

Handreiking

# DE ROUTE NAAR SAMENWERKING OF FUSIE: HOE ORGANISEER JE DAT

Uitgever: VTW

Auteurs: Robert van Bendegem & Gerrit van Vegchel



De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is beroepsvereniging van en voor ± 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties (van de ongeveer 350 die in Nederland actief zijn). De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren.

Effectief intern toezicht is van cruciaal belang voor het functioneren van woningcorporaties. De VTW staat als vereniging voor deskundig, onafhankelijk, kritisch, integer en transparant intern toezicht.

# INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING .....	5
Waarom deze geactualiseerde publicatie? .....	6
Opzet handreiking .....	6
Totstandkoming .....	7
2. VAN POSITIEBEPALING TOT INTENTIEVERKLARING .....	8
Opbouw positiebepaling: weten waar je staat en wat je wilt .....	8
Het proces van positie bepalen .....	9
1. <i>Opdrachtformulering en -verlening</i> .....	9
2. <i>De volkshuisvestelijke en organisatorische (SWOT-)analyse</i> .....	10
3. <i>Bepaling meerwaarde aan de hand van een afwegingsmatrix</i> .....	10
4. <i>Uitgangspunten en condities</i> .....	10
5. <i>Scenariokeuze</i> .....	11
Partnerkeuze en intentieovereenkomst .....	11
Rol van de commissaris .....	12
3. SAMENWERKING VAN START .....	15
Samenwerkingsvarianten .....	15
Aspecten in de uitwerking .....	18
Rol van de commissaris .....	19
4. HET PROCES VAN FUSIE .....	21
Meerwaarde & governance expliciet maken (stap 1) .....	22
Vorbereiden fusie (stap 2) .....	25
1. <i>Het fusievoorstel</i> .....	26
2. <i>De fusie-effectrapportage</i> .....	27
3. <i>Opgave van de beleidswaarde voor het bezit na fusie en van de gehanteerde uitgangspunten</i> .....	28
4. <i>Zienswijze van de huurdersorganisatie(s), andere huurders en gemeente(n)</i> .....	28
5. <i>Mededingingswet</i> .....	29
Rol van de commissaris .....	30
Besluitvorming en indiening (stap 3) .....	32
Rol commissaris bij verzoek tot goedkeuring .....	33
Afronding van het fusietraject (stap 4) .....	33
5. BENOEMING RVC EN BESTUUR .....	37
Samenstelling van de RvC .....	37
Samenstelling van het bestuur .....	38

6. PERSONELE INTEGRATIE & IMPLEMENTATIE .....	40
Personele integratie opstarten .....	40
Aandacht voor de implementatie .....	42
COLOFON .....	44

# 1. INLEIDING

Woningcorporaties staan voor goed, betaalbaar en veilig wonen. Het realiseren van de maatschappelijke doelen staat voorop, met de financiële continuïteit van de organisatie als randvoorwaarde. Woningcorporaties bepalen hun doelen op basis van legitieme criteria en richten hun organisatie efficiënt, sober en kosteneffectief in, zodat huurders met de laagste inkomens een zo laag mogelijke huurlast hebben.

Om de slagkracht te vergroten, kiezen corporaties vaak voor samenwerking of fusie. Beweegreden voor samenwerking of fusie tussen woningcorporaties zijn vaak gelegen in (combinatie van) het:

- voortvarend blijven oppakken van de maatschappelijke opgaven en hieruit afgeleid het ambitieniveau
- belang van (toekomstige) huurders (zoals betaalbaarheid, passende huisvesting, wooncomfort, service en specifieke aandacht voor wonen met zorg)
- waarborgen van de (financiële) continuïteit als randvoorwaarde voor het realiseren van de maatschappelijke doelen
- versterken van de organisatie met het vergroten van de capaciteit en/of professionaliteit
- het blijven voldoen aan de wet- en regelgeving waaronder de administratieve verantwoording.

Kiezen voor samenwerking of fusie vraagt om zorgvuldigheid, zowel op inhoud als op proces. Waar voor medewerkers intern een structurele wijziging plaatsvindt, kan een dergelijk traject ook invloed hebben op de volkshuisvestelijke prestaties en omgang met de gemeente(n) en huurders.

Bij samenwerking of fusie spelen bovendien diverse governanceaspecten een rol. Denk aan een koers(wijziging) van de onderneming, de aanpassing van de organisatiestructuur, de legitimatie en verbinding met belanghouders en bij fusie de toekomstige rol en positie van de bestuurders en commissarissen. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen (RvC) in formele zin een aantal besluiten van het bestuur goed te keuren.

## Waarom deze geactualiseerde publicatie?

In 2016 heeft de VTW de handreiking 'Met het vizier op samenwerking/fusie' uitgegeven. Een handig hulpmiddel voor commissarissen van woningcorporaties die samenwerking of fusie overwegen, dan wel midden in dat proces verkeren. Op basis van reacties uit het werkveld en de laatste wijzigingen in de wet- en regelgeving, brengt de VTW nu een geactualiseerde uitgave uit.

De handreiking bespreekt de wijze waarop organisaties een afweging kunnen maken om te komen tot de fundamentele keuze voor samenwerking, fusie of (toch) zelfstandig doorgaan. Ook gaat de handreiking in op de inrichting van het samenwerkings- of fusieproces en de rol en verantwoordelijkheid van de commissaris. Daarbij staan we ook stil bij onze ervaring als adviseur van Atrivé en de reflecties van een aantal commissarissen die betrokken zijn geweest bij een samenwerkings- en/of fusietraject.

## Opzet handreiking

De behoefte aan een verkenning naar samenwerking of fusie ontstaat vaak intuïtief. Er zijn allerlei motieven voor. Daarom is het wenselijk dat deze behoefte en motieven in beeld worden gebracht en nader worden onderbouwd. Een dergelijke verkenning vraagt om transparantie en zorgvuldigheid.

Gezien de impact van de keuze tot (het verkennen van) samenwerking of fusie, is het belangrijk dat er een passend plan van aanpak wordt opgesteld. Passend bij de wensen van de corporaties, de geldende richtlijnen vanuit wet- en regelgeving maar ook rekening houdend met interne en externe belanghouders.

Deze handreiking beschrijft de stappen om te komen tot een passend plan van aanpak, met in elke stap aandacht voor de rol van de commissaris. De opzet van deze handreiking is als volgt:

- Van positiebepaling tot intentieverklaring (hoofdstuk 2).
- Samenwerking van start (hoofdstuk 3).
- Het proces van fusie (hoofdstuk 4).
- Benoeming RvC & bestuur (hoofdstuk 5).
- Personele integratie & implementatie (hoofdstuk 6).

# Totstandkoming

Deze publicatie is in opdracht van de VTW geschreven door Robert van Bendegem en Gerrit van Vegchel van Atrivé. Zij zijn beiden organisatieadviseurs met veel ervaring rondom positioneringsvraagstukken en de begeleiding van samenwerkings- en fusietrajecten. Voor deze publicatie is gebruikgemaakt van het aangepaste beoordelingskader fusie dat de Autoriteit woningcorporaties (Aw) in oktober 2019 heeft verstrekt.

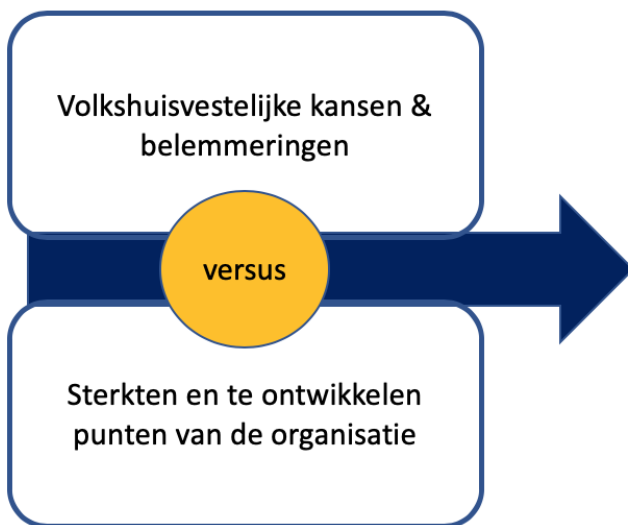
*Deze publicatie is met de huidige kennis, inzichten en wet- en regelgeving tot stand gekomen. Uiteraard staan we open voor vragen, opmerkingen en/of toevoegingen. In dit geval verzoeken wij je contact op te nemen met de VTW.*

## 2. VAN POSITIEBEPALING TOT INTENTIEVERKLARING

### Opbouw positiebepaling: weten waar je staat en wat je wilt

Bestuurders en commissarissen willen dat de behoefte aan samenwerking of fusie zorgvuldig wordt onderbouwd. Een dergelijke stap moet aannemelijk en verantwoord zijn richting huurders, medewerkers, belanghouders (zoals de gemeente) en de externe toezichthouders (Aw/WSW). Het uitvoeren van een gedegen positiebepaling is een behulpzaam instrument om de behoefte aan samenwerking of fusie nader te onderbouwen en te komen tot een uitkomst over de toekomstrichting.

#### 1. Positiebepaling (SWOT-analyse)



#### 2. Afwegingsmatrix

Themagewijs afzetten van de meerwaarde van samenwerking & fusie tegen de huidige positie

	Zelfstandig blijven	Scenario II: Samenwerken	Scenario III: Fusie
Belangrijke thema's volkshuisvestelijk	++/--	++/--	++/--
Belangrijke thema's organisatorisch	++/--	++/--	++/--

#### 3. Formuleren Uitgangspunten & condities

- Gericht op:
- ✓ Doel: op welke onderdelen dient samenwerking of fusie de corporatie te verstevigen.
  - ✓ De aandachtspunten vanuit de positiebepaling & afwegingsmatrix.
  - ✓ De randvoorwaarden ten aanzien van een eventuele samenwerking of fusie.

Figuur 1: Opbouw positiebepaling



Een positiebepaling is opgebouwd uit drie fasen (zie figuur 1):

1. De feitelijke positiebepaling (gebaseerd op een onderbouwde SWOT-analyse).
2. Een beredeneerde afweging van de verschillende opties en het trekken van conclusies.
3. Besluitvorming op basis van de conclusies van de positiebepaling: kiezen voor een toekomstbestendige richting en benoemen van uitgangspunten en condities.

## Het proces van positie bepalen

Een positiebepaling geeft antwoord op de vraag welke rol en positie de corporatie nu heeft, welke kansen en bedreigingen er zijn en welk scenario het meest gewenst en het meest toekomstbestendig is. Dat vraagt om een zorgvuldige verkenning. De volgende stappen zijn hierin van belang:

### 1. Opdrachtformulering en -verlening

Voor de uitvoering van de positiebepaling is het belangrijk dat de bestuurder een duidelijke opdracht formuleert en de RvC hieraan goedkeuring verleent. Het is aan te bevelen om een positiebepaling onder externe begeleiding uit te voeren, om de onafhankelijkheid en de objectiviteit te waarborgen. Dit geldt zeker in geval van een positiebepaling die bij meerdere woningcorporaties met het oog op samenwerking of fusie wordt ingezet. Het plan van aanpak dient in ieder geval duidelijkheid te geven over:

- de (specifiek) mee te nemen onderdelen in de positiebepaling
- de betrokkenheid van de organisatie (waaronder medewerkers/de ondernemingsraad) en eventueel de belanghouders
- het tijdsbestek van oplevering.

