als gevolg van de schaalvergroting, met name in kleinere gemeenten of kernen. De telefonische en elektronische bereikbaarheid wordt daarentegen vergroot. Tussen de ontwikkeling van de huurprijzen en het plaatsvinden van fusies bestaat geen eenduidig verband. Het dienstenpakket is bij alle onderzochte corporaties na fusie uitgebreid doordat door de fusie productontwikkeling een expliciete activiteit is geworden, het innoverende vermogen is toegenomen en fusiepartners ideeën en producten van elkaar overnemen. Het uitgebreidere dienstenpakket wordt ook veroorzaakt door algemene ontwikkelingen met name op het gebied van wonen en zorg en leefbaarheid. Over de vraag of de fusie tot meer differentiatie van het woningaanbod aan huurders heeft geleid, verschillen de meningen. Huurdersorganisaties zijn van mening dat dit wel het geval is bij lokale en bovenregionale fusies, terwijl de corporaties zelf menen dat er geen gedifferentieerder aanbod is. Bij regionale fusies zijn de meningen precies omgekeerd.
4. Leefbaarheid: zowel de betrokkenheid bij buurtbeheer en de financiële inzet voor leefbaarheid zijn toegenomen na fusie. Dit is echter voornamelijk het gevolg van algemene ontwikkelingen, waaronder de verbreding van het BBSH met het prestatievelde leefbaarheid. Fusie werkt hierbij noch stimulerend, noch belemmerend. Alleen bij lokale fusiecorporaties heeft de fusie stimulerend gewerkt door de schaalvergroting en de afname van de versnippering van het bezit. Ook geven sommige fusiecorporaties aan dat de verhoging van budgetten mogelijk is geworden door de grotere financiële draagkracht na de fusie.
5. Productdifferentiatie: als het gaat om de verscheidenheid aan producten kan worden geconcludeerd dat deze na fusie is toegenomen. Voorbeelden zijn verschillende eigendomsvormen, nieuwe diensten (onder andere op het gebied van zorg), huisvestingsvormen voor speciale doelgroepen en vergroting van keuzemogelijkheden bij woningonderhoud. Echter, de toename van productdifferentiatie is een gevolg van algemene maatschappelijke ontwikkelingen. In een aantal gevallen is dit bevorderd door fusie die leidde tot de verhoging van ambitieniveaus, kruisbestuiving van ideeën van fusiepartners, professionalisering en expliciete taken met betrekking tot productontwikkeling en schaalvoordelen.
6. Investeringskracht: als gevolg van fusie is de investeringskracht toegenomen, zowel bij fusies van “arme” corporaties met “rijke” corporaties als bij fusies tussen financieel gelijkwaardige partners. De omvang van de financiële middelen, de schaal en de deskundigheid hebben bijgedragen aan de vergroting van de investeringskracht. Dit leidt tot een hoger investeringsniveau en meer initiatieven. Wel vindt bij regionale en bovenregionale fusies een prioritering plaats in investeringen, waarbij inhaalslagen worden gemaakt of grote projecten worden uitgevoerd die vóór de fusie niet mogelijk waren. Onder invloed van algemene ontwikkelingen zoals de betrokkenheid van diverse partijen bij herstructurering, is samenwerking met derden bij de realisatie van projecten beter mogelijk geworden door fusie.
7. Beheerslasten en efficiency: de beheerslasten zijn na fusie in enkele gevallen gelijk gebleven, maar in de meeste gevallen toegenomen. Deze toename wordt veroorzaakt door de uitbreiding van taken en specialisatie, de toename van het aantal projecten in uitvoering en de uitbreiding van het aanbod. Over efficiency kunnen slechts partiële conclusies worden getrokken. Bij lokale fusies waarbij bij gelijkblijvende beheerslasten meer taken worden uitgevoerd, is sprake van efficiencyverbetering, bijvoorbeeld door

vermindering van de versnippering van bezit. Bij landelijke fusies is de aanwezigheid van gescheiden woningmarkten een nadeel voor het bereiken van efficiency. (Cebeon, 2006).

3.5.2 Onderzoek Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector

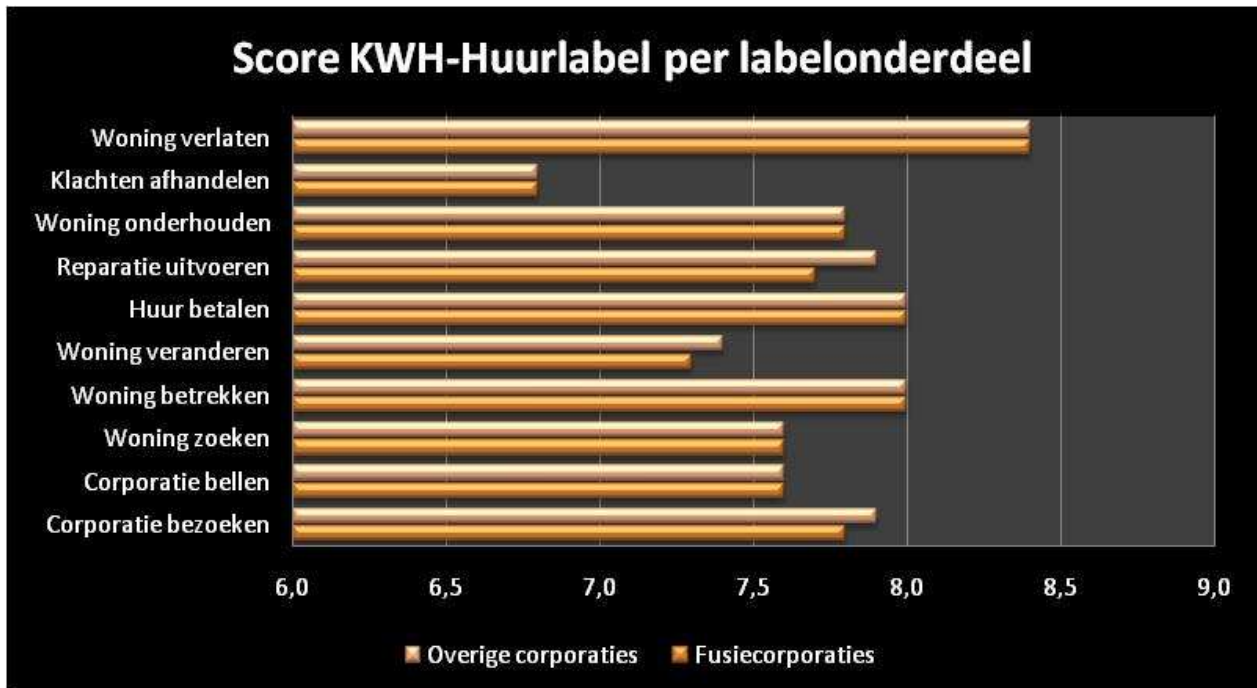
Het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) heeft in 2010 een onderzoek afgerond naar de kwaliteit van dienstverlening van gefuseerde woningcorporaties. Dit onderzoek heeft betrekking op het eerste prestatieveld 'verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens' uit het BBSH. Het onderzoek van KWH is een praktijkonderzoek, geen wetenschappelijk onderzoek. Ook zijn slechts gegevens gebruikt van leden van KWH die metingen voor het KWH-Huurlabel hebben laten uitvoeren. Toch geven de resultaten van het onderzoek waardevolle informatie over de gevolgen van fusies voor de prestaties van corporaties op het betreffende prestatieveld. Voor het onderzoek heeft KWH gebruik gemaakt van data uit de metingen voor het KWH-Huurlabel van de afgelopen vijftien jaar. In het onderzoek zijn de gegevens van 127 corporaties gebruikt die lid zijn van KWH en waarbij sinds 1995 één of meerdere fusies hebben plaatsgevonden. De resultaten van de fusiecorporaties zijn vergeleken met corporaties waarbij sinds 1995 geen enkele fusie heeft plaatsgevonden. (KWH, 2010).

Het KWH-Huurlabel meet de kwaliteit van dienstverlening en bestaat uit tien labelonderdelen die het gehele verhuurproces beslaan. Het onderzoek laat zien dat de totaalscore over alle labelonderdelen bij de fusiecorporaties iets lager ligt (7,69) dan bij de overige corporaties (7,74). Uitgesplitst naar de twee meetmethoden die het KWH-Huurlabel kent, blijkt dit verschil zich alleen voor te doen bij de cijfers uit de enquête onder huurders (7,62 tegen 7,74), niet bij de resultaten uit van Mysteryshopping / Beoordelen Informatiemateriaal (beide 7,69), zoals onderstaande grafiek laat zien. Hier lijkt een verband te zijn met de relatief grote omvang van de gefuseerde corporaties. Uit hetzelfde onderzoek blijkt namelijk dat de klanten van kleine(re) corporaties over het algemeen beter te spreken zijn over de kwaliteit van dienstverlening dan klanten van grote(re) corporaties (KWH, 2010).



Figuur 3.3 Totaalscores KWH-Huurlabel van fusiecorporaties en overige corporaties (KWH, 2010)

Vergelijking van de fusiecorporaties en de overige corporaties op de tien afzonderlijke labelonderdelen laat zien dat fusiecorporaties het op de meeste onderdelen wat minder goed doen. Het verschil is echter overal beperkt (KWH, 2010).



Figuur 3.4 Scores per labelonderdeel KWH-Huurlabel van fusiecorporaties en overige corporaties (KWH, 2010)

KWH heeft ook onderzocht wat het effect is van een fusie door de scores op alle labelonderdelen van het KWH-Huurlabel vóór en na de fusie te vergelijken. Deze gegevens waren slechts beperkt beschikbaar, maar KWH concludeert dat van grote positieve of negatieve effecten van een fusie geen sprake is. De gemiddelde totaalscore over alle labelonderdelen ligt na de fusie wel lager (7,55) dan voor de fusie (7,73, KWH, 2010).



Figuur 3.5 Vergelijking scores per labelonderdeel KWH-Huurlabel voor en na een fusie (KWH, 2010)

Indicatieve gegevens over de ontwikkeling van de scores in de jaren na de fusie laten zien dat de scores op de verschillende onderdelen van het KWH-Huurlabel tussen het eerste en het tweede jaar na de fusie sterk stijgen, en daarna redelijk constant blijven. De resultaten laten zien

dat fusiecorporaties tot 10.000 woningen snel na de fusie een stap naar voren maken, terwijl de ontwikkeling bij corporaties met meer dan 10.000 woningen geleidelijker gaat (KWH, 2010).

3.6 Conclusie

In dit hoofdstuk staat het begrip fusie centraal. Vanuit juridisch oogpunt is een fusie het verkrijgen van eigendom van aandelen of activa en passiva. Om de centrale vraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is inzicht nodig in de fusieregels die gelden voor woningcorporaties. Deze regels bepalen onder welke voorwaarden tot fusie kan worden overgegaan en daarmee in welke situaties fusie wel en niet kan worden ingezet. De belangrijkste regels houden in dat de fusiecorporatie uitsluitend werkzaam mag zijn op het gebied van de volkshuisvesting en dat het ministerie van VROM toetst of de voorgenomen fusie het belang van de volkshuisvesting dient. Daarnaast geldt dat bij een fusie tussen corporaties de bedrijfsfusie en de juridische fusie de mogelijke fusievormen zijn. Als deze vormen niet aansluiten bij wat de te fuseren corporaties willen bereiken met de fusie of wanneer geen goedkeuring van het ministerie van VROM wordt verkregen, zal moeten worden gezocht naar een alternatieve vorm van samenwerking om alsnog invulling te geven aan de motieven om te fuseren.

Als alternatief voor fusie kan worden gekozen voor het concern of de groep, de joint venture, de personele unie, de strategische alliantie of incidentele of projectmatige samenwerking. Van deze vormen bestaan in de corporatiesector verschillende voorbeelden. Hetzelfde geldt voor vormen van samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen, waarbij echter een fusie, concern of groep is verboden om te voorkomen dat maatschappelijk gebonden vermogen weglekt naar andere sectoren. Op basis van de successen (of het uitblijven ervan) van de praktijkvoorbeelden kan worden geconcludeerd dat het voor het slagen van de samenwerking essentieel is dat tegengestelde belangen uitgesloten worden, dat rekening wordt gehouden met verschillende culturen, dat regie wordt gevoerd en dat verbondenheid wordt gecreëerd. Daarnaast kan een aantal succesfactoren worden benoemd voor samenwerking in het algemeen. Deze leiden tot de conclusie dat de kans op succes groter is naarmate sterker aan factoren is voldaan zoals een heldere visie en duidelijke doelen, sterk leiderschap, programmamanagement, risicomangement en culturele integratie.

In dit onderzoek gaat het om de effecten van fusie. In eerder onderzoek zijn de effecten gemeten door gefuseerde corporaties te vergelijken met niet-gefuseerde corporaties. In de onderstaande tabel zijn de conclusies weergegeven die op basis van eerder onderzoek kunnen worden getrokken en die in het volgende hoofdstuk worden gebruikt voor het opstellen van de hypothese.

Aspect	Effect van fusie
Professionalisering en Specialisatie	Verbeterd, met schaalvergroting en organisatieverandering als stimulansen
Financiële positie	Gering verschil
Prestatieafspraken	Potentie om te verbeteren door ervaring fusiepartner
Relatie met andere maatschappelijke organisaties	Verbeterd, toegenomen en constructiever geworden
Ontwikkeling van huurprijzen	Geen effect
Dienstenpakket	Uitgebreid, ook als gevolg van algemene maatschappelijke ontwikkelingen
Differentiatie in aanbod	Geen eenduidig beeld
Investeren in leefbaarheid	Alleen positief effect bij lokale fusie
Investeringskracht	Toegenomen
Beheerslasten	Veelal toegenomen
Kwaliteit dienstverlening (score KWH-Huurlabel)	Verslechterd, maar per labelonderdeel in beperkte mate

Figuur 3.6 Effecten van fusie

Hoofdstuk 4: Hypothese

4.1 Inleiding

Op basis van de resultaten van de hoofdstukken 2 en 3 wordt in dit hoofdstuk een hypothese opgesteld over de effecten van fusie op de prestaties van corporaties. In paragraaf 4.2 wordt deze hypothese beschreven. In het volgende hoofdstuk wordt de hypothese getoetst.

4.2 Hypothese: het effect van fusie op prestaties

De hypothese heeft betrekking op de te verwachten effecten van fusie op de prestaties van corporaties. Door de prestatie-indicatoren uit hoofdstuk 2 te combineren met de resultaten van hoofdstuk 3, waarbij met name paragraaf 3.5 wordt gebruikt, kunnen de te verwachten effecten worden beschreven. Dit leidt tot de volgende verwachtingen per prestatieveld:

Prestatieveld 1: Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens

Bij dit prestatieveld gaat het om het verhuren van woningen aan de doelgroep waarbij corporaties de beleidsruimte hebben om slechts een percentage van de maximaal redelijke huurprijs te vragen. De prestatie-indicatoren zijn passende toewijzing aan de doelgroep, het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen in het woningbestand en de huur als percentage van de maximaal redelijke huur. Uit de onderzoeken blijkt dat gefuseerde corporaties meer goedkoop bezit hebben dan niet-gefuseerde corporaties. Hieruit zou afgeleid kunnen worden dat gefuseerde corporaties als gevolg van dit grotere aandeel goedkoop bezit meer woningen kunnen toewijzen aan de doelgroep en daarmee beter presteren. De onderzoeken geven echter geen uitsluitsel of dit ten eerste in de praktijk gebeurt en ten tweede of het een gevolg is van fusie of van (bijvoorbeeld) verschillen in marktgebieden tussen gefuseerde en niet-gefuseerde corporaties. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat de grotere voorraad goedkoop bezit is ontstaan door het hanteren van een lager percentage maximaal redelijke huur door de fusiecorporaties. Dit zou duiden op een verbeterde prestatie na fusie, maar ook hier geven de onderzoeken geen uitsluitsel over. Als het gaat om de ontwikkeling van de huurprijzen, dan is er geen eenduidig verband geconstateerd tussen deze ontwikkeling en fusie, waaruit kan worden geconcludeerd dat fusie geen effect heeft op huurprijzen en dus op het verhuren met voorrang voor bewoners met lagere inkomens.

Op basis van het bovenstaande kan worden verwacht dat de scores op de prestatie-indicatoren binnen dit prestatieveld **niet zullen wijzigen** als gevolg van fusie.

Prestatieveld 2: Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling

Dit prestatieveld heeft betrekking op het inzetten van middelen om het woningbezit kwalitatief aan de eisen te laten voldoen die huurders mogen verwachten. Als prestatie-indicatoren zijn woningverbetering, het totale onderhoud en nieuwbouw van huurwoningen gekozen. Uit de onderzoeken blijkt dat gefuseerde corporaties veel meer plannen met betrekking tot nieuwbouw, sloop en verkoop hebben. Bovendien is als gevolg van fusie de investeringskracht toegenomen, zowel bij fusies van “arme” corporaties met “rijke” corporaties als bij fusies tussen financieel gelijkwaardige partners. De omvang van de financiële middelen, de schaal en de deskundigheid hebben bijgedragen aan de vergroting van de investeringskracht. Dit leidt tot een hoger investeringsniveau en meer initiatieven. Hieruit kan worden afgeleid dat na fusie meer middelen kunnen worden ingezet voor woningverbetering, onderhoud en nieuwbouw van huurwoningen.

Op basis van het bovenstaande kan worden verwacht dat de scores op de prestatie-indicatoren binnen dit prestatieveld zullen **verbeteren** als gevolg van fusie.

Prestatieveld 3: Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer

Op grond van het BBSH dienen woningcorporaties hun huurders te betrekken bij het beleid en beheer. Voor dit prestatieveld geldt dat er geen resultaat- of prestatievereisten zijn beschreven, maar alleen procesvereisten. Een corporatie is verplicht aan deze procesvereisten te voldoen, fusie zal hierop niet van invloed zijn. Dit prestatieveld wordt dan ook buiten beschouwing gelaten bij het vergelijken van de prestaties vóór en na fusie. Wel kan over het effect van fusies op dit prestatieveld gezegd worden dat een fusie direct gevolgen heeft voor het functioneren van huurdersorganisaties. Als de huurdersorganisaties gaan samenwerken in een koepel of platform, dan leidt dit voor de corporatie tot efficiënter en effectiever overleg, maar voor de huurderorganisaties tot een complexere interne verantwoordingsstructuur. Als de huurdersorganisaties naast elkaar blijven functioneren dan leidt dit tot een minder efficiënt overleg- en adviescircuit. Het hangt dan ook van de gekozen overlegstructuur af of fusie tot een verbetering leidt.

Prestatieveld 4: Waarborgen van de financiële continuïteit

Corporaties dienen een zodanig financieel beleid en beheer te voeren dat hun voortbestaan in financieel opzicht gewaarborgd is. Daarmee is financiële continuïteit een randvoorwaarde voor het functioneren van corporaties. Daarnaast vereist het BBSH dat corporaties zorg dragen voor een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Op grond van deze eis zijn de netto bedrijfslasten, de netto kasstroom en de rentedekkingsgraad gekozen als prestatie-indicatoren. Uit de onderzoeken blijkt dat de financiële positie van gefuseerde corporaties slechts in beperkte mate verschilt van die van niet-gefuseerde corporaties. De beheerslasten nemen na fusie echter toe als gevolg van de uitbreiding van taken en specialisatie, de toename van het aantal projecten in uitvoering en uitbreiding van het aanbod. Als het gaat om efficiency dan moet onderscheid worden gemaakt tussen lokale en landelijke fusies. Bij lokale fusies waarbij bij gelijkblijvende beheerslasten meer taken worden uitgevoerd, is sprake van efficiencyverbetering, bijvoorbeeld door vermindering van de versnippering van bezit. Bij landelijke fusies is de aanwezigheid van gescheiden woningmarkten een nadeel voor het bereiken van efficiency.

Voor alle corporaties geldt dat de beheerslasten toenemen na fusie, terwijl efficiencyverbetering alleen optreedt bij lokale fusies. Deze aspecten tegen elkaar afwegend, kan worden verwacht dat de scores op de prestatie-indicatoren binnen dit prestatieveld zullen **verslechteren** als gevolg van fusie.

Prestatieveld 5: Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken

Op grond van het BBSH worden woningcorporaties geacht bij te dragen aan de leefbaarheid in de buurten en wijken waar hun woongelegenheden gelegen zijn. Als prestatie-indicator is gekozen voor de uitgaven aan leefbaarheid. Uit de onderzoeken blijkt dat de betrokkenheid bij buurtbeheer en de financiële inzet voor leefbaarheid zijn toegenomen na fusie, maar ook dat dit vooral een gevolg is van algemene ontwikkelingen. Fusie werkt stimulerend noch belemmerend als het gaat om bijdragen aan leefbaarheid. Alleen bij lokale fusiecorporaties werkt fusie stimulerend door de schaalvergroting en de afname van de versnippering van het bezit. Daarnaast maakt in sommige gevallen de grotere financiële draagkracht na de fusie een verhoging van budgetten mogelijk.

Zoals uit paragraaf 5.2 zal blijken, hebben de fusies binnen de onderzoekspopulatie met name plaatsgevonden op lokaal niveau. In combinatie met de grotere financiële draagkracht kan worden verwacht dat de scores op de prestatie-indicator binnen dit prestatieveld zullen **verbeteren** als gevolg van fusie.

Prestatieveld 6: Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben

Corporaties moeten prioriteit geven aan de huisvesting van wat de aandachtsgroepen van beleid genoemd worden: ouderen, gehandicapten, begeleid wonenden en bijzondere groepen die zorg of begeleiding behoeven. De gekozen prestatie-indicatoren voor dit prestatieveld hebben betrekking op het aandeel voor deze doelgroepen geschikte woningen en het aandeel toegankelijke woningen. Uit de onderzoeken blijkt dat de relatie met maatschappelijke organisaties zoals zorginstellingen na fusie constructiever is geworden. Ook is na de fusie de productdifferentiatie toegenomen, waaronder diensten op het gebied van wonen en zorg en huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Tenslotte zijn de professionaliteit, deskundigheid en investeringskracht toegenomen na fusie, wat een bijdrage kan leveren aan de prestaties op het gebied van wonen en zorg.

Op basis van het bovenstaande kan worden verwacht dat de scores op de prestatie-indicator binnen dit prestatieveld zullen **verbeteren** als gevolg van fusie.

4.3 Conclusie

In dit hoofdstuk is beschreven wat de verwachte effecten zijn van fusie op de prestaties van woningcorporaties, op basis van de in hoofdstuk 3 opgenomen onderzoeken. Per prestatieveld zijn de verwachte veranderingen in prestaties aangegeven. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Prestatieveld	Verwachte verandering in prestatie na fusie
1. Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens	Geen wijzigingen
2. Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling	Verbetering
3. Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer	Wordt niet gemeten
4. Waarborgen van de financiële continuïteit	Verslechtering
5. Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken	Verbetering
6. Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben	Verbetering

Figuur 4.1 Hypothese

Hoofdstuk 5: Prestaties vóór en na fusie

5.1 Inleiding

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: In hoeverre is fusie een geschikt middel om prestaties van woningcorporaties te verbeteren? Om antwoord te geven op deze vraag zijn in hoofdstuk 2 prestatie-indicatoren benoemd en is in hoofdstuk 3 aangegeven in welke situaties fusie wel en niet kan worden ingezet. Ook is onderzocht wat uit eerder onderzoek is gebleken over de effecten van fusie. Op basis van deze informatie is in hoofdstuk 5 een hypothese opgesteld over het al dan niet verbeteren van de prestaties na fusie. Om de hypothese te toetsen en antwoord te geven op de centrale vraag van dit onderzoek, worden in dit hoofdstuk de prestaties vóór en na fusie gemeten met behulp van prestatie-indicatoren per prestatievelde. Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven, wordt de onderzoekspopulatie gevormd door alle corporaties die in 2006 zijn gefuseerd. In paragraaf 5.2 wordt nader ingegaan op deze fusies. Vervolgens worden in paragraaf 5.3 de daadwerkelijke prestaties vóór en na de fusie in kaart gebracht. Tenslotte wordt in paragraaf 5.4 de hypothese getoetst en worden conclusies getrokken ten aanzien van het effect van fusie op prestaties.

5.2 De onderzoekspopulatie

Zoals gezegd wordt de onderzoekspopulatie gevormd door de corporaties die in 2006 zijn gefuseerd. Er hebben in dit jaar 16 fusies plaatsgevonden. In de onderstaande tabel zijn de kenmerken van zowel de fusiedragers als de fusiepartners van de 16 fusies weergegeven. Fusiedragers zijn de corporaties die bij een fusie de verkrijgende partij zijn, fusiepartners (of fusiegevers) zijn de verdwijnende corporaties. De gebruikte gegevens over de corporaties hebben betrekking op het jaar 2005, omdat het gaat om de kenmerken van de individuele corporaties vóór fusie. In sommige gevallen hebben fusiecorporaties een nieuwe naam gekregen, die in 2005 nog niet werd gebruikt. In de tabel zijn de nieuwe namen tussen haakjes aangegeven. Woningstichting Actium en Stichting Woonmaatschappij zijn in 2008 opnieuw gefuseerd. Deze corporaties worden bij het meten van de prestaties in de volgende paragraaf buiten beschouwing gelaten, omdat de gegevens over het jaar 2008 beïnvloed zijn door de volgende fusie.

In de tabel zijn de naam en vestigingsplaats van de corporaties opgenomen, tevens of de corporatie fusiedrager of fusiepartner is en het totale aantal woongelegenheden van elke corporatie. Ook is de referentiegroep van elke corporatie weergegeven. Een referentiegroep bestaat uit corporaties die op verschillende kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben. De referentiegroepen zijn als volgt ingedeeld:

1. Studentenhuisvesting;
2. Ouderenhuisvesting;
3. Grote herstructureringscorporaties;
4. Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties;
5. Gemiddeld profiel;
6. Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen;
7. Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille;
8. Corporaties met relatief jong bezit;
9. Corporaties met marktgevoelig bezit;
10. Corporaties met stabiele portefeuille;
11. Overige corporaties. (CFV, 2005).

Tenslotte zijn de omvang van de herstructureringsproblematiek (hoe lager deze score, hoe minder woningen in een wijk met een zwakke sociaal-economische structuur liggen) en de gemiddelde wijkscore weergegeven, die de waardering voor de woonkwaliteit weergeeft.

Fusiedrager of fusiepartner	Naam corporatie	Vestigingsplaats	# Woongelegenheden	Referentiegroep	Herstructureringsproblematiek	Gemiddelde wijkscore
Fusiedrager	Stichting Wonen 's-Hertogenbosch (Zayaz)	's-Hertogenbosch	7.804	5	1,1	5,2
Fusiepartner	Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	's-Hertogenbosch	5.211	5	1,8	5,2
Fusiedrager	Woningstichting Rochdale	Amsterdam	32.774	3	3,6	5,3
Fusiepartner	Woningstichting Nieuw Amsterdam	Amsterdam Zuidoost	7.430	11	4,4	4,4
Fusiedrager	Stichting Parteon	Wormerveer	15.986	4	2,1	5,9
Fusiepartner	Stichting Goed Wonen Assendelft	Assendelft	1.162	10	1,0	7,1
Fusiedrager	Woningstichting Actium	Assen	7.069	6	0,8	7,1
Fusiepartner	Boaz Woningstichting	Meppel	101	8	0,4	6,5
Fusiedrager	Stichting Westambacht (Arcade)	Monster	2.437	5	1,0	7,0
Fusiepartner	Westland Wonen	's-Gravenzande	2.937	5	0,9	7,2
Fusiedrager	Woningstichting Woonwaard (Stichting QuaWonen)	Krimpen aan den IJssel	3.973	5	1,2	6,3
Fusiepartner	Woningbouwvereniging Ons Belang	Krimpen aan de Lek	869	10	1,6	6,1
Fusiepartner	Provesta Wonen	Schoonhoven	3.318	9	1,1	6,7
Fusiedrager	Wonen Maasduinen (Stichting Destion)	Nieuw Bergen	1.502	6	0,7	7,1
Fusiepartner	Woningstichting De Vuurkuul	Mook	955	6	0,3	7,2
Fusiedrager	Woonbron	Rotterdam	36.287	3	3,4	5,3
Fusiepartner	Woondrecht	Dordrecht	7.153	4	7,3	4,9
Fusiedrager	Stichting Woonbedrijf ieder1	Deventer	6.104	9	4,3	5,5
Fusiepartner	Hanzewonen	Zutphen	9.390	9	2,8	5,5
Fusiedrager	Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen (Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl)	Eindhoven	15.673	9	2,1	5,7
Fusiepartner	Woningstichting SWS	Eindhoven	15.185	9	2,7	5,2
Fusiedrager	Woningstichting Dr. Schaepman (Viveste)	Houten	2.333	8	0,3	6,8
Fusiepartner	Algemene Woningstichting Houten	Houten	2.352	8	0,4	6,2
Fusiedrager	Woningstichting Sint Joseph (Woonstichting Stroomland)	Oisterwijk	2.199	5	0,7	7,0
Fusiepartner	Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	Oisterwijk	812	5	0,5	7,5
Fusiedrager	Woonstichting Leyackers	Rijen	5.836	6	0,7	7,1
Fusiepartner	Stichting Sint Petrus	Gilze en Rijen	104	2	0,0	6,9
Fusiedrager	Stichting Woningbeheer Betuwe	Lienden	3.287	6	0,8	6,9
Fusiepartner	Woningstichting Dodewaard	Lienden	586	7	0,8	7,0
Fusiedrager	Stichting de Alliantie	Huizen	54.613	3	2,3	5,8
	PWV WONEN	Amsterdam	3.778	4	3,8	5,4
Fusiedrager	Stichting Woonmaatschappij	Hoofddorp	11.994	8	0,8	6,9
Fusiepartner	Stichting Woonmaatschappij Amsterdam (Zomers Buiten)	Amsterdam	9.533	4	3,3	5,6
Fusiepartner	Woonmaatschappij Haarlem	Hoofddorp	10.193	4	3,2	5,6
Landelijk					2,3	6,4

Figuur 5.1 Kenmerken van de in 2006 gefuseerde corporaties, samengesteld op basis van de CiP 2005

Op basis van de kenmerken in de tabel kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De meeste fusies zijn lokaal, een enkele fusie vindt op regionaal niveau plaats. Er zijn geen bovenregionale of landelijke fusies. Dit sluit aan bij hetgeen in paragraaf 3.2.2 is geschreven over het voorkomen van fusies binnen de corporatiesector.
- Op drie fusies na hebben de fusiedragers meer woongelegenheden dan de fusiepartner(s), in sommige gevallen zelfs aanzienlijk meer.
- Veelal bevinden de fusiedrager en de fusiepartner(s) zich in een vergelijkbare referentiegroep. Corporaties met een gemiddeld profiel (5, 6 of 7) fuseren met andere gemiddelde corporaties en herstructureringscorporaties fuseren met andere herstructureringscorporaties. Hetzelfde geldt voor corporaties met marktgevoelig bezit. Interessant is om te kijken welke fusiemotieven ten grondslag liggen aan deze fusies om te constateren of het logisch is om voor een gelijksoortige partner te kiezen gezien de fusiemotieven. Hier wordt in hoofdstuk 6 dieper op ingegaan.
- De grote fusiedragers met meer dan 30.000 woongelegenheden zijn alle grote herstructureringscorporaties. Een logische verklaring hiervoor is dat het om corporaties met bezit in grote steden gaat, waar de herstructureringsopgave groot is. Dit is ook te zien aan het feit dat de corporaties in en rond grote steden hoger scoren op de omvang van de herstructureringsproblematiek.
- De indicatie van de omvang van de herstructureringsproblematiek van de fusiedrager en de fusiepartner(s) verschilt in het algemeen niet veel van elkaar. Dit kan worden verklaard doordat het veelal om lokale fusies gaat binnen een vergelijkbaar werk- en marktgebied en dus met een vergelijkbare herstructureringsopgave. Dit kan ook de verklaring zijn voor het feit dat de gemiddelde wijkscore niet sterk verschilt tussen de fusiedrager en de fusiepartner(s). Overigens variëren de scores wel tussen de corporaties en zijn zowel hoge als lage scores te zien.
- Kleinere corporaties (tot circa 5.000 woningen) behalen betere gemiddelde wijkcores dan de landelijke gemiddelde wijkcores en dan de score van grotere corporaties. Een mogelijke verklaring is dat de grotere corporaties meer bezit hebben in stedelijk gebied met een hogere score op herstructureringsproblematiek. Wellicht leidt dit tot een lagere gemiddelde wijkcore, maar op basis van de gegevens kan dit niet met zekerheid worden gezegd.

