



# Het fusieboek

**Katern 7: De juiste partner –  
zoeken naar de meerwaarde**

augustus 2009

Auteur: drs. ing. WC. van der Veen en T.H. Oosterhuis

Eindredactie: Theo Stubbé en Wilma van der Veen

# Het fusieboek

## Katern 7: De juiste partner – zoeken naar de meerwaarde

### INHOUD

LEESWIJZER .....	2
INLEIDING.....	3
DE FASE VÓÓR HET FUSIEPROCES IS MINSTENS ZO BELANGRIJK ALS HET PROCES ZELF.....	4
ZELFBEWUST OP ZOEK NAAR EEN FUSIEPARTNER.....	6
DE ORGANISCHE WEG NAAR EEN FUSIEPARTNER.....	7
EEN RATIONELE ZOEKTOCHT NAAR EEN FUSIEPARTNER .....	8
LITERATUURLIJST EN LINKS.....	17

### Over de auteurs

Wilma van der Veen is senior consultant bij Quintis. Zij is ruim 20 jaar actief met consultancy en interim-management op het gebied van wonen. Zij begeleidt organisaties bij belangrijke veranderingen waarbij inhoud en proces sterk met elkaar verweven zijn. Vooral in situaties waarin de verandering moet leiden tot nieuwe vormen van samenwerking of fusie brengt zij partijen bij elkaar en werkt met hen aan een stevig fundament voor een duurzame relatie. Dit doet zij als extern projectleider of als interim-manager op management- en directieniveau. Daarnaast heeft zij jarenlang diverse leidinggevende functies binnen Quintis vervuld.

Theun Oosterhuis besloot zich in 2006 als zelfstandig adviseur te vestigen, nadat de door hem geïnitieerde fusie tussen Woonunie en Hanzewonen had geleid tot de oprichting van Woonbedrijf ieder1. Tot die tijd was hij bestuurder van Woonunie in Deventer. Daarvoor was hij ondermeer directeur van het grondbedrijf van de gemeente Almere en directeur van een samenwerkingsverband van woningcorporaties. Theun is zijn carrière begonnen bij Heidemij advies (nu Arcadis) en het ministerie van VROM. Als consultant en interim-manager was hij onder andere actief bij Portaal, EMM en de Drie Gasthuizengroep. EMM heeft hij als interim-bestuurder onder andere begeleid naar de fusie met De Key.

## Leeswijzer

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

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

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

## inleiding

Een fusie tussen twee of meer partijen komt niet uit de lucht vallen. Daar is altijd een proces aan voorafgegaan waarin partijen elkaar vinden en besluiten met elkaar verder te gaan. Vanaf het moment dat partijen besluiten met elkaar door te gaan zijn er allerlei formele en minder formele maar wel min of meer omkaderde stappen. Hierover schrijven wij in katern 8 op hoofdlijnen en in andere katernen zoomen wij op onderdelen van dit proces. Maar de periode daaraan vooraf is in zijn geheel niet vastgelegd. En daarover gaat dit katern.

Het gaat over de periode van *awareness*. Het inzicht bij partijen dat er in een combinatie met anderen betere of meer resultaten te halen zijn. Het gaat over het zoekproces naar een (of misschien wel dé) geschikte fusiepartner. Het gaat over het proces van toenadering. Het gaat over het onderzoek en vaststellen welke meerwaarde het samengaan van de betrokken partijen kan hebben. En het gaat over het gezamenlijk concluderen dat men zich gaat voorbereiden op een fusie. Dit katern behandelt deze fase en geeft aan de hand van voorbeelden uit onze adviesparkatijk hoe verschillende onderdelen van deze fase kunnen verlopen. Wij gaan vooral in op de manier waarop een corporatie tot een goede partnerkeuze kan komen. Daarbij leggen wij flink de nadruk op de rationele overwegingen die de potentiële fusiepartners dienen te hebben.

Immers: wij praten over maatschappelijke organisaties die een taak en verantwoordelijkheid hebben naar hun huidige en toekomstige huurders en andere belanghebbenden. Een fusie moet, zo zegt ook de minister, altijd een aantoonbare meerwaarde hebben bij het vervullen van die taak.

Daarbij willen wij niet ontkennen dat ook de "vlinders in de buik" belangrijk zijn. Maar dat vertalen wij dan weer heel rationeel naar termen als bedrijfscultuur en emotionele meerwaarde.



