

# Meerwaarde document



Juli 2018

Voorgenomen fusie tussen Beter Wonen Vechtdal en De Veste

## Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies.....	3
1. Inleiding.....	4
1.1 Aanleiding .....	4
1.2 Doel .....	4
1.3 Opbouw.....	4
2. Resultaatgebieden .....	5
2.1 Huurders .....	5
2.1.1 Meerwaarde.....	5
2.1.2 Aandachtspunten.....	5
2.2 Organisatie & Medewerkers .....	6
2.2.1 Meerwaarde.....	6
2.2.2 Aandachtspunten.....	6
2.3 Financiën .....	6
2.3.1. Meerwaarde.....	6
2.3.2 Aandachtspunten.....	7
2.4 Vastgoed .....	7
2.4.1 Meerwaarde.....	7
2.4.2 Aandachtspunten.....	8
2.5 Stakeholders .....	8
2.5.1 Meerwaarde.....	8
2.5.2 Aandachtspunten.....	8
3. Waarom een fusie? .....	9

## Samenvatting en conclusies

Woningcorporaties Beter Wonen Vechtdal en De Veste hebben het voornemen om te fuseren tot één corporatie in het Vechtdal. Al enige tijd wordt er gewerkt aan verdere samenwerking tussen de corporaties Beter Wonen Vechtdal en De Veste. Om beeld te krijgen bij de waarde van deze samensmelting is op verschillende gebieden (huurders, organisatie & medewerkers, financiën, vastgoed en stakeholders) de meerwaarde van een fusie beschreven. In onderstaande tabel is de belangrijkste meerwaarde per categorie uitgelicht.

Meerwaarde
<b>Huurders</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verbetering in dienstverlening</li><li>▪ Betere afstemming van portefeuille op opgave</li></ul>
<b>Organisatie &amp; Medewerkers</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Combinatie en optimalisatie van expertises en capaciteit in één organisatie</li><li>▪ Versterking en professionalisering op verschillende gebieden mogelijk</li><li>▪ Grotere schaal zorgt voor een minder kwetsbare organisatie</li><li>▪ Meer ruimte voor ontwikkeling van medewerkers (trainingen, loopbaanperspectief)</li><li>▪ Aantrekkelijkere werkgever voor specialisten</li></ul>
<b>Financiën</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Structurele besparingen door het ontstaan van één organisatie wat dubbele lasten en werkzaamheden voorkomt</li><li>▪ Een grotere organisatie is beter in staat om financiële risico's te dragen</li></ul>
<b>Vastgoed</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Integrale aanpak van volkshuisvestelijke vraagstukken in de regio</li><li>▪ Meer ruimte om in te zetten op duurzaamheidsopgave</li><li>▪ Toename in diversiteit portefeuille zorgt voor betere risico spreiding</li></ul>
<b>Stakeholders</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prestatieafspraken maken vanuit één organisatie met één belang in een vereenvoudigd speelveld</li><li>▪ Professionelere samenwerking partij</li><li>▪ Grotere organisatie zorgt voor meer slagkracht in samenwerking met stakeholders</li></ul>

In de dagelijkse gang wordt inmiddels intensief samengewerkt tussen De Veste en Beter Wonen Vechtdal i.c. kennis uitgewisseld tussen beide corporaties. Het betreft onder andere de opzet van een gezamenlijk woonruimteverdelingssysteem en –beleid, het leveren van diensten over en weer op het gebied van salarisadministratie, personeelszaken en communicatie, gesprekken m.b.t. de werkwijze bij het dagelijks onderhoud. Gezien deze bestaande samenwerking tussen de twee partijen zijn de beide bestuurders van mening dat een fusie een logische volgende stap is.

Op basis van deze eerste bevindingen zien we vanuit het perspectief van beide partijen een duidelijke volkshuisvestelijke en maatschappelijke meerwaarde voor het samenvoegen van de organisaties.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Beter Wonen Vechtdal en De Veste hebben het voornemen om te fuseren tot één corporatie in het Vechtdal. Al enige tijd wordt er gewerkt aan verdere samenwerking tussen de corporaties Beter Wonen Vechtdal en De Veste. Beide bestuurders concluderen dat er voldoende aanleiding is om de samenwerking te intensiveren in de vorm van een fusie. In april 2018 is door bestuur en RvC formeel het voornemen tot fusie uitgesproken. De doelen voor de intensivering van de samenwerking luiden als volgt:

- Door samenwerking een **grotere volkshuisvestelijke prestatie leveren** dan separaat mogelijk is;
- Door samenwerking een verbetering in **dienstverlening** aan huurders, woningzoekenden en stakeholders te bieden;
- Door samenwerking er voor zorgen dat de **bedrijfslasten laag blijven**;
- Door samenwerking **expertise die (complementair) aanwezig is optimaal gebruiken**;
- Door samenwerking **verder te professionaliseren**;
- Door samenwerking **een leereffect organiseren** voor de medewerkers van beide organisaties en een aantrekkelijker werkgever worden voor toekomstige medewerkers.