5.3 Prestaties vóór en na fusie

In deze paragraaf wordt beschreven in hoeverre prestaties na de fusie verbeteren, verslechteren of gelijk blijven. Eerst wordt aangegeven op welke manier de prestaties en de veranderingen in de prestaties worden gemeten en vergeleken (paragraaf 5.3.1), waarna de veranderingen in de prestaties worden weergegeven (paragraaf 5.3.2). Tenslotte worden de resultaten samengevat (paragraaf 5.3.3).

5.3.1 Methodiek

Om de prestaties vóór en na fusie te vergelijken zijn tabellen opgesteld waarin de scores op alle prestatie-indicatoren voor de jaren 2005 tot en met 2008 zijn opgenomen. Deze tabellen zijn opgenomen in bijlage 6. Voor het jaar 2005 zijn de scores van de 29 individuele corporaties vóór de fusie opgenomen. Voor de jaren 2006 tot en met 2008 zijn de scores opgenomen van de 14 fusiecorporaties. Bij het in kaart brengen van de scores op de prestatie-indicatoren is gebruik gemaakt van de gegevens in de Corporatie in Perspectief (CiP) publicaties over de jaren 2005 tot en met 2008. Voor enkele corporaties is de score op de prestatie-indicator netto kasstroom (en als gevolg hiervan in sommige gevallen ook op de indicator rentedekkingsgraad) in een later jaar gecorrigeerd. In deze gevallen is de gecorrigeerde score overgenomen om een zo correct mogelijk beeld te kunnen krijgen van de gerealiseerde prestaties.

Vervolgens is voor elke prestatie-indicator voor elk jaar berekend wat de gemiddelde score is van de corporaties gezamenlijk. Er is geen gewogen gemiddelde gebruikt. In het onderzoek gaat het om de mate waarin de prestaties veranderen na fusie, waarbij elke verandering even zwaar meetelt. Bij een gewogen gemiddelde zouden de veranderingen van grotere corporaties zwaarder meetellen dan die van kleinere corporaties, wat de gemiddelde verandering zou vertekenen. Ook het landelijk gemiddelde is voor elke prestatie-indicator voor elk jaar opgenomen. Door het gemiddelde van alle corporaties te vergelijken met het landelijk gemiddelde wordt duidelijk of een prestatie afwijkt van het landelijk gemiddelde. Er is voor gekozen om de scores met het landelijk gemiddelde te vergelijken, omdat in het landelijk gemiddelde de algemene ontwikkelingen met betrekking tot de specifieke prestatie-indicator zijn verwerkt. Daarmee zijn de veranderingen in prestaties gecorrigeerd voor deze algemene ontwikkelingen.

Bij de vergelijking van de prestaties vóór en na fusie gaat het met name om de vergelijking tussen de prestaties in het jaar 2005 en de prestaties in het jaar 2008. Hiermee wordt zoveel als mogelijk voorkomen dat de gevolgen van de integratie die volgt op de fusie, van invloed is op de meetresultaten. Om de ontwikkeling van de prestaties in beeld te brengen, worden ook de tussenliggende jaren weergegeven. Dit alles resulteert in diagrammen waarin het verloop van de gemiddelde prestaties van de onderzochte corporaties wordt vergeleken met het verloop van de landelijk gemiddelde prestaties. Uit deze diagrammen kan worden afgelezen welk effect fusie op elke prestatie heeft gehad. Bij een sterker stijgend verloop na fusie dan landelijk gemiddeld is de prestatie verbeterd. Als het verloop minder sterk stijgt dan landelijk gemiddeld, is de prestatie verslechterd, omdat de fusiecorporaties in dat geval achterblijven bij het landelijk gemiddelde. Als het verloop van de prestaties sterker daalt dan landelijk gemiddeld, is om dezelfde reden sprake van een verslechterde prestatie. In sommige gevallen moet rekening worden gehouden met het feit dat een dalend verloop juist een verbetering van de prestatie betekent, bijvoorbeeld bij de netto bedrijfslasten. Daarom wordt per prestatie-indicator aangegeven of het verloop van de prestaties een verbetering is of niet.

5.3.2 Vergelijking van de prestaties

In deze paragraaf worden per prestatie-indicator de scores van alle onderzochte corporaties weergegeven. De prestatie-indicatoren zijn ingedeeld naar de zes prestatievelden waarop zij betrekking hebben en die in hoofdstuk 2 zijn beschreven.

Prestatieveld 1: Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens

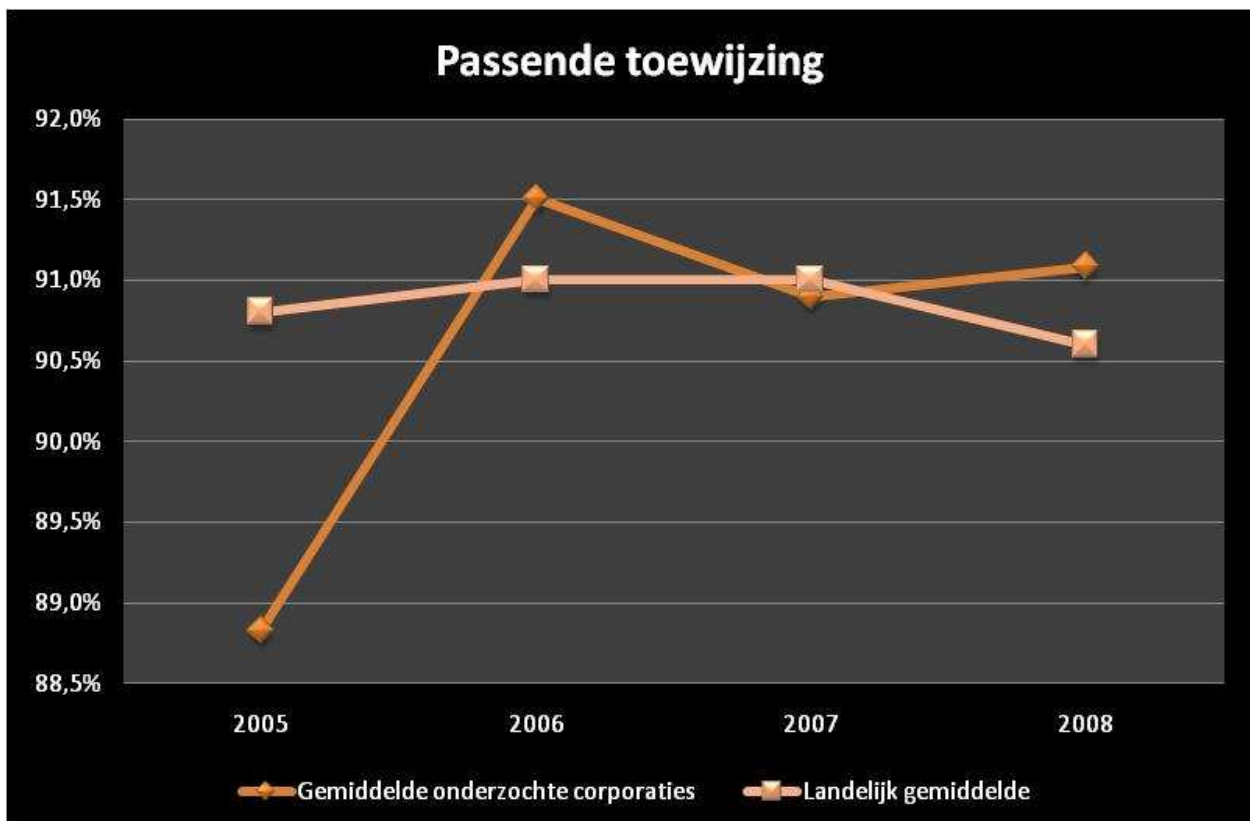
Bij dit prestatieveld gaat het om het verhuren van woningen aan de doelgroep waarbij de corporaties beleidsruimte hebben om slechts een percentage van de maximaal redelijke huurprijs te vragen. Om de prestaties op dit prestatieveld te meten is gekozen voor de prestatie-indicatoren passende toewijzing aan de doelgroep, het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen in het woningbestand en de huur als percentage van de maximaal redelijke huur. Voor deze drie prestatie-indicatoren wordt hierna beschreven hoe de prestaties van de onderzochte corporaties zich na de fusie hebben ontwikkeld ten opzichte van het landelijke gemiddelde.

A. Passende toewijzing aan de doelgroep

In figuur 5.2 is het verloop van het percentage passende toewijzing als percentage van het totale aantal toewijzingen weergegeven. Hoe hoger het aandeel passende toewijzing, hoe meer woningen de corporatie toe heeft gegeven aan de doelgroep en hoe beter de corporatie presteert. De grafiek laat zien dat het gemiddelde van de onderzochte corporaties zich grilliger heeft ontwikkeld dan het landelijk gemiddelde. Voor dit grilliger verloop is geen eenduidige verklaring te geven op basis van de beschikbare gegevens. Mogelijk is de toewijzing bij enkele

corporaties niet correct geregistreerd, maar het overzicht van het percentage passende toewijzing bij de onderzochte corporaties (zie bijlage 6) geeft geen directe aanleiding om te concluderen dat de registratie niet correct is geweest. Daarnaast toont de grafiek een duidelijk verschil in ontwikkeling van de percentages passende toewijzing tussen 2005 en 2008. Het percentage passende toewijzing heeft zich bij de onderzochte corporaties ontwikkeld van 88,8% naar 91,1% met een gemiddelde stijging van 0,77% per jaar. Het landelijk gemiddelde percentage passende toewijzing heeft zich ontwikkeld van 90,8% naar 90,6%, wat een gemiddelde daling betekent van 0,07% per jaar.

Het percentage passende toewijzing heeft zich bij de fusiecorporaties sterker ontwikkeld dan het landelijk gemiddelde waaruit kan worden geconcludeerd dat **de prestatie is verbeterd na fusie**. Hierbij wordt er wel van uitgegaan dat de registratie van de passende toewijzing bij de onderzochte corporaties over het jaar 2005 correct is geweest.



Figuur 5.2 Percentage passende toewijzing als percentage van het totaal toewijzingen

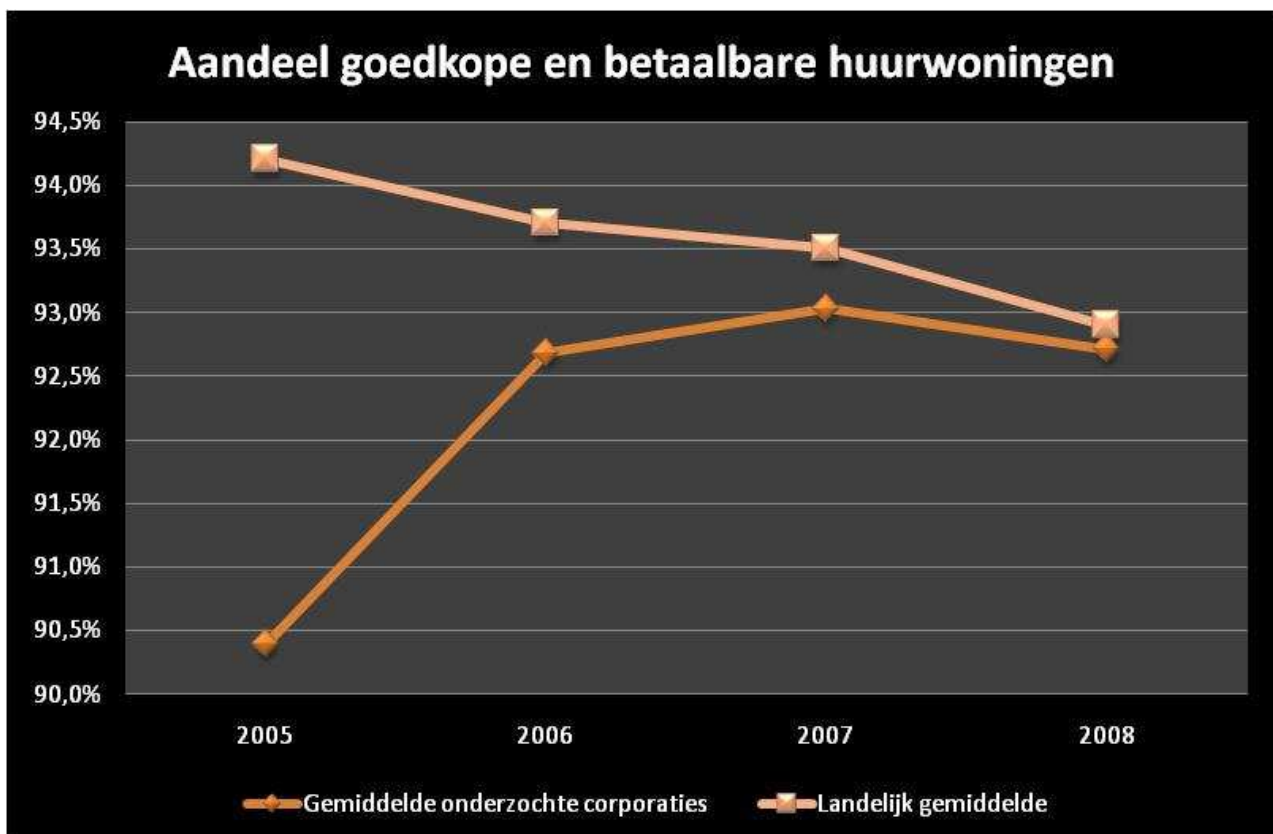
B. Aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen in bestand

In figuur 5.3 is aangegeven hoe het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen zich heeft ontwikkeld tussen 2005 en 2008. Hoe hoger het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen in het woningbestand van een corporatie, hoe meer woningen geschikt zijn voor lagere inkomens en hoe beter de corporatie presteert. Opvallend is de continue daling van het landelijk gemiddelde aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen. Om deze daling te verklaren kan een relatie worden gelegd met enkele andere onderzoeksresultaten. Figuur 5.7 laat een continue stijging zien van de nieuwbouwhuurwoningen als percentage van de woningvoorraad. Uit de combinatie van de figuren 5.3 en 5.7 kan worden geconcludeerd dat de nieuwbouwhuurwoningen niet behoren tot de segmenten goedkoop of betaalbaar, maar tot de duurdere segmenten. Dit kan het gevolg zijn van herstructurering waarbij vaak oudere, goedkopere woningen worden vervangen door nieuwbouwhuurwoningen. De (retorische) vraag is of de afname van het goedkope en betaalbare segment een wenselijke ontwikkeling is, aangezien woningcorporaties de taak hebben om woningen te verhuren met voorrang voor lagere inkomens. Een nuancering hierbij kan echter worden aangebracht door de ontwikkelingen

in de figuren 5.12 en 5.13, waarin de aandelen woningen voor de aandachtsgroepen van beleid en toegankelijke woningen zijn weergegeven. De stijging van het landelijk gemiddelde van deze beide aandelen in combinatie met de toename van het aandeel nieuwbouwhuurwoningen kan een teken zijn dat nieuwbouwhuurwoningen die worden gerealiseerd, geschikt zijn voor de aandachtsgroepen van beleid. Het huisvesten van deze doelgroepen is ook een taak van corporaties. Het feit dat deze nieuwbouwhuurwoningen op basis van de gegevens niet tot het goedkope en betaalbare segment lijken te horen, hoeft dus niet perse te betekenen dat de corporaties minder goed presteren, omdat zij met de nieuwe voorraad wel meer mogelijkheden creëren om de aandachtsgroepen van beleid te huisvesten.

Als we kijken naar het gemiddelde aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen bij de onderzochte corporaties, dan is te zien dat dit aandeel juist is gestegen, met een lichte daling tussen 2007 en 2008. Als deze ontwikkeling eveneens wordt vergeleken met de figuren 5.7, 5.12 en 5.13 dan valt op dat in dezelfde periode het aandeel nieuwbouwhuurwoningen is gestegen, dat het aandeel woningen voor de aandachtsgroepen van beleid is gedaald en dat het aandeel toegankelijke woningen weliswaar is gestegen, maar minder sterk dan landelijk gemiddeld. Als al deze ontwikkelingen met elkaar worden verbonden, dan kan worden geconcludeerd dat de nieuwbouwproductie heeft geleid tot een toename van het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen, waarvan een deel bestaat uit toegankelijke woningen.

Terwijl het landelijk gemiddelde aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen is gedaald van 94,2% naar 92,9% met een gemiddelde afname van 0,43% per jaar, heeft het gemiddelde van de onderzochte corporaties zich ontwikkeld van 90,4% naar 92,7%. Per jaar is het aandeel gemiddeld met 0,77% gestegen. De conclusie luidt dan ook dat **de prestatie is verbeterd na fusie**.

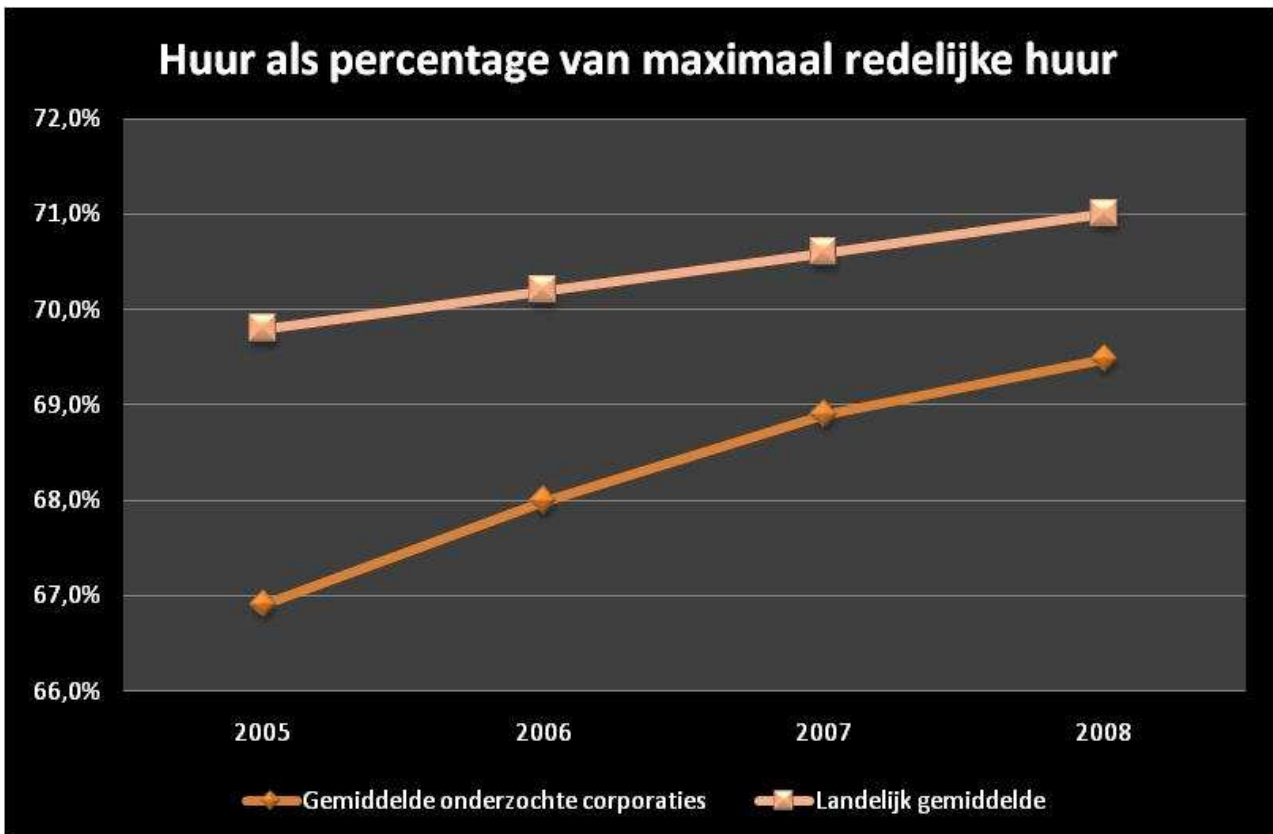


Figuur 5.3 Aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen als percentage van de voorraad

C. Huur in percentage van maximaal redelijke huur

Figuur 5.4 laat het verloop van de huur als percentage van de maximaal redelijke huur zien. Het verloop van zowel het landelijk gemiddelde als van het gemiddelde van de onderzochte corporaties is stijgend. Dit betekent dat een steeds hoger percentage van de maximaal redelijke huur wordt gevraagd. Gezien de taak van corporaties om woningen te verhuren met voorrang voor bewoners met lagere inkomens, betekent een hoger percentage van de maximaal redelijke huur een verslechtering van de prestatie. Het is immers een beleidskeuze van corporaties om een lagere huur dan maximaal redelijk te vragen om zoveel mogelijk huishoudens met lagere inkomens te kunnen huisvesten. Op basis van de gegevens kan helaas geen eenduidig antwoord worden gegeven op de vraag in hoeverre het financieel noodzakelijk is geweest voor de onderzochte corporatie om het streefhuurniveau⁴ te verhogen en geen beleidskeuze.

Het landelijke gemiddelde percentage van de maximaal redelijke huur heeft zich ontwikkeld van 69,8% naar 71,0% met een gemiddelde stijging van 0,4% per jaar. Het gemiddelde van de onderzochte corporaties heeft zich met een gemiddelde stijging van 0,87% per jaar ontwikkeld van 66,9% naar 69,5%. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het percentage van de maximaal redelijke huur sneller is gestegen na fusie dan landelijk gemiddeld het geval is. Hoewel het percentage bij de onderzochte corporatie gemiddeld wel lager ligt dan landelijk gemiddeld, leidt de snellere stijging tot de conclusie dat **de prestatie is verslechterd na fusie**.



Figuur 5.4 Huur in percentage van maximaal redelijke huur

⁴ Het streefhuurniveau geeft het percentage van de maximaal redelijke huur weer waar de corporatie naar streeft.

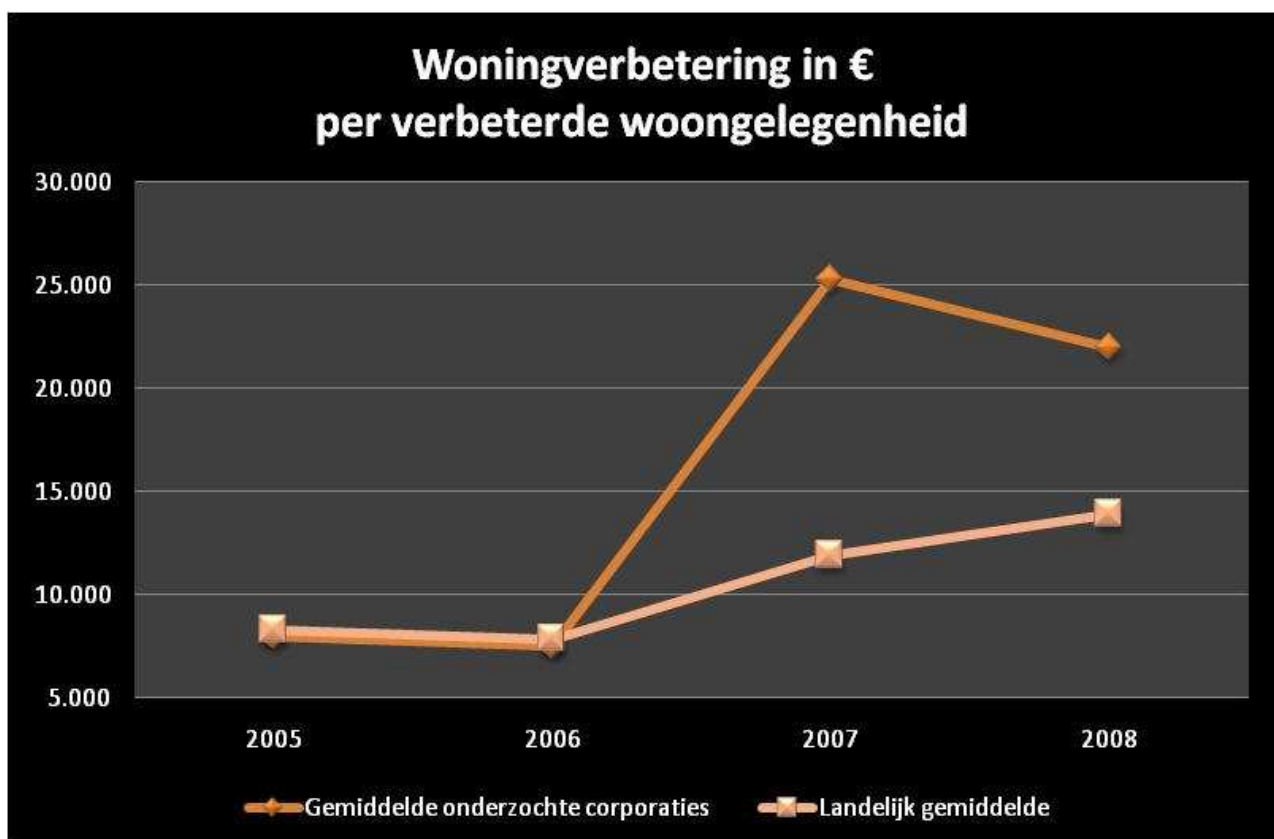
Prestatieveld 2: Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling

Dit prestatieveld heeft betrekking op het inzetten van middelen om de woningvoorraad kwalitatief aan de eisen te laten voldoen die huurders mogen verwachten. Om de prestaties op dit prestatieveld te meten is gekozen voor de prestatie-indicatoren woningverbetering, het totale onderhoud en nieuwbouw van huurwoningen. Voor deze drie prestatie-indicatoren wordt onderstaand beschreven hoe de prestaties van de onderzochte corporaties zich ontwikkelen na fusie ten opzichte van het landelijke gemiddelde.

D. Woningverbetering

In figuur 5.5 is te zien hoeveel de onderzochte corporaties hebben geïnvesteerd in woningverbetering in € per verbeterde woongelegenheden. Hoe meer een woningcorporatie investeert in woningverbetering, hoe beter de prestatie omdat woningverbetering bijdraagt aan het kwalitatief in stand houden van de woningvoorraad. Helaas is het niet mogelijk om op basis van de beschikbare gegevens uitspraken te doen over de efficiency en effectiviteit van de ingezette middelen. Opvallend is de sterke stijging van de investeringen in woningverbetering tussen de jaren 2006 en 2007. Een mogelijke verklaring is dat de toegenomen aandacht van het ministerie van VROM en het CFV voor deze post heeft geleid tot het beter in beeld brengen van de investeringen in woningverbetering. Omdat het landelijk gemiddelde echter een veel minder sterke stijging laat zien, is deze verklaring niet afdoende. De gegevens bieden helaas geen eenduidige verklaring.

In vergelijking met het landelijk gemiddelde valt op dat het gemiddelde van de onderzochte corporaties na 2006 sterker gestegen is dan het landelijk gemiddelde. Tussen 2005 en 2008 heeft het landelijk gemiddelde zich ontwikkeld van € 8.305 naar € 13.928 (met een gemiddelde stijging van € 1874 per jaar). Het gemiddelde van de onderzochte corporaties heeft zich ontwikkeld van € 7.987 naar € 21.964 met een gemiddelde stijging van € 4659 per jaar. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat **de prestatie is verbeterd na fusie**.



Figuur 5.5 Woningverbetering in € per verbeterde woongelegenheden

E. Totaal onderhoud

In figuur 5.6 is weergegeven welke investeringen de onderzochte corporaties hebben gedaan in onderhoud in € per wooneenheid. Hierbij gaat het om het totale onderhoud: klachten- en mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Uitgangspunt is dat hoe meer de corporatie investeert in onderhoud en daarmee in de kwaliteit van de woningvoorraad, hoe beter de corporatie presteert. Net als bij de prestatie-indicator woningverbetering is het ook voor het totale onderhoud op basis van de beschikbare gegevens niet mogelijk om uitspraken te doen over efficiency en effectiviteit.

De grafiek laat zien dat de totale uitgaven aan onderhoud zowel bij de onderzochte corporaties als landelijk gemiddeld is gestegen, echter bij de onderzochte corporaties is deze stijging sterker dan landelijk gemiddeld. Het landelijk gemiddelde heeft zich met een gemiddelde stijging van € 92 per jaar ontwikkeld van € 1.188 naar € 1.464. Het gemiddelde van de onderzochte corporaties heeft zich ontwikkeld van € 1.219 naar € 1.625 met een gemiddelde stijging van € 135 per jaar. Doordat de uitgaven aan onderhoud bij de onderzochte corporaties sterker is gestegen dan landelijk gemiddeld, kan worden geconcludeerd dat **de prestatie is verbeterd na fusie**.

Zoals in paragraaf 2.3.2 is aangegeven moeten de scores op de prestatie-indicatoren “woningverbetering” en “totaal onderhoud” in samenhang worden gezien. De reden hiervoor is dat niet alle corporaties de investeringen in woningverbetering en onderhoud op dezelfde manier registreren. Dit kan ertoe leiden dat investeringen in onderhoud worden geregistreerd als woningverbetering of omgekeerd. Voor beide prestatie-indicatoren laten de scores echter zien dat de prestaties na fusie zijn verbeterd, waarmee de conclusies die zijn getrokken met betrekking tot woningverbetering en totaal onderhoud worden onderstreept.