## **D**e fase vóór het fusieproces is minstens zo belangrijk als het proces zelf

Fusie is altijd de resultante van een proces waarin twee (of meer) partijen elkaar hebben gevonden en besloten hebben samen in een nieuwe organisatie verder te gaan. Het fusieproces is met veel plichtplegingen en procedures omkleed, maar de voorfase, het vinden van een goede fusiepartner, is schijnbaar iets wat "zomaar" gebeurt. In ieder geval zijn er geen vastomlijnde procedures voor. In die zin lijkt het wel op wat er tussen twee mensen gebeurt: verliefd, verloofd....; of, meer hedendaags: verliefd, relatie, samenwonen... Maar, om die parallel tussen organisaties en mensen maar eens door te trekken, een fusie is iets dat zich niet of nauwelijks terug laat draaien. Anders dan tussen twee mensen die na een tijd ontdekken dat zij voor elkaar toch niet "de ware" zijn, is het bij gefuseerde corporaties praktisch onmogelijk om te scheiden. Dat betekent dat het zoeken van een fusiepartner heel zorgvuldig dient te gebeuren. Immers, anders dan bij mensen, houden de fuserende organisaties na de verbintenis op te bestaan als individuele eenheden; zij gaan definitief over in een nieuwe organisatie.

Vanuit de praktijk van de fusiebegeleiding stellen wij vast dat partijen elkaar vaak al gevonden hebben en daarna besluiten het formele deel van de fusie en integratie te laten begeleiden. Een fusieproces gaat meestal niet zonder hobbels en emoties.

Maar met wilskracht, overtuiging van de juistheid van de stap om te fuseren en van de partnerkeuze (én een goede begeleiding) komen bijna alle voorgenomen fusies (binnen de corporatiewereld!) tot stand. Wij merken dat een fusieproces soepeler verloopt als de betrokken partijen weloverwogen voor elkaar gekozen hebben. Niet alleen vanuit emotie, maar juist ook vanuit een goede kennis van elkaars meerwaarde. Dat vraagt een zorgvuldig aanlooptraject waarbij de partners zeer zelfbewust (in de betekenis van bewust van zijn van hun eigen kracht en behoeftes) zijn. En daar begint in onze ogen de zoektocht naar een partner!



Afwegingskader functies van de corporatie en vormen van samenwerking

	Zelfstandig verder	Collegiale financiering	Inhuren expertise onderdelen	Samenwerking op onderdelen	Onderbrengen projecten bij partner	Beheer en ontwikkeling vastgoed bij partner leggen	Juridische fusie
<b>Vermogensverschaffingsfunctie: kan men over voldoende vermogen beschikken om de eigen ambities te realiseren</b>							
<b>Beleggingsfunctie: is men in staat middelen op een effectieve manier te beleggen en in te zetten</b>							
<b>Ontwikkelingsfunctie: is men in staat op een goede manier projecten te realiseren</b>							
<b>Beheerfunctie: is men in staat het vastgoed en de woonomgeving goed te beheren</b>							
<b>Dienstverleningsfunctie: is men in staat klanten van goede dienstverlening te voorzien</b>							

## Zelfbewust op zoek naar een fusiepartner

In deel 1 van dit fusieboek is uitgebreid beschreven waarom woningcorporaties fuseren. De belangrijkste aanleiding voor een fusie is dat de corporaties verbeteringen kunnen realiseren die ieder afzonderlijk niet voor elkaar krijgt of niet zo snel voor elkaar krijgt. Een andere aanleiding is dat één corporatie niet (meer) in staat is te doen waarvoor zij staat. Vooral in de huidige periode van kredietcrisis en recessie is dit een steeds belangrijkere drijfveer om op zoek te gaan naar een fusiepartner. Maar vooral corporaties met aanzienlijke krimp- of herstructureringsopgaven hebben soms behoefte aan een sterke partner. Daarbij is het van belang goed af te wegen of fusie wel het antwoord is op de vraag waarvoor men zich gesteld ziet. Het goed in beeld hebben van de uitdagingen waar de corporatie voor staat en in welke omstandigheid deze zo goed mogelijk kunnen worden aangegaan, vraagt zelfanalyse. Dit betekent dat de eigen visie en ambitie goed verwoord dienen te zijn. Daarnaast is het van belang dat de corporatie zicht heeft op haar vastgoed en het gewenste toekomstige beleid daarvoor.

