

Rapportage evaluatie fusieproces

Lessen voor Groen Wonen Vlist

van
nim
wegen

Rapportage evaluatie fusieproces

Lessen voor Groen Wonen Vlist

Project: PRJ-1911012 Evaluatie fusieproces Groen Wonen Vlist

Auteur: Karin Waldram, Virve Biermans

Datum: 25 mei 2020

Status: Definitief

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Uitvoering onderzoek.....	2
Verloop en sleutelmomenten proces	3
Lessen voor de toekomst	6
Tot slot	9

Inleiding

Woningbouwvereniging Groen Wonen Vlist, Woningbouwvereniging Beter Wonen Ammerstol, Woningbouwstichting “Samenwerking” en Woningstichting Gouderak hebben met elkaar gedurende ongeveer anderhalf jaar gewerkt aan verkenningen. Eerst naar de meerwaarde en beste vorm van samenwerking, vervolgens naar de daadwerkelijke haalbaarheid van een fusie.

Hoewel uit de verkennende onderzoeken bleek dat een fusie tussen deze vier kleine woningcorporaties zowel volkshuisvestelijk als organisatorisch van meerwaarde zou zijn, hebben de bestuurders in juni 2019 gezamenlijk de conclusie getrokken dat de beoogde fusie toch niet haalbaar was. Uit het persbericht dat de vier besturen publiceerden bleek teleurstelling. In het fusieproces is veel energie gestoken, door alle betrokken partijen. Het stopzetten ervan ging dan ook vanzelfsprekend gepaard met emotie en met uitgesproken en onuitgesproken verwijten.

Inmiddels is het 2020. De vier corporaties hebben alle voor zichzelf de afweging gemaakt welke vervolgstappen de beste zijn. ‘Het stof is neergedaald’ en voor de meeste betrokkenen is het mogelijk om met enige distantie naar het doorlopen proces te kijken. De Raad van Commissarissen van Groen Wonen Vlist gaf Vannimwegen opdracht om het fusieproces te evalueren. Om te bezien of de ingebrachte energie nog positief kan worden benut. Om ervan te leren.

Wij voerden dit evaluatieve onderzoek met plezier én met enige reserve uit. Het was belangrijk dat we met respect voor ieders rol en bijdrage het verloop van het proces en de geleerde cq. te leren lessen verkenden. Het doel van de evaluatie is niet waarheidsvinding of schuldbeoordeling. Alle partijen werken nog steeds, en constructief, met elkaar samen voor de volkshuisvesting in de gemeente Krimpenerwaard. Schade voor partijen of personen is in niemands belang en moet nadrukkelijk worden voorkomen. Tegelijkertijd wilden we geen ‘tandeloze’ rapportage maken waar alleen algemeenheden in staan.

Die combinatie bleek nog niet zo makkelijk. In de gesprekken die wij voerden viel in alle gevallen de openheid op. Maar die openheid was er vaak wel bij de gratie van de vertrouwelijkheid: vooraf is besproken dat we heel veel van de informatie en persoonlijke beleving niet in de rapportage zouden (kunnen) opnemen. Want hoewel er op veel plekken een zekere berusting is over de afloop van dit fusieproces, is de teleurstelling ook nog steeds aanwezig. Diverse betrokkenen vragen zich af of zij zelf meer, of anders, hadden kunnen doen. Diverse betrokkenen vinden ook dat anderen meer, of anders, hadden kunnen doen. Dat levert uiteraard geen eensluidend beeld op. De uiteenlopende meningen, verwachtingen, posities, emoties en relaties hebben nu eenmaal een belangrijke rol gespeeld.

We kunnen er wel een aantal lessen uit halen. Die hebben we in deze rapportage opgenomen. Met hartelijke dank aan al onze gesprekspartners. En in de hoop dat dit ook voor hen van waarde is.

Amsterdam, mei 2020
Karin Waldram en Virve Biermans

Uitvoering onderzoek

In januari 2020 heeft de Raad van Commissarissen van Groen Wonen Vlist per e-mail alle direct bij dit fusieproces betrokken personen benaderd en gevraagd mee te werken aan de evaluatie, zodat zij vanuit hun eigen specifieke betrokkenheid, invloed en verantwoordelijkheid konden reflecteren op het doorlopen proces.