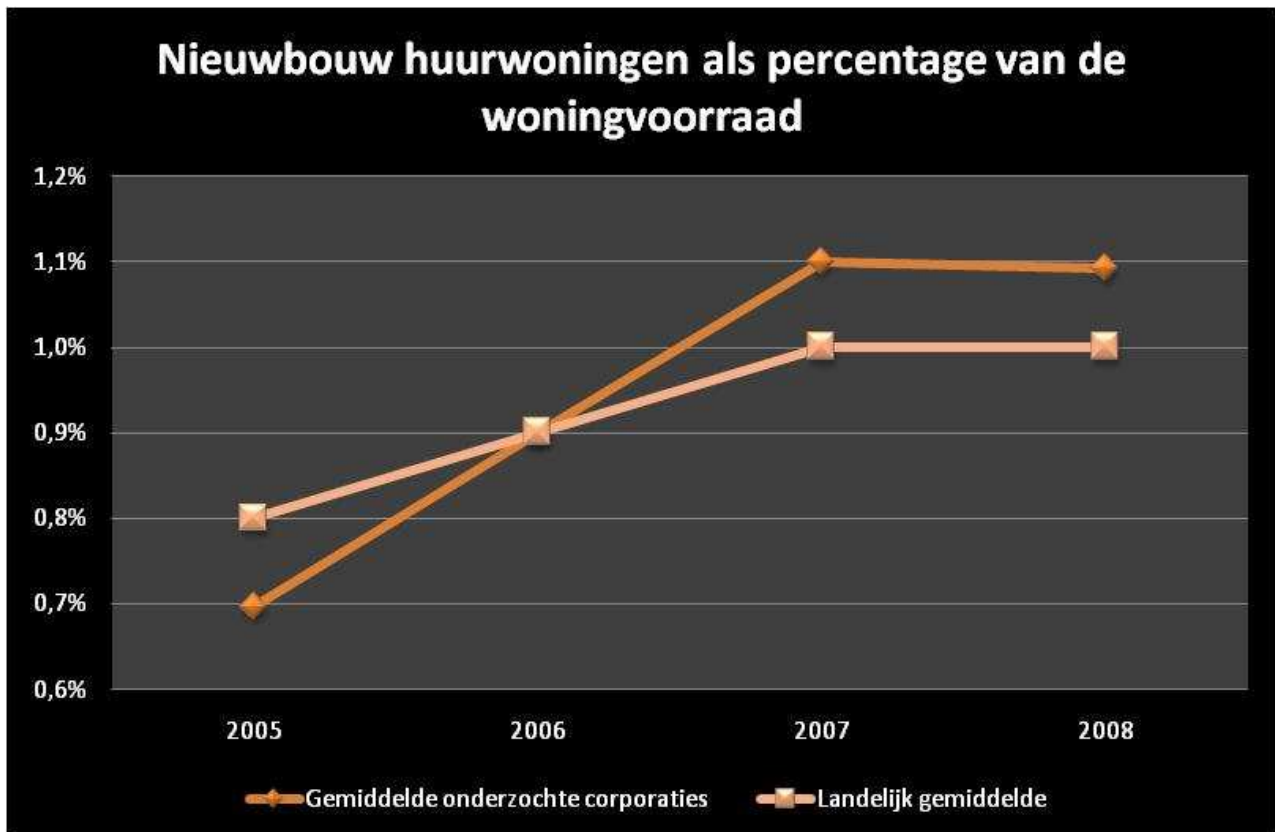


Figuur 5.6 Onderhoud in € per verbeterde wooneenheid (klachten, mutatie en planmatig onderhoud)

F. Nieuwbouwhuurwoningen

Figuur 5.7 geeft weer hoeveel nieuwbouwhuurwoningen in het betreffende jaar in exploitatie zijn genomen als percentage van de woningvoorraad. De realisatie van nieuwbouwhuurwoningen is van belang, omdat een corporatie hierdoor haar woningvoorraad verjongt en kwalitatief verbetert, aangezien nieuwbouwwoningen in het algemeen van betere kwaliteit zijn dan bestaande woningen. Hoe meer nieuwbouw een corporatie realiseert, hoe beter de corporatie presteert.

De grafiek laat zowel bij de onderzochte corporaties als landelijk gemiddeld een stijging zien van het aandeel nieuwbouwhuurwoningen. De stijging is echter groter bij de onderzochte corporaties. Landelijk is het aandeel nieuwbouwhuurwoningen tussen 2005 en 2008 gestegen van 0,8% naar 1,0% met een gemiddelde stijging van 0,07% per jaar. Het gemiddelde aandeel van de onderzochte corporaties heeft zich ontwikkeld van 0,7% naar 1,1% met een gemiddelde stijging van 0,13% per jaar. Op basis van deze gegevens zou de conclusie dan ook zijn dat **de prestatie is verbeterd na fusie**. Echter, het is de vraag of deze conclusie juist is. Immers, de periode van het opstarten van nieuwe projecten na de fusie tot het in exploitatie nemen van de woningen duurt over het algemeen langer dan de twee jaar (2006 tot 2008) die in de grafiek in beeld zijn gebracht. Helaas zijn er nog geen gegevens beschikbaar over de nieuwbouwproductie na 2008.



Figuur 5.7 Nieuwbouwhuurwoningen als percentage van de voorraad

Prestatieveld 3: Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer

Woningcorporaties dienen op grond van het BBSH hun huurders te betrekken bij het beleid en beheer. Zoals in hoofdstuk 4 beschreven, gelden voor dit prestatieveld alleen procesvereisten waarop fusie geen invloed heeft. Op dit prestatieveld vindt dan ook geen meting van de prestaties plaats.

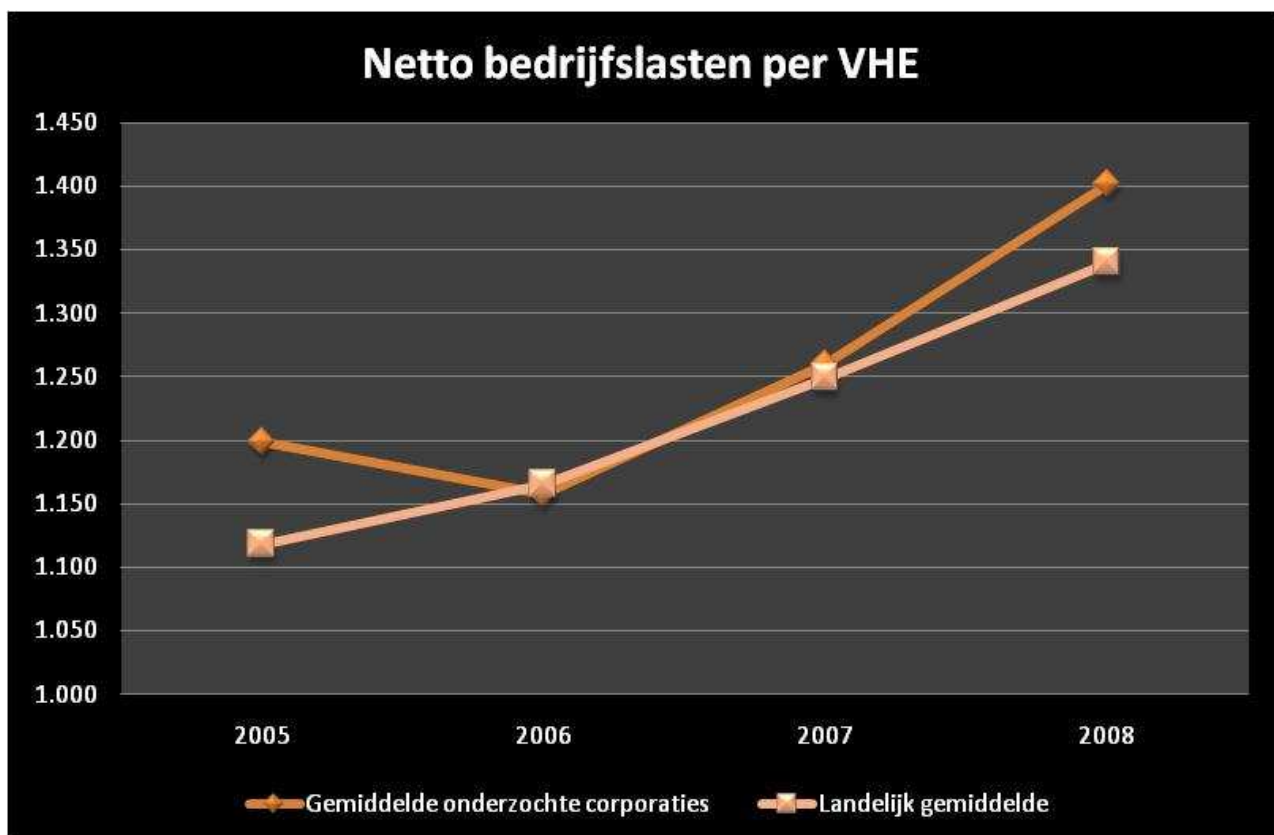
Prestatieveld 4: Waarborgen van de financiële continuïteit

Corporaties dienen een zodanig financieel beleid en beheer te voeren dat hun voortbestaan in financieel opzicht gewaarborgd is. Financiële continuïteit is daarmee een randvoorwaarde waaraan corporaties dienen te voldoen. Daarnaast dienen corporaties zorg te dragen voor een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Op grond van deze eis zijn drie prestatie-indicatoren gekozen die dit meten: de netto bedrijfslasten, de netto kasstroom en de rentedekkingsgraad.

G. Netto bedrijfslasten per VHE

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid geven een beeld van de efficiency van de corporatie. Hoe lager de netto bedrijfslasten, hoe efficiënter de bedrijfsvoering van de corporatie is. In tegenstelling tot de meeste andere prestatie-indicatoren betekent een dalend verloop van de grafiek een betere prestatie. Figuur 5.8 laat echter een stijgend verloop zien voor zowel de onderzochte corporaties als landelijk gemiddeld. Een logische verklaring hiervoor lijkt een algemene stijging van de bedrijfslasten binnen de sector.

De netto bedrijfslasten hebben zich landelijk gemiddeld tussen 2005 en 2008 met een gemiddelde stijging van € 74 per jaar, ontwikkeld van € 1.118 naar € 1.340. Het gemiddelde van de onderzochte corporaties heeft zich ontwikkeld van € 1.199 naar € 1.401 wat een stijging betekent van gemiddeld € 67. De netto bedrijfslasten zijn bij de onderzochte corporaties na fusie minder hard gestegen dan landelijk gemiddeld. Ondanks dat ook bij de onderzochte corporaties een stijging van de netto bedrijfslasten is te zien, moet op basis van de gegevens worden geconcludeerd dat **de prestatie is verbeterd na fusie**. Hierbij moet de kanttekening worden gemaakt dat het verschil tussen de onderzoekspopulatie en landelijk gemiddeld niet groot is. Op het niveau van de individuele corporaties valt op dat een groot deel van dit verschil wordt verklaard door een aanzienlijke verlaging van de netto bedrijfslasten bij één corporatie.

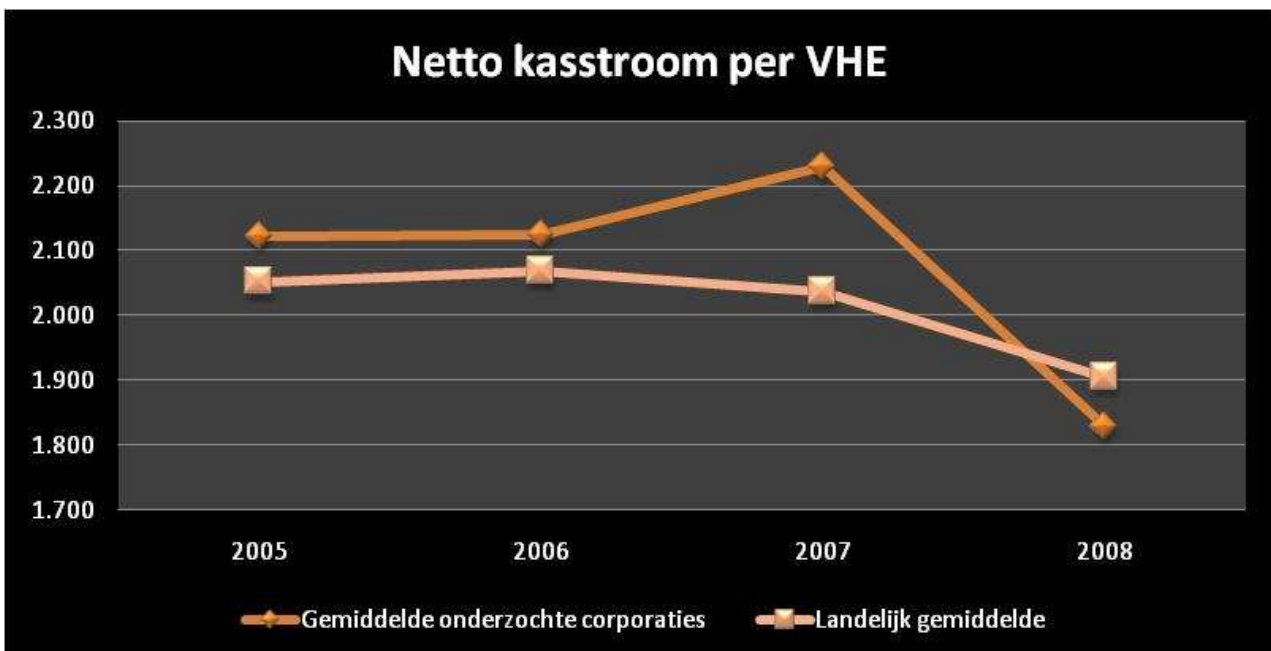


Figuur 5.8 Netto bedrijfslasten per VHE in €

H. Netto kasstroom per VHE

Net als de netto bedrijfslasten per VHE is ook de netto kasstroom een maat voor de efficiency van een corporatie. Om de netto kasstroom te berekenen worden de netto variabele lasten afgetrokken van de huuropbrengsten (CFV, 2005). Dit betekent dat een corporatie beter presteert als de netto kasstroom hoger is. In figuur 5.9 is de ontwikkeling van de netto kasstroom in beeld gebracht. De netto kasstroom is zowel bij de onderzochte corporaties als landelijk gemiddeld gedaald. De netto kasstroom is bij de onderzochte corporaties echter sterker gedaald dan landelijk gemiddeld. Het landelijk gemiddelde heeft zich tussen 2005 en 2008 ontwikkeld van € 2.052 naar € 1.905, wat een daling betekent van gemiddeld € 49 per jaar. Het gemiddelde bij de onderzochte corporaties heeft zich met een gemiddelde daling van € 98 per jaar ontwikkeld van € 2.122 naar € 1.829. Dit betekent dat **de prestatie is verslechterd na fusie**.

Een verlaging van de netto kasstroom betekent dat de huuropbrengsten zijn afgenomen en/of dat de variabele lasten zijn toegenomen. Om een verklaring te vinden voor de verlaging en het verschil tussen de onderzochte corporaties en het landelijk gemiddelde wordt naar deze twee factoren gekeken. Eerder is op basis van figuur 5.2 geconcludeerd dat het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen tussen 2005 en 2008 landelijk gemiddeld is afgenomen. Het duurdere segment is in omvang toegenomen wat impliceert dat de huuropbrengsten moeten zijn gestegen. Omdat de netto kasstroom toch daalt, kan worden geconcludeerd dat landelijk gemiddeld de variabele lasten zijn toegenomen. Deze conclusie komt overeen met het verloop van de landelijke gemiddelde netto bedrijfslasten in figuur 5.8. Voor de onderzochte corporaties is het moeilijker te bepalen in hoeverre het dalen van de netto kasstroom voortkomt uit het dalen van de huuropbrengsten of uit het stijgen van de variabele lasten. Het toenemen van het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen (en daarmee het afnemen van het duurdere segment) impliceert een afname van de huuropbrengsten. Figuur 5.8 geeft echter ook aan dat de bedrijfslasten zijn gestegen bij de onderzochte corporaties. Gecombineerd kunnen de lagere huuropbrengsten en de hogere bedrijfslasten de daling van de netto kasstroom in figuur 5.9 verklaren.

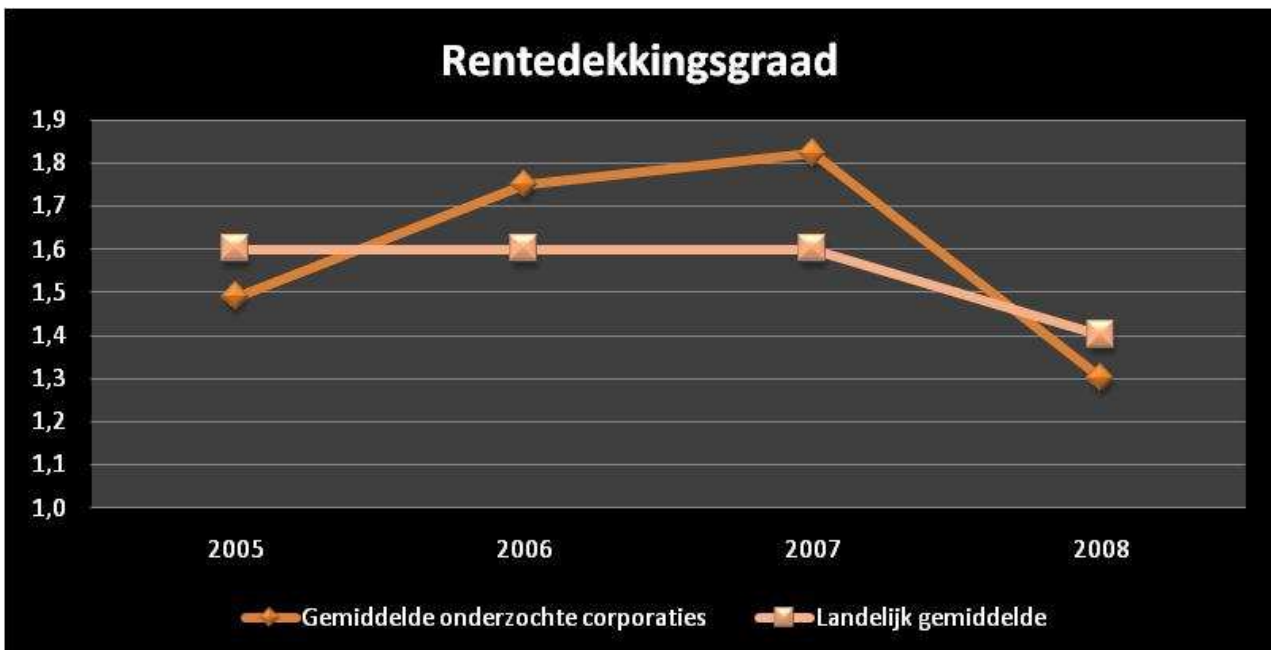


Figuur 5.9 Netto kasstroom per VHE in €

I. Rentedeckingsgraad

De rentedeckingsgraad (interest coverage ratio of ICR) geeft aan hoe vaak de verschuldigde rente uit de operationele kasstromen kan worden vergoed aan de verschaffers van vreemd vermogen (CFV, 2005). Het lijkt logisch om te stellen dat de prestatie van corporaties beter is naarmate de rentedeckingsgraad hoger is. Dit is echter slechts gedeeltelijk waar. Een te hoge rentedeckingsgraad kan duiden op te weinig activiteiten en onvoldoende inzet van de financiële middelen. Het WSW beschouwt een rentedeckingsgraad van 1,3 als een signaal dat een corporatie in een 'slecht weer' scenario al snel niet meer zou kunnen voldoen aan de renteverplichtingen en ook onvoldoende geld beschikbaar heeft voor aflossingen. Een ICR van 2 betekent dat bij een verdubbeling van de huidige leningenportefeuille de daaruit voortvloeiende rentelasten nog net gefinancierd kunnen worden met vrije operationele kasstromen. (WSW, 2009). Als deze grenzen worden aangehouden, ontstaat een bandbreedte van 1,3 tot 2 waarbinnen de ICR zich idealiter bevindt. Binnen de bandbreedte geldt wel dat de prestatie beter is naarmate de ICR hoger is.

Figuur 5.10 laat zien dat zowel bij de onderzochte corporaties als landelijk gemiddeld, de ICR tussen 2005 en 2008 is gedaald. Landelijk gemiddeld heeft de ICR zich tussen 2005 en 2008 ontwikkeld van 1,6 naar 1,4 met een gemiddelde afname van 0,07 per jaar. De gemiddelde ICR van de onderzochte corporaties heeft zich ontwikkeld van 1,5 naar 1,3, eveneens met een gemiddelde afname van 0,07 per jaar. Dit betekent dat de gemiddelde daling per jaar gelijk is. Wel laat de grafiek zien dat de ICR na fusie daalt tot het signaalniveau voor het WSW. Op basis van deze feiten wordt geconcludeerd dat **de prestatie is verslechterd na fusie**. Deze verslechtering van de prestatie kan voor een deel worden verklaard aan de hand van de voorgaande prestatie-indicator. Een verlaging van de netto kasstroom heeft immers een negatief effect op de rentedeckingsgraad.



Figuur 5.10 Rentedeckingsgraad

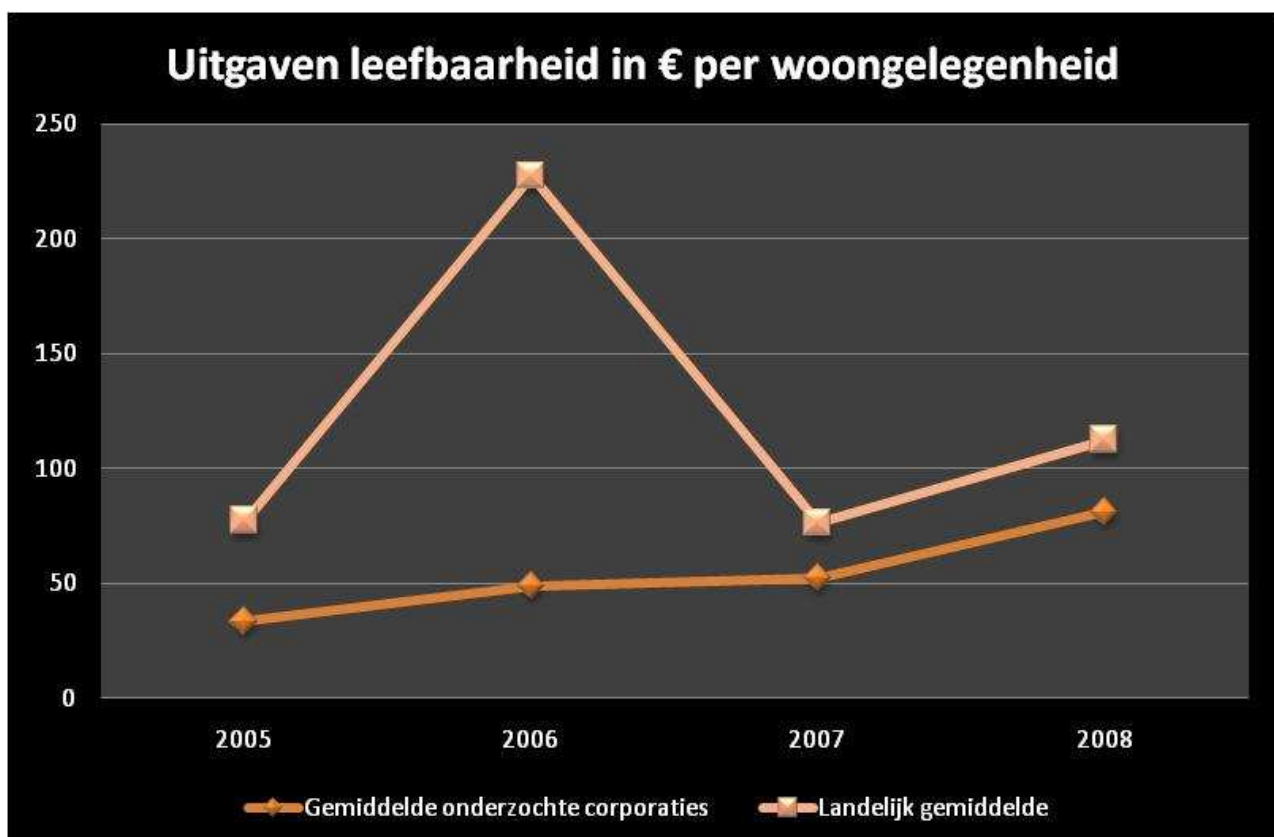
Prestatieveld 5: Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken

Woningcorporaties worden geacht bij te dragen aan de leefbaarheid in de buurten en wijken waar hun wooneenheden gelegen zijn. Als prestatie-indicator is gekozen voor de uitgaven aan leefbaarheid.

J. Totale uitgaven leefbaarheid

Met behulp van deze prestatie-indicator wordt weergegeven hoeveel een corporatie heeft geïnvesteerd in leefbaarheid. Hoe meer een corporatie heeft geïnvesteerd, hoe groter haar bijdrage aan de leefbaarheid in buurten en wijken en hoe beter de prestatie. Efficiency en effectiviteit kunnen op basis van de beschikbare gegevens helaas niet worden gemeten. Figuur 5.11 geeft het verloop weer van de uitgaven aan leefbaarheid van de onderzochte corporaties en het landelijk gemiddelde. De grafiek laat zien dat het verloop van het landelijk gemiddelde veel grilliger is dan het verloop bij de onderzochte corporaties. Dit wordt veroorzaakt door een niet correcte registratie van het landelijk gemiddelde over het jaar 2006 in de CiP. Bij de analyse van de prestatie wordt deze outlier niet meegenomen.

De uitgaven hebben zich tussen 2005 en 2008 landelijk gemiddeld ontwikkeld van € 77 naar € 112, met een gemiddelde stijging van € 11,7 per jaar. Bij de onderzochte corporaties hebben de uitgaven zich met een gemiddelde stijging van € 16 per jaar ontwikkeld van € 33 naar € 81. Hoewel de uitgaven van de onderzochte corporaties op een lager niveau liggen dan het landelijk gemiddelde, **is de prestatie verbeterd na fusie**, door de sterkere stijging van de uitgaven bij de onderzochte corporaties dan landelijk gemiddeld.



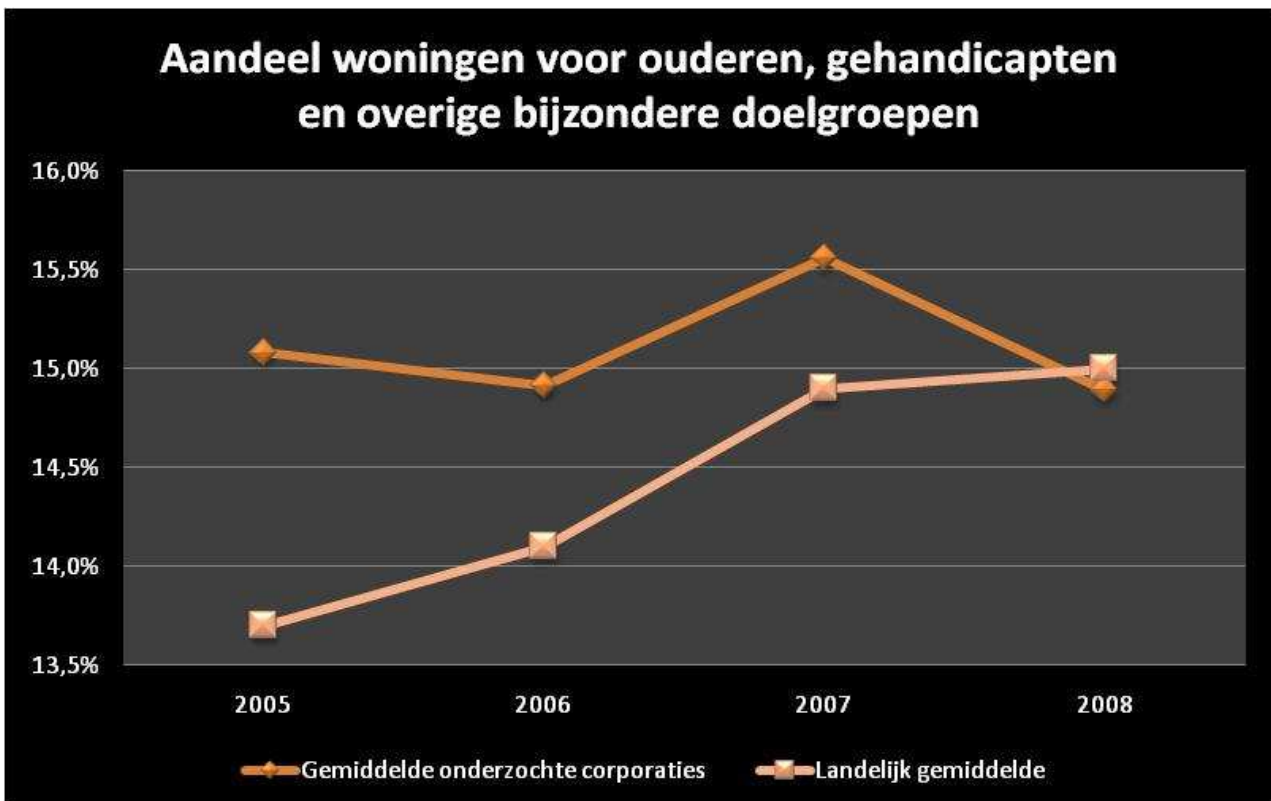
Figuur 5.11 Totale uitgaven leefbaarheid in € per wooneenheid

Prestatieveld 6: Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben

Corporaties dienen prioriteit te geven aan de huisvesting van de aandachtsgroepen van beleid: ouderen, gehandicapten, begeleid wonenden en bijzondere groepen die zorg of begeleiding behoeven. De gekozen prestatie-indicatoren zijn het aandeel voor deze doelgroepen geschikte woningen en het aandeel toegankelijke woningen.

K. Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen en woningen voor overige bijzondere groepen

Om de aandachtsgroepen van beleid te kunnen huisvesten zijn woningen nodig die voor deze groepen bestemd zijn. Hoe groter het aandeel woningen voor deze doelgroep, hoe beter de corporatie in staat is om de aandachtsgroepen te huisvesten en hoe beter de corporatie presteert. In figuur 5.12 is weergegeven hoe het aandeel woningen dat bestemd is voor de aandachtsgroepen zich tussen 2005 en 2008 heeft ontwikkeld. Opvallend is dat de onderzochte corporaties de eerste drie jaar een groter aandeel woningen bestemd voor deze doelgroep hadden dan landelijk gemiddeld. In 2008 is dit echter niet meer het geval. Dit impliceert dat de prestatie na fusie is verslechterd. In figuur 5.12 is te zien dat het aandeel zich landelijk heeft ontwikkeld van 13,7% naar 15% met een gemiddelde stijging van 0,43% per jaar. Het aandeel heeft zich bij de onderzochte corporaties ontwikkeld van 15,1% naar 14,9%, wat een daling betekent van gemiddeld 0,07% per jaar. De conclusie luidt dan ook dat **de prestatie is verslechterd na fusie**. Eerder is deze prestatie-indicator al in verband gebracht met de ontwikkeling van nieuwbouwhuurwoningen zoals weergegeven in figuur 5.7. Zowel landelijk gemiddeld als bij de onderzochte corporaties is het aandeel nieuwbouwwoningen toegenomen. Omdat bij de onderzochte corporaties het aandeel woningen dat bestemd is voor de aandachtsgroepen van beleid is gedaald, kan worden geconcludeerd dat de nieuwbouwhuurwoningen die in exploitatie zijn genomen geen woningen zijn die bestemd zijn voor deze doelgroep. Ook deze verklaring is niet waterdicht. Na fusie dienen de individuele administraties geïntegreerd te worden, wat kan leiden tot een andere registratie van de woningen die bestemd zijn voor de aandachtsgroepen van beleid.