Verder moet de organisatie analyseren of zij organisatorisch en financieel in staat is om de uitdagingen op te pakken waar zij voor staat. Daarbij zijn niet alleen harde cijfers (geld, aantal woningen en fte's) van belang, maar ook de zachte bedrijfskenmerken zoals cultuur. Het is belangrijk zicht te hebben op de mogelijkheden van de eigen organisatie op de lange termijn. Een hulpmiddel daarbij is het afwegingskader op bladzijde vijf, waarin een corporatie voor zichzelf verschillende vormen van samenwerking kan beoordelen op hun effect voor de onderscheiden functies van de corporatie.

Als op basis van een goede zelfreflectie en toekomstanalyse de uitkomst is dat fusie de beste stap is, dan komt het moment om een partner te kiezen. Daarbij kan bovenstaande analyse overigens goed helpen. Want als de corporatie op één of meer functies versterking zoekt, dient de fusiepartner daartoe in ieder geval in staat te zijn. Zo begint een zoektocht naar een geschikte partner.



## **D**e organische weg naar een fusiepartner

Fusie dient dus tot meerwaarde te leiden. Eén en één dient bij voorkeur meer dan twee te zijn. De zoektocht naar een geschikte partner begint meestal dichtbij huis. De praktijk is dat men probeert de meerwaarde van de fusie te vinden met partijen die men al kent:

- directeuren of commissarissen kennen elkaar uit het netwerk;
- corporaties werken in hetzelfde woningmarktgebied;
- partijen werken al samen, bijvoorbeeld op het gebied van woonruimteverdeling of wijkverbetering.

De gesprekken over fusie vinden dan veelal eerst in informele setting plaats. Het is aftasten, zoeken en kijken of en hoe het onderwerp van samenwerking of fusie valt bij de ander. Als dat allemaal goed gaat en het 'klikt' en men wil één en ander formaliseren, dan komen de meer zakelijke argumenten aan de orde. Deze gevoelsmatige weg gaat dus eerst via de onderbuik en pas later start men het rationele traject op.

Via deze organische weg een fusietraject in gaan is spannend. Regelmatig maken wij mee dat, wanneer men na de klik op het formele deel van het traject aanlandt, opeens andere overwegingen gaan meespelen. Onderwerpen als wie de bestuurder of de commissarissen levert en wat de nieuwe vestigingsplaats wordt, kunnen zo maar onneembare drempels blijken. Hoezeer wij het belang van een goede 'klik' ook inzien, wij vinden dat goede, rationele stappen gezet moeten worden om deze drempels tot trivialiteiten terug moeten brengen. Immers de organisaties staan voor een hoger doel en daarbij passen niet in de eerste plaats de emoties.

Helaas zitten de gevoelens van bestuurders, commissarissen, huurder of medewerkers wel eens in de weg. Een bindende aanpak van een externe fusiebegeleider wil hierbij wel eens doorslaggevend zijn.





# Een rationele zoektocht naar een fusiepartner

De rationele zoektocht naar een fusiepartner verloopt heel anders. Het begint bij de behoefte aan het toevoegen van kwaliteiten aan de organisatie die via een andere route niet of zeer moeizaam te verkrijgen zijn. Het zoeken naar de juiste fusiepartner begint daarom bij zelfkennis: inzicht in de eigen sterkten en zwakten, rekening houdend met de ontwikkelingen in de omgeving waarin de corporatie functioneert. Denk hierbij aan ontwikkelingen op de woningmarkt, de financiële markten, politiek klimaat, wetgeving, taakopvatting van gemeenten, nieuwe wegen bij zorg- en welzijnsorganisaties. Vanuit zelfkennis kan de gewenste toegevoegde waarde van de te vinden partner benoemd worden.

## *Argumenten om te fuseren*

- *Betere spreiding van bezit waardoor betere spreiding van risico's*
- *Meer financiële slagkracht*
- *Professionalisering medewerkers*
- *Ontwikkelen (en aantrekken) nieuwe expertise en kennis*
- *Aantrekkelijker op de arbeidsmarkt*
- *Flexibeler inzet van mensen en middelen (minder gevoelig voor pieken en dalen)*
- *Betere gesprekspartner voor gemeenten/belanghouders*
- *Meegroeien met de schaal van de omgeving (bijvoorbeeld zorg)*
- *Inzetten vermogen voor maatschappelijk presteren*
- *Grondposities verkrijgen*
- *Kostenbesparing in ICT, administratie*
- .....