Op deze uitnodiging is door vrijwel alle betrokkenen positief gereageerd. Bestuur, Raad van Commissarissen en Huurdersorganisatie van Woningstichting Gouderak hebben aangegeven niet deel te nemen aan deze evaluatie.

We hebben in februari en maart 2020 met de volgende betrokkenen (of vertegenwoordigers daarvan) gesproken:

- Bestuur Woningbouwvereniging Beter Wonen Ammerstol
- Raad van Commissarissen Woningbouwvereniging Beter Wonen Ammerstol
- Directeur-Bestuurder Woningbouwvereniging Groen Wonen Vlist
- Raad van Commissarissen Woningbouwvereniging Groen Wonen Vlist
- Huurdersbelang Haastrecht, Stolwijk, Vlist
- Bestuur Woningbouwstichting "Samenwerking"
- Raad van Commissarissen Woningbouwstichting "Samenwerking"
- Huurders Organisatie Samenwerking
- Wethouder Gemeente Krimpenerwaard
- Beleidsmedewerker Volkshuisvesting Gemeente Krimpenerwaard
- Fusiebegeleider van Atrivé

In totaal twaalf semigestructureerde gesprekken, waarin we elke gesprekspartner hebben gevraagd te reflecteren op het verloop van het fusieproces, wat sleutelmomenten daarin waren en welke lessen eruit geleerd zijn of kunnen worden. Van elk gesprek is een gespreksverslag gemaakt dat vervolgens is getoetst bij de persoon of personen met wie het gesprek is gevoerd. De verslagen zijn alleen bestemd voor de twee betrokken adviseurs van Vannimwegen en zijn met niemand anders gedeeld.

Naast de gesprekken hebben we ook een aantal documenten gelezen, ons ter beschikking gesteld door enkele gesprekspartners. Verder zijn we gewezen op het gebruik van social media door enkele betrokken partijen tijdens het proces. Met name op Twitter hebben we hierover een aantal uitingen gevonden.

Op basis van de gesprekken en de schriftelijke informatie, en op basis van onze eigen expertise en ervaring, hebben wij deze rapportage opgesteld.

Verloop en sleutelmomenten proces

Woningbouwvereniging Beter Wonen Ammerstol, Woningbouwstichting “Samenwerking” en Woningstichting Gouderak gingen in gesprek met Woningbouwvereniging Groen Wonen Vlist eind 2017 om de mogelijkheden van verdergaande samenwerking te verkennen. Het door Atrivé uitgevoerde onderzoek leidde tot het advies om een fusie verder te onderzoeken. Dit proces is medio 2018 ingezet door de vier corporaties.

In het proces is een stuurgroep gevormd door bestuurders van de vier corporaties. Vertegenwoordigers van de Raden van Commissarissen vormden een klankbordgroep. Het proces is begeleid door Atrivé. Met de huurdersorganisaties – voor zover aanwezig – is op een aantal momenten contact geweest. Ook zijn bij de verschillende corporaties meerdere bijeenkomsten georganiseerd voor huurders en voor verenigingsleden (ALV's).

Na de start van het fusieonderzoek, in september 2018, nam de bestuurder van Woningstichting Gouderak afscheid. Hij werd opgevolgd door een interim-bestuurder.

In maart 2019 zijn de resultaten van het haalbaarheidsonderzoek naar fusie gepresenteerd. De conclusie van het onderzoek was dat een fusie vanuit meerdere perspectieven meerwaarde zou hebben voor alle vier corporaties.

In juni 2019 is door de bestuurders van de vier betrokken corporaties bekend gemaakt dat een fusie toch als niet haalbaar beoordeeld werd. In het door de bestuurders gezamenlijk gepubliceerde persbericht is aangegeven “Er is onvoldoende vertrouwen dat we alle benodigde instemmingen verkrijgen en komen tot de gewenste juridische structuur voor de fusiecorporatie.” Het fusieproces werd gestopt.

Sleutelmomenten en -omstandigheden

De verschillende actoren in dit proces hebben allen hun belevingen en meningen; over het proces zelf, over de betrokken partijen, over het hoe en waarom van het stoppen van de verkenning en over of het proces, ook als het anders was verlopen, überhaupt tot fusie had kunnen leiden. In de gesprekken werden wel regelmatig dezelfde momenten en/of omstandigheden in het proces als belangrijk benoemd. Wij hoorden de volgende sleutelmomenten en -omstandigheden.