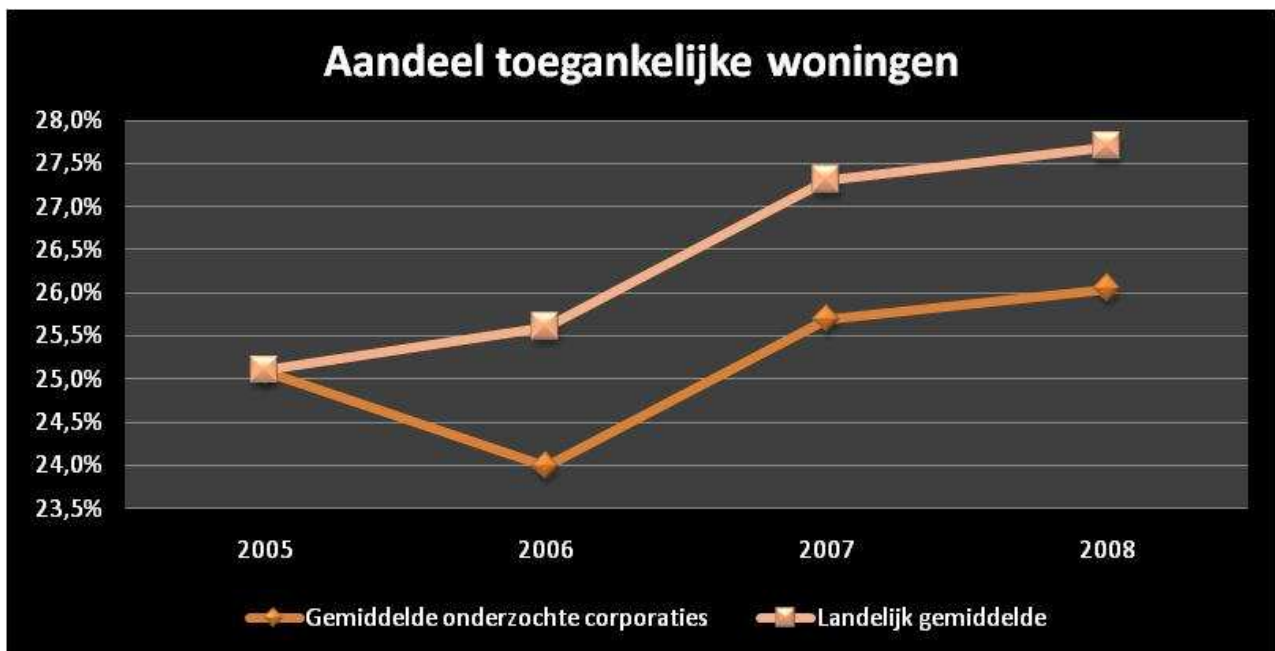


Figuur 5.12 Aandeel woningen voor ouderen, gehandicapten en overige bijzondere doelgroepen als % van de voorraad

L. Aandeel toegankelijke woningen

Toegankelijke woningen (of nultredenwoningen) zijn woningen die zonder traptreden van buiten te bereiken zijn en waarvan de belangrijkste vertrekken op één verdieping liggen (CFV, 2005). Deze woningen zijn geschikt voor de aandachtsgroepen van beleid. Hoe groter het aandeel van deze woningen in de totale woningvoorraad, hoe beter de corporatie de aandachtsgroepen kan huisvesten en hoe beter de prestatie is. In figuur 5.13 is het verloop van het aandeel bij de onderzochte corporaties en landelijk gemiddeld weergegeven. De grafiek laat zien dat het aandeel landelijk gemiddeld veel sterker is gestegen dan bij de onderzochte corporaties. Het landelijk gemiddelde heeft zich tussen 2005 en 2008 ontwikkeld van 25,1% naar 27,7% met een gemiddelde stijging van 0,87% per jaar, terwijl het gemiddelde van de onderzochte corporaties zich met een gemiddelde stijging van 0,33% per jaar heeft ontwikkeld van 25,1% naar 26,1%. Dit betekent dat **de prestatie is verslechterd na fusie**.

Ook hier kan de relatie worden gelegd met de ontwikkeling van het aandeel nieuwbouwhuurwoningen in figuur 5.7. Omdat zowel het aandeel nieuwbouwhuurwoningen als het aandeel toegankelijke woningen is gestegen, zowel landelijk gemiddeld als bij de onderzochte corporaties, kan worden geconcludeerd dat een deel van de nieuwbouwproductie bestaat uit toegankelijke huurwoningen.



Figuur 5.13 Aandeel toegankelijke woningen als percentage van de voorraad

5.3.3 Overzicht van de effecten van fusie

Samengevat leiden de metingen van de prestaties vóór en na fusie in de vorige paragraaf tot de onderstaande tabel.

Prestatieveld 1: Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens	
A. Passende toewijzing aan de doelgroep	Verbeterd
B. Aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen in bestand	Verbeterd
C. Huur in percentage van maximaal redelijke huur	Verslechterd
Prestatieveld 2: Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling	
D. Woningverbetering	Verbeterd
E. Totaal onderhoud	Verbeterd
F. Nieuwbouwhuurwoningen	Verbeterd
Prestatieveld 3: Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer	
Geen meting	
Prestatieveld 4: Waarborgen van de financiële continuïteit	
G. Netto bedrijfslasten per VHE	Verbeterd
H. Netto kasstroom per VHE	Verslechterd
I. Rentedekkingsgraad	Verslechterd
Prestatieveld 5: Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken	
J. Totale uitgaven leefbaarheid	Verbeterd
Prestatieveld 6: Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben	
K. Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen en woningen voor overige bijzondere groepen	Verslechterd
L. Aandeel toegankelijke woningen	Verslechterd

Figuur 5.14 Effecten van fusie op prestaties

5.4 Conclusie

Om de centrale vraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is inzicht nodig in de prestaties van corporaties vóór en na fusie. In dit hoofdstuk zijn deze prestaties gemeten aan de hand van de in hoofdstuk 2 benoemde prestatie-indicatoren. In hoofdstuk 4 is een hypothese opgesteld met betrekking tot de verwachte effecten van fusie op de prestaties. De hypothese is opgesteld op het niveau van prestatievelden. Om de hypothese te toetsen moeten de effecten per prestatie-indicator zoals weergegeven in figuur 5.14, worden vertaald naar het hogere aggregatieniveau van prestatievelden. In figuur 5.15 is deze vertaling weergegeven, bovendien is de hypothese getoetst. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de gemeten effecten van fusie op de prestaties, de hypothese slechts ten dele ondersteunen.

Hypothese	Gemeten effect van fusie op prestaties
Prestatieveld 1: Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens	
Geen wijzigingen	Prestatie-indicatoren A en B geven een verbetering aan. Prestatie-indicator C geeft een verslechtering aan, waarbij niet kan worden vastgesteld of het streefhuurniveau om financiële redenen moest worden verhoogd. De prestatie-indicatoren geven een wisselend beeld op basis waarvan geen duidelijke verbetering of verslechtering van de prestaties kunnen worden geconcludeerd. Wel is duidelijk dat per prestatie-indicator er zeker wel wijzigingen in de prestaties optreden na fusie.
Prestatieveld 2: Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling	
Verbetering	Alle drie prestatie-indicatoren geven een verbetering van de prestatie aan. Dit stemt overeen met dit deel van de hypothese.
Prestatieveld 3: Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer	
Geen meting (er is slechts sprake van procesvereisten waarop fusie geen invloed heeft).	
Prestatieveld 4: Waarborgen van de financiële continuïteit	
Verbetering	Prestatie-indicator G geeft een kleine verbetering aan die grotendeels verklaard wordt door de aanzienlijke verlaging van de netto bedrijfslasten bij één corporatie uit de onderzoekspopulatie, maar de indicatoren H en I geven duidelijk een verslechtering aan. Dit leidt tot de conclusie dat na fusie de prestaties op dit prestatieveld vooral verslechteren en niet verbeteren.
Prestatieveld 5: Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken	
Verbetering	Prestatie-indicator J geeft een verbetering aan van de prestatie na fusie. Dit stemt overeen met de hypothese.
Prestatieveld 6: Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben	
Verbetering	Zowel prestatie-indicator K als L geven een verslechtering van de prestatie na fusie aan. Hieruit kan worden geconcludeerd dat dit deel van de hypothese niet wordt ondersteund door het empirisch onderzoek.

Figuur 5.15 Toetsing van de hypothese op het niveau van prestatievelden

Op basis van de conclusies van dit hoofdstuk kan antwoord worden gegeven op een belangrijke deel van de centrale vraag. Het empirisch onderzoek laat zien dat fusie een geschikt middel is om in te zetten om prestaties te verbeteren die betrekking hebben op de prestatievelden “Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling” en “Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken”. Fusie is geen geschikt middel om in te zetten om prestaties te verbeteren die betrekking hebben op de prestatievelden “Waarborgen van de financiële continuïteit” en “Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben”. Als het gaat om het eerste prestatieveld “Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens” is het niet mogelijk om op het niveau van het prestatieveld te beoordelen of fusie geschikt is om de prestaties te verbeteren, maar zal gekeken moeten worden naar de individuele prestatie-indicatoren. Voor het prestatieveld “Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer” is eerder aangegeven dat er slechts procesvereisten gelden waarop fusie niet van invloed is.

Hoofdstuk 6: Fusiemotieven

6.1 Inleiding

Dit onderzoek draait om de vraag in hoeverre fusie een geschikt middel is voor woningcorporaties om hun prestaties te verbeteren. In de voorgaande hoofdstukken zijn de effecten van fusie op de verschillende prestaties en prestatievelden in kaart gebracht. Dit heeft geleid tot de conclusie dat voor een tweetal prestatievelden fusie een geschikt middel is om in te zetten om de prestaties te verbeteren. Voor een tweetal prestatievelden leidt fusie juist tot een verslechtering van de prestaties, terwijl voor de overige twee prestatievelden ofwel geen eenduidig beeld is verkregen ofwel geen meting heeft plaatsgevonden. Vanuit het perspectief dat de geschiktheid van fusie als middel om prestaties te verbeteren verschilt per prestatieveld, is het interessant om te onderzoeken welke motieven ten grondslag liggen aan fusie en hoe deze fusiemotieven zich verhouden tot de prestatievelden en de effecten van fusie op deze prestatievelden. Immers, als fusiemotieven betrekking hebben op een prestatieveld waarvoor geldt dat fusie leidt tot een verslechtering van de prestaties, dan is een alternatieve samenwerkingsvorm (zoals beschreven in paragraaf 3.4) wellicht een betere keuze dan fusie.

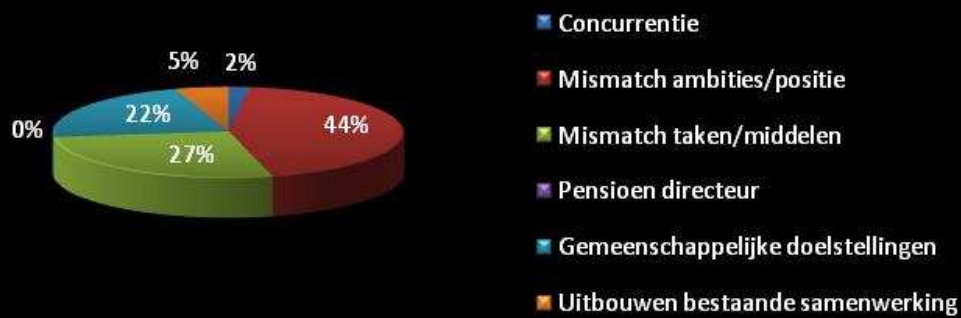
In dit hoofdstuk wordt eerst onderzocht welke motieven voor fusie tussen corporaties bekend zijn uit eerder onderzoek (paragraaf 6.2). Vervolgens worden de fusiemotieven in kaart gebracht van de corporaties die de onderzoekspopulatie vormen (paragraaf 6.3). Hierbij wordt ook gekeken naar de motieven voor andere fusies tussen corporaties, om te kunnen bepalen of de motieven van de onderzoekspopulatie hier sterk van afwijken. Tenslotte zal worden aangegeven hoe de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie zich verhouden tot de effecten van fusie op de prestaties van de onderzoekspopulatie (paragraaf 6.4) en wordt het hoofdstuk afgesloten met de conclusies over deze verhouding in relatie tot de centrale vraag van dit onderzoek (paragraaf 6.5).

6.2 Onderzoek naar fusiemotieven: de literatuur

In 2001 heeft Cap Gemini Ernst & Young onderzoek gedaan naar de aanleidingen voor en doelstellingen bij fusies tussen corporaties. In dit onderzoek zijn ook de resultaten opgenomen van eerder onderzoek van het OTB naar de doelstellingen bij het aangaan van een fusie. In deze paragraaf worden de resultaten van deze onderzoeken weergegeven om inzicht te krijgen in de fusiemotieven van corporaties in het algemeen.

In figuur 6.1 zijn de aanleidingen voor samenwerking en fusie weergegeven. De meest genoemde aanleiding is de mismatch die gevoeld werd tussen de ambities van de organisatie en de huidige marktpositie, alsmede de mismatch tussen taken en middelen. De meeste corporaties willen fuseren omdat ze van mening zijn dat ze zelf niet in staat zijn om de ambities die ze hebben met de huidige organisatie waar te maken en omdat er een drang is om te groeien. Daarnaast vinden fusies plaats omdat men vindt dat de reeds bestaande onderlinge samenwerking zo hecht was geworden dat men wil overgaan tot fusie. Tenslotte geeft het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd door een directeur aanleiding om de opvolgingsvraag in te vullen door middel van fusie. In figuur 6.1 is echter te zien dat dit incidenten zijn die vrijwel niet voorkomen. (Bakker e.a., 2001).

Aanleidingen voor samenwerking en fusies



Figuur 6.1 Aanleidingen voor samenwerking en fusies (Bakker e.a., 2001)

In het onderzoek van Cap Gemini Ernst & Young zijn niet alleen de aanleidingen voor fusie en samenwerking in kaart gebracht, maar ook de doelstellingen. In figuur 6.2 zijn de resultaten van het onderzoek weergegeven, waarbij ook de resultaten van het eerdere onderzoek door het OTB zijn beschreven.

Doelstelling bij fusie en samenwerking	Cap Gemini Ernst & Young (2001)	OTB (1999)
Continuïteit		
Matching taken en middelen	38,2%	23%
Verbetering financiële continuïteit	23,5%	41%
Groei		
Sterkere marktpositie	82,4%	76%
Invloed stedelijke herstructurering	52,9%	n.b.
Bredere projectontwikkeling	67,6%	n.b.
Samenwerking zorginstellingen	11,8%	n.b.
Efficiencyvoordelen		
Realiseren schaalvoordelen (herstructurering)	55,9%	24%
Efficiëntere back-office	23,5%	40%
Strategisch voorraadbeheer	29,4%	n.b.
Spreiding risico's	41,2%	14%
Professionalisering		(73%)
Verbetering kwaliteit dienstverlening	50,0%	67%
HRM, loopbaanbeleid	26,5%	n.b.
Wervingskracht arbeidsmarkt	2,9%	n.b.
Versterken innovatievermogen	38,2%	n.b.

Figuur 6.2 Doelstellingen bij fusie en samenwerking (Bakker e.a., 2001)

In beide onderzoeken is een sterkere marktpositie door de grotere omvang de meest genoemde doelstelling. Binnen de andere doelstellingen die zijn genoemd is een verschuiving te zien. Om hier dieper op in te kunnen gaan zijn de doelstellingen in vier categorieën verdeeld: continuïteit, groei, efficiencyvoordelen en professionalisering. In bijlage 5 worden alle doelstellingen die in figuur 6.2 zijn genoemd, nader toegelicht om duidelijk te maken wat het belang van het behalen van elke doelstelling is. De categorieën groei en efficiencyvoordelen worden vaker genoemd dan professionalisering en continuïteit. Binnen de categorie groei zijn de voornaamste groeidoelstellingen een sterkere marktpositie, invloed op stedelijke herstructurering en bredere projectontwikkeling. Als het gaat om de categorie efficiencyvoordelen zijn met name het realiseren van schaalvoordelen en verbetering van de kwaliteit van dienstverlening belangrijk. De fusiemotieven zijn dus vooral gericht op het verbeteren van de mogelijkheden om op een professionele manier projecten te ontwikkelen. De achterliggende gedachte (die in bijlage 5

uitgebreider is beschreven) is dat door een toename van integraal beleid op regionale en bovenregionale schaal het voor een woningcorporatie steeds belangrijker is om een serieuze gesprekspartner te zijn voor gemeenten, ontwikkelaars, etc. Hiervoor is een bepaalde omvang noodzakelijk. Hetzelfde geldt voor samenwerking met zorgpartijen. Daarnaast hopen corporaties door fusie deskundigheid in huis te halen en te behouden om de steeds complexere (herstructurerings)projecten te kunnen ontwikkelen. Het motief efficiency komt met name voort uit de behoefte om hetzelfde te doen met minder mensen of meer met dezelfde mensen. Bij het spreiden van risico's gaat het om marktrisico's en financiële risico's. Als het gaat om het verbeteren van de dienstverlening, dan is de achterliggende gedachte dat door een grotere omvang een corporatie beter in staat is om de nieuwe diensten te ontwikkelen waar zij zonder fusie niet de mogelijkheid toe zou hebben. (Bakker e.a., 2001).

6.3 Fusiemotieven van de onderzoekspopulatie

In deze paragraaf wordt onderzocht wat de fusiemotieven waren van de onderzoekspopulatie. Het onderzoek is gebaseerd op de fusiecorrespondentie waar het CFV over beschikt. Bij het onderzoeken van de fusiemotieven gaat het nadrukkelijk om de motieven die de corporaties zelf hebben opgegeven. De beoordeling van de motieven, bijvoorbeeld door het ministerie van VROM, worden buiten beschouwing gelaten. In de correspondentie worden termen als motieven, redenen, aanleidingen, doelstellingen, meerwaarde, etc. door elkaar gebruikt zonder rekening te houden met de definities van deze termen. In dit onderzoek is daarom met name gekeken naar de inhoud van de correspondentie en in hoeverre deze betrekking heeft op motieven, en niet zozeer naar de benaming van de motieven in de correspondentie.

Eerst zullen de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie in kaart worden gebracht (paragraaf 6.3.1). Daarna zullen deze motieven worden vergeleken met de motieven die andere corporaties hadden om tot fusie over te gaan. Op basis hiervan kan worden bepaald of de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie representatief zijn voor fusiemotieven in het algemeen (paragraaf 6.3.2).

6.3.1 Fusiemotieven van de onderzoekspopulatie

In bijlage 7 zijn de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie uitgebreid beschreven. Als deze beschrijvingen nader worden bekeken, dan valt op dat verschillende fusiemotieven (thematische) overeenkomsten vertonen. Op basis van deze overeenkomsten kunnen clusters van soortgelijke motieven worden gevormd. Er is voor gekozen om de fusiemotieven zoals deze zijn beschreven in de fusiecorrespondentie leidend te laten zijn bij het clusteren. Als gevolg hiervan is de clustering in deze paragraaf uitgebreider dan die in het onderzoek van Cap Gemini in de vorige paragraaf. De fusiemotieven van de onderzoekspopulatie zijn als volgt te clusteren:

1. Bestaande samenwerking

In een aantal gevallen vloeit de fusie voort uit een reeds bestaande samenwerking. Deze samenwerkingsverbanden hebben betrekking op het uitvoeren van het beheer van het vastgoed van de ene corporatie door de andere, op het gezamenlijk uitvoeren van projectontwikkeling, op het gezamenlijk optrekken bij gebiedsontwikkelingen, op activiteiten op het operationele niveau. Daarnaast hebben deze samenwerkingsverbanden betrekking hebben op een eerder gerealiseerde personele unie (waardoor de corporaties in feite al in economisch en bestuurlijk opzicht één geheel vormden) of op een vof-overeenkomst waarin voor gemeenschappelijke rekening activiteiten worden verricht. De fusie is dan een logisch vervolg op de samenwerking. In sommige gevallen kan er fiscaal een forse kostenpost mee worden voorkomen. Daarnaast kan een concreet project aanleiding geven tot fusie omdat het wat betreft financiering en beheer de meest passende juridische optie is. Tenslotte hebben verschillende corporaties al samengewerkt op projectbasis.

2. Schaal van de individuele corporaties

Verschillende corporaties geven aan dat één (of beide) van de fusiepartners te klein is/zijn om zelfstandig door te gaan en meer te kunnen zijn dan een beheerorganisatie. Het zijn van slechts een beheerorganisatie wordt als ongewenst beschouwd, omdat de corporaties van mening zijn dat zij steeds bredere maatschappelijk prestaties moeten leveren en hierover verantwoording moeten afleggen, en dat zij dat op langere termijn niet zelfstandig kunnen. Daarnaast speelt mee dat zij van mening zijn dat zij hun ambities niet op eigen kracht kunnen waarmaken door hun relatief kleine omvang. Dit wordt nog eens versterkt doordat zij geconfronteerd worden met steeds groter wordende partijen in het wonen. Dit ondermijnt hun bestaansrecht omdat zij te klein zijn om tegenwicht te bieden.

3. Sterkere positie

Verschillende corporaties geven aan door fusie hun markt-, onderhandelings-, concurrentie- en strategische positie te willen versterken. Ze willen een meer aantrekkelijke partner (zelfs voorkeurspartner) worden voor andere partijen om bouwprojecten te realiseren. Ook hopen ze door een sterkere positie meer invloed uit te kunnen oefenen op beleidsdiscussies en ontwikkelingen in hun werkgebied. Het algemene doel van het versterken van de positie is het vergroten van de kansen om het woningbezit aan te laten sluiten bij de wensen van de klant en de woonkwaliteit te vergroten.

4. Financieel

Een aantal corporaties geeft aan financiële motieven te hebben om tot fusie over te gaan. Door te fuseren willen zij hun financiële draagkracht, vermogenspositie en investeringsruimte verbeteren. Dit laatste is met name van belang voor de corporaties die zich voor een aanzienlijke herstructureringsopgave gesteld zien. Daarnaast geven de corporaties aan dat zij hun financiële risico's door de fusie beter kunnen spreiden en dat zij sterker in kunnen zetten op risicobeheersing. Tenslotte noemen veel corporaties efficiency- en effectiviteitsverbetering van de bedrijfsvoering als een motief om te fuseren. Door activiteiten (bijvoorbeeld beheer en administratie) gezamenlijk uit te voeren en de personele krachten te bundelen, verwachten zij kosten te kunnen besparen. Hetzelfde geldt voor inkoop: door de schaalvergroting wordt ook hier een besparing verwacht.

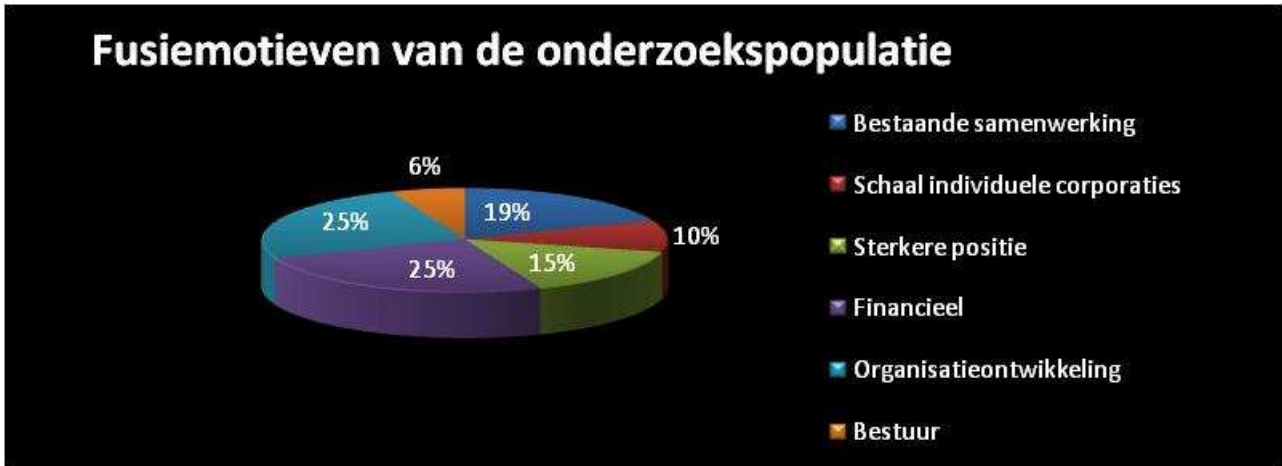
5. Organisatieontwikkeling

Veel corporaties hebben organisatieontwikkeling als motief voor fusie genoemd. Hierbij gaat het met name om professionalisering. Het doel van de professionaliseringsslag is het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, het verder ontwikkelen en verbeteren van de bestaande producten en diensten en het aangeboden palet aan producten en diensten uitbreiden. De schaalvergroting moet het mogelijk maken om gespecialiseerde functies te creëren, kennis en ervaring te bundelen en de innovatieve kracht te vergroten. Ook wordt verwacht dat de fusiecorporatie een interessantere werkgever wordt en dat medewerkers meer perspectief kan worden geboden. Doordat na fusie kennis in de organisatie aanwezig zal zijn, wordt de fusiecorporatie minder afhankelijk van het inhuren van externen. De corporaties geven aan dat zij door organisatieontwikkeling beter hun volkshuisvestelijke opgave kunnen vervullen en hun activiteiten op het gebied van wonen, zorg en welzijn kunnen uitbreiden. De keuzevrijheid van klanten zal toenemen door nieuwe producten. Ook het beheer van de woningvoorraad is een onderwerp waarvan de corporaties door fusie een grotere doelmatigheid willen bereiken. Voor een aantal kleine corporaties speelt mee dat zij hun personele kwetsbaarheid willen verminderen.

6. Bestuurlijke aangelegenheden

Enkele corporaties hebben bestuurlijke motieven om tot fusie over te gaan. Hierbij gaat het om het vertrek of de leeftijd van bestuurders of om onregelmatigheden die hebben geleid tot een herbezinning op de ambities. Daarnaast wordt aangegeven dat de bestuurder zich na fusie meer vrij kan maken om de externe rol te vervullen in het maatschappelijke krachtenveld.

In het onderstaande diagram is weergegeven hoe vaak de verschillende motieven zijn genoemd door de onderzoekspopulatie.

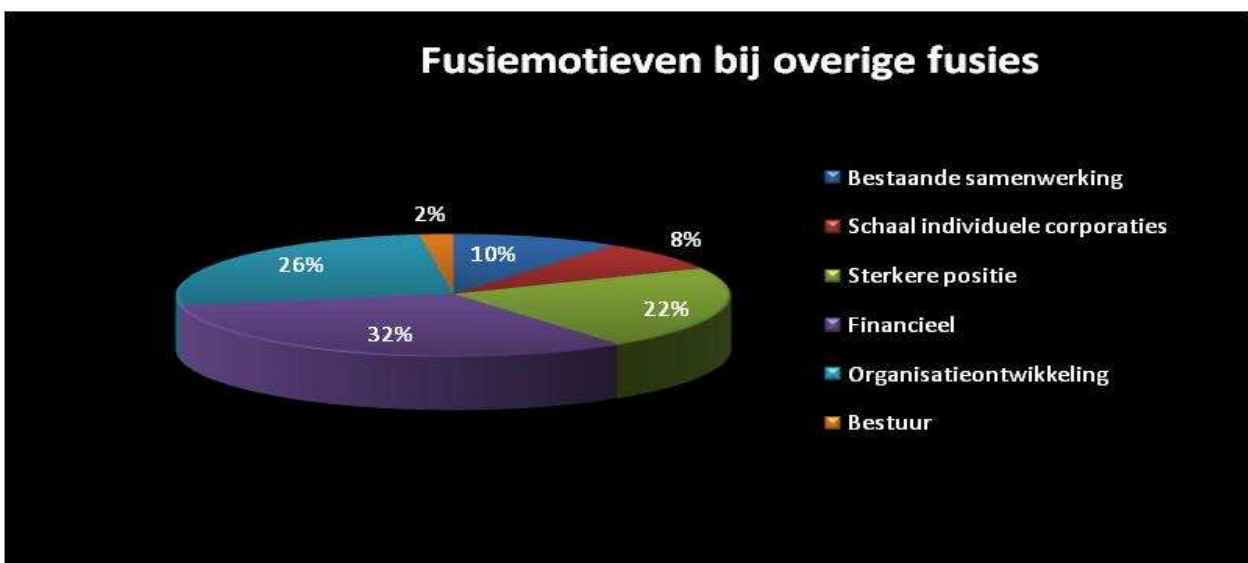


Figuur 6.3 Fusiemotieven van de onderzoekspopulatie

Uit figuur 6.3 blijkt dat organisatieontwikkeling en financiële motieven het meest genoemd zijn door de onderzochte corporaties. Daarnaast is een bestaande samenwerking een regelmatig genoemd motief om te fuseren, gevolgd door het in kunnen nemen van een sterkere positie, de te kleine schaal van één of beide corporaties en bestuurlijke aangelegenheden.

6.3.2 Fusiemotieven van overige corporaties

Om na te gaan of de motieven van de onderzoekspopulatie afwijken van de motieven van corporaties die in andere jaren zijn gefuseerd, zijn ook de motieven van deze laatste groep onderzocht. De fusiemotieven van de overige corporaties is opgenomen in bijlage 8. Omdat de fusies in verschillende jaren hebben plaatsgevonden, zijn ook de fusiejaren aangegeven. In het onderstaande diagram is weergegeven hoe vaak de verschillende motieven zijn genoemd.



Figuur 6.4 Fusiemotieven van overige corporaties

Uit figuur 6.4 blijkt dat financiële motieven het meest worden genoemd door de overige corporaties, vaker dan door de onderzoekspopulatie. Als tweede motief volgt net als bij de onderzoekspopulatie organisatieontwikkeling. Er is bij de overige corporaties minder vaak sprake van een bestaande samenwerking en vaker van het innemen van een sterkere positie als fusiemotief. Het minst vaak worden de schaal van de individuele corporaties en bestuurlijke aangelegenheden door de overige corporaties genoemd als motief. Dit komt overeen met de onderzoekspopulatie, hoewel de overige corporaties deze twee motieven nog iets minder vaak noemen.