Veel van de argumenten lijken vooral met geld en positionering en weinig met het versterken van maatschappelijke prestaties te maken te hebben. Dit is schijn. De organisatie is een middel om maatschappelijke prestaties te realiseren. En waar dat middel tekort schiet lijden de prestaties eronder. Met behulp van fusie kunnen deze prestaties (weer) zeker gesteld worden.

Niet alleen de toe te voegen waarden dienen benoemd te worden maar ook de te behouden waarden. Want bij een fusie komt alles ter discussie te staan. Dan is het goed te weten wat zeker behouden dient te blijven.

## **Eigen profiel helder**

Om het eigen profiel helder te hebben is het goed een document op te stellen waarin de belangrijke karakteristieken van de eigen organisatie benoemd zijn. Als voorbeeld kan een zogenaamd bidbook dienen. Een document dat wij veelal opstellen bij organisaties die intensief op zoek zijn naar een fusiepartner en aan kandidaten willen laten zien wie zij zijn en wat zij te bieden hebben.

## *Voorbeeld van een inhoudsopgave eigen profiel (bidbook)*

- *Inleiding: korte karakterschets*
- *Beschrijving rol corporatie in werkgebied*
- *Beschrijving vastgoedportefeuille*
- *Onderhoud en nieuwbouw*
- *(Ver)huurbeleid*
- *Huurdersoverleg*
- *Personeel en organisatie*
- *Financiële positie*
- *Facilitaire zaken*

Een tweede deel van zo'n bidbook is niet zozeer een beschrijving van je bent maar welke uitdagingen je ziet en de mate waarin je denkt die uitdagingen aan te kunnen. Dit vormt dan meteen de opmaat naar een beschrijving van wat de effecten van de fusie moeten zijn vanuit het perspectief van de eigen corporatie (zeg maar de doelen van de fusie).

### **Voorbeeld van aanleiding voor een zoektocht naar een fusiepartner**

*Casus: EMM Zandvoort*

*EMM was een woningbouwvereniging in Zandvoort waarvan in de loop van 2007 helder werd dat zij zich in zwaar weer bevond. Uit een analyse van de woningvoorraad bleek dat de staat van een groot deel van de woningen slecht was. Uit het portfoliobeleid bleek dat één op de drie woningen binnen 10 tot 15 jaar ingrijpend verbeterd of vervangen moest worden. Daarnaast was er een omvangrijke projectenportefeuille. Een financiële meerjarenanalyse op basis van deze onderleggers leverde de conclusie op dat EMM niet in staat was deze investeringen allemaal zelf op te brengen. Daarnaast was de corporatie niet in staat de rol van opdrachtgever voor een dergelijke projectenportefeuille goed uit te voeren. De rekening werd gepresenteerd van jaren achtereen maken van slechte keuzes en keuzes op basis van verkeerde onderleggers. De relaties met de belanghouders waren slecht omdat EMM niet naar behoren presteerde en daarover niet wilde praten. Binnen de organisatie heerste een lamgeslagen sfeer. Nadat de RvC een onderzoek liet instellen kwam aan het licht hoe de corporatie er voor stond. De bestuurder werd op non-actief gesteld en een interim-bestuurder nam het roer over en ging aan de slag. Ondertussen keken de financiële toezichthouder (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) over de schouder mee. Toen bleek dat EMM niet aan haar volkshuisvestelijke opgaven in Zandvoort kon voldoen stonden twee wegen open: ofwel de ambities naar beneden bijstellen ofwel de corporatie laten saneren door het CFV. EMM koos voor een derde weg waarbij ze de touwtjes in handen hield. Ze ging op zoek naar een fusiepartner die er voor zou zorgen dat in Zandvoort die volkshuisvestelijke activiteiten plaatsvonden die nodig waren. De relatie met de gemeente en de huurder werden hersteld en de interim-bestuurder koos voor een heel transparante zoektocht naar de meest geschikte fusiepartner.*

## Profiel gezochte partner

Op basis van het eigen profiel en de motieven om te fuseren, kan het wensprofiel van de fusiepartner geformuleerd worden. Het profiel kan verschillende aspecten bevatten:

- Kritieke aspecten: deze hebben bijvoorbeeld betrekking op de volkshuisvestelijke visie of de bedrijfscultuur: men zoekt dan een partner die een zelfde visie op de rol van de corporatie heeft of dezelfde cultuurkenmerken heeft. Aspecten die in het eigen profiel als 'waardevol' en 'te behouden' zijn benoemd.
- Complementaire aspecten: de nieuwe fusiepartner dient kwaliteiten toe te voegen die in de huidige organisatie ontbreken, bijvoorbeeld veel ervaring met projectontwikkeling.
- Synergetische of versterkende aspecten: de fusiepartner dient over kwaliteiten te beschikken die de huidige organisatie ook kent maar die versterkt worden door de bundeling van krachten, bijvoorbeeld financieringsruimte of schaalvoordeel bij inkoop.

Afhankelijk van de achtergrond van de fusie kunnen bepaalde aspecten in het profiel van de gezochte partner belangrijker zijn dan andere. Wij onderscheiden de randvoorwaardelijke en onderscheidende aspecten.

Randvoorwaardelijke aspecten (qualifiers) geven aan welke criteria een corporatie moet voldoen om een aantrekkelijke partner te zijn. Zo kan, voor een corporatie die er financieel slecht voor staat, de sterke financiële positie van een partner een harde randvoorwaarde zijn. Een andere qualifier is dat de fusiepartner een toegelaten instelling dient te zijn of een vereniging (of juist een stichting).

Voldoet een partij niet aan deze randvoorwaarden, dan heeft een langdurig fusietraject geen zin; de partner heeft onvoldoende toegevoegde waarde of er zijn ernstige blokkades die op enig moment het proces doen stokken.

De onderscheidende aspecten (discriminators) maken de ene partij een aantrekkelijker fusiepartner dan de andere.



### ***EMM Zandvoort gaat op zoek naar een partner***

*Voor EMM is het profiel van de gewenste fusiepartner snel gemaakt. Er zijn enkele randvoorwaarden waaraan de nieuwe partner dient te voldoen (de qualifiers):*

- De fusiepartner dient voldoende kapitaalkrachtig te zijn om de projectenportefeuille en de in het portfoliobeleid genoemde herstructurering op te pakken. Dit moet worden bevestigd door CFV en WSW*
- Er moet een ruime ervaring zijn met grootschalige herstructurering en projectontwikkeling.*
- De partner moet snel willen en kunnen handelen. De fusie met EMM moet passen in de strategie van de fusiepartner en mag daarmee niet stuiten op weerstand van de RvC. De acute financiële nood kan niet wachten op een lang fusieproces. Zodra het jawoord is gegeven dient een deel van de financiering van EMM door de partner overgenomen te worden (een matchingovereenkomst als onderdeel van de intentieovereenkomst).*

*Daarnaast heeft EMM een aantal belangrijke wensen ten aanzien van de fusiepartner (de discriminators):*

- De visie op kwaliteit, leefbaarheid en dienstverlening moet passen bij de van EMM.*
- De net herstelde relatie met de huurders en de gemeente moet gehandhaafd blijven.*
- De lokale verankering is een groot goed. De fusiepartner moet bereid zijn een vestiging in de huidige werkgemeente te handhaven met een behoorlijk mandaat.*
- De nieuwe partner moet zonder meer een werkgelegenheidsgarantie afgeven voor al het personeel in loondienst.*

## Het proces van het vinden van de juiste partner

Als het bidboek klaar is... Het proces om op basis van het eigen en het partnerprofiel een geschikte partner te vinden is formeel en minder formeel in te richten.

De informele manier sluit erg aan op de al eerder genoemde onderbuikmethodes. Maar dan ontfaan van de roze bril. De corporatie gaat vanuit de kennis van zijn netwerk na welke corporaties voldoen aan de criteria die hij stelt aan een fusiepartner. Na een aantal goede gesprekken waarin duidelijk getoetst wordt of de gesprekspartner voldoet aan de criteria en of hij bereid is tot een onderzoek naar fusie, ontstaat een weloverwogen keuze.

De meer formele weg volgt een aantal stappen:

1. Het opstellen van een longlist;
2. Het indikken naar een shortlist;
3. Het proces naar een partnerkeuze;
4. De keuze;
5. De stap naar de intentieovereenkomst.