“Zorg bij aanvang van de positiebepaling en verkenning van een mogelijke samenwerkings- en/of fusiepartner voor een duidelijke onderzoeksopdracht, met daarin vastgelegd de doelstelling en criteria/randvoorwaarden.”

*Hans Rijvers, voorzitter RvC Krijtland Wonen*

## 2. De volkshuisvestelijke en organisatorische (SWOT-)analyse

In de analyse is het volgende van belang:

- **Extern – betrekken van belanghouders:** een gesprek met de belanghouders kan interessante informatie opleveren voor de huidige positie en aanwijzingen voor de gewenste toekomstrichting. Door het consulteren van de gemeente(n), de huurdersorganisatie(s) en partners in de driehoek van wonen, welzijn en zorg laat de woningcorporatie zien dat zij de maatschappelijke verankering serieus neemt. Bovendien biedt de betrokkenheid van belanghouders inzicht in mogelijke kansen en kan eventuele weerstand tijdig worden ondervangen.
- **Intern – in kennis stellen van ondernemingsraad (OR):** de positiebepaling kan de start zijn van een organisatieverandering. Indien van toepassing, is vanuit deze optiek het in kennis stellen van de OR<sup>1</sup> of personeelsvertegenwoordiging (PvT) een wettelijke verplichting. Wordt de positiebepaling nadrukkelijk ingezet als verdiepend onderzoek naar samenwerking of fusie, dan dient conform de *Wet op de ondernemingsraden* (WOR) allereerst een advies te worden uitgebracht op de opdrachtformulering, het plan van aanpak en de externe begeleider. Dit is een verantwoordelijkheid van het bestuur.

## 3. Bepaling meerwaarde aan de hand van een afwegingsmatrix

De uitkomst van de volkshuisvestelijke en organisatorische (SWOT-)analyse biedt aanwijzingen voor de toekomstrichting van de organisatie, inclusief de toegevoegde waarde en toekomstbestendigheid van samenwerking of fusie. Met het opstellen van een afwegingsmatrix, bij voorkeur in een interactieve sessie met bestuur en RvC, wordt de potentie van samenwerking en fusie gespiegeld aan het zelfstandig doorgaan. Daarin is het ook raadzaam de uitkomst af te zetten tegen de eigen geformuleerde visie op besturen en toezicht houden. Bovendien kan vanuit de afwegingsmatrix een profielschets van de partner worden opgesteld of juist getoetst (indien de partner bekend is). Op deze wijze is er sprake van een gezamenlijke basis, als vertrekpunt om met elkaar de volgende stap te zetten.

## 4. Uitgangspunten en condities

Voor het bestuur en de RvC is het van belang dat, mede op basis van de positiebepaling en afwegingsmatrix, de uitgangspunten en condities (voorwaarden) voor samenwerking of fusie expliciet worden gemaakt. Deze uitgangspunten en condities zijn belangrijk voor de selectie van één of meerdere partners en worden meegenomen bij het vormgeven van de vervolgstappen.

## 5. Scenariokeuze

Indien bestuur en commissarissen geloven in de toegevoegde waarde van samenwerking of fusie, dan neemt de bestuurder een voorgenomen besluit voor de verkenning naar samenwerking of fusie. Dit besluit wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

### Samenvattend

Een gedegen positiebepaling en een zorgvuldige afweging leiden ertoe dat:

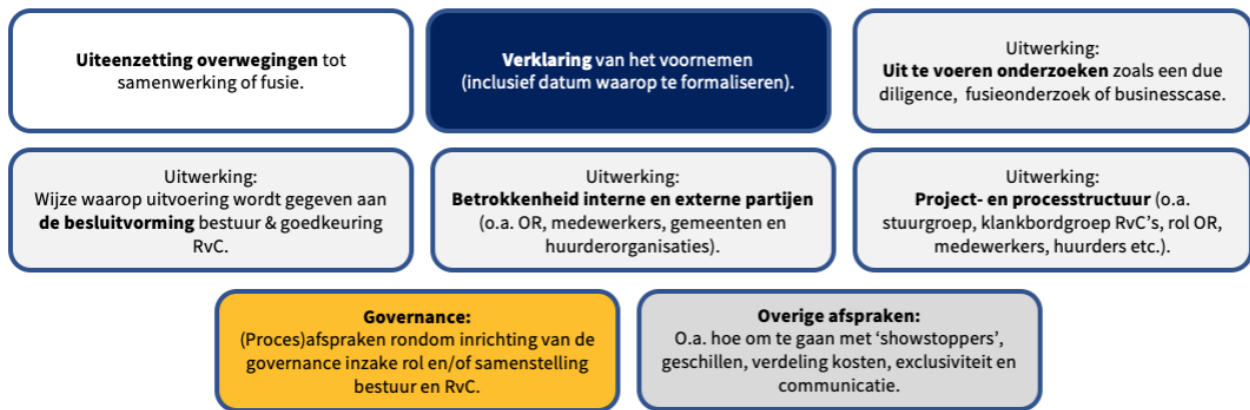
- de volkshuisvestelijke kansen en (potentiële) belemmeringen en de organisatorische sterkten en te ontwikkelen punten in beeld zijn gebracht en afgewogen
- er een duidelijk profiel ontstaat van de positie van de corporatie in haar werkgebied
- er een onderbouwd afwegingskader (matrix) is om als bestuur en RvC het besluit te nemen om wel of geen vervolgstappen te zetten in het kader van samenwerking of fusie
- er duidelijkheid is over uitgangspunten en condities bij een mogelijke samenwerking of fusie
- de uitkomsten en een eventueel vervolgtraject in- en extern goed te verantwoorden is
- een profielschets van een gewenste partner wordt geformuleerd
- bij een voornemen tot fusie is gemotiveerd waarom samenwerking als alternatief niet leidt tot voldoende meerwaarde, als toetscriteria van het *Beoordelingskader fusie* van de Aw (oktober, 2019) zoals opgenomen in hoofdstuk 4 van deze handreiking.

## Partnerkeuze en intentieovereenkomst

Op basis van de profielschets die voortvloeit uit de positiebepaling, kan een geschikte partner worden gezocht. Vaak zijn in de praktijk de (potentiële) partner(s) vooraf al bekend en besluiten de partijen op basis van een intentieovereenkomst tot een verkenning naar samenwerking of fusie.

### **Voorgenomen besluit verkenning van samenwerking/fusie en intentieovereenkomst**

In het zetten van de volgende stap in het proces van samenwerking of fusie, stellen de bestuurders een intentieovereenkomst op. In deze overeenkomst worden de voorwaarden, uitgangspunten en vervolgstappen omschreven. De intentieovereenkomst is niet bindend voor het uiteindelijk komen tot een samenwerking of fusie, maar schept wel verplichtingen en exclusiviteit. In de overeenkomst komen in beginsel de volgende zaken aan de orde:



Figuur 2: Bouwstenen intentieovereenkomst

Naast de intentieovereenkomst zal de bestuurder ook een plan van aanpak moeten (laten) opstellen. Dit plan van aanpak wordt voorgelegd aan de RvC. Daarin wordt een helder beeld geschetst van de marsroute en de mogelijke inzet van een extern adviseur. De intentieovereenkomst, het plan van aanpak en de inzet van een extern adviseur zijn adviesplichtig voor de ondernemingsraad (WOR, art. 25).

## Rol van de commissaris

### Goedkeuring besluit voor de uitvoering van een positiebepaling

De commissaris is medeverantwoordelijk voor en toezichthouder op de koers van de maatschappelijke organisatie. Hij dient het bestuur scherp te houden op de koers, of de woningcorporatie in staat is om deze te realiseren en signalen (zowel intern als extern) op waarde te toetsen. Veel woningcorporaties organiseren in dit kader regelmatig een strategiesessie met bestuur en RvC, als moment van herijken en wellicht om de positionering te bepalen.

Signalen die de volkshuisvestelijke en/of organisatorische kwetsbaarheid van de corporatie duiden, of kansen die zich voordoen, worden op deze wijze tijdig geregistreerd. Het besluit om te komen tot het uitvoeren van een positiebepaling wordt in de praktijk gezamenlijk genomen, maar ligt formeel bij het bestuur. Gedurende de positiebepaling heeft de commissaris de rol van toezichthouder en van sparringpartner.

Deze rol komt met name tot uitdrukking in:

- het aangeven welke aspecten (vereisten) en ontwikkelingen van belang zijn om te laten meewegen in de positiebepaling
- het samen bepalen met het bestuur op welke criteria de uitkomsten worden getoetst
- het geven van advies met betrekking tot de wijze waarop de organisatie en belanghouders

worden geconsulteerd en de communicatie over de resultaten.

“In het komen tot een gedegen positiebepaling en de zoektocht naar een samenwerkings- of fusiepartner: ga uit van de ‘eigen’ kracht vanuit het inzicht van de sterke kanten van de organisatie, helderheid over de volkshuisvestelijke opgaven en duidelijkheid over waar de organisatie voor staat.”

*Joke Abbring, commissaris Woningbelang, Ieder1 en TBV Wonen*

### **Rol bij partnerkeuze & intentieovereenkomst**

Als de positiebepaling is afgerond, is het belangrijk dat de RvC erop toeziet dat de juiste partner(s) wordt/worden gekozen die past/passen bij de beoogde meerwaarde en voldoet/voldoen aan de gestelde voorwaarden en condities. Ook is van belang dat de werkwijze van verkenning en spelregels worden vastgelegd in een intentieovereenkomst. In de intentieovereenkomst worden de afspraken opgenomen over de inrichting van de governance. Dit kan een procesafspraken zijn, maar het komt ook voor dat de voorgenomen invulling bij aanvang bekend is. De intentieovereenkomst is een besluit van groot belang en wordt daarom ook ondertekend door de voorzitters van de RvC's.

## **Mogelijke dilemma's**

### **Verschil van mening over de koers en de gewenste positie**

*Verschil van inzicht tussen bestuurder(s) en commissarissen over de toekomstbestendigheid van de organisatie komt regelmatig voor. Meest voorkomend is dat de commissarissen de noodzaak zien van (een verkenning tot) samenwerking of fusie, maar het bestuur deze noodzaak niet onderschrijft of andersom. Volkshuisvestelijke, organisatorische en/of persoonlijke belangen kunnen hieraan ten grondslag liggen. Dit dilemma kan stagnerend werken en van invloed zijn op de onderlinge relatie.*

*Het inzetten van een dergelijk traject vraagt vertrouwen en openheid. Indien deze verschillen zich voordoen, is het raadzaam om voorafgaand aan de positiebepaling de standpunten met elkaar te delen. Zowel van het bestuur als van de RvC vraagt dit een 'open' houding, ruimte om kwetsbaarheid te tonen en de belangen in het juiste perspectief te plaatsen in relatie tot de afweging tot samenwerking en/of fusie. De uitkomst van het gesprek kan, indien het traject wordt doorgezet, worden gebruikt in de opzet en de te zetten stappen in de positiebepaling. In dit kader is het uitvoeren van de positiebepaling door een onafhankelijke partij vanuit een gezamenlijk selectieproces een goede keuze.*

### **Tijdig inrichten van de governance**

*De praktijk toont aan dat de keuze rondom de samenstelling van het bestuur en/of de RvC ongemak kan oproepen. Daarom is van belang hier zorgvuldig mee om te gaan. Neem daarom in de intentieovereenkomst duidelijke procesafspraken op. Zowel over de wijze waarop de commissarissen wensen te komen tot de invulling van bestuur en RvC, als het tijdspad met als doel tijdig duidelijkheid te verschaffen. Het is verstandig als de voorzitters van de betrokken raden hierin het initiatief nemen.*

Een voorstel voor een te volgen procedure is opgenomen in hoofdstuk 5.