Hoewel het op basis van de beschikbare gegevens niet mogelijk is om statistisch te bepalen of de motieven van de onderzoekspopulatie volledig representatief zijn voor motieven voor fusies in het algemeen, kunnen er uit de vergelijking tussen de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie (figuur 6.3) en van de overige corporaties (figuur 6.3) wel conclusies worden getrokken. Er blijken verschillen te zitten in de percentages, waarbij opvalt dat het financiële motief door de overige corporaties vaker wordt genoemd dan door de onderzoekspopulatie. De volgorde van de meest genoemde naar de minst genoemde motieven komt grotendeels overeen, alleen is bij de onderzoekspopulatie bestaande samenwerking vaker een motief om tot fusie over te gaan. Zonder statistische zekerheid kan echter de conclusie worden getrokken dat de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie niet sterk afwijken van de motieven van de overige corporaties.

6.4 Effecten van fusie in relatie tot fusiemotieven

Zoals in paragraaf 6.1 is aangegeven, is het doel van dit hoofdstuk inzichtelijk maken hoe de effecten van fusie op de prestaties van corporaties zich verhouden tot de fusiemotieven. Dit is van belang omdat hiermee de relevantie van het effect van fusie duidelijk kan worden gemaakt. Immers, als een fusiemotief betrekking heeft op een prestatieveld, en fusie leidt een verslechtering van de prestaties op dit prestatieveld, dan is fusie niet geschikt als middel om prestaties te verbeteren. Andersom, als fusie leidt tot verbeteringen op prestatievelden waarop de fusiemotieven geen betrekking hebben, kan worden geconcludeerd dat fusie weliswaar tot verbetering heeft geleid, maar dat hiermee geen invulling is gegeven aan het motief om tot fusie over te gaan.

De verhouding tussen de fusiemotieven en de effecten van fusie wordt onderzocht op het niveau van de individuele fusiecorporaties. Het effect van fusie op de individuele prestaties is weergegeven in bijlage 6. De individuele fusiemotieven zijn opgenomen in bijlage 7. Als deze gegevens met elkaar worden geconfronteerd, kan de verhouding tussen de motieven en de effecten van fusie worden beschreven en kan worden aangegeven in hoeverre fusie voor de individuele fusiecorporatie een geschikt middel is geweest om prestaties te verbeteren. Aan de hand van bijlage 6 is in kaart gebracht welk effect fusie heeft gehad op elk van de vijf prestatievelden, waarbij is gecorrigeerd voor algemene trends⁵. Tezamen met de fusiemotieven van de individuele fusiecorporaties heeft dit geleid tot een confrontatiematrix waarin per fusiecorporatie de relatie tussen de fusiemotieven en het effect van fusie is beschreven. Op basis hiervan kunnen conclusies worden getrokken over de geschiktheid van fusie als middel om prestaties te verbeteren. De confrontatiematrix is opgenomen in bijlage 9. Op basis van de beschikbare gegevens is niet mogelijk om kwantitatief onderbouwde uitspraken te doen over de geschiktheid van fusie in relatie tot de fusiemotieven. Dit wordt verder bemoeilijkt doordat niet alle fusiemotieven een directe relatie hebben met één van de prestatievelden, zoals hierna zal worden beschreven. Het doel van dit deel van het onderzoek is echter om de relatie te kunnen duiden en een gevoel te kunnen krijgen bij de relevantie van het effect van fusie, vanuit het perspectief van de fusiemotieven.

⁵ Evenals in de voorgaande metingen is het derde prestatieveld buiten beschouwing gelaten

De belangrijkste conclusie die uit de confrontatiematrix kan worden getrokken is dat het per individuele corporatie verschilt of fusie vanuit het perspectief van de fusiemotieven een geschikt middel is gebleken om prestaties te verbeteren. In alle gevallen is sprake van meerdere fusiemotieven. Als de relatie tussen de fusiemotieven en prestatievelden nader wordt bekeken, dan valt op dat alleen het financiële fusiemotief een directe relatie heeft met één van de prestatievelden, en wel met het vierde prestatieveld “Waarborgen van de financiële continuïteit”. Bij twaalf van de veertien fusies is sprake van een financieel fusiemotief. Bij deze twaalf fusiecorporaties heeft fusie geleid tot een verbetering op dit specifieke prestatieveld en is het daarmee een geschikt middel gebleken om prestaties te verbeteren. Maar in even zoveel gevallen kan worden geconcludeerd dat fusie geen geschikt middel is gebleken, aangezien de prestaties zijn verslechterd na fusie.

De andere vijf fusiemotieven hebben geen directe relatie met één of meer van de prestatievelden. De fusiemotieven “Bestaande Samenwerking” en “Schaal van de individuele corporaties” hebben meer betrekking op de situatie waarin één of beide corporaties zich voorafgaand aan de fusie bevonden, dan op één van de prestatievelden. Hetzelfde geldt voor het fusiemotief “Bestuurlijke aangelegenheden”. De andere twee fusiemotieven “Sterkere positie” en “Organisatieontwikkeling” hebben weliswaar geen directe, maar wel een indirecte relatie met één van de prestatievelden. Zoals beschreven in paragraaf 6.3.1 hopen corporaties door een sterkere positie op de markt een meer aantrekkelijke partner te worden om bouwprojecten te realiseren en de woonkwaliteit te verbeteren. Dit alles heeft een positief effect op de prestaties die betrekking hebben op het prestatieveld “Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling”. Door de mogelijkheid om meer samen te werken met zorgpartijen kan een sterkere positie ook van invloed zijn op het prestatieveld “Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben”. Immers, meer samenwerking zal leiden tot een toename van het aantal woningen voor de aandachtsgroepen van beleid waarbij sprake is van een zorgcomponent. Het fusiemotief “Sterkere positie” wordt door zeven van de veertien fusiecorporaties genoemd. Als gekeken wordt naar deze zeven gevallen, dan blijkt dat op het prestatieveld “Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling” fusie juist iets vaker heeft geleid tot een verslechtering (bij vier fusiecorporaties) dan tot een verbetering (bij drie fusiecorporaties) van de prestaties. Het beeld wordt nog negatiever als gekeken wordt naar de effecten van fusie op het prestatieveld “Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben”. Hier blijkt fusie in drie van de zeven gevallen tot een verslechtering van de prestaties te hebben geleid, terwijl voor de overige vier gevallen geen eenduidige conclusie kan worden getrokken over het verbeteren of verslechteren van de prestaties. Als deze conclusies worden afgezet tegen de resultaten van hoofdstuk 5 dan valt op dat voor de onderzoekspopulatie als geheel geldt dat fusie leidt tot een verbetering op de beide prestatievelden, maar dat dit bij de fusiecorporaties die juist een fusiemotief hadden dat verband houdt met de specifieke gevallen, deze verbetering slechts in enkele gevallen optreedt. Hiervoor is op basis van de beschikbare gegevens geen verklaring voor te geven.

Tenslotte kan het fusiemotief “Organisatieontwikkeling” in verband worden gebracht met één of meer prestatievelden. Door te professionaliseren verwachten corporaties, zoals beschreven in paragraaf 6.3.1, onder andere de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren en de activiteiten op het gebied van wonen, welzijn en zorg uit te breiden. Daarnaast hopen zij een grotere doelmatigheid bij het beheer van de woningen te behalen. Vanuit dit perspectief ontstaat een relatie tussen het fusiemotief en het prestatieveld “Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben”. Dit als gevolg van de verwachte toename van de activiteiten op het gebied van wonen en zorg. Daarnaast houdt het fusiemotief verband met het prestatieveld “Waarborgen van de financiële continuïteit”, waarin de efficiency van de organisatie terug te vinden is. Een verbetering van de doelmatigheid leidt tot een verbetering van de prestaties op dit prestatieveld. Uit bijlage 9 blijkt dat bij twaalf van de veertien fusies “Organisatieontwikkeling” een motief is. Voor deze twaalf gevallen heeft fusie iets vaker (bij zeven fusiecorporaties) geleid tot een verbetering van de prestaties dan tot

een verslechtering als het gaat om het prestatieveld “Waarborgen van de financiële continuïteit”. Echter, voor het prestatieveld “Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben” heeft de fusie in geen enkel geval geleid tot een verbetering van de prestaties. Fusie is in deze gevallen geen geschikt middel geweest om de prestaties op dit prestatieveld te verbeteren.

6.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie in kaart gebracht en is de verhouding tussen deze fusiemotieven en de effecten van fusie op prestaties onderzocht. Het doel hiervan is de relevantie van de effecten van fusie (en daarmee de geschiktheid van fusie als middel om prestaties te verbeteren) te kunnen duiden.

Uit het onderzoek naar de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie kan worden geconcludeerd dat de meeste corporaties een veelheid aan motieven hebben. Als gekeken wordt naar de overeenkomsten tussen de fusiemotieven, dan kunnen zeven clusters van motieven worden gevormd. Van de motieven is gebleken dat organisatieontwikkeling (25%) en financiële motieven (25%) het meest worden genoemd. Daarnaast is een bestaande samenwerking (19%) een regelmatig genoemd motief om te fuseren, gevolgd door het in kunnen nemen van een sterkere positie (15%), de te kleine schaal van één of beide corporaties (10%) en bestuurlijke aangelegenheden (6%). Ook kan worden geconcludeerd dat deze resultaten niet veel afwijken van de motieven die genoemd zijn bij fusies die in andere jaren hebben plaatsgevonden.

Als de fusiemotieven op het niveau van de individuele fusiecorporatie worden geconfronteerd met de effecten van fusie op de prestaties van de betreffende corporatie, dan kan worden geconcludeerd dat bij alle fusies meerdere fusiemotieven worden opgegeven. Daarnaast is gebleken dat de geschiktheid van fusie om prestaties te verbeteren op de prestatievelden waar dat vanuit de fusiemotieven wenselijk is, per fusiecorporatie verschilt. In sommige gevallen blijkt fusie wel degelijk tot een verbetering te leiden op de gewenste prestatievelden. Maar even vaak leidt fusie tot een verslechtering op de prestatievelden waarvoor geldt dat het behalen van een verbetering juist het motief was om te fuseren. Ondanks dit diffuse beeld kan worden geconcludeerd dat fusie lang niet in alle gevallen leidt tot een verbetering op de prestatievelden waar dat wenselijk is vanuit het fusiemotief. Tegelijkertijd laat bijlage 9 zien dat fusie ook kan leiden tot een verbetering op prestatievelden waarop geen verbetering gewenst was op basis van de fusiemotieven. De onduidelijke relatie tussen fusiemotieven en de effecten van fusie kan verklaard worden door de wijze waarop fusiemotieven worden opgesteld en omschreven. Dit lijkt niet altijd gebaseerd op het verbeteren van vooraf bepaalde prestaties, wat mogelijk leidt tot de keuze voor fusie waar een andere vorm van samenwerking passender was geweest. Overigens valt in dit verband ook op dat in een aantal gevallen de beschrijving van de fusiemotieven sterk overeenkomt en soms letterlijk hetzelfde is. Hoewel fusiemotieven gelijkenissen kunnen vertonen, is elke fusie anders en lijkt het niet logisch dat de exacte omschrijving van de fusiemotieven voor 100% gelijk is aan de omschrijving van de motieven voor een andere fusie. Dit versterkt het signaal dat het waardevol is om meer aandacht te besteden aan het bepalen van de fusiemotieven. Op basis van zorgvuldig bepaalde motieven kan de keuze om wel of niet te fuseren gericht en meer weloverwogen worden gemaakt.

Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. Dit gebeurt in paragraaf 7.2. Vervolgens worden in paragraaf 7.3 aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn gericht op corporaties, op de toezichthoudende instanties binnen de corporatiesector en op vervolgonderzoek.

7.2 Conclusie:

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

In hoeverre is fusie een geschikt middel om prestaties van woningcorporaties te verbeteren?

Om antwoord te geven op deze centrale vraag is in elk hoofdstuk van dit rapport een thema behandeld dat ingaat op (een deel van) de centrale vraag. In deze paragraaf wordt achtereenvolgens ingegaan op de verschillende thema's, waarna het uiteindelijke antwoord op de centrale vraag wordt geformuleerd.

7.2.1 Prestatieveld en prestaties van woningcorporaties

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is het in de eerste plaats noodzakelijk om in kaart te brengen welke prestaties door woningcorporaties geleverd moeten worden. Vervolgens dienen de veranderingen in deze prestaties als gevolg van fusie gemeten te worden. De (publieke) taken van corporaties zijn omschreven in de zes prestatievelden in het BBSH. Deze prestatievelden vormen dan ook de basis voor het meten van de prestaties. Elk prestatieveld is hiertoe vertaald in één of meer prestatie-indicatoren. De prestatievelden en de gekozen prestatie-indicatoren zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

Prestatieveld 1: Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens
A. Passende toewijzing aan de doelgroep B. Aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen in bestand C. Huur in % van maximaal redelijke huur
Prestatieveld 2: Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling
D. Woningverbetering E. Totaal onderhoud F. Nieuwbouwhuurwoningen
Prestatieveld 3: Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer
Geen resultaatvereisten
Prestatieveld 4: Waarborgen van de financiële continuïteit
G. Netto bedrijfslasten per VHE H. Netto kasstroom per VHE I. Rentedekkingsgraad
Prestatieveld 5: Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken
J. Totale uitgaven leefbaarheid
Prestatieveld 6: Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben
K. Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen en woningen voor overige bijzondere groepen L. Aandeel toegankelijke woningen

Figuur 7.1 Gekozen prestatie-indicatoren per prestatieveld

7.2.2 Fusie

Vanuit juridisch oogpunt is een fusie het verkrijgen van eigendom van aandelen of activa en passiva. Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is inzicht nodig in de fusieregels die gelden voor woningcorporaties. Deze regels bepalen onder welke voorwaarden tot fusie kan worden overgegaan en daarmee in welke situaties fusie wel en niet kan worden ingezet. De belangrijkste regels houden in dat de fusiecorporatie uitsluitend werkzaam mag zijn op het gebied van de volkshuisvesting en dat het ministerie van VROM toetst of de voorgenomen fusie het belang van de volkshuisvesting dient. Voor corporaties geldt dat de bedrijfsfusie en de juridische fusie de mogelijke fusievormen zijn. Als deze vormen niet aansluiten bij wat de te fuseren corporaties willen bereiken met de fusie of wanneer geen goedkeuring van het ministerie van VROM wordt verkregen, zal moeten worden gezocht naar een alternatieve vorm van samenwerking om alsnog invulling te geven aan de motieven om te fuseren. Als alternatief voor fusie kan worden gekozen voor het concern of de groep, de joint venture, de personele unie, de strategische alliantie of incidentele of projectmatige samenwerking. Van deze vormen bestaan in de corporatiesector verschillende voorbeelden die laten zien dat het voor het slagen van de samenwerking essentieel is dat tegengestelde belangen uitgesloten worden, dat rekening wordt gehouden met verschillende culturen, dat regie wordt gevoerd en dat verbondenheid wordt gecreëerd.

Eerder is onderzoek gedaan naar de effecten van fusie te meten door gefuseerde corporaties te vergelijken met niet-gefuseerde corporaties. Hieruit kan een aantal conclusies worden getrokken. Deze conclusies zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

Aspect	Effect van fusie
Professionalisering en Specialisatie	Verbeterd, met schaalvergroting en organisatieverandering als stimulansen
Financiële positie	Gering verschil
Prestatieafspraken	Potentie om te verbeteren door ervaring fusiepartner
Relatie met andere maatschappelijke organisaties	Verbeterd, toegenomen en constructiever geworden
Ontwikkeling van huurprijzen	Geen effect
Dienstenpakket	Uitgebreid, ook als gevolg van algemene maatschappelijke ontwikkelingen
Differentiatie in aanbod	Geen eenduidig beeld
Investeren in leefbaarheid	Alleen positief effect bij lokale fusie
Investeringskracht	Toegenomen
Beheerslasten	Veelal toegenomen
Kwaliteit dienstverlening (score KWH-Huurlabel)	Verslechterd, maar per labelonderdeel in beperkte mate

Figuur 7.2 Effecten van fusie

7.2.3 Prestaties vóór en na fusie

De centrale vraag wordt grotendeels beantwoord door de effecten van fusie op de prestaties van corporaties in kaart te brengen aan de hand van de zes prestatievelden volgens het BBSH. Dit is gedaan door van alle corporaties die in 2006 zijn gefuseerd de prestaties vóór en na fusie te vergelijken en hierbij te corrigeren voor algemene ontwikkelingen. Voorafgaand aan de daadwerkelijke metingen is een hypothese opgesteld over het effect van fusie. De gemeten effecten ondersteunen de hypothese slechts ten dele. In de onderstaande tabel zijn de resultaten van het meten van het effect van fusie weergegeven, afgezet tegen de hypothese.

Hypothese	Gemeten effect van fusie op prestaties
Prestatieveld 1: Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens	
Geen wijzigingen	Prestatie-indicatoren A en B geven een verbetering aan. Prestatie-indicator C geeft een verslechtering aan, waarbij niet kan worden vastgesteld of het streefhuurniveau om financiële redenen moest worden verhoogd. De prestatie-indicatoren geven een wisselend beeld op basis waarvan geen duidelijke verbetering of verslechtering van de prestaties kunnen worden geconcludeerd. Wel is duidelijk dat per prestatie-indicator er zeker wel wijzigingen in de prestaties optreden na fusie.
Prestatieveld 2: Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling	
Verbetering	Alle drie prestatie-indicatoren geven een verbetering van de prestatie aan. Dit stemt overeen met dit deel van de hypothese.
Prestatieveld 3: Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer	
Geen meting (er is slechts sprake van procesvereisten waarop fusie geen invloed heeft).	
Prestatieveld 4: Waarborgen van de financiële continuïteit	
Verbetering	Prestatie-indicator G geeft een kleine verbetering aan die grotendeels verklaard wordt door de aanzienlijke verlaging van de netto bedrijfslasten bij één corporatie uit de onderzoekspopulatie, maar de indicatoren H en I geven duidelijk een verslechtering aan. Dit leidt tot de conclusie dat na fusie de prestaties op dit prestatieveld vooral verslechteren en niet verbeteren.
Prestatieveld 5: Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken	
Verbetering	Prestatie-indicator J geeft een verbetering aan van de prestatie na fusie. Dit stemt overeen met de hypothese.
Prestatieveld 6: Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben	
Verbetering	Zowel prestatie-indicator K als L geven een verslechtering van de prestatie na fusie aan. Hieruit kan worden geconcludeerd dat dit deel van de hypothese niet wordt ondersteund door het empirisch onderzoek.

Figuur 7.3 Toetsing van de hypothese op het niveau van prestatievelden

Op basis van bovenstaande tabel kan worden geconcludeerd dat fusie een geschikt middel is om in te zetten om prestaties te verbeteren die betrekking hebben op de prestatievelden “Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling” en “Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken”. Fusie is geen geschikt middel om in te zetten om prestaties te verbeteren die betrekking hebben op de prestatievelden “Waarborgen van de financiële continuïteit” en “Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben”. Als het gaat om het eerste prestatieveld “Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens” is het niet mogelijk om op het niveau van het prestatieveld te beoordelen of fusie geschikt is om de prestaties te verbeteren, maar zal gekeken moeten worden naar de individuele prestatie-indicatoren⁶.

7.2.4 Fusiemotieven

Tenslotte zijn in dit onderzoek de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie in kaart gebracht en is de verhouding tussen deze fusiemotieven en de effecten van fusie op prestaties onderzocht. Het doel van dit deel van het onderzoek is de relevantie van de effecten van fusie (en daarmee de geschiktheid van fusie als middel om prestaties te verbeteren) te kunnen duiden. Uit het onderzoek naar de fusiemotieven van de onderzoekspopulatie kan worden geconcludeerd dat de meeste corporaties een veelheid aan motieven hebben. Als gekeken wordt naar de overeenkomsten tussen deze fusiemotieven, dan kunnen zeven clusters van motieven worden gevormd. Van de motieven is gebleken dat organisatieontwikkeling (25%) en financiële motieven (25%) het meest worden genoemd. Daarnaast is een bestaande

⁶ Voor het prestatieveld “Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer” is eerder aangegeven dat er slechts procesvereisten gelden waarop fusie niet van invloed is.

samenwerking (19%) een regelmatig genoemd motief om te fuseren, gevolgd door het in kunnen nemen van een sterkere positie (15%), de te kleine schaal van één of beide corporaties (10%) en bestuurlijke aangelegenheden (6%).

Als de fusiemotieven op het niveau van de individuele fusiecorporatie worden geconfronteerd met de effecten van fusie op de prestaties van de betreffende corporatie, dan blijkt dat de geschiktheid van fusie om prestaties te verbeteren op de prestatievelden waar dat vanuit de fusiemotieven wenselijk is, per fusiecorporatie verschilt. In sommige gevallen blijkt fusie wel degelijk tot een verbetering te leiden op de gewenste prestatievelden. Echter, even vaak leidt fusie tot een verslechtering op de prestatievelden waarvoor geldt dat het behalen van een verbetering juist het motief was om te fuseren. Tegelijkertijd kan worden geconcludeerd dat fusie ook kan leiden tot een verbetering op prestatievelden waarop geen verbetering gewenst was op basis van de fusiemotieven. Mogelijk wordt de mismatch tussen fusiemotieven en het effect van fusie veroorzaakt door de wijze waarop de fusiemotieven worden opgesteld. Door zorgvuldiger in kaart te brengen wat de motieven zijn om te fuseren (en dus op welke prestatievelden verbetering van de prestaties gewenst is) kan de keuze om wel of niet te fuseren meer weloverwogen worden gemaakt.

7.2.5 Eindconclusie

In de vorige paragrafen zijn de conclusies van de verschillende delen van het onderzoek beschreven. Al de onderdelen tezamen vormen het antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek *In hoeverre is fusie een geschikt middel om prestaties van woningcorporaties te verbeteren?*

Fusie is een geschikt middel om in te zetten om prestaties te verbeteren als het gaat om de prestatievelden “Kwalitatief in stand houden van de woongelegenheden van de toegelaten instelling” en “Bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken”. Fusie is niet geschikt om in te zetten op de prestatievelden “Waarborgen van de financiële continuïteit” en “Wonen en zorg: het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben”. Voor het prestatieveld “Het verhuren van woningen van de toegelaten instelling, met voorrang voor bewoners met lagere inkomens” zal aan de hand van individuele prestatie-indicatoren bepaald moeten worden of fusie een geschikt middel is om in te zetten om prestaties te verbeteren. Daarnaast geldt dat alleen een bedrijfsfusie en juridische fusie mogelijk zijn en dat een fusie tussen woningcorporaties en zorginstellingen niet zijn toegestaan. In de gevallen waarbij een fusie niet mogelijk is of geen toestemming wordt verkregen van het ministerie van VROM, of wanneer fusie leidt tot een verslechtering van de prestaties, is het meer wenselijk om te kiezen voor een andere vorm van samenwerking. Vanuit het perspectief van de fusiemotieven kan worden geconcludeerd dat geschiktheid van fusie als middel om prestaties te verbeteren, per individuele fusiecorporatie verschilt, maar dat er wel regelmatig een mismatch is tussen de fusiemotieven, die een beeld geven van het gewenste effect van fusie, en het daadwerkelijke effect van fusie.

7.3 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen verschillende aanbevelingen worden gedaan. Deze aanbevelingen zijn gericht op woningcorporaties met een fusievoornemen, op de toezichthoudende instanties binnen de corporatiesector en op vervolgonderzoek.

Voor woningcorporaties met een fusievoornemen is het belangrijk om te definiëren wat de fusiemotieven zijn. Op basis van de fusiemotieven kan bepaald worden welke prestaties door fusie dienen te verbeteren en op welke prestatievelden deze prestaties betrekking hebben. Op deze manier kan worden bepaald of fusie ook daadwerkelijk het juiste middel is om in te zetten of dat beter voor een andere vorm van samenwerking kan worden gekozen. Het formuleren van

de fusiemotieven vraagt de nodige aandacht en zorgvuldigheid. Als de motieven niet goed zijn geformuleerd, is het moeilijk om ze te vertalen in te verbeteren prestaties. Dit alles maakt het moeilijker om te bepalen of gekozen moet worden voor fusie.

In dit onderzoek is geconcludeerd dat fusiemotieven in veel gevallen niet helder zijn omschreven en soms zelfs sterk op elkaar lijken. De fusiemotieven vormen een deel van de fusievoorstellen op basis waarvan het ministerie van VROM goedkeuring verleent aan de corporaties om te fuseren. Het zou het besluitvormingstraject ten goede komen wanneer er nadere eisen worden gesteld aan het opstellen van de fusiemotieven. Een optie is om bij de beschrijving van de fusiemotieven de relatie met de prestatievelden volgens het BBSH te benoemen. Hierdoor wordt het volkshuisvestelijke doel van de fusie expliciet. Dit is nu vaak niet het geval, ondanks dat het ministerie toetst op verschillende criteria⁷. Daarnaast lijkt het goed om het begrip fusiemotief nader te definiëren, aangezien dit in de praktijk vaak wordt verward met aanleiding, redenen, meerwaarde, etc. Dit alles (de definiëring van het begrip fusiemotief en de eisen die aan de fusiemotieven kunnen worden gesteld) zou een plaats kunnen krijgen in de fusie-effect toets, het nieuwe instrument om fusie te beoordelen.

Overigens valt bij de prestatievelden volgens het BBSH op dat dienstverlening geen plek heeft in een bepaald prestatieveld. Het kan waardevol zijn om te onderzoeken of dienstverlening een dergelijke plek kan krijgen, omdat dit onderwerp steeds belangrijker wordt door de eisen die klanten en stakeholders stellen aan woningcorporaties op dit gebied.

Dit onderzoek is uitgevoerd met behulp van gegevens van het CFV met betrekking tot prestaties en tot fusiemotieven. Voor het meten van de veranderingen in prestaties is gebruik gemaakt van de gegevens uit de publicaties *Corporatie in Perspectief* over de jaren 2005 tot en met 2008. Om te meten of de veranderingen in prestaties ook op langere termijn doorzetten, is het wenselijk om de jaren na 2008 toe te voegen aan de analyse, zodra de gegevens beschikbaar zijn. Dit is met name van belang omdat bij fusie het aspect tijd een belangrijke rol speelt. De integratie na fusie vraagt tijd, geld en energie van de fusieorganisatie. Dit zijn resources die tijdens de integratie niet kunnen worden ingezet om prestaties te verbeteren. Omdat de duur van de integratieperiode verschilt per fusie, is het waardevol om de effecten van fusie ook op langere termijn te meten. Daarnaast geldt voor bepaalde prestatie-indicatoren dat een bepaalde tijd nodig is om tot verbetering van de prestaties te komen. Het in exploitatie nemen van nieuwbouwhuurwoningen is hier een voorbeeld van.

Voor dit onderzoek waren gegevens beschikbaar over alle corporaties die in 2006 zijn gefuseerd. Hoewel het landelijk gemiddelde voor elke prestatie-indicator eveneens beschikbaar was, ontbraken de gegevens om te kunnen bepalen of de verschillen tussen de prestaties vóór en na fusie significant zijn. Hetzelfde geldt voor de verschillen tussen in prestaties tussen de onderzoekspopulatie en overige (niet-gefuseerde) corporaties. Dit aspect zou in vervolgonderzoek opgenomen kunnen worden.

Tenslotte kan over het onderzoek naar de fusiemotieven en het effect van fusie worden opgemerkt dat in de meeste gevallen geen directe relatie bestaat tussen de fusiemotieven en de prestatievelden. Dit heeft het doen van uitspraken over de verhouding tussen de fusiemotieven en de effecten (en daarmee de geschiktheid van fusie als middel om prestaties te verbeteren) bemoeilijkt. Het doel van dit deel van het onderzoek was om de relevantie van het effect van fusie vanuit het perspectief van de fusiemotieven te kunnen duiden. Om verdere conclusies te kunnen trekken over de relatie tussen fusiemotieven en de effecten van fusie is het goed om in vervolgonderzoek te bepalen hoe de fusiemotieven op een eenduidige manier kunnen worden vertaald naar de prestatievelden. Vanaf dat punt kan vervolgens op basis van de fusiemotieven worden bepaald of fusie daadwerkelijk een geschikt middel was om prestaties te verbeteren. Om hier bovendien statistisch uitspraken over te kunnen doen, zijn meer gegevens nodig.

⁷ Zie paragraaf 3.3.1 voor deze toetsingscriteria

Literatuurlijst

Literatuur

Bakker, J.P.G., Groeneveld, M. en Verschuur, H. (2001). Fusies en samenwerking bij woningcorporaties: Puzzelen met visie. Eindrapport onderzoek Cap Gemini Ernst & Young, 13 december 2001.

Burgerlijk Wetboek. Wettteksten 2008-2009 (2008). Loyens Loeff. Sdu Fiscale & Financiële Uitgevers, Amersfoort.

Cebeon (2006). Effecten fusies corporaties op maatschappelijke prestaties. Rapport, 25 januari 2006.

Centraal Fonds Volkshuisvesting (2006 tot en met 2009). Corporatie in Perspectief, 2005 tot en met 2008.

Centraal Fonds Volkshuisvesting (2006). Toelichting Corporatie in perspectief, 2005.

Koolma, H.M. (2009). Verhalen en prestaties. Een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Kromhout, S., E. Smeulders en J. Scheele - Goedhart (2010). Tussen wal en schip Twee deelstudies naar de gevolgen van de 90% - norm. RIGO Research en Advies BV. Rapportnummer P16080, juni 2010.

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (2010). Fusie en kwaliteit. Een onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening van gefuseerde wooncorporaties, februari 2010.

Laan, E.E. van der (2009). Voorstellen woningcorporatiesector. Brief aan de Tweede Kamer, 12 juni 2009.

Laan, E.E. van der (2009). Staatssteundossier woningcorporaties. Brief aan de Tweede Kamer, 15 december 2009.

Leuvensteijn, M. van en Shestalova, V (2006). Investeringsprikkels voor woningcorporaties. CPB Document, No 112.

Middelkoop, E. van. (2010). Toezeggingen uit AO staatssteun corporaties van 1 juli 2010. Brief aan de Tweede Kamer, 31 augustus 2010.

Monitoringcommissie governancecode woningcorporaties (2010). Naar verdieping en verbreding van goed bestuur. Tussenrapportage, februari 2010.

Moolen, J. van der (2009). Het fusieboek, katern 5. Quintis, Nieuwegein.

Os, P. van (2010). De allocatiefunctie bij woningcorporaties. Promotieonderzoek.

Ruiter, G.J.W. de (2005). Woningcorporaties en vennootschapsbelasting. B&G juli/augustus 2005.

Sanders, L. (2003). De personele unie tussen zorginstelling en woningcorporatie. Een vorm van samenwerking. Artikel in opdracht van Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg. Augustus 2003.