Wij bespreken de stappen in het navolgende stuk.

### Het opstellen van een longlist

De qualifiers worden vertaald naar harde, meetbare en openbare indicatoren. Dit kan bijvoorbeeld zijn de geografische ligging, de grootte van de corporatie en de financiële positie.

Deze gegevens zijn beschikbaar in jaarverslagen en jaarboeken.

Op basis van deze grove criteria wordt een lijst van mogelijke fusiepartners opgesteld: de longlist. De corporatie is vrij in het hanteren van criteria.

Wel is het van belang dat deze criteria een relatie hebben met de meerwaarde die de corporatie wil vinden na de fusie. Niet alle corporaties zullen voldoen aan alle criteria. Belangrijk is vast te leggen in welke mate de geselecteerde partijen lijken te voldoen aan de criteria.

### Van longlist naar shortlist

De volgende stap is in gesprek te gaan met de partijen op de longlist. Het doel is te peilen of de partijen terecht op de lijst staan en of zij geïnteresseerd zijn in een eventuele fusie. Op basis van deze gesprekken wordt de lijst ingedikt tot een shortlist. In deze fase komen partijen voor het eerst in aanraking met elkaar als potentiële partners. En dat is toch anders dan gewoon als collega's. Je bekijkt elkaar opeens door een andere bril. Voor de initiërende corporatie is dit een moeilijk onderdeel van het proces. Het is net of je als meisje op één avond met twee verschillende vriendjes afspreekt. Voor de andere partijen kan het erg vervelend zijn er achter te komen dat zij niet exclusief praten met de corporatie. Daarom is transparantie heel belangrijk. Vertel de partijen waar je mee bezig bent en hoe het proces loopt, welke motieven je hebt en wat je in een partner zoekt.

De shortlist wordt gevormd door partijen die aangeven verder de mogelijkheden van fusie te willen verkennen én die voldoen aan de randvoorwaarden. Om dit te checken is soms een externe toets handig. Vooral wanneer een corporatie op zoek is naar een financieel sterke partner kan een toets bij het CFV duidelijkheid bieden.

### **Wie maakt de keuze? De casus EMM Zandvoort**

*EMM ging op zoek naar een fusiepartner. De interim-bestuurder besloot een open en transparant zoekproces naar een fusiepartner in te zetten.*

*Er werd een bidbook samengesteld en er werd breed binnen de corporatie en met belanghouders gesproken over de wenselijkheid van een fusie. Dit leidde tot een heldere formulering van het profiel waaraan de fusiepartner dient te voldoen. De longlist bestond uit twaalf corporaties in een straal van dertig kilometer rond Zandvoort die op het eerste gezicht leken te voldoen aan de criteria.*

*De bestuurder en de manager wonen voerden met alle partijen gesprekken. Vijf gaven aan belangstelling te hebben voor nader onderzoek naar een fusie. Een aantal haakte af omdat zij zelf geen toegevoegde waarde zagen in de fusie. Anderen voelden zich niet prettig in het proces en vooral het tempo dat daarmee gemoeid was: het water stond EMM immers aan de lippen.*

*Nadat informatie was uitgewisseld gaf nog één partij te kennen niet verder te willen gaan. De uiteindelijke keuze moest dus gemaakt worden uit vier partijen die op papier alle vier geschikt leken. Zij werden gevraagd een biedingsdocument op te stellen waarin zij expliciet dienden te maken op welke wijze zij aan de toetsingscriteria voldeden. Zij werden gevraagd een verklaring van het CFV en het WSW mee te leveren waaruit bleek dat zij in staat waren de Zandvoortse opgave financieel te kunnen dragen. CFV en WSW wisten hiervan en werkten hieraan mee.*

*De bestuurder besloot zich voor het maken van een keuze te laten adviseren door een beoordelingscommissie en door zijn managementteam. De beoordelingscommissie werd samengesteld uit vertegenwoordigers van de ledenraad, de huurdersvereniging ZVH, de OR en het MT. Onder begeleiding van Quintis werd de groep van twaalf mensen voorbereid op het beoordelen van de kandidaten. In een aantal sessies werd besproken welke inhoud men precies gaf aan de criteria en waar men vooral op wilde letten. Daarbij kon ieder vanuit zijn eigen rol accenten leggen. Belangrijk was dat de overwegingen die men wilde maken gedeeld werden en vastgelegd werden in een scoreformulier.*