<sup>1</sup> In artikel 11.3 van de cao Woondiensten 2019-2020 is opgenomen dat de werkgever in het belang van het goed functioneren van haar onderneming een ondernemingsraad instelt als in haar onderneming in de regel ten minste tien werknemers werken. Als vertegenwoordigend orgaan van de medewerkers nemen we in deze publicatie de bevoegdheden van de OR als uitgangspunt.

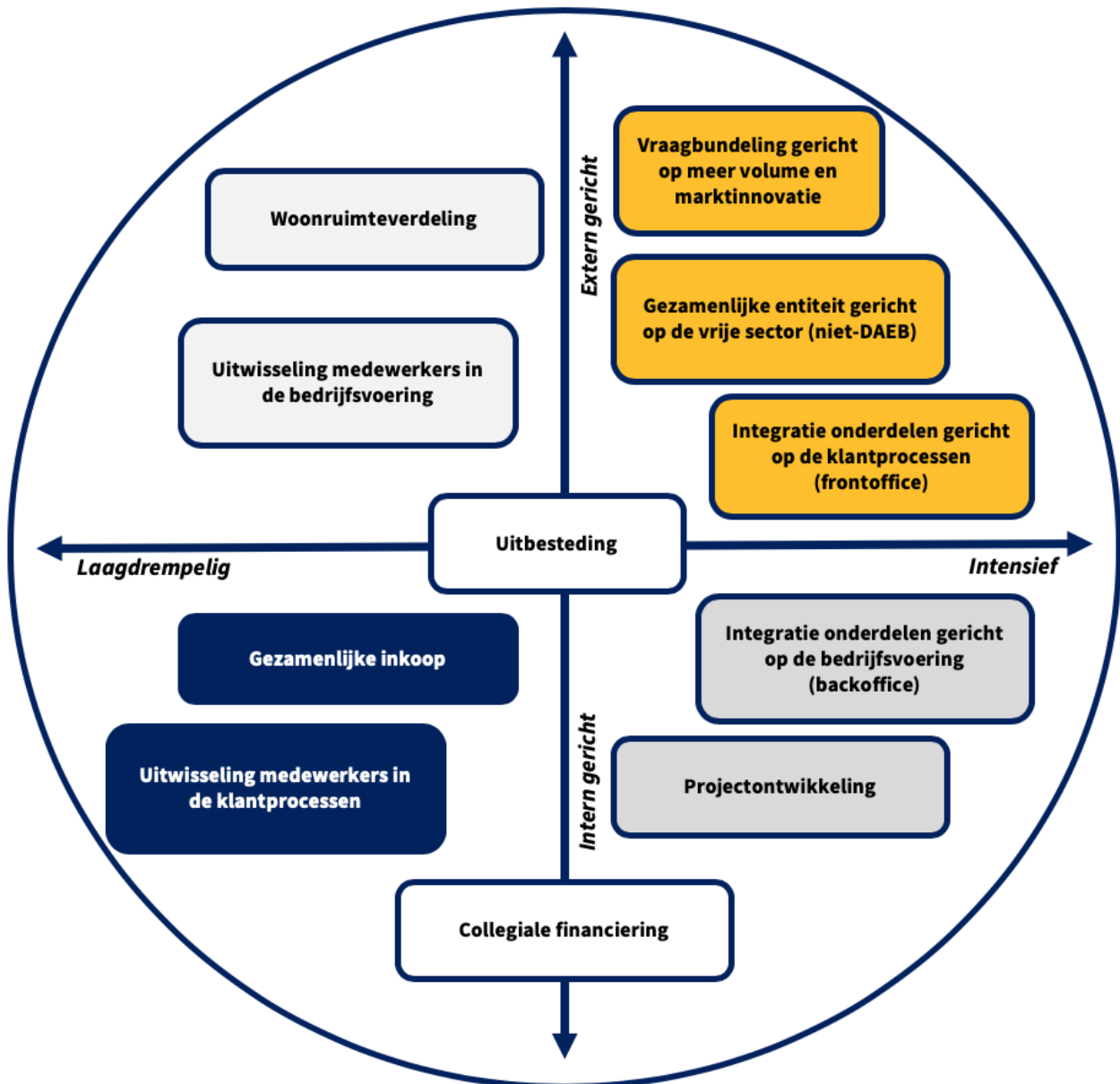
## 3. SAMENWERKING VAN START

Samenwerkingsvoorbeelden zijn er legio, zowel binnen als buiten de sector van de woningcorporaties. In 2019 is op het verenigingscongres van Aedes de oproep gedaan om meer samen te werken met onder andere beleggers en projectontwikkelaars. Op zoek gaan naar de 'coalition of the willing' om eruit te halen wat erin zit en van elkaar te leren, was hierin één van de adviezen.

Dit geldt ook voor de samenwerking *tussen* woningcorporaties, waar de focus van deze handreiking op ligt. Vanuit het gedeelde belang om de volkshuisvestelijke opgaven beter te kunnen oppakken, is samenwerking erop gericht om de eigen organisatie (op onderdelen) te versterken en/of de krachten te bundelen. De zelfstandigheid van de eigen organisatie blijft daarin gehandhaafd. Indien nodig kan voor een bepaalde vorm van samenwerking een aparte juridische entiteit worden opgericht, waarin de samenwerkende activiteiten worden ondergebracht.

### Samenwerkingsvarianten

Het voert te ver om in deze handreiking het volledige pallet van samenwerkingsvormen te beschrijven. Samenwerking kent vele vormen en is te modelleren naar de wensen van de partners. Hieronder een schematische weergave van een aantal varianten die wordt toegepast:



Figuur 3: Varianten van samenwerking

Ten aanzien van deze varianten het volgende:

- De **uitwisseling van medewerkers** zowel in de klantprocessen als in de bedrijfsvoering komt in de praktijk veelvuldig voor. Een goed voorbeeld is het (regionaal) delen van de controlfunctie. Een dergelijke vorm van samenwerking is contractueel te regelen met aandacht voor de duur, tijds- en kostenverdeling. Mits de woningcorporaties een vaste verdeelsleutel hanteren, kan gewerkt worden conform het principe 'kosten voor gemene rekening', waardoor de btw in overleg met de belastinginspecteur op de onderlinge dienstverlening uitblijft.
- Bij de **integratie van bedrijfsonderdelen** (front- of backoffice of een combinatie van



beide) wordt respectievelijk de operationele dienstverlening of de personele inzet op de bedrijfsvoering gebundeld. Deze vorm is intensief en kan een wijziging betekenen in structuur, vestigingsplaats, arbeidsvoorwaarden etc. Een dergelijk samenwerkingsverband is – afhankelijk van de omvang – contractueel te regelen of in de opzet van een aparte rechtspersoon. In deze laatste variant is het conform de wet niet mogelijk dat de besturen van de partners het bestuur vormen van de nieuw op te richten rechtspersoon.

- **Vraagbundeling** vanuit corporaties op prioritaire thema's als de bouwopgave en energietransitie. Door de vraag van meerdere corporaties te bundelen, wordt het volume vergroot, de uitvraag gestandaardiseerd én worden marktpartijen gestimuleerd om in innovatie en concepten te investeren (met zekerheid van afname). Voorbeelden zijn *De renovatieversneller* en *De bouwstroom*.
- Samenwerking op het terrein van vastgoed met het **gezamenlijk oppakken van DAEB-activiteiten** en/of het **oprichten van een niet-DAEB-entiteit** met andere woningcorporaties in de regio, indien de woningmarkt hiertoe aanleiding geeft. De entiteit kan ook vastgoed of diensten bevatten, die niet tot het DAEB-segment behoren (zoals bedrijfsmatig vastgoed)<sup>2</sup>.
- De gezamenlijke **projectontwikkeling** waarbij investeringen en risico's worden gedeeld. Hiervoor wordt vaak een juridisch zelfstandige projectorganisatie opgericht, die uitvoering geeft aan het project voor eigen rekening en risico.
- Samenwerking op de **woonruimteverdeling** wordt op regionaal niveau veelvuldig toegepast. Voorbeelden zijn *WoningNet* en *Thuis in Limburg*. Aangesloten woningcorporaties worden gefaciliteerd bij het koppelen van woningzoekenden aan het woningaanbod.
- De **gezamenlijke inkoop** op onderdelen als automatisering, externe deskundigheid of functies is gericht op het verstevigen van de professionaliteit, kennis en/of het besparen van kosten.
- De **uitbesteding** van organisatieonderdelen zoals het klantcontactcentrum, het onderhoud of de projectontwikkeling is een samenwerking tussen de corporatie en de markt. Een dergelijke vorm van samenwerking op contractuele basis kan, mits goed georganiseerd, een substantiële besparing opleveren.
- In dit kader kan **collegiale financiering** ook een passend antwoord bieden, met als inzet het mogelijk maken van projecten of verduurzamingsambities en (vaak) het behoud van de financiële middelen voor de gemeenschap of regio.

## Aspecten in de uitwerking

Afhankelijk van de intensiteit van de samenwerking en het voortraject (bijvoorbeeld als er al een positiebepaling ligt), zijn de volgende aspecten van belang:

- Vooraf per woningcorporatie het **formuleren van doelen en te bereiken resultaten**: indien de samenwerkingsvariant intensief is en/of een verhoogd risicoprofiel heeft, ligt er voor de commissaris vanuit zijn toezichthoudende taak een rol om samen met het bestuur de doelen en te bereiken resultaten vooraf vast te leggen. Deze betrokkenheid vergroot het bewustzijn op het belang van samenwerken en zorgt voor bestuurlijk draagvlak.
- Maak de **medewerkers** deelgenoot van het onderzoek naar samenwerking en betrek hen in de te zetten processtappen, ook waar het gaat om te komen tot een succesvolle implementatie. Heeft de samenwerking impact op de kwaliteit en/of wijze van het organiseren van de dienstverlening, dan is het ook raadzaam de **huurdersorganisatie(s)** hierin te kennen.
- Het opstellen van een **businesscase**: in een businesscase worden, voordat het definitieve besluit wordt genomen, de doelen geconcretiseerd naar het verwachte maatschappelijke en economische rendement. Dit geeft ook voor de commissaris duidelijkheid en inzicht in de te verwachten prestaties, te dragen kosten en de risico's. Het is raadzaam een businesscase op te stellen bij de *integratie van organisatieonderdelen, gezamenlijke projectontwikkeling en het oprichten van een aparte entiteit*.
- Bij een positief vervolg: het kiezen voor een **passende (juridische) vorm** en het **sluiten van een overeenkomst** die de samenwerking niet complexer maakt en 'dicht regelt', maar die wel 'dat wat wordt beoogd' goed regelt en aandacht heeft voor de risico's.

**Belangrijk:** *gerelateerd aan de wijze en vorm van samenwerking zijn op het aangaan van verbindingen, het doen van investeringen in het niet-DAEB-segment en het verrichten van werkzaamheden in andere gemeenten, de Woningwet en aanvullende bepalingen uit het BTIV van toepassing. Dit kan betekenen dat naast een goedkeuring vanuit de RvC's een positieve zienswijze van de minister is vereist, gehoord hebbende de gemeente (en huurdersorganisaties).*

## Rol van de commissaris

Een gestructureerd samenwerkingsverband met impact op de organisatie, behoeft conform wet- en regelgeving **voorafgaande goedkeuring** van de RvC. Hiervan is sprake bij:

- een overdracht of overgang aan een derde van de door de stichting/vereniging in stand gehouden onderneming dan wel een overwegend deel van die onderneming
- het aangaan van een duurzame samenwerking (juridische verbinding) van de stichting/vereniging met een andere rechtspersoon of vennootschap
- een ingrijpende wijziging in de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de stichting/vereniging.