Reikwijdte fusieverkenning

Huurdersbelang Haastrecht, Stolwijk, Vlist heeft al in een heel vroeg stadium de mening geuit dat de beoogde omvang van de fusiecorporatie niet voldoende zou zijn en dat bij de fusieverkenning ook de grootste corporatie in de gemeente Krimpenerwaard betrokken zou moeten worden. Voor de initiatief nemende corporaties is dit geen onderdeel van de afwegingen geweest. Het uitgevoerde onderzoek naar samenwerking tussen de vier organisaties had als aanleiding de kwetsbaarheid van de drie kleinere organisaties en als ‘meetlat’ specifieke uitgangspunten, o.a. over de beoogde positie en rol in de kernen Gouderak, Haastrecht, Ouderkerk aan de IJssel, Stolwijk en Vlist. Toen dat onderzoek leidde tot de conclusie dat de onderzochte samenwerking zou leiden tot meerwaarde, is dat pad verder gevolgd. Andere corporaties zijn in die context nooit betrokken geweest.

Rechtsvormen

Twee corporaties zijn een vereniging, twee corporaties zijn een stichting. Voor een juridische fusie moesten in ieder geval twee van de vier fusiepartners de rechtsvorm omzetten; van vereniging naar stichting of – minder gebruikelijk – andersom. Dit feit legde in diverse gremia en op meerdere momenten druk op het proces. Sommige betrokkenen zijn van mening dat dit onderwerp eerder en nadrukkelijker in het proces een plaats had moeten krijgen.

Bestuurswissel Woningstichting Gouderak

De bestuurswisseling bij Woningstichting Gouderak zorgde volgens enkele gesprekspartners tot een verandering in het commitment en het perspectief bij Woningstichting Gouderak. Het beeld is ontstaan dat Woningstichting Gouderak zich ook oriënteerde op een 'plan B'. Omdat Woningstichting Gouderak op dat moment onder verscherpt toezicht stond van de Autoriteit woningcorporaties hoorden we overigens ook begrip voor een dergelijke oriëntatie door een interim-bestuurder.

Terugkoppeling naar en betrokkenheid van klankbordgroep en RvC's

Een aantal betrokkenen geeft aan dat de informatie van de bestuurders naar de klankbordgroep en/of naar hun eigen Raad van Commissarissen actiever had gekund. De afspraken hierover waren of leken niet helder. Een paar mensen hebben daarnaast de beleving dat op een belangrijk moment in het proces een geplande bijeenkomst van de klankbordgroep is afgezegd.

Voor sommigen was ook de zichtbaarheid en betrokkenheid van de RvC's een onderwerp: zij vragen of de rol die de RvC's hadden (of namen) wel passend was bij hun verantwoordelijkheden, en of zij niet meer hadden kunnen of moeten doen, gegeven de context en de ontwikkelingen.

Positiebepaling

De vraag "wie gaat eigenlijk waarover?" komt regelmatig terug in meerdere contexten. Een veel gehoorde: was het wel aan de bestuurders om 'de stekker eruit te trekken'? Hadden de RvC's daarbij niet betrokken of gehoord moeten worden? Een aantal RvC-leden meent in dit kader dat het proces te vroeg en formeel niet helemaal juist is gestopt.

Daarnaast is gedurende het fusieproces op een aantal momenten sprake geweest van 'onwrikbare' standpunten – of althans standpunten die in het beeld van anderen onwrikbaar overkwamen en daardoor veel invloed hadden op het verloop van het proces. Diverse betrokkenen vroegen zich hardop af of het, geredeneerd vanuit het belang voor de volkshuisvesting, verantwoord is dat deze standpunten zoveel invloed konden hebben op het totaal.

