



Fusie van woningcorporaties

**Handreiking over de positie en invloed
van huurders(organisaties) in een fusieproces**

Fusie van woningcorporaties

Fusie van woningcorporaties

Handreiking over de positie en invloed
van huurders(organisaties) in een fusieproces

Vierde, geheel herziene druk, december 2020

Inhoud

Inleiding 8

- Benut sterke positie 9
- Wat staat waar? 9
- Regels voor fusies 9
- Fusieproces bekeken 9
- Positie huurdersorganisatie 10
- Samen verder na fusie 10
- Tien tips voor het fusieproces 10

1 Hoe zit het wettelijk? 12

- 1.1 Basis: de Woningwet 13
- 1.2 Inhoudelijke eisen aan fusies 14
- 1.3 Procedurevoorschriften bij fusies 14
 - Vereiste documenten 15
 - Termijnen 16
- 1.4 Verkrijgende en verdwijnende corporatie 17
- 1.5 Fusies en scheiden Daeb en niet-Daeb 17
- 1.6 Herziening Woningwet 18

2 Het fusieproces en de positie van huurdersorganisaties 20

- 2.1 Waarom fuseren woningcorporaties? 21
- 2.2 Positie kiezen in het schaakspel 21
 - Corporaties en hun directeur-bestuurders 21
 - Interne toezichthouders 21
 - Externe toezichthouder 21
 - Huurdersorganisaties 22
 - Gemeenten 22
- 2.3 Het fusieproces bij de corporaties 22
 - Sterkte-zwakteanalyse 25
 - Partnerkeuze 25
 - Boekenonderzoek 25
 - Intentieverklaring 26
 - Haalbaarheidsonderzoek 26
 - Opstellen van strategie, beleid en structuur 26
 - Fusievoorstel en fusie-effectrapportage 27
 - Zienswijze gemeente(n) en huurdersorganisaties 27
 - Besluit door de Autoriteit woningcorporaties 27
 - De (huurders)commissarissen 27
 - Nadere uitwerking: 'het beste van twee werelden' 28
 - Integreren van de 'oude' corporaties 28
 - Evaluatie 28

- 2.4 Het fusieproces bij de huurdersorganisaties 29
 - Eerste oriëntatie 29
 - Bepaling speerpunten 29
 - In gesprek met corporatie 30
 - Beoordelen fusie-effectrapportage en zienswijze 30
 - Nader overleg over beleid en benoeming commissarissen 30
 - Bij niet instemmen: geen schade oplopen 30
 - Evaluatie 31
 - Onderlinge samenwerking 31
- 2.5 De processen naast elkaar: een stroomschema 31
- 2.6 Fusievoorstel en fusie-effectrapportage 33
- 2.7 De zienswijze 34

3 Invloed uitoefenen op het fusieproces 38

- 3.1 Onderhandelen of beoordelen 39
 - Onderhandelen 39
 - Beoordelen 39
- 3.2 Voorwaarden om met succes invloed uit te oefenen 40
 - Vroeg en volledig betrekken 40
 - Goed beslagen ten ijs 40
 - Als mogelijk samen optrekken 41
 - Meetbare doelen en afspraken 41
- 3.3 Beoordelen van een fusie: een meetlat 42
 - Meetlat invullen 43
 - Wel of niet instemmen? 48
- 3.4 Huurdersorganisatie stemt niet in: wat dan? 48

4 Wat gebeurt er met de oude huurdersorganisaties? 50

- 4.1 **Neem de tijd 51**
- 4.2 **Knelpunten in de samenwerking 51**
 - Organisatiestructuren **51**
 - Werkgebied en omvang **52**
 - Visie en cultuur **52**
 - Verschil in professionaliteit **53**
 - Processen tussen personen **53**
 - Omgaan met verschillen **53**
- 4.3 **Voorwaarden voor een succesvolle samenwerking 54**
- 4.4 **Bouwen aan de samenwerking 54**
 - Samenwerkingsmogelijkheden **55**
 - Huurdersinvloed na fusie **55**
 - Nieuwe overlegstructuur **55**
 - Aan de slag **56**
 - Evaluatie **56**
- 4.5 **Organisatievormen 57**
 - Volledige fusie **57**
 - Overkoepelende huurdersorganisatie **57**
 - Samenwerking **58**
 - Kansen en maatwerk **58**
 - Faciliteiten en ondersteuning **58**



Inleiding

Benut sterke positie

Het fuseren van woningcorporaties is een ingrijpend proces voor de daarbij betrokken huurdersorganisaties. Men wordt bij een fusie gevraagd zich te verdiepen in zaken die vaak nieuw voor betrokken huurders zijn. Dat vraagt energie en tijd, maar levert ook kansen op om de positie van huurders te verbeteren.