*Vervolgens vond de beoordeling plaats in drie rondes. In de eerste ronde werd de toegestuurde informatie beoordeeld. Dit leidde tot het benoemen van punten waarop de commissie graag een nadere toelichting zou willen hebben. Deze vragen werden aan de kandidaten toegestuurd. De tweede ronde was een bedrijfspresentatie van de kandidaten. Oneerbiedig de 'beautycontest' genoemd. Per kandidaat werd een uur uitgetrokken voor een presentatie aan de beoordelingscommissie en het stellen van vragen. Het scoreformulier werd tijdens de bijeenkomst zorgvuldig ingevuld en na vier presentaties was een eerste beeld ontstaan. Na een aantal dagen was de derde ronde. Alle commissieleden hadden afzonderlijk hun conclusies getrokken en een gemotiveerde keuze gemaakt. In een gezamenlijke bijeenkomst werden de conclusies en argumenten uitgewisseld en werd een advies geformuleerd aan de bestuurder. In Zandvoort was de keuze van de commissie unaniem. Dat was prettig maar niet noodzakelijk. De argumenten waren het belangrijkste. En door de zorgvuldige voorbereiding en uitvoering van het proces waren die van hoge kwaliteit!*

*De bestuurder heeft kennis genomen van de adviezen van de commissie en van het managementteam en heeft vervolgens eigenstandig een keuze gemaakt. In het Zandvoortse voorbeeld was iedereen het eens: EMM was het beste af als het zou fuseren met De Key uit Amsterdam. En zo is het ook gebeurd.....*

## De keuze uit meerdere kandidaten

Geen mens vindt het prettig om afgewezen te worden. Dat geldt dus ook voor bestuurders van corporaties. Het keuzeproces is een gevoelige kwestie. Zeker als er meerdere geschikte, welwillende en enthousiaste kandidaten zijn. Ook hier geldt: transparantie en fair play. Dit gaat gemakkelijker wanneer het proces goed doordacht is en wanneer goed vastligt welke criteria gehanteerd worden.

De keuze van de kandidaten op de shortlist gaat meestal over de onderscheidende factoren: de discriminators. Als die goed vastliggen is het keuzeproces gemakkelijker en goed uit te leggen.

De kandidaten op de shortlist krijgen alle relevante informatie van de corporatie. Hier heeft de corporatie plezier van een bidbook of informatiedocument waarin de belangrijkste informatie over de corporatie is neergelegd en waarin nog eens helder verwoord is wat men van de fusie verwacht. Belangrijk is dat de potentiële partners vertrouwen kunnen hebben in de kwaliteit van de stukken: waar mogelijk dienen deze gevalideerd te zijn bijvoorbeeld door een accountant. Van de kandidaten wordt eveneens nadere informatie gevraagd. Informatie die niet altijd openbaar is maar die wel van belang is om de kandidaat te kunnen beoordelen op de mate waarin hij scoort op de randvoorwaarden en de onderscheiden factoren. Voorbeelden zijn beleidsstukken, jaarstukken, een due dilligence-onderzoek en een overzicht van de projectenportefeuille.

Vervolgens wordt het materiaal beoordeeld door de verstrekte informatie te leggen langs de criteria zoals de corporatie die beschikbaar gesteld heeft. De corporatie die het best voldoet aan alle criteria is de meest gewenste fusiepartner. Met die partij gaat de corporatie de mogelijkheden voor fusie verkennen.

In deze fase, die meestal niet lang hoeft te duren, moeten partijen ontdekken of de rationele argumenten om met elkaar verder te gaan versterkt kunnen worden door de zachtere argumenten: passen de culturen bij elkaar, voorzien wij een match van mensen en zijn onze belanghouders van deze keuze te overtuigen? Hier wordt de onderbuik, het gevoel weer belangrijker. Zodra helder is dat de wil tot fusie er aan twee kanten is, worden de andere kandidaten op de hoogte gesteld van de definitieve keuze.



## De verschillende partijen in het keuzeproces

De bestuurder is de beslissende partij in de keuze voor een fusiepartner. Maar er zijn veel spelers in het veld die een rol kunnen spelen bij het maken van die keuze. Vooral omdat zij een direct belang hebben bij een goede keuze en omdat zij, als zij zich er niet in kunnen vinden, behoorlijk lastig kunnen worden in het vervolgproces.

