

# Over je eigen schaduw heen

EMM, een corporatie met 2.500 woningen in Zandvoort verkeerde in zwaar weer. Uit de analyse van de staat van het woningbezit en het in het najaar van 2007 opgestelde portfolio-beleid bleek dat enorme investeringen noodzakelijk zijn om het woningaanbod in Zandvoort ook in de toekomst te laten aansluiten bij de kwalitatieve en kwantitatieve vraag.

Een opgave waar EMM financieel en organisatorisch niet toe in staat bleek. Er leek keuze te zijn tussen twee scenario's: de ambities bijstellen of het roer uit handen geven aan het Centraal Fonds.

EMM koos voor een andere weg. De toekomst van de volkshuisvesting in Zandvoort kon ook zeker gesteld worden door een fusie op extreem korte termijn.

## Auteur

Sienke Wolters – van Keulen

## Co-auteurs

Theun Oosterhuis  
Wilma van der Veen  
Eveline Eenkhoorn

Sienke Wolters-van Keulen is sinds 2003 werkzaam bij EMM. Na anderhalf jaar als beleidsmedewerker gewerkt te hebben, werd ze in 2005 manager woondiensten. In 2007 werd Sienke naast haar functie als manager woondiensten, programma manager voor de organisatieontwikkeling en het fusietraject. Sienke is op dit moment waarnemend vestigingsmanager bij EMM en geeft vanuit deze positie verder invulling aan het fusietraject.

Theun Oosterhuis is werkzaam als adviseur en interim-manager in de vastgoedbranche en corporatiesector. Theun was eerder directeur-bestuurder van Woonunie in Deventer en heeft zich na de fusie van Woonunie in 2006 gevestigd als zelfstandige. In januari 2007 kreeg Theun het verzoek de samenwerking binnen de organisatie EMM te onderzoeken. Na het vertrek van de directeur-bestuurder in april 2007 heeft de Raad van Commissarissen van EMM Theun aangesteld als interim-bestuurder. Deze functie heeft hij tot 17 september 2008 vervuld.

Wilma van der Veen is senior consultant bij Quintis. Wilma was vanuit Quintis als adviseur vanaf de zomer van 2007 tot september 2008 betrokken bij de ontwikkelingen bij EMM. Wilma adviseert zowel binnen een organisatie als bij complexe projecten waarbij verschillende partijen samenwerken: positie bepalen, doelen formuleren, strategie ontwikkelen, de weg naar het bereiken van de doelen uitzetten en bewandelen, mensen inzetten en motiveren.

Eveline Eenkhoorn is sinds 2004 werkzaam bij EMM. Eveline is begonnen als stafmedewerker projecten. In de organisatieontwikkeling van de afgelopen anderhalf jaar is de functie van coördinator vastgoed ontstaan. Eveline heeft vanaf medio 2007 deze functie vervuld. Ze is verantwoordelijk voor het portfolio-beleid en de vertaling er van naar de dagelijkse praktijk. Daarnaast speelt ze een belangrijke rol in de ontwikkeling van projecten.

© Waningrichting EMM, november 2008

Grafisch ontwerp  
Jannie de Groot, Hilversum  
Druk  
StyleMathôt, Haarlem

opbouw van de woningvoorraad een ongebruikelijke keuze. Over de inhoud en uitvoering van het plan bestond geen overeenstemming en/of prestatieafpraak met de gemeente.

Planmatig (noodzakelijk) onderhoud werd voortdurend uitgesteld in verband met ophanden zijnde renovaties die voortdurend vertraging opliepen. Er bestond geen overzicht van het noodzakelijk onderhoud. Door de voortdurende wijzigingen in en het uitstel van de uitvoering van de investeringsstrategie en het planmatig onderhoud stonden het dagelijks onderhoud en de bewonersparticipatie onder grote druk.