Deze uitgave geeft niet alleen informatie, maar ook handige tips voor huurdersorganisatie die worden betrokken bij een fusie van woningcorporaties, of juist bij een opsplitsing van een woningcorporatie.

Huurdersorganisaties hebben dankzij de *Woningwet 2015* instemmingsrecht bij fusies. Dit geeft hen een sterke positie. Zonder zwaarwegende argumenten kan een fusie of splitsing geen doorgang vinden zonder instemming. De Autoriteit woningcorporaties, die fusies goed- of afkeurt, kan hiervan slechts onder bepaalde voorwaarden afwijken. Die situatie komt zelden voor. Fuseren is dus gebonden aan strakke regels en woningcorporaties moeten meer dan ooit hun keuze voor een fusie uitgebreid verantwoorden.

Dit boekje gaat in op de wettelijke regels rond fusies, de inhoud van een fusieproces, de invloed die huurdersorganisaties hierop kunnen uitoefenen en de wijze waarop de huurdersorganisaties na de fusie met elkaar kunnen samenwerken. Huurdersorganisaties krijgen zo praktische handvatten aangereikt om sterk te staan in het fusieproces en zo goed mogelijk op te komen voor hun huurders.

Deze uitgave gaat niet alleen over fusies, maar ook over splitsingen. Het komt regelmatig voor dat een (grotere) corporatie een deel van haar bezit afsplitst. Doorgaans worden dan woningen afgesplitst die buiten het kerngebied van de corporatie liggen. Regelmatig kiest de nieuw gevormde afge-

splisste corporatie er vervolgens voor om te fuseren met een andere corporatie binnen de eigen woningmarktregio. Voor dit soort splitsingen gelden dezelfde regels als voor een fusie.

Waar wordt gesproken over fusies, kunt u dus ook splitsingen lezen.

Wat staat waar?

Regels voor fusies

Hoofdstuk 1 behandelt de wettelijke regels voor fusies (en splitsingen). Aan welke inhoudelijke en procedurele eisen moeten corporaties voldoen om toestemming te krijgen voor een fusie? Welke documenten spelen een rol in het fusieproces? Het hoofdstuk gaat ook in op de relevantie van het verschil tussen de 'verkrijgende' en 'verdwijnende' corporatie en beschrijft kort de eventuele gevolgen van een fusie voor de scheiding tussen Daeb en niet-Daeb.

Fusieproces bekeken

Hoofdstuk 2 gaat over het fusieproces en de positie van de huurdersorganisaties daarin. Een fusieproces is voor een deel een intern proces bij de corporaties. We beschrijven kort de fases die hierbij worden doorlopen. Huurdersorganisaties doorlopen deels een eigen proces in een fusie. De twee processen komen onder meer samen bij de formele zienswijze van de huurdersorganisaties. In het hoofdstuk wordt uitgelegd waarom het goed is dat beide processen synchroon met elkaar lopen. Daarvoor is het nodig huurdersorganisaties al vroeg bij een fusieproces te betrekken. Corporaties doen dat in de regel ook. Het hoofdstuk behandelt ook de twee voor huurdersorganisaties belangrijkste documenten in het proces: de fusie-effectrapportage en de zienswijze.

Positie huurdersorganisatie

Terwijl hoofdstuk 2 gaat over het proces van fuseren, gaat hoofdstuk 3 over de inhoud. Het beschrijft hoe huurdersorganisaties hun sterke positie in het fusieproces kunnen verzilveren. Hoe maken ze optimaal gebruik van hun instemmingsrecht? We gaan in op het verschil tussen onderhandelen en beoordelen en leggen uit welke voorwaarden er zijn om een voor huurders succesvol fusieproces te doorlopen. We presenteren ook een 'meetlat' waarmee huurdersorganisaties de gevolgen van een fusie objectief kunnen beoordelen.

Samen verder na fusie

Hoofdstuk 4 stelt de samenwerking van de huurdersorganisaties na de fusie aan de orde. Welke knelpunten doen zich daarbij voor? Hoe bouw je aan een goede samenwerking? Gaan ook de huurdersorganisaties fuseren? Of zijn er andere samenwerkingsvormen waarmee de huurdersorganisaties hun werk in de grotere fusiecorporatie kunnen voortzetten? Formeel is dit immers mogelijk: een fusie van twee (of meer) corporaties wil niet zeggen dat ook de daarbij betrokken huurdersorganisaties moeten fuseren.

Tien tips voor het fusieproces

Alvorens dieper in de materie te duiken, is het nuttig alvast deze tips te lezen. Het zijn heel in het kort de belangrijkste handvatten voor huurdersorganisaties in een fusieproces. Ze worden verderop in dit boekje uitgelegd.