De ondernemingsraad heeft een formele positie in het proces (zie katern 4) en staat vooral voor het belang van de medewerkers. Natuurlijk is het belangrijk dat de match tussen de organisaties goed is en dat het na de fusie allemaal goed gaat werken. De medewerkers zijn daar de belangrijkste partij in.

De bewoners zijn direct belanghebbenden. Het is van belang dat zij de keuze van een partner ondersteunen en de aandachtspunten weergeven voor het fusieproces.

De Raad van Commissarissen heeft formeel geen rol bij het maken van de keuze van de partner. De Raad heeft wel een verantwoordelijkheid in het toetsen of een zorgvuldig afwegingsproces is doorlopen. Een helder en goed doordacht keuzeproces waarbij de criteria goed zijn beschreven en waarin de keuze goed gemotiveerd kan worden, geeft de Raad het vertrouwen in het goede bestuur van de corporatie.

Een voorbeeld van een zorgvuldig proces is dat van EMM Zandvoort (zie kader op pagina 12). Daarin is een beoordelingscommissie van met medewerkers, MT, huurders en leden ingezet die de verschillende kandidaten beoordeelden en hierover adviseerden naar de bestuurder. Op basis van een combinatie van schriftelijke en mondelinge bedrijfspresentaties werd een keuze gemaakt.

## Naar een intentieverklaring

Een intentieverklaring is een door twee corporaties ondertekend document waarin men aangeeft de intentie te hebben met elkaar te fuseren. Er is geen vast format of een verplichte inhoud van zo'n verklaring. De verklaring is zelfs niet verplicht. Toch adviseren wij altijd zo'n overeenkomst op te stellen.

Beide partijen gaan immers een intensieve periode in waarin men veel energie steekt en moeilijkheden tegenkomt. De intentieovereenkomst onderstreept de wil van beide partijen om dit traject samen tot een goed einde te brengen. Daarnaast is het de plek om afspraken vast te leggen over de wijze waarop de partijen de komende periode met elkaar omgaan. Bijvoorbeeld dat één van de partijen niet zomaar met een derde partij gaat praten over fusie of dat men geen gewichtige beslissingen kan nemen zonder de ander daarin te betrekken. Daarnaast benoemt men vaak onder welke omstandigheden partijen zich terug kunnen trekken en wat daarvan de consequenties zijn.





De periode die men samen ingaat, heeft tot doel te komen tot een fusie. Daar zullen alle activiteiten op gericht zijn en daar vloeien ook verplichtingen uit voort. Wij adviseren corporaties ook altijd over 'heikele' punten principebesluiten te nemen voordat de intentieovereenkomst getekend wordt. Voorziede struikelblokken dienen zo snel mogelijk uit de weg geruimd te worden. Vaak blijken heikele punten: de topstructuur (wie wordt de bestuurder) en de samenstelling van de Raad van Commissarissen, de vestigingsplaats en dergelijke.

In sommige gevallen, zoals uit de casus Zandvoort blijkt, is het aan te bevelen al een aantal zaken te regelen die gedurende het fusieproces hun beslag al moeten krijgen. Denk aan het al vast aangaan van een bestuurlijke fusie of het afsluiten van een matchingsovereenkomst.

Als de intentieovereenkomst met zorg wordt opgesteld is het een zwaar document. Het ondertekenen daarvan is dan zeker de eerste fles champagne waard!

## **Geen enkel huwelijk kan zonder liefde...**

In het begin van dit katern werd het zoeken van een fusiepartner vergeleken met het zoeken van een levenspartner. Een groot deel van dit katern beschrijft een schijnbaar koud en rationeel proces. Maar juist ook in dit proces moet altijd plaats blijven voor het gevoel. Als het niet goed voelt is er iets. En dat is wat wij proberen te stimuleren: het geven van inhoud en woorden aan het gevoel waarom er wel of geen 'klik' is tussen partijen. Want dat biedt een goede basis om samen de stap te zetten naar het 'altaar'.

# L iteratuurlijst en links

## Literatuur

- Publicatie 'Over je eigen schaduw heen' Woningstichting EMM, 2008

## Links

- [www.fusie-en-integratie.nl](http://www.fusie-en-integratie.nl)
- [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl)
- [www.oosterhuis-advies.nl](http://www.oosterhuis-advies.nl)