Met betrekking tot 'positiebepaling' is door diverse gesprekspartners nog een gebeurtenis als belangrijk gekenmerkt. Eén van de huurdersorganisaties betwistte publiekelijk de rechtmatigheid van de positie van Huurdersbelang Haastrecht, Stolwijk, Vlist omdat de voorzitter daarvan geen huurder was van Groen Wonen Vlist. (De Wet op het overleg huurders verhuurder bepaalt dat het bestuur van de huurdersorganisatie wordt gekozen of aangewezen door en uit de huurders die zij vertegenwoordigt.). Hierdoor heeft de directeur-bestuurder van Groen Wonen Vlist zich in januari 2019 genoodzaakt gezien aan te geven dat hij zijn in 2016/2017 gegeven instemming met de oprichting en bestuursamenstelling van Huurdersbelang Haastrecht, Stolwijk, Vlist moest intrekken, en dat Huurdersbelang niet meer formeel erkend kon worden als huurdersorganisatie zolang dat feit zou voortduren. Hij heeft Huurdersbelang daarop verzocht om voor juli 2019 de bestuursamenstelling zodanig aan te passen dat deze zou voldoen aan de wet. Om deze redenen heeft er in februari 2019 een voorzitterswisseling plaatsgevonden en is een huurder van Groen Wonen Vlist benoemd tot voorzitter. Het nieuwe bestuur van Huurdersbelang heeft de teruggetreden voorzitter gevraagd als adviseur bij Huurdersbelang betrokken te blijven.

Communicatie binnen en buiten het proces

'Communicatie' is een bepalend onderwerp in elk proces, ongeacht de afloop ervan. Ook voor dit proces benoemen alle betrokkenen op één of andere manier de communicatie. Het is makkelijk om het verkeerd te doen en het proces (onbedoeld) op scherp te zetten, zeker als de verhoudingen al gespannen zijn. Genoemde thema's zijn timing en tijdigheid, (on)volledigheid, toon, (niet) houden aan afspraken, wederkerigheid en de gebruikte communicatiemiddelen. In dit proces is veel gecommuniceerd, via de geëigende kanalen en in de gezamenlijkheid, maar ook daarnaast, met diverse brieven van en aan diverse betrokkenen, in persoonlijke – al dan niet vertrouwelijke – gesprekken en via social media. De inhoud en toon van de informele communicatievormen hebben de sfeer en sommige onderlinge verhoudingen in het proces mede bepaald.

Afspraken over het proces

We spreken in deze rapportage steeds over "het fusieproces", maar door sommige betrokkenen werd de vraag gesteld of er eigenlijk al sprake was van een fusieproces. Er vonden verkenningen en onderzoeken plaats, maar formeel was er van besluitvorming, of van vragen om zienswijzen en instemming, nog geen sprake. En hoewel gedurende het fusieproces de diverse gremia via een marsroute door de fusiebegeleider op de hoogte zijn gehouden, geeft een aantal mensen aan een heldere duiding van proces en planning gemist te hebben.

Openbaarheid van informatie

Na gereedkoming van het haalbaarheidsonderzoek is door de vier bestuurders van de corporaties besloten dat de rapportage van het verdiepende risico-onderzoek niet openbaar gemaakt zou worden. Hier lag niet een unanieme overtuiging aan ten grondslag. Door huurders(organisaties) is gevraagd deze informatie wel beschikbaar te stellen. Dit is niet gehonoreerd. Vervolgens bleek de rapportage (overigens in de verkeerde versie) wel per abuis op een website van één van de corporaties te zijn gepubliceerd. Deze publicatie is ontdekt, daarna ongedaan gemaakt en vervolgens is nogmaals besloten de rapportage niet openbaar te maken. Er is wel informatie gedeeld uit de rapportage, maar dit was voor en volgens de betrokken huurders niet voldoende om aan de informatiebehoefte tegemoet te komen en om de onzekerheden weg te nemen. Huurdersbelang Haastrecht, Stolwijk, Vlist gaf daarop aan dat zij, zo lang er geen inzicht werd gegeven in het rapport, geen oordeel zou kunnen vellen over de fusie en dan ook niet zou kunnen instemmen.