## 1.2 Doel

Het doel van dit meerwaarde document is om zicht te geven op wat de maatschappelijke en volkshuisvestelijke meerwaarde van de nieuw te vormen corporaties op het gebied van:

- huurders, wat is de meerwaarde en zijn de aandachtspunten vanuit het huurdersperspectief (investeringskracht, maatschappelijke kracht, bereikbaarheid, kwaliteit dienstverlening, continuïteit, betaalbaarheid en medezeggenschap)
- organisatie en medewerkers, wat is de meerwaarde en zijn de aandachtspunten voor medewerkers (loopbaanperspectief, scholing/opleiding, kwaliteit werkomgeving, ambitie) & organisatie, wat is de meerwaarde van of zijn aandachtspunten voor de fusiecorporatie (effectiviteit, efficiëntie, kostenbeheersing, kwaliteit, flexibiliteit)
- financiën, wat is de financiële meerwaarde en zijn de aandachtspunten (besparingen, continuïteit, beter in staat financiële risico's te dragen)
- stakeholders, wat is de meerwaarde en zijn de aandachtspunten voor stakeholders (prestatieafspraken, versimpeling landschap, meer focus)
- vastgoed, wat is de meerwaarde en zijn de aandachtspunten vanuit het vastgoedperspectief (één gezamenlijk belang, portefeuille afstemmen op opgave, meer ruimte om in te zetten op duurzaamheidsopgave, betere risicospreiding)

## 1.3 Opbouw

In het volgende hoofdstuk wordt stil gestaan bij de keuze voor een fusie in plaats van andere samenwerkingsvormen. Daarna wordt de meerwaarde van de fusie geschetst voor vijf verschillende aspecten (Huurders, Organisatie & Medewerkers, Financiën, Vastgoed en Stakeholders). Waar van toepassing zullen ook mogelijke aandachtspunten worden benoemd.

## 2. Resultaatgebieden

### 2.1 Huurders

Door de samenvoeging van beide organisaties ontstaat een robuuste en professionele organisatie, waarbij de individuele kwetsbaarheid van beide corporaties is opgeheven. Door de te realiseren besparingsmogelijkheden komen structureel financiële middelen vrij. Deze middelen worden volkshuisvestelijk ingezet. De robuuste organisatie én de efficiëntie vormen de basis voor de meerwaarde die de fusie voor de (huidige en toekomstige) huurders heeft.

#### 2.1.1 Meerwaarde

Op onderstaande gebieden zien we meerwaarde voor de huurders.

criterium	Meerwaarde fusie
<b>Dienstverlening</b>	Samenvoeging van de organisaties biedt een impuls aan het continu verbeteren van het klantcontact voor alle bewoners, zowel in het Vechtdal als in Enschede. Er vindt een bundeling van kennis en ervaring plaats. Door de grotere omvang wordt het mogelijk om medewerkers verder te laten specialiseren. Dit stelt de fusiecorporatie in staat om bijvoorbeeld koploper te worden in de Aedes Benchmark en op het gebied van digitalisering fors te professionaliseren.
<b>Betaalbaarheid</b>	Beide corporaties rekenen een huurstijging in die structureel gemiddeld onder inflatie ligt en hebben daarmee beiden prioriteit gegeven aan betaalbaarheid. <sup>1</sup> Als gevolg van de financieel robuustere organisatie en de mogelijkheid tot effectiever werken is de fusiecorporatie beter in staat deze aanpak te continueren ten opzicht van de afzonderlijke corporaties.
<b>Leefbaarheid</b>	Bundeling van expertise op het gebied van leefbaarheid (wijkbenadering, overlast, begeleiding bij projecten, etc.) maakt het mogelijk om leefbaarheidsactiviteiten beter te organiseren. Daarmee wordt mogelijk ook de dienstverlening op dit vlak verbeterd.
<b>Lokale betrokkenheid en aanwezigheid</b>	Samenvoeging biedt door bundeling van kennis en ervaring van medewerkers meer flexibiliteit om het klantcontact in de wijken vorm te geven.
<b>Beschikbaarheid en bereikbaarheid</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De beschikbaarheid en bereikbaarheid neemt als gevolg van de samenvoeging in absolute getallen niet toe.</li><li>▪ Door het samenvoegen van de portefeuille realiseren we een betere aansluiting bij de opgave.</li></ul>

#### 2.1.2 Aandachtspunten

Een fusie is een intensief traject waarin intern veel veranderingen doorgevoerd moeten worden. Een risico hiervan is dat de corporaties een meer interne focus zullen hebben, waardoor klantfocus en lokale betrokkenheid tijdelijk onder druk kan komen te staan.