Naast de bovengenoemde drie specifieke situaties, waarin de RvC toetst en al dan niet goedkeuring verleent, is het belangrijk om (afhankelijk van de complexiteit van de samenwerking) ook aan de volgende aspecten aandacht te schenken:

- De commissaris dient vanuit zijn toezichthoudende rol de beoogde doelstellingen en het (financieel) resultaat van de samenwerking continu te toetsen. Daarnaast is het van belang dat hij richting het bestuur een **klankbord** en **sparringpartner** is met betrekking tot de diverse samenwerkingsfacetten.
- Het is raadzaam een overeenkomst op te stellen waarin, naast het expliciet maken van het doel en het op te leveren resultaat, ook de **onderliggende afspraken** (betreffende werkwijze en inzet) zijn vastgelegd.
- Indien de samenwerking leidt tot een personele integratie en/of een juridische verbinding, nemen ook de risico's toe. In dat geval dient vooraf inzicht te worden verkregen in het **risicoprofiel** en de wijze waarop met deze risico's om te gaan (inclusief te stellen grenzen). Een **gedeeld toetsingskader**, onderschreven door de RvC's van betrokken partners, kan vanuit deze optiek een waardevol instrument zijn.
- Met name bij de varianten gericht op een gezamenlijke inzet op het terrein van vastgoed, dient gehandeld te worden conform de **Woningwet** en hieruit voortvloeiende regelgeving. Het is aan de commissaris om in de totstandkoming van de samenwerking hierop toezicht te houden.

“Bij een vergaande samenwerking is het belangrijk dat de agenda's en motieven in elkaars verlengde liggen. Heb naast het resultaat dat samenwerking dient op te leveren ook aandacht voor de 'zachte' factoren, zoals persoonlijke belangen en kennis van lokale behoeftes die verankerd moeten zijn in het DNA van de corporatie.”

*Peter Schokker, voorzitter RvC Stichting Woningbeheer De Vooruitgang*

## Dilemma

### **Samenwerken, fuseren of toch zelfstandig blijven?**

*Het hebben van gezamenlijke ambities is geen garantie voor een succesvolle samenwerking. Daarom is een haalbaarheidsonderzoek van belang, zeker als het gaat om een samenwerking met meer impact (zoals het bundelen van organisatieonderdelen). Zo kan de samenwerking kostenverhogend werken (onder meer door btw op onderlinge dienstverlening), leiden tot een toenemende regeldruk en uiteindelijk de realisatie van volkshuisvestelijke doelen in de weg staan. Is dit het geval, dan kan al snel het dilemma optreden of zelfstandig blijven of fuseren geen aantrekkelijker perspectief is.*

*Dit dilemma wordt versterkt als de samenwerkingspartner opteert voor het doorzetten van de huidige samenwerking(svorm). Daarom is het belangrijk dat de commissaris gedurende dit proces een scherp en kritisch beoordelingsvermogen heeft. Hij dient zuiver te blijven kijken naar het belang van de woningcorporatie waarvan hij toezichthouder is. Dit geldt ook indien samenwerking wordt ingezet als 'voorloper' van fusie. Ook in dit kader dient er een serieuze afweging te worden gemaakt of samenwerking opweegt tegen de te maken kosten en/of door te voeren wijzigingen in de organisatie.*

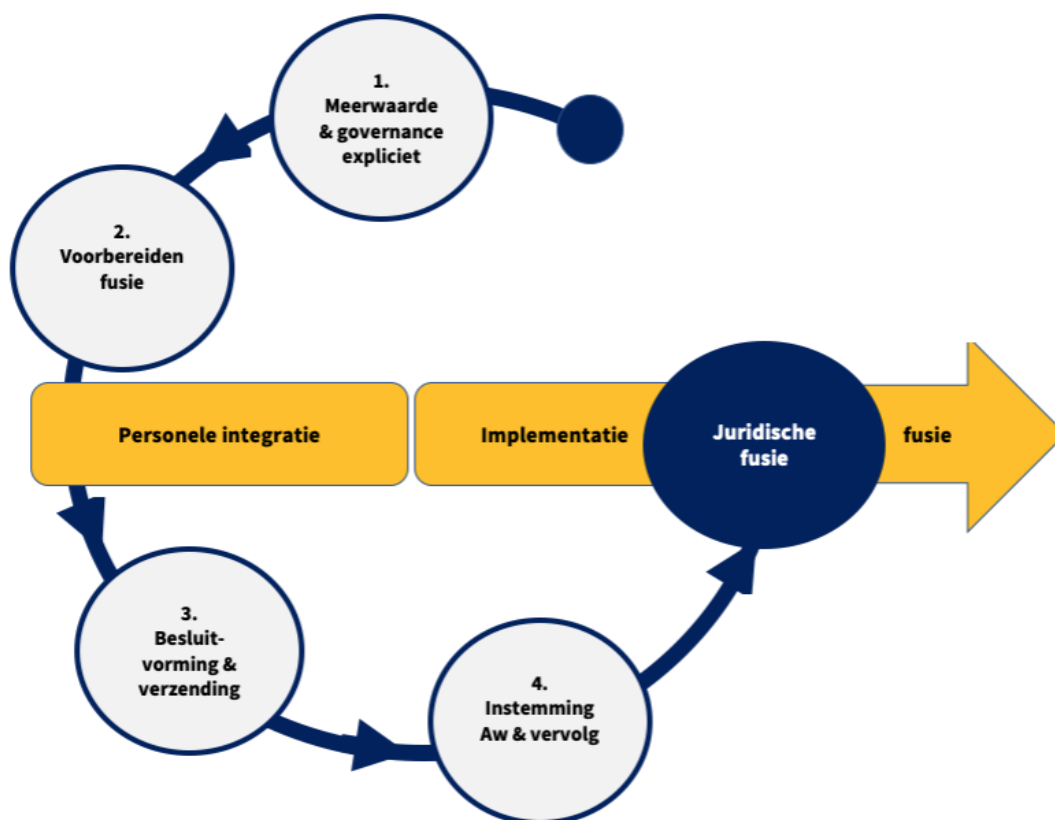
<sup>2</sup> Bij de opzet van een samenwerking in dit kader dient gehandeld te worden conform de Woningwet en daaruit voortvloeiende regelgeving. Informatie betreffende dit onderwerp is onder meer te vinden in uitgebrachte handreiking 'Woningwet in de praktijk; dienstverlening' (Aedes, december 2015).

## 4. HET PROCES VAN FUSIE

Als vanuit de positiebepaling en het afwegingskader een fusie wordt gezien als de beste optie, is een haalbaarheidsonderzoek naar de meerwaarde van fusie de logische vervolgstap. In de praktijk komt het ook voor dat partijen de fase van de positiebepaling overslaan en starten met dit onderzoek. Het is belangrijk dat in de opdrachtformulering en het plan van aanpak voor het haalbaarheidsonderzoek de RvC wordt meegenomen. Bovendien zijn deze onderdelen inclusief de externe begeleiding adviesplichtig voor de OR (als deze er is).

In veel gevallen wordt na de ondertekening van de intentieovereenkomst het onderzoek naar de haalbaarheid van fusie gestart. Op deze wijze committeren de bestuurders en RvC's zich aan het te doorlopen fusietraject, met daarin aandacht voor zowel de inhoud als voor het proces.

Onderstaand zijn de processtappen van een fusie op hoofdlijn weergegeven. Deze zijn nader uitgewerkt in dit hoofdstuk, met aandacht voor de betrokkenheid van zowel de belanghouders, de toezichthouders als de medewerkers. Hierin ligt de sleutel voor een succesvol fusietraject en, indien van toepassing, de integratie van de fuserende organisaties.



Figuur 4: Stappen in een fusieproces

## Meerwaarde & governance expliciet maken (stap 1)



### Effecten fusie inzichtelijk

Voor de gemeente(n) en de huurdersorganisatie(s) als belanghouders, maar ook voor de interne organisatie, is het belangrijk de meerwaarde en de effecten van de fusie in een zo vroeg mogelijk stadium in beeld te hebben. Dit houdt in dat er duidelijkheid ontstaat over:

- de **gezamenlijke koers** en **ambities** afgezet tegen de huidige koers, ambities en het gevoerde beleid
- de **volkshuisvestelijke meerwaarde** van de fusie op thema's als dienstverlening (de lokale binding), betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid etc.
- de effecten van de beoogde fusie voor de **vastgoedportefeuille** en **financiële continuïteit**, inclusief de financiële draagkracht
- de **meerwaarde voor de organisatie** in termen van capaciteit, professionaliteit, efficiency etc. en hieruit voortvloeiend de effecten voor de **organisatiestructuur, de inrichting van de organisatie** en **de governance**.

Het zijn de thema's die ook aan bod komen in de 'fusie-effectrapportage' (zie stap 2, *de fusie voorbereiden*). Het expliciet beschrijven van deze onderdelen geeft in vroeg stadium aan welke onderdelen van de fusie gevoelig liggen en helpt om draagvlak te creëren. Daarin is, mocht dit in de fase van de positiebepaling nog niet hebben plaatsgevonden, een ronde langs de belanghebbenden (huurdersorganisaties en gemeente(n)) cruciaal om voeding te geven aan deze meerwaarde. Dit biedt ook de mogelijkheid om (voor de commissarissen) aandachtspunten ten aanzien van de inhoud en het proces vroegtijdig mee te nemen.

### Onderzoek financiën en risico's

Bij een verkenning naar fusie zijn bestuurders volgens het Burgerlijk Wetboek verplicht om

boekenonderzoek te doen (Burgerlijk Wetboek Boek 2, artikel 2:334). Dit onderzoek biedt inzicht in de onderliggende risico's (financieel, vastgoed en organisatie) van de fusiepartner(s). Daarmee is deze stap zeker voor het bestuur en de commissarissen een belangrijk aspect in de beoordeling van de haalbaarheid van de fusie. Bovendien kunnen de uitkomsten van dit onderzoek leiden tot het stellen van aanvullende voorwaarden.

“Zorg dat je bij aanvang van de fusie naast de te bereiken meerwaarde overeenstemming hebt over de belangrijke waarden. Breng tijdig de mogelijke nadelige effecten en risico's in kaart en zorg dat je hier als fusiepartners tijdig op anticipeert.”

*Koos van Diepen, voorzitter RvC Woningstichting Vecht en Omstreken*

Het verdiepend risico-onderzoek dient volledige openheid te geven aan de toezichthouders en de bestuurders op in ieder geval de volgende onderdelen:

#### **Financiële positie en risicoprofiel (omvang & impact)**

- Financiële positie van de fusiepartners en hun risicoprofiel (onder meer ten aanzien van de kasstroompositie, de meerjarenbegroting en het voldoen aan toetsingscriteria externe toezichthouders).
- Risicoprofiel ten aanzien van het vastgoed zoals de projectenportefeuille, bijzonder bezit, zorgvastgoed, grondlocaties, contracten, gentleman's agreements etc.
- Risicoprofiel verbonden aan de bedrijfsvoering zoals de juridische structuur (verbindingen), de inrichting van de planning- en controlcyclus, de personeelsportefeuille etc.