Tijdsdruk

De factor tijd werd in het tweede kwartaal van 2019 belangrijk(er). In de stuurgroep werd aangegeven dat het, met name voor één van de vier corporaties, van belang was om op afzienbare tijd zicht te krijgen op de concrete haalbaarheid van de beoogde fusie. Hierbij was relevant hoe op dat moment het aanwezige draagvlak bij de huurders(organisaties) en bij de leden van de twee verenigingen werd ingeschat. Dit legde een extra druk op het proces en noopte de bestuurders om op dat moment tot de constatering te komen die zij vervolgens gezamenlijk in het persbericht verwoordden: dat er onvoldoende vertrouwen was in het verkrijgen van de benodigde instemmingen en in het komen tot de gewenste juridische structuur voor de fusiecorporatie.

Wel meerwaarde, minder noodzaak?

De vier corporaties zagen alle meerwaarde in een fusie, maar echte noodzaak werd door de verschillende partijen in verschillende mate gevoeld. Het stoppen van het fusieproces was een optie. Een teleurstellend resultaat weliswaar, maar geen onoverkomelijk besluit.

Lessen voor de toekomst

De gesprekken die we voerden maakten maar weer eens duidelijk dat fuseren mensenwerk is. Zeker bij fusies tussen woningcorporaties, waar zoveel betrokkenen wezenlijke invloed kunnen uitoefenen op het proces en het resultaat.

Wij hebben ons ten doel gesteld om lessen te leren uit deze evaluatie. In eerste instantie voor Groen Wonen Vlist als onze opdrachtgever. In tweede instantie mogelijk voor andere betrokkenen. De lessen die we meekregen van onze gesprekspartners leverden veel inspiratie. We combineerden ze met onze eigen ervaringen, expertise en meningen.

De lessen die we naar aanleiding daarvan kunnen opschrijven zijn de volgende.

Zoveel mogelijk transparantie organiseren

Woningcorporaties liggen al onder een vergrootglas. Veel informatie over hun prestaties en bedrijfsvoering is al openbaar. Transparantie, nadrukkelijk gekoppeld aan verantwoordelijkheid, werkt in onze ervaring in dit soort processen juist constructief. Als betrokkene bij een dergelijk proces moet je verantwoordelijk kunnen omgaan met informatie. Dat vergt vertrouwen en dat is niet altijd makkelijk. Maar geheimhouding ondergraaft vertrouwen in ieder geval en is voor 'tegenstanders' koren op de molen.

Spreek daarom vooraf af – en wees daar ook transparant over – wat wel en niet openbaar wordt, en waarom. Met als grondhoudingen “ja, tenzij” én voorkomen van schade aan personen of bedrijfsbelangen. Kies bij lastige onderwerpen voor een ‘tussenweg’; bijvoorbeeld informatie vertrouwelijk of onder embargo verstrekken en/of bespreken.

Praat alle formeel én informeel betrokken partijen daarnaast regelmatig – afhankelijk van hun positie bv. tweewekelijks, of maandelijks – bij over hoe het proces verloopt, wat goed gaat en wat tegenvalt. Beantwoord vragen en zorgen, wees open over dilemma's en keuzes. Dit versterkt het onderling begrip en bondgenootschap dat in zo'n proces nodig is.

Posities, rollen en verhoudingen vroeg duidelijk én bespreekbaar maken

De Woningwet, de statuten van de corporatie, de Wet op de Ondernemingsraden en het Burgerlijk Wetboek bepalen grofweg de formele posities van de betrokkenen bij een fusie tussen woningcorporaties. Hoe en op welke momenten die formele posities vervolgens, in projectstructuur en planning, precies worden ingevuld gedurende het fusieproces is grotendeels aan de partijen zelf. Daarbij is verwachtingenmanagement én redelijkheid van belang: ga daarom al vroeg in het proces goed met partijen in gesprek over ieders rol, betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Bespreek wat ieder nodig heeft om volwaardig aan het proces te kunnen deelnemen. Maak ook duidelijk dat elke stoel door slechts één partij bezet wordt: de RvC zit niet ook op de stoel van de bestuurder, de gemeente zit niet ook op de stoel van de RvC, de huurdersorganisatie zit niet ook op de stoel van de ALV, de medewerkers zitten niet ook op de stoel van de huurders.

Zeker als het gaat om een omzetting van vereniging naar stichting (en indien aan de orde fusie): wees vanaf het begin duidelijk over wat er nodig zal zijn en ga meteen in gesprek met de leden van de verenigingen over de voorwaarden waaronder de omzetting en/of de fusie wél zou kunnen plaatsvinden. Bv. over welke invloed leden willen behouden in de stichting of de fusieorganisatie, of welke voordelen voor de eigen organisatie of huurders moeten worden waargemaakt.