---

<sup>1</sup> Finance Ideas: Financieel onderzoek inzake voorgenomen fusie, juli 2018

## 2.2 Organisatie & Medewerkers

Door de samenvoeging van de twee corporaties ontstaat een minder kwetsbare organisatie die efficiënter, effectiever en doelgerichter met haar middelen kan omgaan. Daarnaast biedt de grotere organisatie meer perspectief voor medewerkers om te groeien en vergroot het de aantrekkelijkheid als werkgever voor experts in specialistische vakgebieden.

### 2.2.1 Meerwaarde

Concreet zien we op de volgende gebieden meerwaarde voor de organisatie en haar medewerkers.

criterium	Meerwaarde fusie
<b>Continuïteit</b>	Bundeling van expertise maakt de organisatie minder kwetsbaar, professioneler en biedt mogelijkheden voor verdere specialisatie.
<b>Kwaliteit</b>	De toename in omvang en in beschikbare kennis biedt ruimte om de kwaliteit van de zowel systemen, medewerkers als de processen te vergroten en zo de totale kwaliteit dienstverlening van de corporatie te verbeteren.
<b>Flexibiliteit</b>	Binnen de fusie organisatie is door de grotere omvang meer capaciteit aanwezig om medewerkers flexibel in te zetten. Dit maakt het mogelijk waar nodig op thema's op te kunnen schalen.
<b>Innovatie</b>	Binnen de eigen organisatie is t.g.v. de omvang capaciteit en ruimte beschikbaar om nieuwe ontwikkelingen en innovaties op te pakken.
<b>Loopbaanperspectief</b>	De fusiecorporatie kent nieuwe, specialistische rollen en mogelijkheden voor afwisseling van werkzaamheden.
<b>Scholing</b>	Door de fusie ontstaat een grotere schaal waardoor het mogelijk wordt om binnen de organisatie meer scholing en opleiding op maat aan te bieden.
<b>Inspiratie</b>	Samenvoeging geeft een impuls aan de mobiliteit van medewerkers. Zo zorgt uitbreiding van het werkgebied voor meer diversiteit en kan het werken bij de corporatie aantrekkelijker maken. Tevens is de diversiteit binnen de organisatie meer in balans.

### 2.2.2 Aandachtspunten

Bij een fusie moeten er veel keuzes gemaakt worden die direct betrekking hebben op de organisatie en haar medewerkers. We hebben bij de fusie iedereen nodig, het is daarom van belang iedereen enthousiast en betrokken te houden om binding met de fusiecorporatie te borgen. Het goed betrekken van medewerkers en tijdig communiceren over veranderingen is daarom een aandachtspunt gedurende en na de realisatie van de fusie.

## 2.3 Financiën

De voorgenomen fusie is niet financieel gedreven, desalniettemin brengt het wel een aantal financiële meerwaarden met zich mee. Dit zit deels in toekomstbestendigheid en deels in een aantrekkelijke besparing als gevolg van het 'ontdubbelen' van werkzaamheden waar de beide partijen nu onafhankelijk kosten voor maken.

### 2.3.1. Meerwaarde

Financieel zien we op de volgende gebieden meerwaarde van een fusie.