#### **Beheersmaatregelen**

- Te formuleren beheersmaatregelen op basis van het risicoprofiel die ingaan op hoe deze risico's uit te sluiten dan wel te minimaliseren.

Ten aanzien van dit onderzoek de volgende aanvullende opmerkingen:

- **Financiële positie:** om de financiële continuïteit te kunnen toetsen wil zowel de Aw als het WSW<sup>3</sup>:
  - een uiteenzetting van de gevolgen van de in verband met die fusie verwachte wijzigingen in het beleid van de fuserende woningcorporaties
  - de financiële draagkracht van de verkrijgende partij (fusiedrager) waarbij een uiteenzetting wordt gegeven over de beleidswijzigingen die van substantiële betekenis zijn, of als het een fusie betreft met een corporatie die door de Aw als niet financieel gezond wordt aangemerkt.
- **Scheiding DAEB en niet-DAEB:** een fusie kan gevolgen hebben voor het scheidingsregime. Voorafgaand aan de fusie moeten de beide fusiepartners hetzelfde scheidingsregime hebben (of krijgen) om de financiële cijfers te kunnen samenvoegen. Het regime van de fusiedrager is

bepalend, tenzij dit als gevolg van de fusie niet langer passend is (zo vervalt het verlicht regime als de omzet vanwege de fusie boven de gestelde grenzen uitkomt). Het is raadzaam deze toets mee te nemen in het onderzoek naar de financiën en de risico's. In de '*Bijlage DAEB en niet-DAEB*'<sup>4</sup> behorend bij het *Beoordelingskader fusie* zijn de mogelijke situaties in beeld gebracht, inclusief de (extra) aan te leveren informatie. Deze kan eventueel opgenomen worden in het onderzoek naar de financiën en de risico's.

- **Focus van het onderzoek:** uitgangspunt is dat het onderzoek niet alleen gericht is op de zogenaamde lijken in de kast ('down-side risks'), maar ook inzichtelijk maakt welke meerwaarde fusie biedt om de risico's te verkleinen ('upward potentials'). Het maken van een consolidatieslag en/of het maken van scenario's, zowel in financieel opzicht als bijvoorbeeld op de vastgoedportefeuille, kan dit inzicht bieden.
- **Opdrachtgeverschap:** het bestuur is na afstemming met de RvC opdrachtgever van het onderzoek naar de financiële positie en het risicoprofiel.
- **Relatie met de WSW-aanvraag:** het WSW moet op het voornemen van de fusie een *verklaring van geen bezwaar* afgeven. Voor de beoordeling vraagt het WSW inzicht in onder meer de financiële positie, het risicoprofiel en de beheersmaatregelen (zie ook stap 2). Het is de verantwoordelijkheid van de bestuurders om dat inzicht te bieden. In het verleden eiste het WSW de uitvoering van een 'due diligence-onderzoek' door een onafhankelijke derde. Dit is geen vereiste meer, tenzij het WSW dit expliciet stelt vanwege de kwetsbare financiële situatie en/of het risicoprofiel.

### Governance waaronder invulling RvC en bestuur

De inrichting van de governance is een belangrijk toetsingscriterium van de externe toezichthouders bij fusie. Zo willen de Aw en het WSW inzicht hebben in de governancestructuur met het oog op mogelijk organisatorische risico's. Tijdig duidelijkheid bieden over de aansturing schept vertrouwen, geloofwaardigheid en voorkomt in een latere fase vertraging. Indien deze duidelijkheid nog niet is geboden met de intentieovereenkomst maar er wel procesafspraken zijn gemaakt, dan is het van belang om in deze stap te komen tot:

- een **RvC voor de fusiecorporatie**, rekening houdend met:
  - afgewogen samenstelling naar opgave, kwaliteit, competenties en omvang
  - (indien van toepassing) de roosters van aftreden van de afzonderlijke RvC's
  - de wet- en regelgeving inclusief vereisten van de Aw, zoals verwoord in het *Beoordelingskader Geschiktheid en Betrouwbaarheid*<sup>5</sup>.
- **de bestuurlijke invulling en inrichting van de topstructuur** van de nieuwe organisatie: ten aanzien van de invulling van het bestuur geldt eveneens aandacht voor de opgaven, de kwaliteit, de competenties en (indien van toepassing) de vereisten gesteld door de Aw.



“Zorg dat als de voorgenomen fusie met de intentieverklaring publiek wordt gemaakt, er afspraken liggen over de invulling van de topstructuur en daarmee samenhangende regelingen. Dit zorgt voor duidelijkheid en draagvlak bij de verschillende partijen.”

*Jetse van der Meer, commissaris fusiecorporatie Lyaemer Wonen/Zuidwest Friesland*

Voorts is in deze fase aandacht voor de volgende twee zaken van belang:

- **Verkrijgende en verdwijnende rechtspersoon:** fusie vindt in de corporatiesector meestal plaats op basis van gelijkwaardigheid. In juridische zin is er echter sprake van een verkrijgende en verdwijnende rechtspersoon, oftewel een *fusiedrager* en *fusiegever*. Door deze vorm van overdracht behoudt de fusiecorporatie haar TI-status. Het is verstandig om in de keuze voor fusiedrager rekening te houden met de bestuurderskeuze en de fiscale consequenties (o.a. de verrekenbare verliezen).
- **Statuten:** voor de wijziging van de statuten van de fusiedrager dient, indien deze als gevolg van de fusie veranderen, een apart verzoek tot goedkeuring te worden ingediend. Dit kan tegelijk met het verzoek tot goedkeuring van de fusie.

## Vorbereiden fusie (stap 2)



### Indienen WSW-aanvraag

Ten behoeve van het verkrijgen van goedkeuring van de minister voor de fusie, moet er bij het WSW een aanvraag worden ingediend. In de *Richtlijn fusies* (november 2018)<sup>6</sup> staat beschreven welke informatie het WSW wil ontvangen en waarop zij toetst. Het WSW wil in ieder geval de volgende documenten ontvangen:

- Een door de besturen van alle betrokken woningcorporaties **ondertekend verzoek van het fusievoornemen**, met een toelichting op de redenen van fusie en de gevolgen daarvan.
- Een **onderzoek naar de risico's van de fusie** (geïdentificeerd en gekwantificeerd), inclusief beheersmaatregelen.
- Een **geconsolideerd kasstroomoverzicht** van de fusiecorporatie.
- Een **verkort samengestelde balans** van de fusiecorporatie.
- Een cijfermatige onderbouwing waaruit blijkt dat de fusiecorporatie voldoet aan de **financiële ratio's van het WSW**.
- Een uiteenzetting van de fusie waarop de fusiecorporatie het **bestuur**, de **governancestructuur** en het **risicomanagement** vormgeeft.

Als de risico's onvoldoende mitigeerbaar zijn en/of de kredietwaardigheid in het gedrang komt bij een fusie, dan zal het WSW een negatief advies geven over het fusievoornemen. Communicatie met het WSW is een taak van de bestuurder, waarbij de RvC op de hoogte wordt gehouden van de voortgang en mogelijke knelpunten.

Vanaf moment van verzending neemt de WSW-aanvraag circa twee maanden in beslag. Gedurende de looptijd kan het WSW de fusiepartners verzoeken om aanvullende informatie in te dienen. Het is gangbaar dat de WSW-aanvraag, inclusief de te verstrekken documentatie, vóór verzending wordt voorgelegd aan de (delegatie van beide) RvC's.

### Opstellen fusiepakket

Het in te dienen dossier waaraan de Aw de fusie toetst en wel of niet haar goedkeuring verleent, bestaat uit de volgende onderdelen (zie ook *Beoordelingskader fusie* voetnoot 3):

## 1. Het fusievoorstel

In het **voorstel tot fusie** en de **schriftelijke toelichting** (als bedoeld in artikelen 312 en 313 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek), zijn opgenomen:

- de motieven voor de voorgenomen fusie
- een uiteenzetting van de alternatieven voor fusie, waarin de verwachte effecten van de fusie en verwachte meerwaarde ervan wordt vergeleken met die van minder vergaande vormen van samenwerking
- de samenstelling van het bestuur en de RvC met zo nodig uitleg waarom geen sprake zal zijn van

onverenigbaarheid of afhankelijkheid.

## 2. De fusie-effectrapportage

De fusie-effectrapportage (FER) is een sleuteldocument waarin de beoogde meerwaarde (volkshuisvestelijk, financieel en organisatorisch) wordt omschreven en de effecten van de fusie inzichtelijk zijn gemaakt. De onderdelen van de FER zijn opgenomen in artikel 96 van het BTIV. Conform dit artikel toetst de Aw de FER op de volgende aspecten:

- De **lokale binding**:
  - Een overzicht van de organisatorische en bestuurlijke structuur van de fusiecorporatie, waaruit blijkt dat er een lokaal aanspreekpunt zal zijn in die gemeenten waar de fusiecorporatie 100 of meer woongelegenheden in bezit heeft.
  - Een uiteenzetting over de gevolgen van de met de fusie gepaard gaande schaalvergroting op de samenwerking met de gemeenten in het werkgebied van de fusiecorporatie.
- De **prestaties op het terrein van de volkshuisvesting**: een uiteenzetting over de wijze waarop de fusiecorporatie uitvoering zal geven aan het volkshuisvestingsbeleid dat geldt in de gemeente(n) waar zij feitelijk werkzaam is.
- Voor zover aan de orde **de gescheiden balansen van de fusiepartners** gebaseerd op de meest recente jaarrekening voor de fusie (DAEB-tak, niet-DAEB-tak). Indien de fusiepartners onder het verlicht regime vallen en deze kwalificatie blijft gelden na fusie, is er geen sprake van gescheiden balansen.
- De **financiële continuïteit van de fusiecorporatie**: een uiteenzetting over de financiële gevolgen van de in verband met de fusie verwachte wijzigingen in het beleid van de fuserende toegelaten instelling.
- De **financiële draagkracht**:
  - Een uiteenzetting over de beleidswijzigingen ten gevolge van de fusie die van substantiële financiële betekenis zijn (indien niet substantieel, kan worden volstaan met een door de besturen van de fusiepartners expliciete verklaring).
  - In geval de beleidswijzigingen van substantiële financiële betekenis zijn of als het een fusie betreft met een corporatie die volgens de laatste financiële beoordeling door de Aw niet als financieel gezond wordt aangemerkt, dient aanvullend een beleids- en activiteitenplan (over een periode van vijf jaar) en een geconsolideerde meerjarenprognose te worden verstrekt.

### 3. Opgave van de beleidswaarde voor het bezit na fusie en van de gehanteerde uit-gangspunten

- Een door de RvC's ondertekende **efficiencyparagraaf** waarin de verschillende componenten van de beheerslasten, de professionaliteit en efficiency van de organisatie in relatie tot de doelstelling en ambities tijdens en na de fusie worden belicht. Hierbij dient aandacht te worden besteed aan het onderscheid tussen DAEB en niet-DAB en de evaluatie van de fusie na afloop.
- Een document met **ambities, prestatieafspraken en concrete investeringsvoornemens** van fusiecorporatie, afgezet tegen de situatie van voor de fusie. Ook dient hierin te worden aangegeven of er sprake zal zijn van een collegiale financiële ondersteuning en wat de effecten zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening aan de huurders, de lokale binding en de huurontwikkeling.
- Een **verklaring van het bestuur van de fusiepartners** dat zij kennis hebben genomen van de mogelijke risico's van de andere fusiepartij waarbij ook de verbindingen zijn betrokken.