Onderhandel, als er onderhandeld moet worden. Over inhoud of invloed. Maar houd de redelijkheid en het belang voor de volkshuisvesting – op de korte en lange termijn – in het oog en spreek elkaar erop aan als die in het gedrang (b)lijkt te komen.

Afspraken over proces en go-no go momenten helder voor alle betrokkenen

Het daadwerkelijke proces is al even geleden dus niet alles is meer even goed in herinneringen terug te halen. De meerderheid van de betrokkenen gaf in het gesprek aan niet goed (meer) in beeld te hebben waar ze zaten in het proces, hoe de formele lijnen liepen, of zouden moeten lopen, en welke planning en afspraken er waren. Terwijl de fusiebegeleider aangeeft wel regelmatig 'de marsroute' in beeld te hebben gebracht. Het illustreert waarom het belangrijk is dat de planning en afspraken in een fusieproces in ieder geval voor alle stuurgroep-/bestuursleden en klankbordgroep-/RvC-leden duidelijk zijn én terug te vinden zijn. Ook als het wel duidelijk is afgesproken en opgeschreven, blijft het niet vanzelfsprekend 'in de hoofden hangen' en vraagt dit om regelmatige herhaling en (her)bevestiging.

Maak daartoe ook verslagen en/of afsprakenlijsten van álle overleggen in een fusieproces. Zodat er geen misverstanden ontstaan over wie wat wanneer gaat/zou doen, zodat timing en inhoud van terugkoppeling (bv. van stuurgroep naar klankbordgroep/ RvC's) gelijkgeschakeld kunnen worden, zodat verantwoordelijkheden helder blijven en zodat getoetst kan worden of interpretaties hetzelfde zijn. Maak daarnaast duidelijke afspraken over de momenten en manieren van communiceren tijdens het proces, waaronder ook afspraken over het gebruik van social media.

Stelling nemen

Een aanzienlijk aantal gesprekspartners vindt dat zij zelf op bepaalde momenten in het proces meer stelling hadden kunnen nemen. (Dat vinden ze overigens ook van anderen). Ze hadden duidelijker kunnen maken wat de inzet en het grotere belang was. Waarom er wel degelijk sprake was van noodzaak. Wat wél en níet zou gaan gebeuren, en waarom. Wat als wel en niet acceptabel werd ervaren in de omgang en communicatie. Ze hadden een duidelijker front kunnen vormen. De verwachting kunnen uitspreken dat anderen meer initiatief zouden nemen. Meer of juist minder moeten praten, of luisteren. Eerder of vaker 'met de vuist op tafel moeten slaan'. Eerder of juist later (of niet) met het proces moeten stoppen.

Of dit ook het door hen gewenste effect had gehad is natuurlijk niet te reconstrueren. Maar als het gevoel blijft hangen dat je iets had kunnen of moeten doen, en je dat eigenlijk gedurende het proces ook al had, dan is dat een gemiste kans. De les daarbij is "luister actief naar je intuïtie". Overweeg, zelf of samen met anderen, wat je kunt doen. Denk na over de mogelijke positieve en negatieve effecten. En kies bewust; om te handelen of juist niet te handelen. Zodat je, ook als het effect niet is zoals beoogd, weet dat je een bewuste keuze hebt gemaakt op basis van alle dan beschikbare informatie.

Aansprekende informatie voor betrokken huurders en leden

De vier corporaties zagen alle meerwaarde in een fusie, maar het lijkt erop dat er geen echte gedeelde noodzaak is gevoeld. Terwijl de urgentie er, met name voor de drie kleinere organisaties, wel was. Die noodzaak en urgentie hadden naar huurders en verenigingsleden beter (vaker, duidelijker, indringender) belicht kunnen worden.

Kleine woningcorporaties worden vaak beleefd als ‘van de gemeenschap’. Die gemeenschap voelt meestal echt wel mee als de corporatie zelf aangeeft het niet meer goed te kunnen bolwerken. Daarvoor is begrip, dat zich vertaalt in bereidheid. Bijvoorbeeld om voor een verandering van rechtsvorm te stemmen. Of om toch in te stemmen met een misschien-nog-niet-helemaal-ideale-maar-beter-dan-nu-oplossing.

