

VTW HANDREIKING

SAMENWERKING & FUSIE

Als commissaris aan zet in een traject
van samenwerking of fusie



Uitgever: VTW

Auteurs: Daan van Schijndel & Robert van Bendegem



INHOUD

1	INLEIDING	3
2	OMGEVINGSDYNAMIEK	5
3	FASE VAN POSITIONEREN	7
4	SAMEN OP PAD	10
5	VERKENNEN FUSIE: ZIJN WE SAMEN STERKER DAN ALLEEN?	14
6	SAMEN AAN ZET IN HET FUSIETRAJECT	18
7	ORGANISATIE IN ONTWIKKELING	22
8	TOT SLOT	23

1

INLEIDING

Samenwerkings- en fusietrajecten zijn in de corporatiesector allang geen uitzondering meer, maar vormen een wezenlijk onderdeel van de strategische ontwikkeling van de organisatie.

De maatschappelijke opgaven waar woningcorporaties voor staan, van woningtekorten en verduurzaming tot toenemende kwetsbaarheid onder (toekomstige) huurders, vragen om voldoende schaal, slagkracht en professionaliteit. Tegelijkertijd nemen de eisen aan governance, transparantie en verantwoording toe. In dat krachtenveld verkennen corporaties steeds vaker vormen van samenwerking of fusie.

Een samenwerking of fusie raakt de kern van de organisatie: de koers, de identiteit en de manier waarop invulling wordt gegeven aan de volkshuisvestelijke opgave. En daarmee raakt samenwerking of fusie ook de dienstverlening aan huurders en woningzoekenden. Dat maakt samenwerkings- of fusietrajecten niet alleen een bestuurlijke, maar nadrukkelijk ook een toezichhoudende aangelegenheid. De raad van commissarissen (RvC) speelt hierin een essentiële rol. Als bewaker van de maatschappelijke opdracht en de langetermijncontinuïteit ziet de RvC erop toe dat keuzes rond samenwerking of fusie zorgvuldig, transparant en in het belang van huurders, woningzoekenden en stakeholders worden gemaakt. Dit vraagt ook dat de RvC actief zicht houdt op hoe stakeholders worden betrokken en hoe hun belangen en perspectieven een plek krijgen in het proces.

Deze trajecten vragen niet alleen om scherpe inhoudelijke keuzes, maar ook om aandacht voor de manier waarop die keuzes tot stand komen. Het gaat om het doorleven van de maatschappelijke opdracht, het voeren van een open dialoog over dilemma's en het creëren van een cultuur waarin verschillende perspectieven worden gehoord en gewogen. Juist in complexe trajecten als deze wordt zichtbaar hoe governance in de praktijk werkt: niet alleen in structuren en besluitvorming, maar vooral in gedrag, interactie en onderlinge verhoudingen. De normen, waarden en spelregels die zijn vastgelegd in de [Governancecode Woningcorporaties \(2025\)](#) vormen hiervoor een handvat.

De rol van de RvC krijgt daarbij vooral betekenis in de relatie tot het bestuur, maar ook binnen het eigen team. Waar het bestuur verantwoordelijk is voor het initiëren, verkennen en uitwerken van de optie om samen te werken of te fuseren, is het aan de RvC om richting te geven via kaders, kritisch te bevragen en uiteindelijk te toetsen. Dit vraagt om een zorgvuldig samenspel: voldoende nabijheid om tijdig te kunnen reflecteren op strategische keuzes, maar ook voldoende afstand om de onafhankelijke toezichhoudende rol te blijven vervullen. Binnen de RvC zelf vraagt dit om het goed functioneren als collectief, ruimte voor verschillende opvattingen en het organiseren van tegenspraak.