### 4. Zienswijze van de huurdersorganisatie(s), andere huurders en gemeente(n)

Conform artikel 53 van de Woningwet wordt het verzoek om instemming op het fusievoornemen door de minister vergezeld van:

- een schriftelijke verklaring tot instemming met de fusie door de huurdersorganisaties
- een zienswijze van huurders van andere gebouwen dan woongelegenheden
- een zienswijze van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente(n) waar de betrokken corporaties hun woonplaats hebben, na fusie haar woonplaats zal hebben en waar zij na fusie feitelijk werkzaam is
- een onderbouwde reactie bij een negatieve of andere zienswijze van de gemeente(n) of huurdersorganisatie(s), of bij het uitblijven van een zienswijze een brief waaruit blijkt dat om een zienswijze is gevraagd.

Deze stap scheidt een verantwoordelijkheid voor de fusiepartners om de gemeenten, huurders en huurdersorganisatie(s) goed te informeren en hen te betrekken in het fusieproces. Voor de gemeenten en de huurders ligt er een verantwoordelijkheid om de beoogde inzet en meerwaarde goed af te wegen en hier beargumenteerd een oordeel over te vormen. Ten aanzien van de te verstrekken zienswijzen daarom de volgende aandachtspunten voor het proces:

- Het **betrekken van zowel de gemeente als de huurders(organisaties)** gedurende het fusieproces biedt de mogelijkheid om a.) aandachtspunten tijdig te overleggen en te

ondervangen en b.) input mee te nemen voor de op te stellen FER.

- De **advies- c.q. instemmingsaanvraag** wordt bij voorkeur overhandigd met (onderdelen uit) de FER waarmee in ieder geval inzichtelijk wordt gemaakt:
  - wat de beweegredenen zijn tot fusie (volkshuisvestelijk en/of organisatorisch), inclusief beoogde meerwaarde
  - de wijze waarop vorm wordt gegeven aan de lokale binding
  - de koers en ambities van de fusiecorporatie, inclusief investeringsvoornemens afgezet tegen de huidige situatie van de afzonderlijke corporaties.
- Aangezien er advies en instemming wordt gevraagd op de voorgenomen fusie, is het belangrijk dat de **RvC de te verstrekken informatie** (zoals de FER) aan de gemeente en de huurdersorganisatie(s) **vooraf krijgt en beoordeelt**.
- Met de gemeente(n) en de huurdersorganisaties wordt een **redelijke termijn** afgesproken waarbinnen de fusiepartners de zienswijzen mogen ontvangen. In de praktijk wordt vaak een termijn gehanteerd van zes weken. Eventueel kan er tussentijds worden overlegd en waar nodig aanvullende afspraken worden gemaakt.

Als de fusie plaatsvindt in het kader van een sanering of de fusie noodzakelijk is om te voldoen aan de volkshuisvestelijke opgave, kan het verzoek om goedkeuring door de minister ongeacht de instemming van gemeente(n) en huurders worden ingediend.

“Neem alle partijen (naast de medewerkers ook de huurdersorganisaties en gemeenten) vanaf het begin mee in het fusieproces, vanuit de overtuiging dat je aan de beste oplossing werkt. Is er geen financiële noodzaak, besteed tijd en uitleg waarom dit de beste stap is voor de fuserende corporaties.”

*Jetse van der Meer, commissaris fusiecorporatie Lyaemer Wonen/Zuidwest Friesland*

## 5. Mededingingswet

Indien op de fusie artikel 27 van de Mededingingswet van toepassing is <sup>7</sup> dan gelden de volgende aanvullende richtlijnen:

- Een verklaring van de **Autoriteit Consument en Markt** (ACM) dat voor deze concentratie geen vergunning is vereist, of een verklaring dat geen mededeling als bedoeld in dat lid is gedaan binnen vier weken na melding van die fusie aan de ACM.
- Een voorwaardelijke mededeling dat voor die concentratie geen vergunning is vereist, vergezeld van bescheiden waarmee wordt aangetoond dat tijdig aan de in die mededeling gestelde voorwaarden is voldaan.

- De voor die concentratie vereiste vergunning, of in geval van een negatief oordeel een onderbouwde reactie daarop van de fuserende toegelaten instelling.

## Rol van de commissaris

In de voorgaande stappen is het belangrijk dat de Raden van Commissarissen dicht op het proces zitten en vanuit de toetsende rol kritisch zijn waar het gaat om:

- Een duidelijk plan van aanpak (vast te stellen door het bestuur), waarin opgenomen:
  - de **marsroute** (planning): de stappen om te komen tot een succesvol fusietraject
  - de op te leveren **documenten** gedurende het fusieproces naar inhoud en planning, met speciale aandacht voor die documenten die goedkeuring behoeven van de RvC
  - de **advies- en instemmingsmomenten** van zowel het WSW, de gemeente(n) en de huurdersorganisatie(s); het is belangrijk dat de **commissaris de te verstrekken informatie** (zoals de FER) aan de gemeente en de huurdersorganisatie(s) **vooraf krijgt en beoordeelt**
  - de **rol & verantwoordelijkheden**: het expliciet maken van de rol en verantwoordelijkheden gedurende het fusietraject zowel van het bestuur, de commissarissen als de fusiebegeleider (indien van toepassing)
  - de inrichting van de **projectorganisatie** gedurende het fusietraject zowel ten aanzien van het bestuur als de betrokkenheid van de commissarissen (bijvoorbeeld als afvaardiging in een zogenaamde 'klankbordgroep').
- Het **vasthouden aan de gezamenlijk vastgestelde koers**, het ambitieniveau en daaruit voortvloeiend de beweegredenen tot fusie.
- Het goed zicht krijgen op de **financiële positie** en **het risicoprofiel** van de fusiepartner(s) en daaruit voortvloeiend de op te stellen **beheermaatregelen**.
- Het passend zijn van de **fusieorganisatie** op het gestelde ambitieniveau met daarin aandacht voor het belang van de organisatie, de medewerkers maar ook hoe om te gaan met eventuele cultuurverschillen.
- De **voortgang van het fusietraject**, inclusief de wijze waarop de verschillende belanghouders zowel intern (bijvoorbeeld OR) als extern (gemeente, huurdersorganisatie) worden betrokken.

“Zorg voor begrip binnen en tussen de Raden van Commissarissen en de besturen. Meeveren is aan de orde van de dag, zonder dat er gesjoemeld wordt met de uitgangspunten en fusiedoelen. Dat is een kwestie van veel laveren en toch koers houden. Mede in dit kader is professionele begeleiding van belang. Zo krijg je niet alleen kennis en ervaring over fusietrajecten, maar is er ook een klankbord en bewaker van de voortgang van het proces.”  
Helma Jansen Duighuizen, commissaris Woonwaarts

Ten aanzien van het thema governance zijn de RvC's **primair verantwoordelijk voor de selectie en samenstelling van de RvC en het bestuur** (zie ook hoofdstuk 5).

## Dilemma

### Hoe ver reikt de verantwoordelijkheid van de commissaris?

*De formele verantwoordelijkheid van de RvC is statutair bepaald. Primair dient hij de besluiten van de bestuurder goed te keuren, zo ook bij fusie. Daarnaast heeft hij een belangrijke verantwoordelijkheid in het goed vormgeven van de governance. Echter gelet op de impact van een fusie op de organisatie en haar omgeving, reikt de toezichhoudende rol en verantwoordelijkheid verder. Gedurende het fusietraject opereert de RvC in de rol van:*

- **werkgever**, waaronder het regelen van de governance
- **toezichhouder**, vooral gericht op het bewaken van de voortgang en wat in de intentieovereenkomst is afgesproken
- **klankbord** gericht op kritisch meedenken en gevraagd en ongevraagd adviseren.

*Zonder tekort te doen aan de andere rollen, is met name de rol van klankbord belangrijk voor een succesvol fusietraject. Deze rol past bij de VTW-beweging ‘toezicht met passie’<sup>8</sup> en de ‘aansprekbare commissaris’, die aantoonbare invloed heeft op de koersbepaling van de fusieorganisatie, met haar kritisch vermogen meedenkt over de inrichting van de organisatie en de governance (aansturing) van de organisatie. Daarnaast is van belang dat de klankbordgroep van commissarissen de kwaliteit van het proces en het beoogde resultaat bewaakt. Dit kan ook betekenen dat hij vanuit deze rol de stemming in de OR peilt, of als toehoorder aanschuift bij (een achterbanraadpleging van) de huurdersorganisatie.*

*Er kan een spanningsveld ontstaan, indien de rol van klankbord gaat interacteren met de verantwoordelijkheid van het bestuur. Dit vraagt om expliciete afspraken rondom de verdeling van verantwoordelijkheden, passend bij een transparant en zorgvuldig proces.*

## Besluitvorming en indiening (stap 3)



Zodra de reacties van het WSW, de huurdersorganisatie(s) en de gemeente(n) binnen zijn en het fusiepakket gereed is, kunnen de bestuurders een besluit nemen tot een goedkeuringsverzoek richting de minister. Deze fase kent de volgende stappen:

1. De besturen nemen een **voorgenomen fusiebesluit**. Dit voorgenomen fusiebesluit wordt conform de WOR ter advisering voorgelegd aan de OR.
2. **Advies OR:** de OR geeft op het voorgenomen fusiebesluit advies (indien niet op deze wijze georganiseerd worden de medewerkers over het voorgenomen fusiebesluit geconsulteerd). De aard van het advies hangt mede af of in deze fase het belang van de medewerkers in voldoende mate is geborgd, zij zijn betrokken bij en/of hebben geadviseerd over het organisatieformatieplan en er een sociaal plan is vastgesteld. Na advies van de OR wordt het voorgenomen fusiebesluit omgezet in een **bestuursbesluit**, dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de RvC.
3. **Goedkeuring RvC:** de RvC geeft goedkeuring aan het bestuursbesluit, daarin meenemend de afgegeven zienswijzen (huurders, gemeente en OR) en de inhoudelijke bouwstenen van het fusiepakket.

Het goedkeurde bestuursbesluit wordt bekrachtigd met het ondertekenen van het **voorstel tot fusie** door zowel de besturen als de RvC's van de fuserende partijen. Na ondertekening wordt het fusiepakket ingediend door middel van een digitale upload via de website van de Aw.



# Rol commissaris bij verzoek tot goedkeuring

In de fase van goedkeuring is het van belang dat de RvC's alle resultaten uit de eerdere stappen beoordelen om zo goedkeuring te geven aan het voorgenomen fusiebesluit van het bestuur. De volgende toets is belangrijk:

- Biedt de fusie voldoende effect en is dat ook afdoende verwoord in de FER?
- Sluit de meerwaarde van de fusie aan op de geformuleerde intentieovereenkomst, zijn de afspraken nagekomen en zijn alle stappen doorlopen?
- Is de lokale verankering goed geborgd in het belang van de huurder?
- Is de governance van de fusieorganisatie goed geregeld?
- Zijn de statuten correct aangepast (indien van toepassing)?
- Zijn de risico's in beeld en is hierop, indien nodig, met beheersmaatregelen geacteerd?
- Is er een verklaring van geen bezwaar vanuit het WSW?
- Is er instemming vanuit de huurdersorganisatie(s), is er een zienswijze opgevraagd van de huurders van andere gebouwen dan niet-woongelegenheden en ligt er een positief advies vanuit de gemeente(n)?
- Is het belang van de medewerkers in voldoende mate meegenomen en heeft de OR positief geadviseerd? (zie ook hoofdstuk 6)
- Voldoet het voornemen tot fusie en het fusiepakket als zodanig aan de gestelde voorwaarden van het ministerie?
- Zijn er in het traject andere aspecten naar voren gekomen om rekening mee te houden?