#### Werkorganisatie

De werkorganisatie was door de hiervoor geschetste ontwikkelingen vermoeid en bijna lamgeslagen. Voor wat betreft het dagelijks beheer, bewonersparticipatie en dienstverlening was de organisatie kwalitatief onvoldoende ontwikkeld. EMM was één van de weinige corporaties die het KWH label voor dienstverlening heeft moeten inleveren. Door de voortdurende veranderingen in plannen, werd het voor de medewerkers bijna onmogelijk nog juiste informatie te verstrekken aan bewoners, bewoners- en projectcommissies.

Daarnaast was de organisatie niet in staat om op de verschillende functies die een corporatie moet kunnen uitvoeren professioneel te opereren (bijv. beleggingsfunctie, projectontwikkeling). Hierdoor was er onvoldoende slagkracht om te participeren in project- en gebiedsontwikkeling. EMM stond aan de kant, stond er bij en keek er naar. De medewerkers waren zeer betrokken bij de organisatie en de werkzaamheden, maar tegelijkertijd ook cynisch en pessimistisch en met weinig zelfvertrouwen.

#### Stakeholders en omgeving

Ook de gemeente had geen of weinig vertrouwen in de slagkracht van EMM bij project- en gebiedsontwikkeling. EMM werd buiten het proces gehouden en in het collegeprogramma stond dat ook voor andere corporaties ruimte moest zijn voor samenwerking met de gemeente. De slechte staat van onderhoud en de kwaliteit van de dienstverlening bereikten de agenda van het College van B&W.

De relatie met de huurders en bewonerscommissies werd gekenmerkt door wantrouwen. Een aantal bewonerscommissies had de samenwerking opgezegd en individuele huurders hadden geen vertrouwen meer in een goede adequate dienstverlening.

## Hoe kies je in 2 maanden een fusiepartner?

#### Aantrekkelijke opgave

De opgave in Zandvoort leidt op termijn tot een waardevermeerdering van het bezit en levert daarmee rendement op de investeringen. Voor EMM is de omvang van de opgave financieel en organisatorisch gezien te groot. Voor een corporatie met meer financiële ruimte en ervaring in renovatie en herstructurering is de opgave een uitdaging. EMM trok hieruit de conclusie dat ze iets te bieden had, namelijk een zeer interessante opgave in een gespannen en aantrekkelijke woningmarkt. Een zorgvuldig, transparant en vlot keuzeproces werd half februari 2008 in gang gezet.

#### Bidbook

EMM had iets te bieden en besloot een fusiepartner te zoeken door middel van een procedure die te vergelijken is met een aanbestedingsprocedure. De visie van EMM op een fusie en de situatie van EMM op dat moment werden beschreven in een bidbook. Helder was dat dit het moment was voor EMM om de eisen en wensen te beschrijven. Nog voor de fusiepartner bekend was, was dit het moment van onderhandelen.



In het eerste deel van het bidbook, de visie op fusie, werden de randvoorwaarden van EMM voor de fusie en het fusieproces beschreven. De biedende corporatie moest financieel en organisatorisch in staat zijn om de opgave te realiseren en bereid zijn een volwaardige vestiging in Zandvoort te laten functioneren, een lokale Raad van Advies in te stellen en een sociaal plan te onderschrijven

op basis van de gestelde uitgangspunten. Daarnaast bevatte het bidbook een matchingovereenkomst en een fusieovereenkomst die de fusiepartner op korte termijn diende te tekenen.



Het tweede deel van het bidbook bestond uit een beschrijving van Zandvoort, het woningbezit van EMM, de organisatie, het beleid en de resultaten van een due diligence onderzoek. De informatie in beide delen werd ondersteund door een bijlage per deel, waarin de onderleggers voor de beschrijvingen, zoals het portfoliebeleid en prestatieafspraken met de gemeente waren gebundeld.