criterium	Meerwaarde fusie
<b>Kosten en besparingen (efficiency, synergie)</b>	<p>Als gevolg van de fusie zullen twee organisaties worden samengevoegd tot één organisatie. Dit leidt tot efficiency voordelen (ontdubbeling) en mogelijke inkoopvoordelen. Ontdubbeling van kosten vindt plaats op o.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RvC, Bestuur, management en ondersteuning</li> <li>▪ Algemene kosten o.a. accountant en advies</li> <li>▪ Huisvesting, Facilitair/IT en Finance</li> </ul> <p>Deze structurele besparing zal de eerste drie jaar (afbouwend) ingezet worden voor het financieren van de kosten die de samenvoeging met zich meebrengt. In 2022 streeft de fusiecorporatie er naar om op gebied van beheerskosten een A-corporatie te zijn.</p>
<b>Financiële continuïteit</b>	<p>De fusiecorporatie is een financieel gezonde woningcorporatie.<sup>2</sup> Een financieel robuustere organisatie en meer mogelijkheid tot spreiden van risico's versterkt behoudt deze financiële continuïteit in de toekomst.</p>
<b>Effecten op ratio's en kaders WSW/ILT</b>	<p>De fusiecorporatie voldoet aan de gestelde normen wat betreft de kasstroomratio's (ICR en DSCR) en de ratio's die gerelateerd zijn aan de vermogenspositie (LTV en Solvabiliteit).<sup>3</sup></p>

### 2.3.2 Aandachtspunten

Een fusie brengt op een aantal gebieden aantrekkelijke structurele besparingen. Daartegenover staat wel een eenmalige kostenpost om de fusie te realiseren. Hier dient men op de korte termijn rekening mee te houden.

## 2.4 Vastgoed

De verwachte besparingen van de fusie zullen volkshuisvestelijk worden ingezet. Dit heeft onder andere positieve effecten voor de beschikbaarheid van woningen door meer investeringsruimte. Een grotere, professionelere organisatie leidt ook tot meer ontwikkelkracht voor toekomstige projecten.

### 2.4.1 Meerwaarde

criterium	Meerwaarde fusie
<b>Duurzaamheidsopgave</b>	<p>Een grotere organisatie faciliteert het professionaliseren van de corporatie. Dit stelt de corporatie beter in staat om te innoveren en te investeren in de bestaande verduurzamingsopgave. Tevens stelt het de fusiecorporatie in staat haar vastgoedsturing te professionaliseren wat ten gunste komt bij het realiseren van haar duurzaamheidsopgave.</p>
<b>Ontwikkelkracht</b>	<p>De grotere schaal van de fusiecorporatie maakt het eenvoudiger om kennis en capaciteit te borgen.</p>
<b>Samenstelling portfolio</b>	<p>De samenvoeging van de portefeuilles vergroot de mogelijkheden binnen het strategische voorraadbeleid. De diversiteit in de portefeuille (bouwjaren, huurprijs, type woningen, locatie, etc.) neemt toe en de risico's zijn daarmee beter gespreid.</p>

<sup>2</sup> Finance Ideas: Financieel onderzoek inzake voorgenomen fusie, juli 2018

<sup>3</sup> Finance Ideas: Financieel onderzoek inzake voorgenomen fusie, juli 2018

### 2.4.2 Aandachtspunten

Op dit moment ligt er een omvangrijke investeringsopgave voor het werkgebied van beide corporaties. De fusie mag geen vertragende factor zijn in het oppakken van deze investeringsopgave. In andere woorden, het verdient aandacht om de going concern voldoende op stoom te houden.

Daarnaast zal de data van het vastgoed samengevoegd moeten worden. Werken met data vraagt straks een andere manier van werken (uit de hoofden van medewerkers, in het systeem). Zowel het vatten en samenvoegen van de data als het veranderen van de manier van werken vraagt een behoorlijke inspanning. Aandachtspunt is ook hier dat dit niet ten koste gaat van de dagelijkse werkzaamheden.

## 2.5 Stakeholders

De fusie organisatie schept ruimte voor het professionaliseren van de samenwerking met stakeholders. Daarnaast zal de toename in omvang zorgen voor meer slagkracht.

### 2.5.1 Meerwaarde

We zien de volgende meerwaarde voor stakeholders.

criterium	Meerwaarde fusie
<b>Prestatieafspraken</b>	Op dit moment wordt al samengewerkt in het opstellen van de prestatieafspraken, maar de prestatieafspraken zullen vanuit de fusiecorporatie worden gemaakt vanuit één belang. Daarnaast biedt de fusie organisatie de ruimte dit proces te professionaliseren en efficiënter uit te voeren.
<b>Samenwerking</b>	Samenwerking met stakeholders (huurdersbelangenorganisaties (HBO), bewonerscommissies, zorgpartijen, sociale hulpverlening) vindt vanuit één organisatie plaats, met aandacht voor de behoeften op lokaal niveau. Een grotere organisatie heeft hierbij meer slagkracht.
<b>Lokale betrokkenheid</b>	Vanuit een gemeenschappelijk beleid wordt invulling gegeven aan de lokale betrokkenheid. Binnen dit beleid is nadrukkelijk ruimte voor lokale behoeften / lokale problematiek binnen de verschillende gemeenten. Eenzelfde aanpak in de basis zorgt voor meer flexibiliteit waar nodig.