Schuwer, S. (2005). Gebiedsontwikkeling voor zes corporaties. Presentatie Nirov, 5 oktober 2005.

Stubbé, Th.P.M. (2008/2009). Het fusieboek, katern 1. Quintis, Nieuwegein.

Snuverink, H.M. (2006). BBSH Achtergronden. WS Wonen, 6 maart 2006.

Waarborgfonds Sociale Woningbouw (2009). Cijfermatig Perspectief Woningcorporaties, periode 2007-2010. The KEY Agency, Amsterdam.

Wergroep Wonen (2010). Wonen. Rapport brede overwegingen, april 2010.

Wetten

Besluit Beheer Sociale Huursector

Burgerlijk Wetboek

Wet op de ondernemingsraden

Wet op het overleg huurders verhuurder

Woningwet

Websites

www.cfv.nl

www.futurawonen.nl

www.kei-centrum.nl

www.propertynl.com

www.quintis.nl

www.vrom.nl

<http://wetten.overheid.nl>

Bijlage 1 Voorstellen inrichting corporatiestelsel

Overzicht van de voorstellen van minister Van der Laan, 12 juni 2009

- Corporaties moet bijdragen aan de uitvoering van de lokale volkshuisvesting en prestatieafspraken maken met gemeenten. Van visitatie wordt verwacht dat het lokale belanghebbenden in staat stelt het functioneren van de corporatie te beoordelen.
- Het werkdomein blijft ongewijzigd, maar wordt opnieuw geordend. De kerntaak van de corporaties blijft het huisvesten van de zwakkeren op de woningmarkt. Daarnaast kan de woningcorporatie bijdragen aan de sociale en fysieke verbetering van wijken en dorpen en het vastgoed verzorgen voor maatschappelijke instellingen. Woningcorporaties mogen, net als nu, niet zelf de zorg of het maatschappelijke werk uitoefenen.
- Dochterondernemingen zijn toegestaan, maar worden gehouden aan wat de corporatie zelf mag. Een project met een deels commercieel karakter moet worden ondergebracht in een dochter waarvan de corporatie maximaal 33% van het balanstotaal mag bezitten. Bij projecten met een relatief groot commercieel deel moet er sprake zijn van een algemeen belang en moet de gemeente financieel participeren. Na realisatie van het project moet de corporatie het commerciële deel binnen een redelijke termijn verkopen.
- Personele unies op het niveau van de Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht zijn niet meer toegestaan.
- Wat betreft fusies zal de fusietoetsing met een cruciale rol voor de lokaal betrokken gemeente(n) en huurdersorganisatie(s) worden gehandhaafd. De fusiecriteria uit 2002 zullen worden herijkt, waarbij in ieder geval een fusieeffecttoets zal worden gevraagd. Daarin moet voortaan ook o.a. worden ingegaan op mogelijke alternatieven voor de fusie.
- Corporaties zullen voortaan, op hun verzoek, in heel Nederland werkzaam kunnen zijn, mits zij prestatieafspraken maken met de gemeenten waarin zij werkzaam zijn.
- Er zullen geen mogelijkheden in de regelgeving worden geboden tot vrijwillige uittreding uit het stelsel zonder ontbinding van de corporatie.
- Goed (intern en extern) toezicht is essentieel. Er worden eisen gesteld aan de Raad van Commissarissen. Het externe toezicht zal worden gebundeld in een nieuw op te richten Autoriteit, gebaseerd op een 'doorstart' van het CFV. De Autoriteit voert het toezicht uit op de rechtmatigheid en oefent het financiële toezicht uit. De Autoriteit zal ook de saneringssteun en de projectsteun uitvoeren. De Raden van Commissarissen (RvC's) van de corporaties moeten voortaan verklaringen afgeven over het maatschappelijke presteren, de financiële continuïteit, de inzet van het vermogen en de doelmatigheid, de rechtmatigheid, de integriteit en de governance. De Autoriteit beoordeelt de verklaringen.

Bijlage 2 EU-beschikking

Overzicht van de afspraken in de beschikking van de Europese Commissie, beschreven door minister Van der Laan, 19 december 2009

- Tenminste 90% van de huurwoningen met een huur beneden de maximale huurtoeslaggrens (thans circa € 648) moet worden toegewezen aan huishoudens met een belastbaar inkomen tot € 33.000. Hierbij gaat het om de toewijzingen na 1 januari 2010.
- Regionaal mag hier mogelijk van worden afgeweken tot maximaal 80%, maar dit dient wel te worden gecompenseerd. Landelijk blijft de norm 90%. Regionale differentiatie zal al pas bij het van kracht worden van de Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting op 1 januari 2011, mogelijk kunnen worden.
- Maatschappelijk vastgoed, mits het tot de juiste categorie behoort, mag blijvend met staatssteun worden gerealiseerd en verhuurd. De categorieën zijn limitatief opgesomd. Bij maatschappelijk vastgoed dat normaliter Europees aanbesteed zou moeten worden (als schoolgebouwen, wijkgebouwen en dergelijke waar de Europese aanbestedingsgrens van € 5 miljoen wordt overschreden), zal sprake zijn van een verplichting van Europese aanbesteding conform de Europese richtlijnen.
- Op de naleving van de 90%-toewijzingsnorm (of de afwijkende regionale norm) zal door het CFV en vanaf 2011 de nieuwe toezichtsautoriteit, toezicht worden gehouden.
- Als een woningcorporatie in enig jaar niet voldoet aan de 90%-norm, dan stelt de toezichtsautoriteit dat in het volgende jaar vast op basis van de jaarstukken. Vervolgens krijgt de betreffende woningcorporatie in principe een staatssteunstop opgelegd om nog nieuwe sociale huurwoningen te bouwen of te verwerven met staatssteun. Terugbetaling van de teveel ontvangen staatssteun (de overcompensatie) is aan de orde als de corporatie haar toewijzingsnorm (90% of regionaal afwijkend) niet heeft gehaald en de overcompensatie meer is dan 10%.
- Commerciële plinten onder woongebouwen mogen niet met staatssteun worden gerealiseerd.
- Bijzondere projectsteun voor de 40 wijken is toegestaan mits het terecht komt bij sociale-huurwoningen of maatschappelijk vastgoed of bij regeling genoemde andere activiteiten van woningcorporaties in de 40 wijken die gefinancierd mogen worden met gebruikmaking van staatssteun en dat de toewijzing van vrijkomende sociale-huurwoningen in de 40 wijken per daar actief zijnde corporatie moet voldoen aan de 90%-norm.

Bijlage 3 Succesfactoren voor samenwerking

- Heldere visie en duidelijke doelen: hiermee laten de partners zien dat de samenwerking strookt met hun opvattingen en principes en dat er consensus bestaat over de samenwerking en werkwijze.
- Sterk leiderschap: dit is essentieel om de veranderingen die met een fusie gepaard gaan succesvol door te voeren. Bovendien laat sterk leiderschap aan de medewerkers zien dat directie en management betrokken is bij het proces en zich verantwoordelijk voelt.
- Voldoende resources: de voorbereiding en implementatie van de fusie vraagt extra inspanning van medewerkers. Bovendien vraagt de fusie coördinatie en afstemming tussen partijen. Voor al deze activiteiten dienen voldoende middelen ter beschikking te worden gesteld.
- Prioriteitstelling en snelheid: hiermee wordt duidelijk gemaakt wat belangrijk is bij de fusie en wordt voorkomen dat partijen zich verliezen in details. Wel moet de prioriteitstelling een duidelijke relatie hebben met de doelstelling van de fusie.
- Klantgerichtheid: de inspanning die de implementatie van de fusie kost, mag niet ten koste gaan van de dagelijkse operationele zaken.
- Gedetailleerde planning: een planning maakt duidelijk waar partijen aan toe zijn, geeft inzicht in de voortgang en is een communicatiemiddel.
- Programmamanagement: de implementatie van een fusie is een proces met vele facetten die niet als een project, maar als een programma moet worden bestuurd. Binnen het programma worden projecten uitgevoerd om mijlpalen binnen het fusieproces te behalen.
- Risicomanagement: voorafgaand aan de fusie dienen de risico's van de fusie zo goed mogelijk te worden onderkend en acties te worden uitgezet om deze risico's te voorkomen.
- Voortgangsbewaking: voorafgaand aan de implementatie moeten indicatoren worden benoemd die tijdens het traject worden gemeten en waarover moet worden gerapporteerd en gecommuniceerd.
- Culturele integratie: een fusie betekent het integreren van verschillende culturen. In het vooronderzoek dienen cultuurverschillen inzichtelijk te worden gemaakt. Voorwaarde is dat de samenwerkende partijen een open instelling hebben ten opzichte van elkaar en een instelling om van het samenwerkingsproces te leren.
- Communicatie: onderdeel van het implementatieplan is een communicatieplan, waarin per doelgroep wordt aangegeven welke soorten boodschappen met welk doel en welke frequentie zullen worden gebracht.
- Veranderingsmanagement: de veranderingen die plaatsvinden dienen te worden bestuurd.
- Behouden van talentvolle medewerkers: als goede medewerkers de organisatie verlaten, betekent dat kapitaalverlies, omdat vervolgens geïnvesteerd moet worden in nieuwe medewerkers. Talentvolle medewerkers kunnen worden behouden door ze onder andere een rol te geven tijdens de implementatie.

Bijlage 4 Voorbeelden van samenwerkingsverbanden tussen woningcorporatie en zorginstellingen

Een geslaagd voorbeeld van samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen is ZorggoedBrabant. In Oss hebben de corporatie BrabantWonen en de Zorgorganisatie ZVOM/WVOM elkaar gevonden in een constructie die lijkt op de joint venture uit het bedrijfsleven. ZVOM is een zorginstelling conform de AWBZ en de WVOM is een toegelaten instelling conform de BBSH. Het intramurale vastgoed van de ZVOM is ondergebracht in de WVOM met identieke besturen. De werkzaamheden zijn ondergebracht in de ZVOM. De WVOM is de drager van de duurzame samenwerking. Het vermogen van de WVOM is gewaardeerd en BrabantWonen heeft dit kapitaal verdubbeld met grond, onroerend goed en kapitaal (matching). Het bestuur van de WVOM wordt gedeeld tussen de ZVOM en BrabantWonen. De WVOM heeft een contractuele relatie met BrabantWonen voor verhuur, administratie, onderhoud en projecten. De ZVOM betaalt huur aan de WVOM voor het intramurale vastgoed.

Twee minder geslaagde voorbeelden van samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen zijn te vinden in Almere en Tilburg. In Almere is in 2001 een joint venture, genaamd Domare, opgezet door vijf organisaties: drie lokale corporaties, de lokale zorgorganisatie en de lokale welzijnsorganisatie. Domare is inmiddels opgeheven. Deze organisaties richtten een stichting op die de regie (inclusief financiering) op het gebied van wonen, zorg en welzijn moest gaan voeren, nieuwe gezamenlijke diensten moest opzetten (en uitvoeren) en samenwerking op wijkniveau moest faciliteren. In het bestuur van Domare zaten de bestuurders van de vijf Almeerse organisaties. Feitelijk werd met het bundelen van de expertise en de regie een anti-concurrentiebeding afgesproken, waardoor partijen niet met andere partners dan met elkaar op dit gebied aan de slag konden gaan. Doel was om met deze organisatie meer grip op de markt te krijgen en om efficiënter te werken. De organisaties zouden elkaar moeten versterken door frictie bij projecten te voorkomen. Dit houdt in dat er niet opnieuw elke keer in samenwerking geïnvesteerd moet worden. Daarbij zou de organisatie ook de grote lijnen uitzetten, waardoor de deelnemende organisaties minder beleid zouden moeten voeren en meer zouden moeten volgen. In feite werd de beleidsafdeling "ge-outsourced". Daarnaast had Domare een uitvoerende functie moeten krijgen (het leveren van diensten aan huis). Domare is echter opgeheven om de volgende redenen:

- Verschillende bestuursculturen, zowel tussen de sectoren, als tussen de corporaties onderling.
- Onderling wantrouwen bij de ontwikkeling van nieuwe producten, bij het inbrengen van middelen (geld, personeel en kennis) en bij het delen van de klanten.
- Het ontstaan van nieuwe bilaterale verbanden (samenwerking met andere partijen in projecten en fusies).
- Reorganisaties: bijna alle organisaties moesten in de opstartperiode hun organisatie ingrijpend reorganiseren, waardoor de focus naar binnen gericht werd.
- De invoering van marktwerking, de oorzaak van veel bovenstaande redenen. De eis om zakelijker en marktgerichter te werken leidde tot concurrentie, zelfs met elkaar.

Echter, als belangrijkste redenen en daadwerkelijke oorzaak worden door de ex-directeur het ontbreken van een extern regisseur genoemd en het feit dat de redenen van samenwerking niet legitiem waren (Quintis, 2010).

In Tilburg werkten TBV Wonen en Zorgcentrum Tilburg Zuid (ZTZ) bij enkele projecten samen, zoals woonzorgzones in herstructureringsgebieden en de nieuwbouw van een verzorgingshuis. De samenwerking werd intensiever, waarbij fusie niet werd nagestreefd. Een gezamenlijke moederstichting (concernprincipe) leek een goede oplossing. Zo konden de partijen samen

beleid maken op het gemeenschappelijke terrein van wonen en zorg. Daarbij zouden de kernactiviteiten van wonen en zorg in eigen beheer blijven. Dit werd beoogd door het toezicht en het bestuur van beide organisaties samen te voegen en buiten de beide organisaties te plaatsen. Dit was een constructie die niet eerder was toegepast en uiteindelijk niet werd goedgekeurd door VROM. De reeds opgerichte personele unie mocht na veel wikken en wegen wel blijven bestaan. Deze personele unie betrof een unie tussen de directeur-bestuurders, waardoor de verbondenheid tussen beide organisaties niet erg groot was. Inmiddels is er veel negatieve aandacht geweest voor deze samenwerking. ZTZ heeft veel moeite om de continuïteit te garanderen. Eén van de belangrijkste oorzaken hierbij was een vordering van € 1 miljoen voor de huur, door TBV Wonen. Dit heeft geleid tot het vertrek van de directeur-bestuurder van ZTZ, waardoor de bestuurder van TBV Wonen bestuurder van beide stichtingen is geworden. Dit leidt tot de moeilijke situatie waarbij de bestuurder geld "aan zichzelf" verschuldigd is. Het dienen van beide belangen lijkt zo erg moeilijk te worden. Voor de buitenwereld is de samenwerking nauwelijks zichtbaar en leidt de huidige situatie tot veel verwarring. Verdere samenwerking zal moeilijk worden omdat de zorgorganisatie onder verscherpt toezicht staat van het zorgkantoor en er stevig gereorganiseerd moet worden bij ZTZ, hoewel dit ook de mogelijkheid biedt om werkzaamheden samen te voegen en zo efficiënter te werken. Samenvattend lijken de problemen te zijn veroorzaakt door:

- Alleen op bestuurlijk niveau vond samenwerking plaats.
- Partners waren alleen projectmatig bij elkaar betrokken.
- Er was geen sprake van exclusiviteit in de samenwerking.
- Er waren geen afspraken gemaakt voor het geval zich moeilijke tijden zouden voordoen.
- Er was één kapitaalkrachtige partner en één financieel minder stabiele partner.
- Er was geen vertrouwen op het niveau van de raden van toezicht.

Het lijkt alsof de onderliggende visie voor de samenwerking grotendeels ontbreekt en de uitwerking van de samenwerking onvolledig is. Overigens bestaat de samenwerking nog steeds en de bedoeling is om deze te intensiveren. (Quintis, 2010).

Bijlage 5 Doelstellingen bij fusie

In paragraaf 4.2.1 zijn de doelstellingen bij fusie benoemd. In deze bijlage wordt een aantal doelstellingen nader toegelicht om duidelijk te maken wat het belang van het behalen van de doelstelling is (Bakker e.a., 2001).

1. Continuïteit

- Matchen van taken en middelen: hierbij gaat het om het matchen van zowel financiële middelen als de bundeling van menskracht en het vasthouden van deskundigheid om de opgaven die op de corporaties afkomt (zoals herstructurering) aan te kunnen.

2. Groei

- Een sterkere marktpositie (door een grotere omvang): er is sprake van een toename van integraal beleid op regionale en bovenregionale schaal. Om op dat niveau mee te kunnen praten en een serieuze gesprekspartner te kunnen zijn voor gemeenten, ministeries, ontwikkelaars, etc. is een bepaalde omvang noodzakelijk. Als het gaat om de samenwerking met zorgpartijen is een grotere omvang eveneens wenselijk, om een goede positie in te kunnen nemen ten opzichte van de steeds groter wordende zorginstellingen. Tenslotte is het mogelijk door een sterkere marktpositie de krachten te bundelen en daardoor grotere projecten te realiseren, wat een vergroting van het rendement op het vermogen betekent.
- Bredere projectontwikkeling: veel corporaties staan voor complexe herstructureringsopgaven die deskundigheid vraagt van medewerkers. Door een fusie kan deskundigheid worden vrijgemaakt en kunnen medewerkers met potentie en creativiteit in huis worden gehaald of gehouden, omdat er een grotere verscheidenheid aan functies ontstaat en het carrièreperspectief wordt vergroot.

3. Efficiency

- Efficiëntere back office: hierbij gaat het om hetzelfde doen met minder mensen, of met dezelfde mensen een betere kwaliteit leveren. In een kleine corporatie worden medewerkers op een breed terrein ingezet met een relatief groot continuïteitsrisico, bijvoorbeeld bij ziekte. Bij een grotere omvang kan kennis worden gedeeld en naar verwachting efficiënter worden gewerkt. Dit laatste dient echter gemeten te worden, voordat hier een uitspraak over kan worden gedaan.
- Risicospreiding: woningmarkten zijn niet gelijk: het platteland ontwikkelt zich anders dan de stad. Spreiding van bezit betekent spreiding van risico. Bovendien hebben stad en platteland elkaar nodig, doordat de toenemende ruimtelijke behoefte voor het wonen niet meer in de stad kan worden ingevuld, maar een druk legt op het platteland. Door zowel woningen in de stad als op het platteland te bezitten, kan een corporatie inspelen op de behoefte van beide markten. Daarnaast is het spreiden van financiële risico's belangrijk. Een grotere corporatie kan investeringen verdelen over meer projecten en wordt daardoor minder kwetsbaar voor calamiteiten.

4. Professionalisering

- Verbeterde kwaliteit van dienstverlening: door een grotere omvang is een corporatie beter in staat om nieuwe diensten te ontwikkelen waar zij eerst niet de mogelijkheid toe had. De markt vraagt om meer kwaliteit, differentiatie en bundeling van de dienstverlening. Als een corporatie hieraan voldoet kan zij huurders en kopers aantrekken. Daarnaast kunnen corporaties centraal diensten inkopen en aanpassen aan de wens van de individuele consument.
- Professionalisering en HRM: de kwaliteit van medewerkers is cruciaal om aan de toekomstige eisen van de markt te voldoen. Om deskundig personeel aan te trekken moet een corporatie een aantrekkelijke werkgever zijn met uitdagende carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden. Een succesfactor hierbij is het hebben van een schaalgrootte die hierbij past.

Bijlage 6 Scores per prestatie-indicator

Totaal passende toewijzingen in percentage (inclusief drie voorafgaande jaren)				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	92,4%			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	95,9%			
Zayaz		91,9%	91,5%	94,0%
Woningstichting Rochdale	88,6%	88,8%	87,8%	87,9%
Woningstichting Nieuw Amsterdam	88,9%			
Stichting Parteon	94,6%	95,7%	96,4%	96,8%
Stichting Goed Wonen Assendelft	91,2%			
Stichting Westambacht	92,2%			
Westland Wonen	88,9%			
Arcade		91,2%	92,6%	92,8%
Woningstichting Woonwaard	94,5%			
Woningbouwvereniging Ons Belang	98,0%			
Provesta Wonen	94,4%			
Stichting QuaWonen		96,0%	96,6%	96,3%
Wonen Maasduinen	95,0%			
Woningstichting De Vuurkuul	92,5%			
Stichting Destion		94,3%	93,6%	94,7%
Woonbron	83,8%	87,2%	87,5%	85,8%
Woondrecht	92,6%			
Stichting Woonbedrijf ieder1	92,9%	90,8%	89,9%	88,3%
Hanzewonen	94,6%			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	94,0%			
Woningstichting SWS	90,4%			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		92,8%	93,4%	93,4%
Woningstichting Dr. Schaepman	98,2%			
Algemene Woningstichting Houten	97,5%			
Viveste		96,5%	95,3%	95,2%
Woningstichting Sint Joseph	84,2%			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	88,6%			
Woonstichting Stroomland		86,3%	85,3%	90,5%
Woonstichting Leyakkers	92,8%	90,3%	86,4%	85,9%
Stichting Sint Petrus	0,0%			
Stichting Woningbeheer Betuwe	94,2%	90,0%	87,8%	85,8%
Woningstichting Dodewaard	88,2%			
Stichting de Alliantie	90,5%	89,3%	88,5%	87,8%
PWV WONEN	86,4%			
Gemiddelde onderzochte corporaties	88,8%	91,5%	90,9%	91,1%
Landelijk gemiddelde	90,8%	91,0%	91,0%	90,6%

Aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen als percentage van de voorraad				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	95,3%			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	94,7%			
Zayaz		95,0%	95,5%	94,8%
Woningstichting Rochdale	94,9%	93,7%	93,4%	92,6%
Woningstichting Nieuw Amsterdam	95,9%			
Stichting Parteon	95,2%	94,6%	94,8%	94,6%
Stichting Goed Wonen Assendelft	93,3%			
Stichting Westambacht	82,7%			
Westland Wonen	93,2%			
Arcade		89,4%	89,5%	88,7%
Woningstichting Woonwaard	91,7%			
Woningbouwvereniging Ons Belang	98,9%			
Provesta Wonen	98,3%			
Stichting QuaWonen		94,6%	95,9%	95,7%
Wonen Maasduinen	99,8%			
Woningstichting De Vuurkuul	96,2%			
Stichting Destion		97,7%	97,6%	97,6%
Woonbron	91,9%	92,5%	93,5%	93,2%
Woondrecht	98,6%			
Stichting Woonbedrijf ieder1	95,0%	94,2%	94,2%	93,5%
Hanzewonen	96,5%			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	91,8%			
Woningstichting SWS	94,1%			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		92,6%	92,6%	92,1%
Woningstichting Dr. Schaepman	75,5%			
Algemene Woningstichting Houten	81,6%			
Viveste		77,5%	77,7%	77,0%
Woningstichting Sint Joseph	97,5%			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	96,6%			
Woonstichting Stroomland		96,2%	93,8%	94,3%
Woonstichting Leyakkers	98,7%	97,5%	96,3%	96,2%
Stichting Sint Petrus	0,0%			
Stichting Woningbeheer Betuwe	92,6%	91,1%	96,4%	96,6%
Woningstichting Dodewaard	92,7%			
Stichting de Alliantie	91,3%	90,9%	91,2%	91,1%
PWV WONEN	96,9%			
Gemiddelde onderzochte corporaties	90,4%	92,7%	93,0%	92,7%
Landelijk gemiddelde	94,2%	93,7%	93,5%	92,9%

Huur in percentage van maximaal redelijke huur				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	65,0%			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	65,0%			
Zayaz		65,0%	68,8%	66,7%
Woningstichting Rochdale	72,2%	76,2%	76,0%	77,6%
Woningstichting Nieuw Amsterdam	70,7%			
Stichting Parteon	59,5%	69,3%	70,0%	65,7%
Stichting Goed Wonen Assendelft	66,0%			
Stichting Westambacht	74,6%			
Westland Wonen	70,4%			
Arcade		72,9%	74,0%	75,9%
Woningstichting Woonwaard	65,0%			
Woningbouwvereniging Ons Belang	59,5%			
Provesta Wonen	63,1%			
Stichting QuaWonen		65,3%	66,1%	66,2%
Wonen Maasduinen	62,0%			
Woningstichting De Vuurkuul	63,0%			
Stichting Destion		65,0%	65,0%	68,0%
Woonbron	73,3%	75,2%	75,0%	75,9%
Woondrecht	71,7%			
Stichting Woonbedrijf ieder1	60,8%	67,0%	67,7%	68,6%
Hanzewonen	65,9%			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	61,0%			
Woningstichting SWS	68,2%			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		66,9%	66,9%	66,0%
Woningstichting Dr. Schaepman	72,7%			
Algemene Woningstichting Houten	70,6%			
Viveste		71,7%	70,9%	72,7%
Woningstichting Sint Joseph	62,7%			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	63,7%			
Woonstichting Stroomland		62,0%	67,6%	67,2%
Woonstichting Leyakkers	60,0%	60,0%	61,3%	62,7%
Stichting Sint Petrus	80,0%			
Stichting Woningbeheer Betuwe	60,3%	61,0%	61,5%	64,0%
Woningstichting Dodewaard	61,5%			
Stichting de Alliantie	73,9%	74,4%	73,8%	75,5%
PWV WONEN	78,0%			
Gemiddelde onderzochte corporaties	66,9%	68,0%	68,9%	69,5%
Landelijk gemiddelde	69,8%	70,2%	70,6%	71,0%

Onderhoud in € per woonegelegenheid (klachten, mutatie en planmatig onderhoud)				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	1.119			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	788			
Zayaz		nb	1.374	2.184
Woningstichting Rochdale	1.006	755	1.007	1.042
Woningstichting Nieuw Amsterdam	672			
Stichting Parteon	1.538	1.493	1.411	1.639
Stichting Goed Wonen Assendelft	991			
Stichting Westambacht	1.458			
Westland Wonen	2.003			
Arcade		1.499	1.420	1.664
Woningstichting Woonwaard	1.904			
Woningbouwvereniging Ons Belang	2.244			
Provesta Wonen	997			
Stichting QuaWonen		1.090	1.243	1.682
Wonen Maasduinen	905			
Woningstichting De Vuurkuul	1.303			
Stichting Destion		1.131	827	1.439
Woonbron	1.411	1.290	1.576	1.361
Woondrecht	785			
Stichting Woonbedrijf ieder1	1.331	1.037	1.530	1.290
Hanzewonen	1.612			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	1.291			
Woningstichting SWS	1.605			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		1.417	1.743	3.311
Woningstichting Dr. Schaepman	1.024			
Algemene Woningstichting Houten	800			
Viveste		980	724	1.008
Woningstichting Sint Joseph	616			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	1.270			
Woonstichting Stroomland		1.331	836	1.401
Woonstichting Leyakkers	1.766	1.880	1.098	1.273
Stichting Sint Petrus	250			
Stichting Woningbeheer Betuwe	1.591	1.181	1.476	2.078
Woningstichting Dodewaard	1.008			
Stichting de Alliantie	1.348	1.191	1.346	1.377
PWV WONEN	715			
Gemiddelde onderzochte corporaties	1.219	1.252	1.258	1.625
Landelijk gemiddelde	1.188	1.195	1.310	1.464

Woningverbetering in € per verbeterde woonegelegenheid				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	7.685			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	16.399			
Zayaz		0	17.379	14.600
Woningstichting Rochdale	7.773	7.774	48.223	32.807
Woningstichting Nieuw Amsterdam	10.705			
Stichting Parteon	0	24.513	23.073	12.955
Stichting Goed Wonen Assendelft	34.500			
Stichting Westambacht	4.496			
Westland Wonen	0			
Arcade		3.535	3.341	17.644
Woningstichting Woonwaard	2.929			
Woningbouwvereniging Ons Belang	0			
Provesta Wonen	1.570			
Stichting QuaWonen		5.720	4.467	9.439
Wonen Maasduinen	3.267			
Woningstichting De Vuurkuul	19.000			
Stichting Destion		7.800	69.535	73.556
Woonbron	0	0	24.054	27.844
Woondrecht	4.204			
Stichting Woonbedrijf ieder1	553	0	11.506	7.004
Hanzewonen	0			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	27.875			
Woningstichting SWS	35.373			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		21.250	70.891	47.388
Woningstichting Dr. Schaepman	5.500			
Algemene Woningstichting Houten	0			
Viveste		5.485	750	750
Woningstichting Sint Joseph	445			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	0			
Woonstichting Stroomland		1.411	35.610	0
Woonstichting Leyakkers	0	0	18.800	17.008
Stichting Sint Petrus	0			
Stichting Woningbeheer Betuwe	6.497	6.043	7.868	10.775
Woningstichting Dodewaard	1.000			
Stichting de Alliantie	19.003	21.353	18.572	35.722
PWV WONEN	22.837			
Gemiddelde onderzochte corporaties	7.987	7.492	25.291	21.964
Landelijk gemiddelde	8.305	7.856	11.926	13.928

Nieuwbouwhuurwoningen als percentage van de woningvoorraad				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	0,7%			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	0,7%			
Zayaz		0,4%	0,6%	1,4%
Woningstichting Rochdale	0,1%	0,7%	1,0%	1,4%
Woningstichting Nieuw Amsterdam	0,9%			
Stichting Parteon	0,5%	0,7%	0,5%	0,3%
Stichting Goed Wonen Assendelft	0,7%			
Stichting Westambacht	1,3%			
Westland Wonen	1,4%			
Arcade		1,1%	1,7%	1,0%
Woningstichting Woonwaard	0,4%			
Woningbouwvereniging Ons Belang	0,0%			
Provesta Wonen	0,3%			
Stichting QuaWonen		0,3%	0,9%	0,9%
Wonen Maasduinen	0,1%			
Woningstichting De Vuurkuul	1,5%			
Stichting Destion		1,5%	1,4%	1,4%
Woonbron	0,3%	0,5%	0,4%	0,3%
Woondrecht	0,2%			
Stichting Woonbedrijf ieder1	0,4%	1,2%	0,7%	0,8%
Hanzewonen	1,4%			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	1,4%			
Woningstichting SWS	0,5%			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		1,0%	1,0%	0,5%
Woningstichting Dr. Schaepman	0,5%			
Algemene Woningstichting Houten	2,2%			
Viveste		1,4%	1,2%	2,0%
Woningstichting Sint Joseph	1,0%			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	0,6%			
Woonstichting Stroomland		1,4%	1,7%	1,4%
Woonstichting Leyackers	0,9%	1,5%	3,1%	2,9%
Stichting Sint Petrus	0,0%			
Stichting Woningbeheer Betuwe	0,2%	0,2%	0,5%	0,3%
Woningstichting Dodewaard	0,0%			
Stichting de Alliantie	0,6%	0,7%	0,7%	0,7%
PWV WONEN	1,4%			
Gemiddelde onderzochte corporaties	0,7%	0,9%	1,1%	1,1%
Landelijk gemiddelde	0,8%	0,9%	1,0%	1,0%