#### Selectie deelnemers

Op basis van criteria op het gebied van geografische ligging, omvang, ervaring in renovatie en nieuwbouw, financiële situatie en ervaring met het werken met een vestiging is door middel van een bureaustudie een lijst opgesteld van 12 corporaties in Noord-Holland. Deze corporaties zijn aangeschreven met een uitnodiging voor een kennismakingsgesprek. Met 11 corporaties hebben de interim-bestuurder en de programmamanager fusie een dergelijk gesprek gevoerd, één corporatie had geen belangstelling. In de gesprekken zijn de mogelijkheden voor een fusie en de ideeën hierover van de kandidaten verkend. Na evaluatie van deze gesprekken bleven vijf kandidaten over die aan de voorwaarden voldeden.

#### Beautycontest

De vijf kandidaten kregen op 25 maart het bidbook toegesonden met daarbij informatie over de te volgen procedure en een uitnodiging voor de beautycontest op 15 april. Eén van de vijf corporaties liet tussentijds weten dat zij zich naar

## Fusie: dé oplossing?

De uitkomst van het portfoliobeleid was duidelijk. Om de woningen van EMM ook in de toekomst te laten aansluiten op de vraag moet enorm geïnvesteerd worden. Eén op de drie woningen moet binnen 10 tot 15 jaar vervangen of ingrijpend aangepakt worden. Door nieuwbouw moeten strategische aanvullingen plaatsvinden. Deze grote opgave kon EMM zowel financieel als organisatorisch niet aan. Tegelijkertijd was de financiële positie van EMM in 2007 zeer zorgelijk. Een technische analyse van het woningbezit maakte duidelijk dat in de exploitatie niet met 1.000 euro maar met 2.000 euro per woning aan onderhoudslasten per jaar gerekend moest worden. Doorrekening van deze getallen in de bedrijfswaarde liet een daling van de bedrijfswaarde zien van 60 miljoen euro naar 12 miljoen euro. Nadat het CFV en WSW hiervan op de hoogte gesteld waren, kreeg EMM te maken met verscherpt toezicht. Wanneer EMM niets zou doen om de ontstane situatie te verbeteren, zou ingegrepen worden.

EMM is opgericht voor de volkshuisvesting in Zandvoort en besloot dit doel trouw te blijven. Besloten werd geen concessies te doen aan het ambitieniveau en daarmee dus ook niet aan de opgave. De enige oplossing was het zoeken naar samenwerking. Vooruitlopend op de afronding van het portfoliobeleid was een verkenning gemaakt van het antwoord op de vraag welke mogelijkheden er waren wanneer EMM de opgave niet zelf zou kunnen uitvoeren. Bij deze verkenning van de samenwerkingsvormen werd het effect op de verschillende functies die een corporatie heeft beoordeeld voor de situatie van EMM (zie tabel).

De toetsing laat zien dat er twee opties zijn die voor alle functies een positieve keuze betekenen. Omwille van de snelheid van het proces is gekozen voor een fusie. De schaal van een fusiepartner die de Zandvoortse opgave wel aan zou kunnen, zou waarschijnlijk zodanig zijn dat fusie in het geval van EMM zou betekenen: overname.

Vanwege de slechte staat van onderhoud van grote delen van het bezit, was het noodzakelijk om vooruitlopend op renovatie en/of herstructurering in 2007 voor 16 miljoen euro aan extra onderhoud op te dragen. De borgingsruimte van EMM bij het WSW was inmiddels gedaald tot nul euro. Omdat het WSW voortdurend op de hoogte werd gehouden van de maatregelen die genomen werden om de problemen op te lossen, werd tijdelijk maatwerk borging beschikbaar gesteld. Het was dus ook nog eens zaak snel een fusiepartner te vinden.

### Wat was er eigenlijk aan de hand?

Begin 2007 stelde de Raad van Commissarissen van EMM een onderzoek in naar het functioneren van de organisatie EMM. De resultaten van dit onderzoek leidden tot het op non-actief stellen van de directeur-bestuurder. Uit het onderzoek en de daarop volgende analyse kwam een aantal zaken prominent naar voren.