### 2.5.2 Aandachtspunten

Gedurende een fusie is het van belang stakeholders tijdig te informeren en waar nodig te betrekken. Het informeren en betrekken van en afstemmen met verschillende stakeholders verdient aandacht in het plan van aanpak voor het fusieproces.



### 3. Waarom een fusie?

Samenwerking kent lichte en zware vormen. Het kan variëren van bijvoorbeeld collegiale financiering, inhuren van expertise op onderdelen, samenwerking op onderdelen, onderbrengen van projecten bij partner, beheer en ontwikkeling bij de partner leggen tot een juridische fusie. Deze vormen bevinden zich allen ergens op de samenwerkingsladder van ‘meeweten’ naar ‘samen één’ (zie schema).

<u>FASE</u>	<u>Typering samenwerking</u>	<u>Toepassing</u>
<b>SAMEN ÉÉN</b>	Na fusie als eenheid verder samen	Gefuseerde woningcorporatie
<b>MEEBESLISSEN</b>	Als partners themagewijs samenwerken	Regionale samenwerking SSC-verbanden <i>(strategische alliantie; samenwerking o.b.v. contracten)</i>
<b>MEEBOUWEN</b>	Elkaar versterken	Afstemmen plannen, gebiedsgerichte samenwerking <i>(projectmatig)</i>
<b>MEEHELPEN</b>	Elkaar ondersteunen	Uitleen capaciteit, collegiale financiering <i>(incidenteel/projectmatig)</i>
<b>MEEDENKEN</b>	Elkaar bevragen	Vraagstukken spiegelen, beleidsontwikkeling <i>(incidenteel/projectmatig)</i>
<b>MEEWETEN</b>	Elkaar informeren	Gegevensuitwisseling <i>(incidenteel/projectmatig)</i>

In de dagelijkse gang wordt inmiddels intensief samengewerkt tussen De Veste en Beter Wonen Vechtdal i.c. kennis uitgewisseld tussen beide corporaties. Het betreft de opzet van een gezamenlijk woonruimteverdelingssysteem en –beleid, het leveren van diensten over en weer op het gebied van personeelszaken en communicatie, gesprekken m.b.t. de werkwijze bij het dagelijks onderhoud. Buitendien is sprake van afstemming op inhoudelijk gebied, onder meer m.b.t. marktvisie, strategisch voorraadbeheer etc.; e.e.a. mede voort vloeiend uit het gezamenlijk optrekken bij de opstelling van de prestatieafspraken met de gemeente Hardenberg en de respectievelijke huurdersorganisaties. Daarnaast hebben de corporaties elkaar intensief geïnformeerd over i.c. betrokken bij gesprekken over elkaars beleid. Ook hebben een aantal medewerkers van beide corporaties een gezamenlijke training gevolgd. Dit is te vertalen naar de treden meedenken (op directie/MT en staf-niveau), meehelpen (salarisadministratie, personeelszaken, communicatie), meebouwen (prestatieafspraken, reparatieverzoeken) en meebeslissen (woonruimteverdeling, klachtenonderhoud buiten kantooruren).

De belangrijkste meerwaarde zit in de mogelijkheid de portefeuille optimaal af te stemmen op de opgave, een grotere, robuuste organisatie die ruimte biedt voor zowel verbetering van de dienstverlening als voor ontwikkeling van medewerkers, een aantal structurele besparingen en een gunstigere uitgangspositie voor de fusiecorporatie om verder te professionaliseren.

De meerwaarde van de samenwerking zoals we deze nu doen voor de volkshuisvesting in de regio heeft ons geënthousiasmeerd en ons doen inzien dat een fusie een logische volgende stap is. De meerwaarden

zoals benoemt in dit document kunnen optimaal worden behaald doormiddel van een fusie. Een aantal meerwaarden kunnen worden geoptimaliseerd (verbetering dienstverlening, verdere professionalisering) ten opzichte van de huidige samenwerking en een aantal nieuwe meerwaarden ontstaan door samenvoeging van de twee organisaties (structurele besparingen, robuustere organisatie, portefeuilles afstemmen op de opgave). Beide bestuurders zijn overtuigd dat een fusie een passende oplossing is om de geformuleerde doelen en benoemde meerwaarde te realiseren, waar dit met andere vormen van samenwerking minder doeltreffend zal zijn.