Netto bedrijfslasten per VHE in €				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	1.279			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	973			
Zayaz		1.268	1.202	1.390
Woningstichting Rochdale	1.320	1.074	1.268	1.516
Woningstichting Nieuw Amsterdam	1.503			
Stichting Parteon	1.156	1.388	1.480	1.336
Stichting Goed Wonen Assendelft	882			
Stichting Westambacht	1.057			
Westland Wonen	872			
Arcade		1.001	1.574	1.322
Woningstichting Woonwaard	1.067			
Woningbouwvereniging Ons Belang	951			
Provesta Wonen	1.257			
Stichting QuaWonen		1.220	1.203	1.289
Wonen Maasduinen	1.002			
Woningstichting De Vuurkuul	747			
Stichting Destion		1.007	1.013	1.063
Woonbron	1.727	1.878	2.193	2.494
Woondrecht	1.682			
Stichting Woonbedrijf ieder1	1.500	1.153	1.145	1.530
Hanzewonen	794			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	2.570			
Woningstichting SWS	2.810			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		785	1.230	1.234
Woningstichting Dr. Schaepman	951			
Algemene Woningstichting Houten	809			
Viveste		755	893	1.055
Woningstichting Sint Joseph	962			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	1.022			
Woonstichting Stroomland		1.326	1.271	1.445
Woonstichting Leyakkers	681	900	727	867
Stichting Sint Petrus	231			
Stichting Woningbeheer Betuwe	1.201	1.289	1.437	1.651
Woningstichting Dodewaard	1.900			
Stichting de Alliantie	933	1.162	1.003	1.427
PWV WONEN	921			
Gemiddelde onderzochte corporaties	1.199	1.158	1.260	1.401
Landelijk gemiddelde	1.118	1.165	1.249	1.340

Netto kasstroom per VHE in €				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	2.189			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	2.885			
Zayaz		1.801	2.172	1.196
Woningstichting Rochdale	2.077	2.349	2.285	2.077
Woningstichting Nieuw Amsterdam	2.242			
Stichting Parteon	1.752	1.649	1.672	1.727
Stichting Goed Wonen Assendelft	2.125			
Stichting Westambacht	2.427			
Westland Wonen	1.865			
Arcade		2.065	1.945	2.086
Woningstichting Woonwaard	1.639			
Woningbouwvereniging Ons Belang	1.343			
Provesta Wonen	1.531			
Stichting QuaWonen		2.042	1.971	1.679
Wonen Maasduinen	3.259			
Woningstichting De Vuurkuul	2.464			
Stichting Destion		2.738	3.099	2.618
Woonbron	1.470	1.123	1.061	726
Woondrecht	1.530			
Stichting Woonbedrijf ieder1	1.313	2.216	1.698	1.798
Hanzewonen	1.892			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	293			
Woningstichting SWS	131			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		1.496	1.953	259
Woningstichting Dr. Schaepman	3.369			
Algemene Woningstichting Houten	3.749			
Viveste		3.533	3.920	3.446
Woningstichting Sint Joseph	2.191			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	2.330			
Woonstichting Stroomland		1.959	2.689	2.140
Woonstichting Leyackers	2.365	2.284	2.688	2.724
Stichting Sint Petrus	4.712			
Stichting Woningbeheer Betuwe	2.133	2.329	1.837	1.164
Woningstichting Dodewaard	1.385			
Stichting de Alliantie	2.344	2.151	2.226	1.965
PWV WONEN	2.529			
Gemiddelde onderzochte corporaties	2.122	2.124	2.230	1.829
Landelijk gemiddelde	2.052	2.068	2.036	1.905

Rentedekkingsgraad (Interest Coverage Ratio ICR)				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	1,8			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	2,7			
Zayaz		1,6	1,8	0,8
Woningstichting Rochdale	1,4	1,5	1,4	1,2
Woningstichting Nieuw Amsterdam	1,2			
Stichting Parteon	1,3	1,1	1,3	1,3
Stichting Goed Wonen Assendelft	1,5			
Stichting Westambacht	1,4			
Westland Wonen	1,4			
Arcade		1,5	1,3	1,3
Woningstichting Woonwaard	1,9			
Woningbouwvereniging Ons Belang	2,2			
Provesta Wonen	1,6			
Stichting QuaWonen		2,5	2,3	2,0
Wonen Maasduinen	2,1			
Woningstichting De Vuurkuul	1,4			
Stichting Destion		1,8	2,0	1,7
Woonbron	1,0	0,8	0,8	0,5
Woondrecht	1,2			
Stichting Woonbedrijf ieder1	1,3	1,9	1,6	1,6
Hanzewonen	1,4			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	0,5			
Woningstichting SWS	0,2			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		2,7	3,5	0,5
Woningstichting Dr. Schaepman	1,2			
Algemene Woningstichting Houten	1,1			
Viveste		1,2	1,4	1,3
Woningstichting Sint Joseph	2,0			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	1,4			
Woonstichting Stroomland		1,7	2,2	1,6
Woonstichting Leyakkers	1,9	1,7	1,9	1,8
Stichting Sint Petrus	1,0			
Stichting Woningbeheer Betuwe	2,6	3,1	2,5	1,4
Woningstichting Dodewaard	1,7			
Stichting de Alliantie	1,5	1,4	1,5	1,2
PWV WONEN	1,3			
Gemiddelde onderzochte corporaties	1,5	1,8	1,8	1,3
Landelijk gemiddelde	1,6	1,6	1,6	1,4

Totale uitgaven leefbaarheid in € per woonegelegenheid				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	0			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	25			
Zayaz		0	11	29
Woningstichting Rochdale	5	30	49	243
Woningstichting Nieuw Amsterdam	375			
Stichting Parteon	37	31	37	53
Stichting Goed Wonen Assendelft	0			
Stichting Westambacht	0			
Westland Wonen	0			
Arcade		0	0	0
Woningstichting Woonwaard	39			
Woningbouwvereniging Ons Belang	23			
Provesta Wonen	12			
Stichting QuaWonen		20	18	35
Wonen Maasduinen	0			
Woningstichting De Vuurkuul	0			
Stichting Destion		19	51	70
Woonbron	92	181	233	317
Woondrecht	0			
Stichting Woonbedrijf ieder1	10	79	71	80
Hanzewonen	108			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	0			
Woningstichting SWS	0			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		47	22	66
Woningstichting Dr. Schaepman	9			
Algemene Woningstichting Houten	25			
Viveste		8	9	8
Woningstichting Sint Joseph	9			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	0			
Woonstichting Stroomland		0	17	12
Woonstichting Leyackers	2	194	34	35
Stichting Sint Petrus	0			
Stichting Woningbeheer Betuwe	50	12	44	51
Woningstichting Dodewaard	10			
Stichting de Alliantie	81	61	134	133
PWV WONEN	54			
Gemiddelde onderzochte corporaties	33	49	52	81
Landelijk gemiddelde	77	227	76	112

Aandeel woningen voor ouderen, gehandicapten en overige bijzondere doelgroepen als % van de voorraad				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	9,6%			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	17,3%			
Zayaz		12,6%	13,6%	13,9%
Woningstichting Rochdale	7,0%	8,7%	10,3%	8,6%
Woningstichting Nieuw Amsterdam	0,4%			
Stichting Parteon	5,5%	4,8%	6,4%	5,0%
Stichting Goed Wonen Assendelft	13,5%			
Stichting Westambacht	16,9%			
Westland Wonen	22,0%			
Arcade		17,9%	17,7%	6,5%
Woningstichting Woonwaard	11,5%			
Woningbouwvereniging Ons Belang	12,3%			
Provesta Wonen	11,9%			
Stichting QuaWonen		11,8%	11,1%	11,2%
Wonen Maasduinen	23,6%			
Woningstichting De Vuurkuul	18,7%			
Stichting Destion		21,2%	21,3%	22,7%
Woonbron	15,3%	13,6%	14,1%	15,1%
Woondrecht	14,3%			
Stichting Woonbedrijf ieder1	8,2%	17,1%	17,4%	17,8%
Hanzewonen	22,2%			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	10,0%			
Woningstichting SWS	11,2%			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		9,0%	12,7%	12,6%
Woningstichting Dr. Schaepman	21,0%			
Algemene Woningstichting Houten	15,3%			
Viveste		17,9%	17,8%	17,1%
Woningstichting Sint Joseph	12,0%			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	35,0%			
Woonstichting Stroomland		18,2%	18,5%	18,5%
Woonstichting Leyakkers	21,6%	22,5%	22,2%	22,2%
Stichting Sint Petrus	23,1%			
Stichting Woningbeheer Betuwe	22,6%	21,9%	23,0%	23,1%
Woningstichting Dodewaard	19,1%			
Stichting de Alliantie	11,2%	11,6%	11,7%	14,2%
PWV WONEN	5,0%			
Gemiddelde onderzochte corporaties	15,1%	14,9%	15,6%	14,9%
Landelijk gemiddelde	13,7%	14,1%	14,9%	15,0%

Aandeel toegankelijke woningen als percentage van de voorraad				
Naam corporatie	2005	2006	2007	2008
Stichting Wonen 's-Hertogenbosch	20,7%			
Stichting Sociale Woningbouw en Beheer	24,8%			
Zayaz		22,3%	23,7%	25,0%
Woningstichting Rochdale	31,8%	35,5%	36,2%	41,1%
Woningstichting Nieuw Amsterdam	99,6%			
Stichting Parteon	11,6%	6,5%	35,5%	26,1%
Stichting Goed Wonen Assendelft	16,0%			
Stichting Westambacht	34,6%			
Westland Wonen	23,3%			
Arcade		25,5%	26,5%	26,3%
Woningstichting Woonwaard	33,6%			
Woningbouwvereniging Ons Belang	12,3%			
Provesta Wonen	22,0%			
Stichting QuaWonen		26,7%	26,5%	26,8%
Wonen Maasduinen	19,3%			
Woningstichting De Vuurkuul	29,4%			
Stichting Destion		22,7%	22,8%	23,4%
Woonbron	29,8%	44,3%	28,1%	28,4%
Woondrecht	3,7%			
Stichting Woonbedrijf ieder1	21,7%	24,9%	25,2%	26,2%
Hanzewonen	26,0%			
Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen	12,6%			
Woningstichting SWS	26,4%			
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl		20,1%	20,6%	20,9%
Woningstichting Dr. Schaepman	5,7%			
Algemene Woningstichting Houten	39,4%			
Viveste		22,3%	22,2%	24,7%
Woningstichting Sint Joseph	15,2%			
Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek	16,7%			
Woonstichting Stroomland		16,5%	18,4%	18,7%
Woonstichting Leyackers	22,9%	23,5%	25,1%	25,0%
Stichting Sint Petrus	23,1%			
Stichting Woningbeheer Betuwe	24,3%	21,9%	25,5%	25,6%
Woningstichting Dodewaard	20,1%			
Stichting de Alliantie	24,5%	23,2%	23,4%	26,5%
PWV WONEN	36,4%			
Gemiddelde onderzochte corporaties	25,1%	24,0%	25,7%	26,1%
Landelijk gemiddelde	25,1%	25,6%	27,3%	27,7%

Bijlage 7 Fusiemotieven onderzochte corporaties

Fusiemotieven van de onderzochte corporaties (fusiejaar 2006)		
	Fusiedrager	Fusiepartner(s)
1	Stichting Wonen 's-Hertogenbosch (nieuwe naam: Stichting Zayaz)	Stichting Sociale Woningbouw en Beheer
<p>In 2003 hebben de corporaties een overeenkomst getekend tot strategische samenwerking met als doel het bundelen, versterken en vergroten van de strategische kracht van de corporaties. Deze overeenkomst leidde tot de bundeling van projectontwikkelingsactiviteiten waardoor de corporaties een aantrekkelijker partner werden waar het ging om het realiseren van bouwprojecten. Daarnaast zijn de corporaties gezamenlijk opgetrokken bij ontwikkelingen in de stad en vond er op operationeel niveau samenwerking plaats. Onregelmatigheden bij Stichting Wonen 's-Hertogenbosch maakten dat de corporatie opnieuw haar ambities moest bepalen. Deze bleken overeen te stemmen met de ambities van Stichting Sociale Woningbouw en Beheer. In combinatie met de bestaande samenwerking werd besloten tot fusie over te gaan. De corporaties zijn ervan overtuigd dat zij hierdoor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een meer samenhangende inbreng kunnen hebben in de ontwikkelingen in het werkgebied door de versterking van de positie in de stad 's-Hertogenbosch; • het financieel draagvlak vergroten; • door schaalvergroting een sterkere positie in het werkgebied, financiële voordelen en een beter perspectief voor medewerkers bereiken; • een efficiency en effectiviteitsslag kunnen maken door het versterken van de bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling. 		
2	Woningstichting Rochdale	Woningstichting Nieuw Amsterdam
<p>Al sinds haar oprichting in 1983 bevond Woningstichting Nieuw Amsterdam zich in een financieel lastige positie, onder andere door een omvangrijke herstructureringsopgave inclusief de herinrichting en vernieuwing van de Bijlmermeer. De onzekere toekomst van de corporatie en het vertrek van de toenmalige directeur leidden ertoe dat Woningstichting Nieuw Amsterdam Patromonium (de rechtsvoorganger van Woningstichting Rochdale) benaderde met het verzoek om samenwerking. Dit resulteerde in een Samenwerkingsovereenkomst die bepaalde dat Patromonium het beheer overnam van Woningstichting Nieuw Amsterdam, dat er een personele unie zou worden realiseert per 1 januari 1998 en dat er naar een fusie toegewerkt zou worden. De ondernemingen van de fuserende corporaties vormen door de bestaande samenwerking de facto al in economisch en bestuurlijk opzicht één geheel. Het onafhankelijke voortbestaan van Woningstichting Nieuw Amsterdam is door haar status als saneringscorporatie uitgesloten.</p>		
3	Stichting Parteon	Stichting Goed Wonen Assendelft
<p>Stichting Goed Wonen Assendelft (GWA) is tot de conclusie gekomen dat ze te klein is om meer te kunnen zijn dan een beheerorganisatie. GWA vindt dit maatschappelijk ongewenst omdat zij een veel grotere bijdrage wil leveren aan maatschappelijk noodzakelijke taken en corporaties in de toekomst verantwoording zullen moeten afleggen over prestaties op het brede taakveld (breder dan beheer). Bovendien leidt de te beperkte omvang tot kwetsbaarheid en is GWA een minder interessante partner voor andere partijen.</p> <p>Beide corporaties beogen schaalvoordelen te behalen (effectiviteit en efficiency) en een betere marktpositie te bereiken. De schaalvergroting betekent dat een verdere specialisering in functies mogelijk is wat de professionaliteit van de organisatie ten goede komt. Voor de huurders van GWA komt het concept Te Woon, dat Stichting Parteon voor een deel van haar bezit zal gaan invoeren, binnen bereik en daarmee een grotere keuzevrijheid.</p> <p>Door het samenvoegen van de bestaande portefeuille en de ontwikkelportefeuille ontstaat een betere samenstelling en een bredere spreiding van de risico's, waarmee meer ruimte ontstaat om te investeren.</p>		
4	Woningstichting Westambacht (nieuwe naam: Arcade)	Westland Wonen

In het verleden hebben de corporaties al de samenwerkingsmogelijkheden verkend, wat uitmondde in een vof-overeenkomst waarin voor gemeenschappelijke rekening diverse activiteiten werden verricht. Vervolgens zijn de mogelijkheden voor een fusie verkend, resulterend in een fusievoorstel.

De fusiecorporatie ambieert een sterkere positie in de gemeente Westland en wil een krachtige, slagvaardige partner zijn voor derden. Dit laatste geldt vooral ten aanzien van projectverwerving. De huidige activiteiten moeten worden versterkt door het spreiden van financiële risico's en het optimaal invulling geven aan projectontwikkeling en activiteiten op het gebied van wonen, zorg en welzijn.

Daarnaast kan er doelmatigheids- en effectiviteitswinst worden behaald door personele krachten te bundelen en gebruik te maken van elkaars kennis en ervaring. Hierdoor wordt de kwetsbaarheid van de organisatie verkleind, kunnen bestaande specialismen worden versterkt of nieuwe specialismen ontwikkeld en kan capaciteit worden vrijgemaakt voor beleidsontwikkeling, PR en communicatie (tot de fusie werd deze expertise ingehuurd). Ook kan een professionaliseringsslag worden gemaakt waardoor meer kwaliteit kan worden geleverd aan de klant, ook in de vorm van nieuwe activiteiten. De bestuurder kan zich na fusie meer vrij maken om de externe en maatschappelijke rol meer te vervullen. Tenslotte kan de onderhandelingspositie (voorkeurspartner zijn) van de fusiecorporatie worden versterkt ten opzichte van de gemeente, maatschappelijke en commerciële partijen bij samenwerkingsprojecten zoals projectontwikkeling.

5	Woningstichting Woonwaard (nieuwe naam: Stichting QuaWonen)	Woningbouwvereniging Ons Belang Provesta Wonen
----------	--	---

De redenen om te fuseren zijn verdergaande professionalisering in de backoffice en de frontoffice, verkleinen van de organisatorische kwetsbaarheid zodat ook in de toekomst op de verschillende kernen in het werkgebied maatgericht beleid en dienstverlening kan worden gewaarborgd, vergroten van de slagkracht en innovatieve kracht, matching van middelen voor de volkshuisvestelijke opgave in de Krimpenerwaard en het vergroten van de keuzemogelijkheden van klanten. De corporaties verwachten als grotere organisatie beter in staat te zijn in financiële en organisatorische zin om de bestaande voorraad aan te pakken en nieuwe plannen te kunnen ontwikkelen. De fusie versterkt de strategische positie in de Krimpenerwaard, meer marktmacht en een sterkere concurrentiepositie. Ze kunnen door de fusie blijvend oog hebben voor onderscheidende vraagstukken binnen de kernen en lokale betrokkenheid. Tenslotte kunnen inkoop- en kostenvoordelen worden behaald door efficiency.

6	Wonen Maasduinen (nieuwe naam: Stichting Destion)	Woningstichting De Vuurkuul
----------	--	------------------------------------

Beide corporaties zijn relatief klein en zien in hun omgeving steeds grotere corporaties ontstaan welke ongebonden infiltreren in hun werkgebied en daarmee hun bestaansrecht mede ondermijnen. Beide corporaties zijn individueel te klein om voldoende tegenwicht te bieden aan deze ontwikkelingen. Met de fusie willen beide corporaties hun toekomstige concurrentiepositie en de daaraan gekoppelde risicobeheersing verbeteren, door de geografische spreiding van de woningportefeuille. Ook ontstaat er een duidelijke profilering en een sterkere marktpositie waardoor de fusiepartners zich beter kunnen richten op de leefbaarheidsproblematiek in de kleine kernen en meer kansen kunnen creëren voor toekomstige concepten. Daarnaast hopen de corporaties doelmatigheidsvoordelen te behalen en de organisaties te professionaliseren en wordt de investeringscapaciteit vergroot door het samengaan.

7	Woonbron	Woondrecht
----------	-----------------	-------------------

Met de fusie beogen de corporaties aan te sluiten bij de strategieën voor de Zuidvleugel van de Randstad of de Deltametropool met een gezamenlijke investerings- en ontwikkelstrategie die kan leiden tot maatschappelijke meerwaarde in de vorm van sterkere geprofileerde woonmilieus. Door de krachten te bundelen zal de fusiecorporatie beter in staat zijn om de gezamenlijke ambities te realiseren. De corporaties geven aan dat met de fusie sprake is van een zekere matching, omdat Woonbron op langere termijn zekerheden toevoegt in de periode dat er grote investeringen moeten worden gedaan door Woondrecht. Woondrecht vindt compensatie voor de krimp van de kwaliteit van de huidige organisatie door herstructurering en verkoop, terwijl Woonbron een optimalere aanwending vindt van de hoogwaardige en

<p>innovatieve organisatievorm door de realisering van een extra business unit. Woonbron denkt met de kennis en ervaring van Woondrecht beter te gaan presteren. De fusie zal leiden tot nieuwe productontwikkeling en verbeterde dienstverlening. De keuzevrijheid van de huurders zal toenemen door het toepassen van het Te Woon-concept.</p>		
8	Stichting Woonunie (nieuwe naam: Woonbedrijf ieder1)	Hanzewonen
<p>De fusie leidt tot meer slagkracht en een sterkere positie in de regio en ambities kunnen gezamenlijk sneller en beter worden gerealiseerd. Door de grotere omvang en het brede werkgebied na fusie kunnen het vastgoedmanagement en de dienstverlening professioneler worden opgepakt. Door de fusie nemen de risico's aanzienlijk af en is een lager weerstandsvermogen nodig. Er kunnen aanzienlijke schaal- en efficiencyvoordelen worden behaald, wat het bieden van betere producten en diensten mogelijk maakt tegen aantrekkelijke prijzen en kan veel steviger worden ingezet op de dienstverlening doordat een sterkere basis ontstaat voor het (door)ontwikkelen van producten en diensten (kwaliteitsversterking). Dit alles maakt dat er beter invulling kan worden gegeven aan maatschappelijke taken en volkshuisvestelijke doelstellingen.</p> <p>Daarnaast vindt versterking plaats van beheer en beheersing van de organisatie en van finance en control door efficiency, effectiviteit en verdergaande professionalisering en specialisatie. Dit biedt de fusiecorporatie de mogelijkheid om de activiteiten op het gebied van wonen en zorg en van wonen en welzijn uit te breiden.</p>		
9	Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen (nieuwe naam: Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl)	Woningstichting SWS
<p>Uitvoerende taken met betrekking tot de ontwikkeling en het beheer van onroerende zaken die in eigendom zijn van beide corporaties zijn reeds ondergebracht in Woonbedrijf. De fusie tussen de corporaties en Woonbedrijf zal leiden tot een bundeling van kennis en ervaring met het oog op het beter realiseren van de gewenste woonkwaliteit in de regio Eindhoven, het optimaliseren van de dienstverlening aan klanten van beide corporaties, het ontwikkelen van nieuwe woongebieden en het verbeteren van de kwaliteit van bestaande woningen en hun omgeving.</p>		
10	Woningstichting Dr. Schaepman (nieuwe naam: Viveste)	Algemene Woningstichting Houten
<p>De belangrijkste reden om te fuseren zijn de veranderingen in de sociale huursector en de complexe vraagstukken waarvoor corporaties komen te staan. De corporaties geloven dat de grotere omvang als gevolg van de fusie hen beter in staat stelt om een antwoord te geven op de toekomstige volkshuisvestingsopgaven in de gemeente. Daarnaast neemt de kwetsbaarheid van de organisatie af bij ziekte/verlof. De fusie lijkt een logisch gevolg van de hechte samenwerking van de afgelopen jaren op diverse deelterreinen. In financiële zin verwachten de corporaties dat de fusie zal leiden tot efficiencyvoordelen op het gebied van beheer en administratie, waaruit kostenbesparingen kunnen voortvloeien. Het matchen van middelen en taken zal leiden tot een versterking van de gezamenlijke vermogenspositie, waardoor de volkshuisvestelijke opgave in Houten beter kan worden uitgevoerd. Door het samenvoegen van de vermogens kunnen meer kansen worden benut.</p>		
11	Woningstichting Sint Joseph (nieuwe naam: Woonstichting Stroomland)	Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek
<p>Woningstichting Sint Joseph beheert sinds 2003 de woningen van Stichting Woningbedrijf Hilvarenbeek. Als gevolg van de fusie verwacht de fusiecorporatie een verdere optimalisatieslag te kunnen doorvoeren op het gebied van treasury, managementrapportages, bestuurlijke besluitvorming en intern toezicht. Ook zal de werkorganisatie een efficiencyslag kunnen maken doordat er nog maar sprake zal zijn van één administratie, één jaarrekening en één begroting.</p> <p>Door de verwerving van grondposities in enkele kleine kernen van de gemeente Hilvarenbeek verwacht de fusiecorporatie in te kunnen spelen op het terugdringen van het tekort aan betaalbare woningen en een impuls te kunnen geven aan het op peil houden van de voorzieningen. Dit wordt versterkt doordat de investeringscapaciteit van de corporaties door de fusie wordt vergroot en risico's beter kunnen worden opgevangen door de grotere schaal.</p>		

12	Woonstichting Leyakkers	Stichting Sint Petrus
<p>Sinds enkele jaren ontwikkelen de corporaties samen plannen om te komen tot een andere opzet van wonen en zorg voor ouderen. Dit heeft geresulteerd in het gezamenlijke concrete plan om een verzorgingshuis en aanleunwoningen te slopen en een woonzorg-zone terug te bouwen. In dit kader heeft Woonstichting Leyakkers een aan het terrein van Stichting Sint Petrus grenzend stuk grond aangekocht om de nieuwbouw te kunnen realiseren. Alvorens de plannen te realiseren, willen de corporaties overgaan tot fusie, omdat de nieuw te realiseren voorzieningen wat betreft financiering en beheer in een passende juridische structuur moeten worden ondergebracht (wat heeft geleid tot de keuze voor fusie).</p> <p>Voor Woonstichting Leyakkers maar met name voor de relatief kleine en financieel minder mogelijkheden hebbende Stichting Sint Petrus geldt dat door de samenwerking op het gebied van eigentijdse, kwalitatief goede huisvesting voor ouderen doelen kunnen worden bereikt die niet op eigen kracht haalbaar zijn. Door de fusie zal het aanbod en de kwaliteit op het gebied van zorg en wonen voor ouderen worden vergroot. Bovendien is de fusie een mogelijkheid om op een aantal fronten efficiency voordelen en kwaliteitsvergroting te behalen, met name op het gebied van technisch en financieel beheer van de vernieuwde en nieuwe accommodaties. Door de fusie kunnen middelen en deskundigheid efficiënter worden ingezet, waardoor een situatie ontstaat waarin de professionaliteit en doelmatigheid als ook de kwaliteit van de dienstverlening optimaler wordt.</p>		
13	Stichting Woningbeheer Betuwe	Woningstichting Dodewaard
<p>Het beheer van het woningbezit van de Woningstichting Dodewaard is al sinds 2004 in handen van Stichting Woningbeheer Betuwe. In de intentieovereenkomst die daaraan ten grondslag ligt is ondermeer opgenomen dat Woningstichting Dodewaard uiterlijk 1 januari 2007 zal opgaan in de Stichting Woningbeheer Betuwe. Als reden van de fusie is opgegeven dat Woningstichting Dodewaard eigenlijk te klein is om zelfstandig te opereren. Gezien de geringe grootte van Woningstichting Dodewaard is een verder zelfstandig voortbestaan niet wenselijk voor de volkshuisvesting. Bovendien brengt de fusie een efficiëntere kostenstructuur met zich mee. De fusie stelt de corporaties in staat om over te gaan op één administratie, één jaarrekening en één begroting (tot het moment van fusie moet dit gescheiden voor beide stichtingen worden uitgevoerd, terwijl Woningstichting Dodewaard geen eigen werkapparaat heeft).</p>		
14	Stichting de Alliantie	PWV WONEN
<p>PWV Wonen heeft op grond van een toekomstonderzoek geconcludeerd dat zij op langere termijn niet zelfstandig in staat zal zijn om aan de prestaties te voldoen die door de wetgever worden verwacht. Zij heeft Stichting de Alliantie gevraagd om een voorstel voor samenwerking wat geresulteerd heeft in een fusievoorstel. Eerder hebben de corporaties op een positieve manier nauw samengewerkt in een aantal projecten. Feitelijk gaat het om een fusie tussen de werkmaatschappij De Dageraad van Stichting de Alliantie en PWV Wonen.</p> <p>In het licht van de forse herstructureringsopgave in met name Amsterdam Noord en Amsterdam Nieuw West ontbreekt het PWV Wonen aan armslag. Met de fusie willen beide corporaties hun taken en middelen matchen en worden vanuit het perspectief van PWV Wonen de financiële draagkracht en de investeringscapaciteit aanmerkelijk versterkt. Door de schaalvergroting kunnen de risico's beter worden gespreid, wat vooral voor PWV Wonen van belang is.</p> <p>Daarnaast verwacht PWV Wonen te kunnen profiteren van de capaciteit, kwaliteit en competenties die Stichting de Alliantie door haar schaalgrootte heeft bereikt, onder andere op het gebied van strategie & innovatie, kwaliteitszorg en personeel & organisatie. Andersom kan PWV Wonen Stichting de Alliantie versterken met haar expertise op het gebied van beheer en dienstverlening. Door de fusie zal de nieuwe organisatie kwalitatief en kwantitatief beter vertegenwoordigd zijn in de diverse wijken in Amsterdam. De fusie versterkt de volkshuisvestelijke positie van Stichting de Alliantie in Amsterdam.</p>		

Bijlage 8 Fusiemotieven overige corporaties

Fusiemotieven overige fusiecorporaties (diverse fusiejaren)			
	Fusiejaar	Fusiedrager	Fusiepartner(s)
1	2008	Hengelose Bouwstichting Ons Belang	Stichting St. Joseph
<p>De corporaties werken al lang samen op allerlei gebieden, maar zij zijn van mening dat zij hun organisatie kunnen versterken door te fuseren. Met de fusie willen zij onder andere de volgende doelen bereiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een sterke (maatschappelijke) partner zijn in ontwikkelingen binnen de volkshuisvesting en als zodanig optreden, ook bij transformatieopgaven; • Actief zijn in bijna alle wijken van Hengelo; • Professionaliteit en deskundigheid vergroten; • Beter in staat zijn om integrale woonconcepten en vernieuwende producten te ontwikkelen; • Het behalen van efficiency in geld en middelen. 			
2	2009	Woonstichting De Key	Eendracht Maakt Macht
<p>Het bezit van Eendracht Maakt Macht sluit niet aan op de toekomstige behoefte en dient een vernieuwing te ondergaan (inclusief groot onderhoud). De corporatie is hiertoe niet zelfstandig in staat qua middelen en expertise. Gekozen is voor Woonstichting De Key als fusiepartner.</p>			
3	2008	De Woonschakel	Woningstichting Obdam
<p>Alle ontwikkelingen in de sector hebben Woningstichting Obdam doen concluderen dat het wenselijk was om zich te versterken in de vorm van een fusie met een grotere corporatie. Dit is De Woonschakel geworden. Met de fusie beogen de corporaties de volgende doelen te behalen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bundeling van professionele kennis om het innovatief vermogen te vergroten, efficiency en treasury op te pakken vanuit de gedachte dat de nieuwe schaalgrootte hier betere kansen toe biedt; • Het verbeteren en financieel creatiever en efficiënter invullen van het voorraadbeheer; • Versterken van de regionale positie waardoor de fusiecorporatie een interessantere partner wordt voor andere partijen op de woningmarkt; • Versterken van de dienstverlening aan huurders vanuit de gedachte dat de schaalvergroting de fusiecorporatie beter in staat stelt om nieuwe woonproducten te ontwikkelen. 			
4	2008	Woningstichting Beek en Donk	Woningstichting Laarbeek
<p>De ontwikkelingen in de sector hebben de corporaties doen besluiten te fuseren. Hun motieven waren de volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De vraag naar specialisatie, verminderen van de kwetsbaarheid, grotere efficiency en verdere uitbreiding van de dienstverlening; • Het beter kunnen beantwoorden van de vragen uit de maatschappij; • Het beter op elkaar afstemmen van de volkshuisvestelijke opgaven doordat het bezit op elkaar aansluit, waardoor middelen beter kunnen worden gealloceerd; • De ambitie om nieuwe diensten aan te bieden; door schaalvergroting ontstaat hier mee draagvlak voor; • Versterken van de positie en beter aansluiten bij regionale discussie en beleidsvorming; • Behoeft aan versterking van de financiële positie en continuïteit; • Risicospreiding door schaalvergroting. 			
5	2008	Stichting Wisch Wonen	Stichting Pares
<p>Het hoofdmotief ligt in het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie, waardoor beter kan worden ingespeeld op de veranderende vraag van klanten en waardoor</p>			