### Portfolioplan

Het portfolioplan was niet goed doordacht en niet gebaseerd op goede onderleggers. De investeringsstrategie was daarmee incompleet en onduidelijk. Bovendien was het plan te vroeg gecommuniceerd. Opvallend hierbij was de keus om het gehele woningbezit door te exploiteren. Gelet op de

### Toetsing samenwerkingsmogelijkheden

Functie	Projectfinanciering CFV	Collegiale financiering (matching)	Fusie (collegiaal)	Overname	Samenwerking (aansluiting samenwerkingsverband)	Samenwerking (nieuw opzetten regionaal)	Expertise inhuren	Tender portfolio (variant per project)	Tender portfolio (totaal)
Vermogensverschaffingsfunctie	◆	◆	■	◆	■	■	■	◆	◆
Beleggingsfunctie	■	■	■	◆	◆	■	■	■	◆
Ontwikkelingsfunctie	■	■	■	◆	◆	◆	◆	■	◆
Beheerfunctie	■	■	◆	◆	◆	■	■	■	◆
Dienstverleningsfunctie	■	■	◆	◆	◆	■	■	■	◆

◆ = positief effect ■ = geen of negatief effect

aanleiding van het bidboek terugtrok uit de procedure. Tussentijdse vragen van de partijen zijn in één vragenronde aan alle partijen beantwoord. Voor 15 april dienden de corporaties een brief te schrijven naar EMM met daarin een bevestiging van het onderschrijven van de randvoorwaarden van EMM, een voorlopige positieve indicatie van WSW en CFV en een verklaring van een positief advies van de Raad van Commissarissen. Op 15 april presenteerden zich vier corporaties in het kantoor van EMM aan een gezelschap bestaande uit het MT van EMM, de beoordelingscommissie (afvaardigingen van personeel, huurdersorganisatie, ledenraad en MT), de interim-bestuurder en een delegatie van de Raad van Commissarissen van EMM. De beoordelingscommissie was zorgvuldig voorbereid op haar taak. In een aantal voorbereidende bijeenkomsten waren vanuit de verschillende invalshoeken de belangrijkste criteria geformuleerd waaraan een fusiepartner moest voldoen. Het ging daarbij vooral om de beleidsmatige opvattingen en de cultuur van de organisatie.

De corporaties presenteerden zich de eerste twintig minuten aan de hand van een vooraf door EMM vastgesteld format, vervolgens was er twintig minuten tijd voor de aanwezigen van EMM om vragen te stellen en daarna nog twintig minuten voor vragen van de zijde van de zich presenterende corporatie.

Op 17 april kwam de beoordelingscommissie bijeen voor het formuleren van het advies en op 18 april nam de interim-bestuurder de adviezen van de beoordelingscommissie en het MT in ontvangst. Unaniem werd geadviseerd te fuseren met De Key uit Amsterdam. Na de Raad van Commissarissen vergadering van 21 april werd De Key geïnformeerd over de unanieme keuze van EMM. Op 22 april nam de ledenraad unaniem het besluit om de vereniging om te zetten naar een stichting om zo de fusie met De Key mogelijk te maken. Op 28 april 2008 werden de fusieovereenkomst en de matchingovereenkomst met De Key getekend.

## En nu? Wat is het resultaat?

Nu, in november 2008 zijn de voorbereidingen voor de daadwerkelijke fusie in volle gang. In de zomer is het juridische traject voor de fusie opgestart, de meeste adviezen zijn binnen en dan is het wachten op de toestemming van VROM. Er ligt een door beide partijen ondertekend sociaal plan, de statuten voor de Raad van Advies zijn opgesteld, er is een organisatieschema voor de vestiging Zandvoort en de werving voor de vestigingsmanager is gestart. Vooruitlopend op de fusie per 31 december zijn de functies van directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen van EMM inmiddels overgedragen aan de directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen van De Key.