## Afronding van het fusietraject (stap 4)



### Toets Autoriteit woningcorporaties

Voor de goedkeuring van de fusie geldt een beslistermijn van 8 weken, die gaat lopen op het moment van ontvangstbevestiging van de Aw. De fusie wordt op de volgende aspecten getoetst:

- De fusiepartners dienen aannemelijk te maken dat het belang van de volkshuisvesting met fusie beter is gediend dan met andere vormen van samenwerking tussen die toegelaten instelling en andere rechtspersonen of vennootschappen.
- De fusiepartners zijn actief in hetzelfde woningmarktgebied.
- De fusiepartners dienen aannemelijk te maken dat de lokale binding voldoende is gewaarborgd.
- Uit de ter beschikking staande verantwoordings- en prognose-informatie en de aangeleverde documenten wordt beoordeeld of:
  - de fusiecorporatie voldoende financieel draagkrachtig zal zijn
  - de financiële continuïteit van de fusiecorporatie voldoende is gewaarborgd.

Het fusieproces bevat verschillende stappen waarbij duidelijk wordt of de fusieorganisatie voldoet aan de gestelde eisen zoals geformuleerd in bovenstaand beoordelingskader. Indien de fusie niet voldoet aan het beoordelingskader, wordt deze niet goedgekeurd of ontstaat er een situatie waarbij de Aw met aanvullende voorwaarden komt zodat fusie toch mogelijk wordt.

### Financiële vrijstellingen

Bij instemming van de verantwoordelijke minister dient de fusie te worden afgerond. In ieder geval voordat de akte de notaris passeert, worden in overleg met de belastinginspecteur de volgende fiscale transacties opgepakt:

- **Vrijstelling overdrachtsbelasting:** de verkrijging van de onroerende zaken van de verdwijnende rechtspersoon door de fusiedrager is vrijgesteld van overdrachtsbelasting. De algemene overdrachtsbelastingvrijstelling bij fusie is van toepassing onder de voorwaarde dat deze plaatsvindt op grond van zakelijke overwegingen.
- Hiernaast bestaat er nog een specifieke fusievrijstelling voor corporaties met de status van *Algemeen Nut Beogende Instelling* (ANBI). Voorwaarde daarbij is dat commerciële factoren geen rol mogen spelen.
- **Vrijstelling van vennootschapsbelasting (Vpb):** de juridische fusie wordt voor de Vpb geacht een overdracht van het vermogen van de verdwijnende rechtspersoon naar de verkrijgende rechtspersoon te zijn. De Wet op de vennootschapsbelasting bevat een regeling waardoor de winst behaald bij die overdracht onder voorwaarden niet wordt belast. Als niet aan die voorwaarden wordt voldaan, kan een verzoek worden gedaan aan de belastingdienst om de overdracht toch niet te belasten. Dat verzoek moet zijn ingediend vóór de fusiedatum.

### Aankondiging landelijk dagblad, terinzagelegging bij de Kamer van Koophandel en verklaring non-verzet

De volgende documenten worden, na aankondiging in een landelijk dagblad, gedurende één maand

ter inzage gelegd bij de Kamer van Koophandel (KvK):

- Voorstel tot fusie en de toelichting op het voorstel tot fusie.
- Statuten van de verkrijgende rechtspersoon (zijnde de fusiecorporatie).
- De drie laatst vastgestelde jaarrekeningen van de fuserende rechtspersonen met accountantsverklaring.
- De jaarverslagen van de fuserende rechtspersonen over de laatste drie afgesloten jaren.
- Indien de laatst vastgestelde jaarrekening op het moment van indienen ouder is dan 6 maanden, een door de besturen ondertekende tussentijdse vermogensopstelling.

Nadat de fusiedocumenten ter inzage zijn gelegd bij de Kamer van Koophandel, dient bij de rechtbank een verklaring van non-verzet te worden opgevraagd. Deze verklaring houdt in dat na publicatie van aankondiging van de fusie, er geen bezwaar is aangetekend tegen de betreffende fusie.

### **Formeel besluit & akte passeert**

Na goedkeuring van de minister en de verklaring van non-verzet vraagt het bestuur **voorafgaand** aan het definitief besluit tot fusie, conform de Woningwet, aan de RvC goedkeuring voor het te nemen fusiebesluit.

- Een **definitief goedkeuringsbesluit** van de afzonderlijke RvC's, waarin wordt verwezen naar het voorstel tot fusie.
- Een **definitief bestuursbesluit**, te nemen na definitieve goedkeuring door de RvC's.

Sluitstuk is het opstellen van de fusieakte door de notaris. Hiervoor zijn de bestuurs- en goedkeuringsbesluiten, het voorstel tot fusie en de verklaring van non-verzet benodigd. De bestuurders van de fuserende organisaties tekenen de akte. De dag nadat de akte door de notaris is verleden, is de juridische fusie een feit.

“Fusie is een kwestie van vertrouwen en samen toegroeien naar de integratie van de organisaties. Blijf er ook in deze fase echter scherp op toezien hoe de ‘overdracht’ wordt geregeld van de huidige naar de gefuseerde corporatie op het niveau van de RvC en het bestuur, onder meer waar het gaat om de (juridische) aansprakelijkheid en het verlenen van decharge.”

*Gustav Breuer, beroepscommissaris en voormalig voorzitter van Vallei Wonen en Charlotte Elisabeth van Beuningen Stichting*

<sup>3</sup> Voor meer informatie: *Beoordelingskader fusie*

(<https://www.ilent.nl/onderwerpen/goedkeuringen-autoriteit-woningcorporaties/documenten/publicati>)

[es/2019/11/13/beoordelingskader-fusie](https://www.ilent.nl/documenten/publicaties/2019/11/13/beoordelingskader-fusie)) en *Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW* (<https://www.ilent.nl/documenten/publicaties/2018/11/12/gezamenlijk-beoordelingskader-aw-wsw>).

<sup>4</sup> Voor meer informatie: *Bijlage DAEB en niet-DAEB*:

<https://www.ilent.nl/onderwerpen/goedkeuringen-autoriteit-woningcorporaties/documenten/publicaties/2019/11/13/bijlage-daeb-en-niet-daeb>.

<sup>5</sup> Voor meer informatie:

<https://www.ilent.nl/onderwerpen/goedkeuringen-autoriteit-woningcorporaties/documenten/publicaties/2016/12/01/beoordelingskader-geschiktheid-en-betrouwbaarheid>.

<sup>6</sup> Voor meer informatie:

[https://www.wsw.nl/fileadmin/user\\_upload/Richtlijnen\\_Divers/Richtlijn\\_fusies.pdf](https://www.wsw.nl/fileadmin/user_upload/Richtlijnen_Divers/Richtlijn_fusies.pdf).

<sup>7</sup> Dit betreft een concentratie waarbij de gezamenlijke omzet van de betrokken ondernemingen in het voorafgaande kalenderjaar meer bedroeg dan € 150.000.000,-, waarvan door ten minste twee van de betrokken ondernemingen ieder ten minste € 30.000.000,- in Nederland is behaald.

<sup>8</sup> <https://www.vtw.nl/toezicht-met-passie-1>.

## 5. BENOEMING RVC EN BESTUUR

### Samenstelling van de RvC

Het is de taak van de commissarissen om te komen met een voorstel voor de selectie van bestuur en toezichthouders. Een open en transparante werkwijze ten aanzien van de nieuw samen te stellen RvC na een fusie is van groot belang. Bij een fusie is immers ook de positie van de RvC zélf in het geding. Een te grote RvC, die eenvoudigweg bestaat uit een samenvoeging van beide bestaande raden, kan zorgen voor een onwerkbaar en ongeloofwaardige situatie. Behoeft aan continuïteit kan een reden zijn om niet allemaal nieuwe commissarissen te benoemen.

“Zoek een partner die qua cultuur bij je past en denk niet vanuit de huidige maar gewenste situatie. Zo ook bij de samenstelling van de RvC en het bestuur. Stel eerst een gewenst profiel op en kijk dan welke personen daar wel of niet bij passen.”

*Joke Abbring, commissaris Woningbelang, Ieder1 en TBV Wonen.*

De VTW beveelt aan om de nieuwe RvC samen te stellen op basis van de benodigde kwaliteiten en competenties voor het toezichthoudend kader van de fusiecorporatie. Daartoe worden nieuwe profielschetsen voor de RvC-leden opgesteld. Een, met de huurdersorganisatie afgestemde profielschets van de commissaris(sen) op voordracht van de huurders, maakt hier onderdeel van uit. De praktijk laat zien dat, om te komen tot een passende omvang en samenstelling, de RvC (deels) kan worden gevormd uit de leden van de afzonderlijke raden. De volgende procedure kan worden gevolgd:

1. Beide voorzitters en/of een delegatie vanuit beide RvC's stellen het **kwaliteitsprofiel** vast van de nieuw te vormen raad. Dit kwaliteitsprofiel bestaat uit:
  - het **algemene profiel** met kwaliteitskenmerken waaraan alle commissarissen dienen te voldoen
  - **specifieke kwaliteitsprofielen** afgestemd op de opgaven, ambities en de kennisgebieden zoals verwoord in de *geschiktheidsmatrix* van de Aw.
2. Beide voorzitters doen een verkenning onder de huidige leden, inventariseren de verwachtingen en halen advies op bij de collega-commissarissen.
3. Op basis van de beoogde kwaliteiten en de typering van de woningcorporatie wordt vervolgens de **omvang en samenstelling** van de nieuw te vormen raad bepaald.

4. De omvang en samenstelling van kwaliteiten zijn de ingrediënten om te komen tot een beargumenteerd **voorstel** van de nieuw samen te stellen raad vanuit de beide voorzitters en/of de delegatie van commissarissen, waarin:
  - een match is gemaakt tussen de gewenste omvang en samenstelling van de nieuwe raad en de zittende commissarissen van de afzonderlijke raden
  - met aandacht voor de roosters van aftreden van de afzonderlijke raden, eventuele nevenfuncties en het recht op voordracht vanuit de huurders(organisaties)<sup>9</sup>.
5. Het voorstel wordt vervolgens toegelicht en eventueel aangescherpt, met als doel deze te **accorderen** in de afzonderlijke RvC's.
6. De afzonderlijke RvC's nemen het **voorgenomen besluit** voor de omvang en samenstelling van de nieuwe raad, onder voorbehoud van:
  - **advies van de OR** conform artikel 11.4 van de cao Woondiensten
  - een **positieve zienswijze op de voorgenomen benoeming van de Aw** (fit- en propertoets), voor zover van toepassing.
7. Na advies en positieve zienswijze, **effectueert** de nieuwe raad zijn voorgenomen besluit bij het passeren van de fusieakte bij de notaris.

Naast deze procedure, zijn er meerdere opties mogelijk met in extremis het aftreden van de beide voltallige raden. In het kader van continuïteit en het benutten van de opgebouwde kennis en ervaring, is dit in veel gevallen een niet wenselijke situatie.

## Samenstelling van het bestuur

De RvC bepaalt, vanuit zijn rol als werkgever en als de topstructuur van de organisatie de samenstelling van het bestuur. Het is belangrijk dat deze invulling op een transparante wijze plaatsvindt, op basis van een profielschets passend bij de (opgave van de) fusiecorporatie en op basis van een af te nemen (ontwikkel)assessment. Deze profielschets dient te worden geaccordeerd door de afzonderlijke RvC's. Ook indien het bestuur wordt gevormd uit één der besturen van de te fuseren partijen, benoemen de RvC's (ofwel de nieuw samengestelde RvC) het bestuur.