Tip 1: Respecteer elkaar

Dankzij het instemmingsrecht kun je als huurdersorganisatie veel voor huurders bereiken. Pas op voor de valkuil om niet in ruil voor instemming allerlei toezeggingen af te dwingen. Immers na de fusie moet de huurdersorganisatie ook met de corporatie samen verder kunnen. En een goede samenwerkingsrelatie is gebaat bij respect voor elkaars belangen. Laat je daarom ook niet omgekeerd chanteren met argumenten als: 'door jouw afwijzing van de fusie zullen banen verdwijnen'. De huurdersorganisatie gaat immers niet over het personeel van de corporatie.

Tip 2: Houd het zakelijk

Wees je als huurdersorganisatie bewust van je eigen emoties en sentimenten en laat die een rationele afweging van de voor- en nadelen van de fusie niet in de weg staan. Ga ook niet zonder meer uit van de goede bedoelingen en intenties van de corporatie. En stem niet in omdat de directeur-bestuurder zo'n aardige man of vrouw is. Het enige wat telt, zijn de harde feiten over de gevolgen van de fusie. Benader de fusie dus strikt zakelijk. En vraag je ook af wat er op lange termijn gebeurt als de corporatie niet fuseert.

Tip 3: Blijf kritisch

Laat je niet van de wijs brengen door de (goede) relatie die je hebt met de corporatie. Er is sprake van grote belangen, die anders zijn dan jouw eigen belangen. Stel je daarom altijd kritisch op. Accepteer dat je relatie met de corporatie (tijdelijk) onder druk kan komen te staan. Maar maak ook duidelijk dat je ook met een kritische houding nog steeds kunt instemmen met de fusie.

Tip 4: Bepaal vooraf speerpunten

Bepaal vroeg in het proces je positie ten opzichte van de corporatie ('sta ik er in beginsel positief tegenover of juist niet') en de huurdersorganisatie van de beoogde fusiepartner ('lopen onze belangen synchroon en is het dus handig samen op te trekken'). En breng focus aan in je opstelling in het proces. Door vooraf speerpunten te benoemen die extra belangrijk zijn, vergroot je de kans hierop iets te bereiken.

Tip 5: Bemoei je niet met alles

Het instemmingsrecht betekent niet dat je je als huurdersorganisatie overal mee moet bemoeien. Niet alleen kost dat te veel tijd, sommige zaken zijn ook echt des corporaties. Dat geldt bijvoorbeeld voor het integreren van de organisaties na de fusie.

Tip 6: Kijk vooruit

Een fusie van een corporatie is gericht op de lange termijn. Beoordeel dan ook in de eerste plaats de gevolgen op de lange termijn voor de huurders. Daar moet de fusie zich bewijzen. Laat je dus niet verleiden met toezeggingen die alleen op de korte termijn iets opleveren, zoals een eenmalige zonnepanelenactie of één jaar geen huurverhoging.

Tip 7: Streef naar het beste van twee werelden

Als de nieuwe corporatie ervoor kiest om op onderdelen het bestaand beleid van één van de 'oude' corporaties voort te zetten, hamer dan op voortzetting van het voor de huurders beste beleid. Ga dus voor het 'beste van twee (of meer) werelden'.

Tip 8: Schakel een deskundige in

Een fusieproces is als een schaakspel, waarin strategisch moet worden geopereerd en het nodig is zetten vooruit te denken. Vraag aan de corporatie geld om een externe adviseur in te schakelen die de huurdersorganisatie bij het proces kan begeleiden.

Tip 9: Blijf in gesprek met mede-huurdersorganisaties

Blijf niet alleen tijdens het fusieproces, maar ook daarna in gesprek met andere huurdersorganisaties die met de fusie te maken hebben. Het is goed om samen op te trekken met de huurdersorganisatie van de fusiepartner. Jullie gaan voortaan samen de belangen behartigen van de huurders van de nieuwe corporatie. Neem na de fusie van de corporatie een jaar de tijd om te bekijken hoe jullie dit gaan doen. Samengaan in één nieuwe huurdersorganisatie is een optie, maar is zeker niet verplicht.

Tip 10: Neem tijd voor de achterban

Een fusieproces vraagt veel van de bestuurders van een huurdersorganisatie. Ze kunnen ook onder druk worden gezet door de corporatie om snel een oordeel te geven over de fusie. Dit mag nooit aanleiding zijn om het raadplegen van de achterban achterwege te laten. Met steun van de achterban wordt je positie in het fusieproces nog sterker en legitimeer je jezelf in de zienswijze op de fusie.