De Principaal, het bedrijfsonderdeel van De Key dat verantwoordelijk is voor de projectontwikkeling heeft de ontwikkeling van de projecten van EMM overgenomen en is gestart met het verwerven van posities in Zandvoort. Tastbaar resultaat hiervan is de aankoop van de voormalige Gereformeerde Kerk.

Naast de gebruikelijke onzekerheid voor medewerkers bij een fusie, zijn de medewerkers enthousiast over de fusie met De Key. In de begroting voor 2009 is opgenomen dat in Zandvoort de eerste 200 woningen op basiskwaliteit gebracht worden.

## Betrokkenheid, draagvlak en daadkracht

In de relatief korte periode van ruim een jaar heeft een enorme ontwikkeling plaatsgevonden. Van een vermoeide en bijna lamgeslagen organisatie naar een dynamische, productieve organisatie die klaar is voor een fusie ten behoeve van de toekomst van de volkshuisvesting in Zandvoort. Belangrijk in het hele proces zijn betrokkenheid, draagvlak en daadkracht.

Onder het motto 'de luiken open' is EMM vanaf voorjaar 2007 weer actief geworden in constructieve contacten met de omgeving. Of het nu gaat om de gemeente, de huurders, bewonerscommissies, de huurdersorganisatie of de pers, EMM is actief op zoek gegaan naar contact. Met de gemeente werd samen een woningbehoefteonderzoek uitgevoerd als uitwerking van de woonvisie en als basis voor het portfoliobeleid. De samenwerking met de gemeente in projecten werd nieuw leven in geblazen. De gemeenteraad werd geïnformeerd over de ontwikkelingen, het portfoliobeleid en de consequenties daarvan. Met de huurdersorganisatie en bewonerscommissies werden informatieavonden georganiseerd. Eerst om een podium te bieden voor klachten over EMM, later om te informeren over de ontwikkelingen. De ledenraad en de huurdersorganisatie werden betrokken bij het opstellen van het portfoliobeleid en later bij de keuze voor fusie en het kiezen van een fusiepartner.

Tijdens het proces van het opstellen van het portfoliobeleid zijn de uitgangspunten en de uitkomsten extern gevalideerd. Daarnaast is een klankbordgroep ingesteld waarin de heren Parie, Van der Post en Van der Moolen op persoonlijke titel kritisch hebben meegekeken en meegedacht over de te maken keuzes.

Goede bijeenkomsten, informatieavonden en hernieuwde contacten met de gemeente zijn niet genoeg om het vertrouwen van de omgeving terug te winnen. Daarnaast is veel energie gestoken in de ontwikkeling van de organisatie. De structuur is aangepast, van enkele medewerkers is afscheid genomen en een aantal openstaande vacatures is vervuld. Het uitvoeren van achterstallig planmatig onderhoud heeft veel aandacht gehad. In 2007 is voor 16 miljoen euro opdracht verstrekt voor de uitvoering van extra onderhoud. Er is een meldpunt ingesteld voor melding en afhandeling van reparatieverzoeken. Er is extra capaciteit ingehuurd om de bewonersparticipatie weer op gang te brengen. In overleg met de huurdersorganisatie is een meting uitgevoerd van het KWH-participatielabel. EMM heeft in woord en daad laten zien dat ze haar omgeving weer serieus neemt.

## Over je eigen schaduw heen

Terugkijkend is het vermogen over je eigen schaduw heen te kunnen stappen van het allergrootste belang geweest in het hele proces. Dit geldt voor de ledenraad, de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder a.i., het MT, de organisatie en de gemeente. Ieder heeft op zijn of haar eigen wijze en moment uiteindelijk de keuze gemaakt voor de volkshuisvesting in Zandvoort en niet voor het voortbestaan van EMM.