De benoeming van het bestuur is in eerste instantie een voorgenomen benoeming, die pas wordt geëffectueerd bij het passeren van de fusieakte. Een positieve zienswijze van de Aw is benodigd indien er sprake is van:

- het invullen van een vacature en daarmee een nieuwe benoeming
- een voorgenomen benoeming waarbij het beoogd bestuur niet werkzaam is bij de verkrijgende rechtspersoon.

<sup>9</sup> Voor meer informatie zie ook [de handreiking 'De huurdercommissaris, praktisch handvat voor invulling van het voordrachtsrecht'](#) (2017) van de VTW en de Nederlandse Woonbond.

## 6. PERSONELE INTEGRATIE & IMPLEMENTATIE



### Personele integratie opstarten

Bij een fusie waarbij de integratie van twee of meer organisaties centraal staat, dient het belang van de medewerkers bij aanvang van het traject goed te worden geborgd. Het betrekken van de medewerkers en (indien op deze wijze georganiseerd) de OR, is randvoorwaardelijk voor een succesvol fusietraject. Zij vormen namelijk de nieuwe organisatie. Dit betekent ook tijdig aandacht voor cultuur in werkwijze, houding en gedrag als belangrijk aandachtspunt voor de personele integratie.

De OR wordt bovendien om advies gevraagd op het voorgenomen besluit van het bestuur om te fuseren. Deze en andere formele advies- en instemmingsmomenten zijn vastgelegd in de *Wet op de ondernemingsraden* (WOR). Echter, uitgangspunt en kracht van een geslaagd fusietraject is dat de OR zowel formeel als informeel gedurende het fusietraject goed wordt meegenomen op inhoud en proces.

“Het succes van een fusie wordt in belangrijke mate bepaald door, naast betrokkenheid van de externe partijen, het vroegtijdig meenemen van de medewerkers in dit traject. Heb aandacht voor een zorgvuldige wijze van communicatie en organiseer meerdere momenten om elkaar te ontmoeten.

*Hans Rijvers, voorzitter RvC Krijtland Wonen*

In de fase waarin het fusieproces wordt voorbereid (in stap 2 en voor de besluitvorming in stap 3), is het in ieder geval belangrijk dat over de volgende onderdelen afspraken zijn gemaakt:



- De **hoofdstructuur** en de **formatie** (inclusief functies op hoofdlijn), afgezet tegen de huidige formaties van de afzonderlijke corporaties. Mits er een wijziging in de hoofdstructuur en/of de formatie optreedt, is deze bij bestuurlijk besluit adviesplichtig conform de WOR artikel 25. Vaak wordt in het fusieproces een **organisatieformatieplan** opgesteld.
- Bij een wijziging van functies een **functiehandboek** waarin opgenomen de functieprofielen van de fusiecorporatie, inclusief inschaling. Op basis van het functiehandboek en de afgesproken spelregels, bijvoorbeeld in een sociaal plan (zie volgend punt), worden de medewerkers bij juridische fusie definitief geplaatst.
- Indien van toepassing een **sociaal plan of convenant** waarin personele en sociale afspraken zijn gemaakt over onder andere hoe om te gaan met werkgelegenheid, vervallen en nieuwe functies en het inplaatsingsproces. De bestuurder betreft de OR en de vakbonden (conform de cao Woondiensten) bij het proces.

Ten aanzien van de personele integratie dienen de fusiepartners te handelen conform de **'fusiegedragsregels'** van de Sociaal Economische Raad (SER). Dit betekent: de (vertegenwoordiging van de) werknemers tijdig in kennis stellen van de voorgenomen fusie, hen informatie daarover verstrekken en hen de gelegenheid bieden om hun oordeel te geven. Ook dienen de fusiepartners, voordat zij een openbare mededeling doen over de voorbereiding of totstandkoming van een fusie, de vakbonden te informeren over de inhoud daarvan. Op het moment dat de vakbonden worden geïnformeerd over de voorgenomen fusie, zijn de fusiepartijen verplicht het secretariaat van de SER in kennis te stellen.

Indien er sprake is van verandering voor de medewerkers en er een organisatieformatieplan en/of een sociaal plan dient te worden opgesteld, dan is het van belang om hier tijdig mee te starten. Op deze wijze worden de medewerkers en de OR serieus genomen en wordt het fusietraject zorgvuldig opgepakt. Dit betekent ook dat de OR met het vroegtijdig geven van duidelijkheid en het borgen van het belang van de medewerkers, in staat is om een **positieve zienswijze** te geven op het **voorgenomen bestuursbesluit om te fuseren**.

In het kader van een fusie zijn naast eventuele wijzigingen op de hoofdstructuur en organisatieformatie de volgende onderdelen **adviesplichtig**:

- De voorgenomen benoeming van commissarissen (conform artikel 11.4 van de cao Woondiensten).
- De voorgenomen benoeming van het bestuur (artikel 30 van de WOR).
- Een verandering van de plaats van waaruit de onderneming haar werkzaamheden uitvoert (artikel 25 van de WOR).
- De wijziging van de statuten (artikel 25 van de WOR).
- Invoering of wijziging van een belangrijkste technologische voorziening, zoals een nieuw automatiseringssysteem (artikel 25 van de WOR).

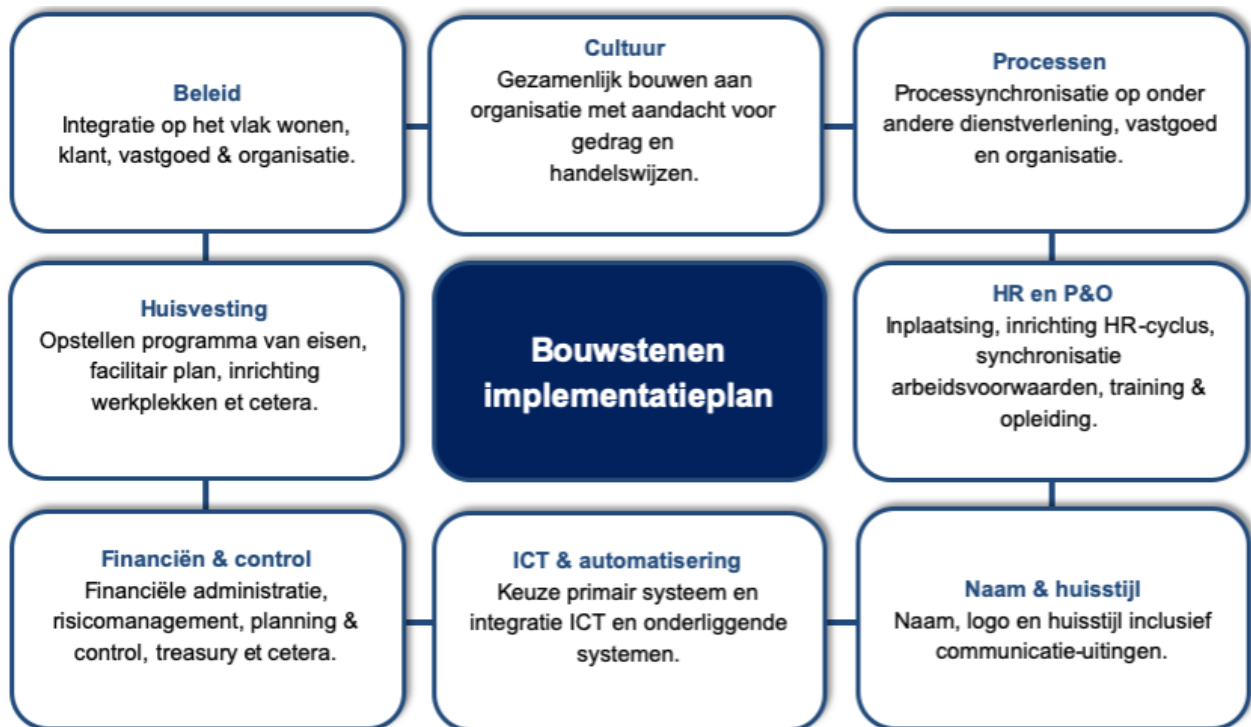
Daarnaast heeft de OR conform de WOR **instemmingrecht** op onder andere een verandering van het belonings- of functiewaarderingsstelsel en de secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze en andere onderdelen zijn opgenomen in de WOR, artikel 27.

In het kader van de personele integratie en met oog voor de langere termijn is de **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers (het vermogen om werk te houden en nieuw werk te krijgen) een belangrijk thema. Aan het bestuur van de fusiecorporatie de uitdaging medewerkers mentaal en fysiek fit, gezond en flexibel te houden. Omdat er veel manieren zijn om duurzame inzetbaarheid te organiseren, is het belangrijk dat het bestuur van de fusiecorporatie een visie en strategie heeft om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen en hierop gaandeweg toetst.

In opdracht van de VTW heeft Atrivé, met aandacht voor de rol van de RvC, in samenwerking met FLOW hierover een handreiking uitgebracht (mei 2019) <sup>10</sup>.

## Aandacht voor de implementatie

Indien er sprake is van een integratie van (volwaardige) organisaties is het van belang om tijdig aandacht te besteden aan zaken als huisvesting, samenvoeging van de personeelsportefeuille, eenduidigheid van beleid & processen en het maken van keuzes betreffende de automatisering. Culturaspecten in termen van (het aanpassen van) gedrag en werkwijzen spelen hierin een belangrijke rol. Door met de integratie **vroegtijdig** te starten en medewerkers hierin mee te nemen, wordt in de aanloop naar de fusie gebouwd aan de nieuwe organisatie. Dit betekent het tijdig opstellen van een **implementatieplan**, gericht op het borgen van de onderlinge samenhang van de integratie. Bouwstenen voor dit implementatieplan (kunnen) zijn:



Figuur 5: Bouwstenen implementatie

Afhankelijk van de situatie, dient er nadrukkelijk te worden gestuurd op de volgorde van de implementatie van deze bouwstenen. Bovendien vraagt een aantal aspecten van het bestuur om tijdig knopen door te hakken. Dit geldt onder andere voor de automatisering en de plaatsing van medewerkers, op basis van het organisatieformatieplan en het sociaal plan. Op deze wijze wordt voorkomen dat op het moment van juridische fusie, de integratie nog dient plaats te vinden.

De implementatie is een verantwoordelijkheid van het bestuur. De RvC zal gedurende de implementatie op hoofdlijn toetsen op voortgang, met aandacht voor de eventuele risico's gericht op een succesvolle integratie.

<sup>10</sup> Voor meer informatie, zie ook [de handreiking 'Toezicht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers](#), handreiking wendbaarheid van de corporaties en de rol van de toezichthouder' (2019).

# COLOFON

Deze publicatie is in opdracht van VTW geschreven door Robert van Bendegem en Gerrit van Vegchel van adviesbureau [Atrivé](#). Robert en Gerrit zijn beiden organisatieadviseur met veel ervaring rondom positioneringsvraagstukken en de begeleiding van samenwerkings- en fusietrajecten.



2020 06 04 | 15 54 15 | 18870 | 18877 18886 18895 18898 18913 18916 18919



<https://www.vtw-publicaties.nl/de-route-naar-samenwerking-of-fusie-hoe-organiseer-je-dat>