<p>productontwikkeling kan worden uitgebreid (een breder palet aan producten en diensten). Door de fusie vermindert de kwetsbaarheid van beide relatief kleine organisatie. Beide beseffen dat het steeds moeilijker wordt om bij de huidige schaalgrootte de groter wordende taken uit te voeren. De fusiecorporatie zal een sterkere positie innemen in het krachtenveld en daardoor een interessantere partij zijn voor andere partijen. Door het bundelen van de krachten kan een krachtigere, professionelere organisatie ontstaan met een hoger kennisniveau. Door de ontubbeling van werkzaamheden en activiteiten zal op een aantal gebieden efficiencyverbetering plaatsvinden. Dit wordt versterkt doordat bepaalde expertises in huis kunnen worden gehaald en niet meer te hoeven worden ingehuurd.</p>			
6	2009	Stichting Woningbouw Menterwolde	St. Midwolda's Woningbouw, St. Woningbouw Nieuwolda, St. Termunter Woningbouw, St. Appingedammer Woningbouw, St. voor Gemeenschappelijk Beheer en Administratie
<p>In 1969 hebben de toegelaten instellingen al hun werkzaamheden opgedragen aan de Stichting voor Gemeenschappelijk Beheer en Administratie (geen toegelaten instelling). Het gezamenlijk optrekken heeft geleid tot het inzicht dat de volkshuisvesting (nog) beter kan worden gediend door een fusie tussen de partijen. Door de fusie worden de vermogens van de zes rechtspersonen samengevoegd. De investeringskracht wordt groter omdat de financiële randvoorwaarden verdwijnen en er ontstaat meer financieel draagvlak om beleidsvoornemen te realiseren. De doelmatigheid, doeltreffendheid en efficiency van het bedrijf worden vergroot. De kwetsbaarheid zal kleiner worden. De voorgenomen fusie kan tot op zekere hoogte bijdragen aan het spreiden van risico's door het grotere werkgebied.</p>			
7	2005	Stichting Volkshuisvesting Zevenaar (nieuwe naam: Baston Wonen)	Algemene Stichting Woningbouw Zevenaar
<p>De corporaties werken al op een aantal fronten samen. Dit leidde tot de conclusie dat fusie noodzakelijk is om de volkshuisvestelijke opgave in Zevenaar op een verantwoorde wijze aan te pakken. De motieven voor de fusie zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelingen binnen de volkshuisvesting die het noodzakelijk maakt om een sterkere financiële positie en continuïteit te bereiken te behalen door fusie; • De corporatie krijgt een steeds bredere rol wat professionalisering noodzakelijk maakt; • Fusie versterkt de positie ten opzichte van derden; • Voor de woonconsument levert de fusie een eenduidige en meer gelijkgerichte aanpak van problemen in wijken en buurten op. Voor de gemeente en andere maatschappelijke instellingen ontstaat een eenduidig aanspreekpunt; • Door de fusie kan regie worden gevoerd op maatschappelijke investeringen zodat deze doeltreffender kunnen worden ingezet; • De integratie van de administraties zal een efficiëntere bedrijfsvoering met zich meebrengen. De integratie van geldstromen levert een verdere optimalisatie van de financiële positie op door onder andere de voordelen ten aanzien van financierings- en beleggingsbeleid. 			
8	2005	Woningstichting Heiloo	Woningstichting Willibrordus
<p>De schaal van de corporaties is te klein om een goede positie te behouden in een speelveld waarin schaalvergroting bij woningcorporaties voortdurend aan de orde is. Schaalvergroting en spreiding over de regio is gewenst om een steviger positie te krijgen ten opzichte van andere partijen.</p> <p>Om te kunnen professionaliseren is het vergroten van kennis en capaciteit op een aantal onderwerpen noodzakelijk. Integratie zorgt voor ruimte in de formatie, die gebruikt kan worden voor vergroting van de professionaliteit en verbetering van de dienstverlening. De financiële positie van Woningstichting Willibrordus is minder goed. Fusie leidt tot matches van middelen.</p>			
9	2008	BWS Raalte	Het Saalien

<p>Door de fusie ontstaat één Sallandse corporatie die in staat zal zijn een eenduidig volkshuisvestelijk beleid te ontwikkelen en te realiseren. Door de fusie ontstaat een sterkere positie ten opzichte van andere partijen in de regio. Het is de bedoeling met de fusie de kwaliteit en professionaliteit naar een hoger plan te tillen. Door de schaalvergroting kunnen expertise en disciplines die nu elders worden ingehuurd in de eigen organisatie worden ontwikkeld.</p>			
10	2008	Stichting WOONopMAAT	Stichting Pro Omnibus
<p>Stichting Pro Omnibus beschikt niet over een werkapparaat om haar doelstellingen te realiseren (er zijn geen medewerkers in dienst). Door de fusie ontstaat bovendien extra investeringsruimte. De schaalvergroting zal bijdragen aan een versteviging van de markt- en concurrentiepositie van Stichting WOONopMAAT.</p>			
11	2008	Stichting Bevo Woningbeheer	Stichting Palissade
<p>Met de fusie wordt beoogd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bundeling van de krachten en activiteiten; • Verbetering van de (financiële) draagkracht; • Waarborging van de kwaliteit op de lange termijn; • Grotere efficiency, mede vanwege de vereenvoudiging van de administratieve organisatie die naar verwachting een kostenbesparend effect tot gevolg zal hebben. 			
12	2004	Woningstichting Progrez	Stichting Vreeborgh
<p>Stichting Vreeborgh was voornemens om een groot deel van haar aanleunwoningen te verkopen aan Woningstichting Progrez. Na verkoop zouden zo weinig woningen resterend, dat besloten is de aanleunwoningen niet te verkopen maar via fusie onder te brengen in Woningstichting Progrez. De woningen worden beheerd door een stichting die zich bezighoudt met verpleging en verzorging. Door de fusie ontstaat de gewenste scheiding tussen wonen en zorg. Door de fusie neemt de woningvoorraad die wordt toegewezen op grond van de huisvestingsverordening toe. Voor de wijk waar de aanleunwoningen liggen betekent de fusie dat er meer woningen beschikbaar komen door de lagere inkomens. De woningen van Stichting Vreeborgh zijn aan modernisering toe, maar daartoe ontbreekt het de corporatie aan middelen. Door de fusie kan de overdrachtsbelasting achterwege blijven (ten opzichte van een verkooptransactie).</p>			
13	2005	Regionale Zeeuws-Vlaamse Woningstichting	Algemene Woningstichting Zeeuwsch-Vlaanderen
<p>Men beoogt met de fusie een efficiëntere bedrijfsvoering met een lagere overhead te bereiken.</p>			
14	2008	Stichting Wetland Wonen Groep	Stichting Wonen DES
<p>De fusie heeft vooral een strategisch karakter: er ontstaat één corporatie die op het gebied van wonen, welzijn en zorg een aansprekende partner wil zijn voor andere partijen. Stichting Wonen DES is door maatschappelijke ontwikkelingen en wettelijke voorschriften tot de conclusie gekomen dat zij op langere termijn niet meer zelfstandig in staat zal zijn om aan de prestaties te voldoen die door de wetgever worden verwacht.</p> <p>Het hoofdmotief voor de fusie ligt in het verminderen van de kwetsbaarheid van de relatief kleine organisaties. Beide merken dat het steeds moeilijker wordt om bij de huidige schaalgrootte de groter wordende taken uit te breiden. Door de fusie zal de organisatieontwikkeling versneld kunnen worden opgepakt ten gunste van de kwaliteit en professionaliteit. Door de schaalvergroting kunnen kennis, expertise en disciplines die nu elders worden ingehuurd voor een deel in de eigen organisatie worden ontwikkeld en geborgen. De te vormen corporatie zal een sterkere positie in kunnen nemen in het krachtenveld en daardoor een interessantere partner zijn voor andere partijen. Door de fusie ontstaat één corporatie die eenduidig volkshuisvestelijk beleid kan ontwikkelen en realiseren. De fusie zal voor de twee partijen een grotere mate van risicospreiding met zich meebrengen waarmee er voor elke corporatie een betere garantie is voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. De bundeling van krachten zal leiden tot een grotere mate van effectiviteit en efficiency in de bedrijfsvoering. Voor de medewerkers betekent de fusie dat er meer mogelijkheden ontstaat voor kennisverbreding en functieverdieping.</p>			
15	2007	Woningstichting Dantumadeel	Woningstichting Kollumerland

			Patrimonium
		De corporaties verwachten met de fusie: <ul style="list-style-type: none"> • Een krachtiger bedrijf te vormen in een zwakke woningmarktregio; • Efficiëntere bedrijfsvoering en besteding van het vermogen; • Personele kwaliteitsslag; • Verbetering van en bredere dienstverlening en meer ruimte voor prestatievelden zoals herstructurering, leefbaarheid en bijzondere groepen; • Verantwoorde besluitvorming over SVB; • Sterkere marktpositie; • Betere partner voor andere partijen; • Verbetering van de woontechnische kwaliteit van het vastgoed. 	
16	2008	Woningstichting De Veste	Stichting Acasa
De reden om te fuseren is gelegen in het feit dat de fuserende stichtingen in de structuur waartoe zij behoren, uitwisselbare functies hebben, waardoor er onvoldoende redenen zijn om hen naast elkaar te laten voortbestaan.			
17	2003	Stichting Wonen West Brabant	Stichting Bouwen
Vanaf de oprichting van Stichting Bouwen heeft Stichting Wonen West Brabant het beheer van de wooneenheden van Stichting Bouwen op zich genomen. Het bestuur van Stichting Bouwen heeft in verband met de gemiddelde leeftijd van de leden aangegeven haar activiteiten te willen beëindigen. Door de samenwerking met Stichting Wonen West Brabant is voor deze partij gekozen als fusiepartner. Verwacht wordt dat door de fusie de professionaliteit van de organisatie zal toenemen en de organisatie slagvaardiger en efficiënter zal worden.			
18	2005	Stichting De Stiepel	Stichting Woonklavier
Gezien de ontwikkelingen in de sector achten de corporatie een vergroting van hun organisatie noodzakelijk, om hun positie als maatschappelijk ondernemer te waarborgen en verdere professionalisering te bewerkstelligen. De markt stelt steeds meer eisen aan de kwaliteit van de woningen en de diensten. Door de fusie zal niet alleen de benodigde professionaliteit en kwaliteit van dienstverlening zich kunnen ontwikkelen, er ontstaat ook meer ruimte voor innovatie en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. De fusiecorporatie kan een sterkere regionale (onderhandelings)positie innemen en een optimale afweging maken over het inzetten van middelen ten behoeve van maatschappelijk investeren. De huidige schaalgrootte is niet afdoende om de kwaliteit te kunnen leveren die nodig is en past bij het ambitieniveau van beide organisaties. Tenslotte zal de fusie leiden tot een efficiëntere bedrijfsvoering door de integratie van administraties. De integratie van geldstromen levert een verdere optimalisatie van de financiële positie op door onder andere de voordelen ten aanzien van financierings- en beleggingsbeleid.			
19	2007	Woningstichting Ons Doel	Stichting Beheer In de Vrolijkje Arke
Omdat het bestuur van Stichting Beheer In de Vrolijkje Arke slechts bestaat uit vrijwilligers wordt het steeds moeilijker om het beheer op een verantwoorde wijze uit te voeren. Continuïteit en professionaliteit kunnen steeds moeilijker gewaarborgd worden. Daarom zoekt het bestuur aansluiting bij een grotere corporatie.			
20	2010	Stichting Volkshuisvesting Millingen aan de Rijn	Stichting Lingewaard Wonen
Sinds 2000 werken de corporaties samen en sinds een aantal jaren zijn de werkorganisaties samengevoegd. Nu willen ze overgaan tot fusie. De fusie betekent het versterken van de financiële positie en ontwikkelkracht. Daarnaast worden klantgerichtheid, verrijking van de meerwaarde van de klant en lokale verankering als doelen genoemd. De nieuwe organisatie wil dicht bij de klant blijven en de kwaliteit van dienstverlening verhogen. De fusie leidt tot schaalvergroting en daarmee tot een krachtiger speler tegenover andere partijen.			
21	2007	Woningbouwvereniging Het Oosten	Zaandams Volkshuisvesting (ZVH)

Hoewel er geen noodzaak is om te fuseren, zijn de corporaties van mening dat zij gezamenlijk beter in staat zijn om hun ambities waar te maken. De fusie leidt tot een bundeling van kennis en ervaring, waardoor een steviger fundament ontstaat voor het dagelijks werk en meer ruimte voor bijzondere woonvormen en aanbod van vrije sectorhuurwoningen en koopwoningen. Dit vergroot de keuzemogelijkheden van woningzoekenden. De dienstverlening en activiteiten op het gebied van leefbaarheid kunnen naar een hoger plan worden getild. Door de grotere omvang is de fusiecorporatie minder kwetsbaar voor tegenvallers en conjuncturele trends, als ook opgewassen tegen de steeds groter wordende concurrentie van andere woningcorporaties. Door het samenvoegen van twee woningmarktgebieden en deze als een geheel te zien, kunnen vraag en aanbod beter op elkaar worden afgestemd doordat de fusiecorporatie als het ware meer sturende invloed heeft op de doorstroming. Bedrijfsmatig onroerend goed kan door de gefuseerde corporatie beter, op een grotere schaal en met meer kracht worden gemanaged. Daarnaast zal de nieuwe organisatie een grotere aantrekkingskracht hebben op de arbeidsmarkt en is er meer ruimte voor specialisatie, wat de kwaliteit van het werk ten goede komt. De afhankelijkheid van externe adviseurs neemt af, waardoor besparingen kunnen worden gerealiseerd. Tenslotte leidt het grotere bedrijfsvolume tot inkoopvoordelen.

22	2008	Woningbouwvereniging Het Oosten	AWV
-----------	-------------	--	------------

De corporaties zijn van mening dat zij door het bundelen van krachten nog meer kunnen betekenen voor de bewoners en voor de stad. Door alle ontwikkelingen in de sector en de verbreding en verdieping van de taken van corporaties moeten zij als maatschappelijk ondernemer proactief en innovatief zijn. Om die actieve en zelfstandige rol te kunnen vervullen heeft een corporatie de middelen en kennis nodig. Samenbundeling van de krachten is volgens de corporatie een kans om de actieve rol te spelen die zij ambiëren. Daarnaast willen de corporaties gebiedsgericht werken. Er zijn echter meerdere corporaties actief in de stad en het bezit is versnipperd. Spreiding van het bezit betekent dat corporaties op de hoogte moeten zijn van wat er gebeurt in alle buurten. Vooral op dit punt is er veel efficiencywinst mogelijk door de krachten te bundelen. De gebiedsconcentratie door herverkaveling heeft in Amsterdam zijn grenzen bereikt. Bovendien is het een dure oplossing omdat over de economische waarde van de te ruilen complexen overdrachtsbelasting moet worden betaald. Om tot verdere concentratie te komen is fusie de enige mogelijkheid, waardoor de efficiëntie en effectiviteit van de organisaties kunnen worden verhoogd. Tenslotte wordt de fusiecorporatie een sterkere partij in de concurrentiestrijd in projectontwikkeling.

23	2007	Stichting Corporatieholding Friesland	Stichting Bejaardenwoningen Schiermonnikoog
-----------	-------------	--	--

In verband met bestaande samenwerkingsverbanden vonden de corporaties het wenselijk om uit het oogpunt van kostenbeheersing en vereenvoudiging van de organisatiestructuur te fuseren. Door schaalvergroting ontstaat een groter financieel draagvlak en een betere marktpositie.

24	2009	Waterborgh Wonen	Woningstichting De Vijf Gemeenten
-----------	-------------	-------------------------	--

Door ontwikkelingen in de volkshuisvesting en de veranderingen in de markt van woningcorporaties vinden de corporaties het wenselijk te fuseren. De volgende punten spelen hierbij een rol:

- De vraag naar verdergaande specialisatie en uitbreiding van de dienstverlening, wat een versterking van de kwaliteit van de organisatie betekent;
- Door fusie kunnen de vragen op het terrein van beleid en beheer die vanuit de maatschappij aan de corporaties gesteld worden, nu en in de toekomst beter beantwoord worden;
- Doordat het bezit op elkaar aansluit kan er sterker worden geopereerd, kunnen de opgaven beter op elkaar afgestemd worden en ontstaan er meer mogelijkheden om keuzes te maken over de allocatie van middelen;
- De gezamenlijke (markt)positie wordt sterker in een omgeving waar schaalvergroting aan de orde van de dag is;

		<ul style="list-style-type: none"> • De fusiecorporatie krijgt een sterkere rol in regionale discussies; • De fusie kan de financiële positie en de continuïteit versterken door het matchen van middelen en taken; • Door schaalvergroting worden risico's gespreid, waardoor de continuïteit beter gewaarborgd kan worden. Ook biedt de schaalvergroting mogelijkheden om effectiever en efficiënter te kunnen opereren. 	
25	2009	Heuvelrug Wonen	De Woningbouwstichting
<p>De corporaties zijn relatief klein en zijn van mening dat vooral gegeven hun omvang de volkshuisvesting het best is gediend door te fuseren en niet door samenwerkingsverbanden op te richten. Door te fuseren kunnen de kwaliteiten worden gebundeld en kan slagvaardiger worden gehandeld. Veel activiteiten worden nu bij beide corporaties uitgevoerd, door fusie zullen efficiency- en effectiviteitsvoordelen worden behaald, wat de kwaliteit ten goede zal komen. Voor de kleinste corporatie De Woningbouwstichting geldt dat de kwetsbaarheid van de organisatie wordt verminderd en doordat de functies niet meer breed en diep (maar breed of diep) hoeven te worden ingevuld, is de kans op kwaliteitstekorten in de toekomst kleiner. Niet alleen op organisatorisch, maar ook op financieel gebied ontstaat een grotere slagkracht. De fusie draagt bij aan de vermindering van de versnippering van corporatiekracht over de gemeente, waardoor de externe performance eenduidiger en sterker wordt.</p>			
26	2009	Wooncom (nieuwe naam: WIV)	In Volksbelang
<p>Vier bewegingen hebben tot de conclusie geleid dat het wenselijk is om de krachten te bundelen door fusie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De opgaven en vraagstukken waar de corporaties voor staan worden steeds complexer en vragen een grotere deskundigheid en professionaliteit; • Door de verwachte krimp in een deel van het werkgebied en de gewenste groei in een ander deel, is op langere termijn een evenwichtiger risicospreiding in de ontwikkel- en beheerportefeuille wenselijk dan nu apart kan worden bereikt; • De omgeving verandert snel en de eisen worden steeds hoger; • Andere corporaties en maatschappelijke ondernemingen zijn aan schaalvergroting onderhevig, waardoor nieuwe concurrentieverhoudingen ontstaan. <p>Daarnaast hebben de individuele corporaties redenen om tot fusie over te willen gaan. Deze redenen hebben betrekking op de beperkte omvang (Volksbelang), ambitie om een lager kostenniveau per eenheid te bereiken en continuïteit in investeringsruimte te behouden (In) en de ambitie om te verbeteren en te innoveren (Wooncom). Uiteindelijk gaat het om het worden van een aantrekkelijker partner door meer marktmacht, de toename van de kans op continuïteit door de grotere vastgoedportefeuille en vermogen, schaalvoordelen in het beheer van het vastgoed, inkoop, vermogensbeheer en spreiden van risico's, mogelijkheden voor medewerkers (aantrekkelijker werkgever) en het vergroten van effectiviteit en efficiency door het vergelijken van aanpakken en resultaten.</p>			
27	2010	Westwaard Wonen	Stichting Forta
<p>De gemeenten werken op de schaal van de Drechtsteden steeds intensiever samen. De fusie biedt de beide corporaties meer beïnvloedingsmogelijkheden op de schaal van de Drechtsteden. Daarnaast biedt de fusie overheden en maatschappelijke organisaties een meer natuurlijker samenwerkingspartner. De maatschappelijke omgeving van de corporaties kenmerkt zich door opschaling. Als de corporaties niets doen, worden zij relatief kleiner en daarmee hun marktpositie en hun positie om invloed uit te oefenen. Financieel is de fusie niet noodzakelijk, maar wel nuttig. De fusiecorporatie kan door een beperkter risicoprofiel en matchen van middelen/financieringscapaciteit gezamenlijk meer investeren dan afzonderlijk. Door de fusie moet de professionaliteit en de doelmatigheid worden geborgd. De fusie moet leiden tot voldoende economisch draagvlak om de opgebouwde specialistische functies te behouden. Nieuwe ontwikkelingen vragen echter ook om nieuwe specialistische kennis. De fusie maakt het beter mogelijk om dit te organiseren.</p>			
28	2006	Woningstichting Actium	Boaz Woningstichting

Met de fusie wordt beoogd de huidige activiteiten verder te ontwikkelen en uit te breiden en om in dat kader de activiteiten van de betrokken stichtingen samen te voegen.

29	2006	Stichting Woonmaatschappij Haarlemmermeer (nieuwe naam: Stichting Woonmaatschappij)	Stichting Woonmaatschappij Amsterdam Woonmaatschappij Haarlem
-----------	-------------	--	--

Binnen de Woonmaatschappij Groep werkten de drie toegelaten instellingen al als één bedrijf. Hoofdaanleiding voor de fusie is de introductie van fiscaliteit binnen de sector en de voorgenomen wijzigingen in het BBSH. De onderlinge dienstverlening betekent door BTW verrekening een forse kostenpost die door fusie kan worden voorkomen. Bovendien kan een interne kostenbesparing worden gerealiseerd doordat het aantal rechtspersonen vermindert (en daarmee het aantal leden van de Raden van Commissarissen) en de administratieve druk. De positionering als regionale corporatie zal door de fusie worden versterkt en de structuur wordt een stuk simpeler en transparanter (één Raad van Bestuur en één Raad van Commissarissen). Stakeholders hebben aangegeven de structuur voor fusie (te) ingewikkeld te vinden, wat belemmerend kan werken bij samenwerking.

Tenslotte zijn de corporaties van mening dat zij door te fuseren een financieel sterkere basis vormen om de volkshuisvestelijke opgave in stedelijke vernieuwing en herstructurering waar te maken (dit laatste punt wordt overigens door het CFV ontkracht, aangezien de corporaties voldoende weerstandsvermogen hebben om de opgaven zelfstandig aan te kunnen waardoor de ratio van de fusie niet primair gedreven is maar eerder een bestendinging van de bestaande organisatorische situatie).

Bijlage 9 Fusiemotieven en prestatievelden

Fusiecorporatie	Fusiemotieven	Effect fusie op prestaties (a.d.h.v. prestatievelden)	Relatie
Stichting Zayaz	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande samenwerking • Sterkere positie • Financieel • Organisatieontwikkeling • Bestuurlijke aangelegenheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verbetering • Prest.veld 2: verbetering • Prest.veld 4: verslechtering • Prest.veld 5: verslechtering • Prest.veld 6: verslechtering 	Prestatievelden 1 en 2 laten een verbetering zien na fusie. Dit kan deels worden verklaard indien de corporatie daadwerkelijk een sterkere positie heeft ingenomen. In dat geval is fusie een geschikt middel geweest om prestaties te verbeteren. Financieel gezien is dit echter niet het geval, omdat een verslechtering is opgetreden op prestatieveld 4.
Woningstichting Rochdale	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande samenwerking • Bestuurlijke aangelegenheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verslechtering • Prest.veld 2: verbetering • Prest.veld 4: verbetering • Prest.veld 5: verbetering • Prest.veld 6: niet eenduidig 	De fusiemotieven hebben geen relatie met de prestatievelden, maar komen voort uit situaties waarin de individuele corporaties zich bevonden. Omdat de fusie heeft geleid tot meer verbetering dan verslechtering is fusie een geschikt middel geweest om prestaties te verbeteren, ondanks dat dit niet genoemd is als fusiemotief.
Stichting Parteon	<ul style="list-style-type: none"> • Schaal individuele corporaties • Sterkere positie • Financieel • Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verbetering • Prest.veld 2: verslechtering • Prest.veld 4: verslechtering • Prest.veld 5: verslechtering • Prest.veld 6: niet eenduidig 	Slechts op het eerste prestatieveld heeft fusie een positief effect gehad. Op de andere prestatievelden is dit niet het geval, terwijl de motieven daar in sterkere mate betrekking op hadden. Fusie is dan ook geen geschikt middel geweest om de gewenste prestaties te verbeteren.
Arcade	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande samenwerking • Sterkere positie • Financieel • Organisatieontwikkeling • Bestuurlijke aangelegenheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verbetering • Prest.veld 2: verslechtering • Prest.veld 4: verbetering • Prest.veld 5: verslechtering • Prest.veld 6: verslechtering 	Financieel gezien is fusie een geschikt middel geweest. Voor het motief sterkere positie en organisatieontwikkeling heeft fusie geleid tot verbetering op het eerste prestatieveld, maar niet op de overige velden. Het beeld of fusie geschikt is geweest om de gewenste prestaties te verbeteren, is dan ook diffuus.
Stichting QuaWonen	<ul style="list-style-type: none"> • Sterkere positie • Financieel • Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verbetering • Prest.veld 2: verbetering • Prest.veld 4: verbetering • Prest.veld 5: verslechtering • Prest.veld 6: niet eenduidig 	Slechts op het gebied van leefbaarheidsuitgaven heeft fusie tot verslechtering geleid. Omdat op de overige prestatievelden de prestaties zijn verbeterd, mogelijk door de sterkere positie en organisatieontwikkeling, is fusie een geschikt middel geweest om prestaties te verbeteren.
Stichting Destion	<ul style="list-style-type: none"> • Schaal individuele corporaties • Sterkere positie • Financieel • Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verbetering • Prest.veld 2: verbetering • Prest.veld 4: verbetering • Prest.veld 5: verbetering • Prest.veld 6: verslechtering 	Alleen op het prestatieveld wonen en zorg heeft fusie tot slechtere prestaties geleid. Op de andere velden heeft fusie echter daadwerkelijk tot een verbetering geleid en kan worden gesteld dat gezien de fusiemotieven, fusie een geschikt middel is geweest om prestaties te verbeteren. .
Woonbron	<ul style="list-style-type: none"> • Sterkere positie • Financieel • Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verslechtering • Prest.veld 2: verslechtering • Prest.veld 4: verslechtering 	Alleen als het gaat om leefbaarheid zijn prestaties verbeterd. De overige prestaties, waar de fusie op basis van de motieven op in had moeten spelen,

		<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 5: verbetering • Prest.veld 6: niet eenduidig 	zijn verslechterd na fusie. Fusie is dan ook geen geschikt middel geweest om prestaties te verbeteren.
Woonbedrijf ieder1	<ul style="list-style-type: none"> • Sterkere positie • Financieel • Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verslechtering • Prest.veld 2: verslechtering • Prest.veld 4: verbetering • Prest.veld 5: verslechtering • Prest.veld 6: niet eenduidig 	Vanuit financieel oogpunt is fusie een geschikt middel geweest. De fusie heeft echter niet geleid tot verbetering van de prestaties die verwacht hadden mogen worden op grond van de fusiemotieven. Fusie is dan ook deels (namelijk vanuit financieel oogpunt) geschikt geweest, maar vanuit de andere fusiemotieven niet.
St. Woonbedrijf SWS.Hhvl	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande samenwerking • Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verbetering • Prest.veld 2: verbetering • Prest.veld 4: verbetering • Prest.veld 5: verbetering • Prest.veld 6: niet eenduidig 	Het motief organisatieontwikkeling raakt verschillende prestatievelden. Fusie heeft geleid tot verbeterde prestaties op alle velden en is daardoor een geschikt middel gebleken.
Viveste	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande samenwerking • Financieel • Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verslechtering • Prest.veld 2: verslechtering • Prest.veld 4: verbetering • Prest.veld 5: verslechtering • Prest.veld 6: verslechtering 	Alleen vanuit financieel oogpunt is fusie een geschikt middel gebleken. Op de overige prestatievelden heeft fusie tot een verslechtering van de prestaties geleid, terwijl dit vanuit het motief van organisatieontwikkeling juist tot verbetering had moeten leiden. .
Woonstichting Stromenland	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande samenwerking • Financieel • Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verslechtering • Prest.veld 2: verbetering • Prest.veld 4: verbetering • Prest.veld 5: verslechtering • Prest.veld 6: niet eenduidig 	Financieel heeft fusie geleid tot een verbetering van de prestaties. Vanuit het motief organisatieontwikkeling heeft fusie echter niet geleid tot een verbetering op andere vlakken dan het kwalitatief in stand houden van de woningvoorraad. Het beeld of fusie een geschikt middel is geweest om prestaties te verbeteren is dan ook diffuus.
Woonstichting Leyakkers	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande samenwerking • Schaal individuele corporaties • Financieel • Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verslechtering • Prest.veld 2: verbetering • Prest.veld 4: verslechtering • Prest.veld 5: verslechtering • Prest.veld 6: verslechtering 	Slechts op het punt van het kwalitatief in stand houden van de woningvoorraad heeft fusie tot een verbetering van prestaties geleid. Gezien de fusiemotieven had fusie echter ook op de andere prestatievelden tot een verbetering moeten leiden, wat niet is gebeurd.
Stichting Woningbeheer Betuwe	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande samenwerking • Schaal individuele corporaties • Financieel 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verslechtering • Prest.veld 2: verbetering • Prest.veld 4: verslechtering • Prest.veld 5: verslechtering • Prest.veld 6: verbetering 	Vanuit het perspectief van het financiële fusiemotief heeft fusie tot een verslechtering geleid. Omdat de andere motieven niet direct zijn te relateren aan de prestatievelden, is fusie in dit geval geen geschikt middel gebleken om prestaties te verbeteren.
Stichting De Alliantie	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande samenwerking • Schaal individuele corporaties • Financieel • Organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prest.veld 1: verslechtering • Prest.veld 2: verbetering • Prest.veld 4 verslechtering • Prest.veld 5: verbetering • Prest.veld 6: niet eenduidig 	Financieel gezien heeft fusie geleid tot een verslechtering van de prestaties. Er is echter wel een verbetering te zien op het tweede en vijfde prestatieveld, wat een gevolg kan zijn van organisatieontwikkeling. Op dit punt is fusie mogelijk wel een geschikt middel geweest. Het beeld over de geschiktheid van fusie voor het verbeteren van prestaties is diffuus.