Tijdsdruk is relatief

“Onder druk wordt alles vloeibaar” ging voor dit fusieproces niet op. Hier heeft de aangebrachte tijdsdruk niet persé een doorslaggevende impact gehad, maar wel een rol gespeeld. Voor in ieder geval drie van de vier corporaties geldt niet dat zij nu beter af zijn, of dat zij een beter alternatief voorhanden hebben. Het stoppen van het fusieproces heeft voor hen geen positief effect gehad.

Wij zien daarin als les dat een door anderen opgelegde, of om een andere reden ervaren tijdsdruk niet leidend zou moeten zijn. Veel fusieprocessen lopen anders dan vooraf bedacht of ingeschat. Tijdsplanningen worden niet altijd gehaald. Dat is de realiteit. Er gebeuren over het algemeen geen rampen als een fusie een paar maanden tot een jaar later plaatsvindt dan gepland. Laat dat daarom ook niet doorslaggevend zijn in de eigen afwegingen.

Maak verhoudingen bespreekbaar

Veel gesprekspartners gaven aan dat een aantal onderlinge verhoudingen tussen personen een rol (lijken te) hebben gespeeld. Eigenlijk is dat in fusietrajecten vaak aan de orde. In onze ervaring is het goed om dat dan expliciet te (laten) bespreken met – en vooral door – de betrokkenen. Als er bij anderen al een beeld is ontstaan van onderlinge spanning, of juist van (teveel) loyaliteit of sympathie, dan moet je daar met elkaar professioneel aandacht aan besteden. In het belang van het proces en met oog voor de belangen van alle betrokkenen. Indien nodig kan een vorm van coaching of mediation helpen.

Verken andere oplossingen

Voor sommige dilemma’s hadden mogelijk oplossingen buiten het reeds ingezette proces kunnen worden onderzocht. Voor toekomstige samenwerkingen tussen woningcorporaties binnen de gemeente Krimpenerwaard is met inachtneming van al het voorgaande nog te overwegen een bedrijfsfusie aan te gaan in plaats van een juridische fusie. Dit is een activa-passiva transactie, waarvoor iets andere wettelijke en fiscale kaders gelden dan voor een juridische fusie. In onze ervaring kan dit juist bij verschillende rechtsvormen een werkbaar alternatief bieden. We begrijpen dat hier gedurende het fusieproces over gesproken is met de Autoriteit woningcorporaties en dat die er niet direct voorstander van was, maar nu de juridische fusie niet doorgaat is een bedrijfsfusie misschien toch een mogelijkheid.

Tot slot

Ons is niet gevraagd om een waardeoordeel te geven over het doorlopen proces. Dat doen we ook niet; we waren er niet bij en meten ons geen 'beste stuurlied aan wal' gedrag aan. Uit de gesprekken hebben we niet kunnen opmaken of dit proces op één of andere manier wel had kunnen leiden tot de beoogde fusie. Het is verleidelijk om te denken "als jullie nou meer dit, of eerder dat, of minder zus hadden gedaan, dan was het wel gelukt". Maar het is zeer de vraag of dat in deze context mogelijk was geweest.

We hebben uit de gesprekken wél opgemaakt dat het jammer is dat het niet is gelukt. Bijna alle gesprekspartners gaven aan dat het voor de organisaties – in ieder geval voor de drie organisaties waarmee wij hebben gesproken – zonde is. Zonde van de tijd, energie en bestede financiële middelen, maar ook zonde vanwege de niet bereikte meerwaarde voor de dienstverlening en de (bestuurlijke) continuïteit bij met name Woningbouwvereniging Beter Wonen Ammerstol en Woningbouwstichting "Samenwerking". Op basis van de beschikbare informatie, en op basis van onze ervaring in de volkshuisvesting in algemene zin en met kleine corporaties en fusies in het bijzonder, onderschrijven wij deze constatering. We gunnen alle partijen dat er toch effectieve samenwerkingsverbanden tot stand komen die de volkshuisvesting in de gemeente Krimpenerwaard, en de organisaties die daaraan werken, vooruit helpen.