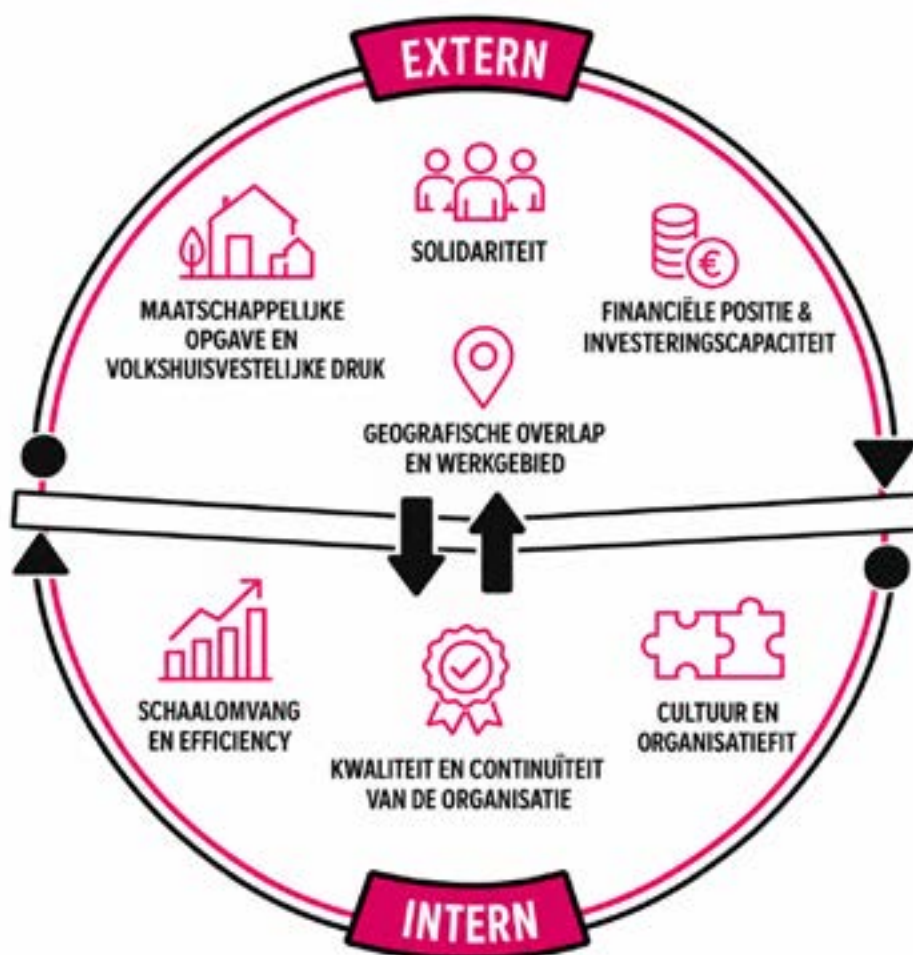
In deze wisselwerking staan vertrouwen, openheid en tegenspraak centraal. Het bestuur moet ruimte ervaren om dilemma's en onzekerheden te delen, terwijl de RvC scherp blijft op de onderbouwing van keuzes, de kwaliteit van het proces en de borging van publieke belangen. Tegelijkertijd vraagt dit van de RvC om niet op de stoel van het bestuur te gaan zitten, maar invulling te geven aan de rol van kritisch klankbord en hoeder van zorgvuldige besluitvorming.

Tegen de achtergrond van de omgevingsdynamiek gaan we in deze handreiking in op de verschillende fasen van samenwerkings- en fusietrajecten. Van positionering tot wat er nodig is om te komen tot een succesvolle samenwerking of fusie. Bij elke fase staan we stil bij wat dit van jou als commissaris vraagt en welke spanningsvelden en dilemma's zich hierin kunnen voordoen.

2

OMGEVINGSDYNAMIEK

De keuze voor samenwerking of fusie in de corporatiesector wordt zelden door één factor bepaald. Het is vrijwel altijd het resultaat van een samenspel van strategische, financiële, organisatorische en maatschappelijke overwegingen.



Een aantal belangrijke invloeden in onderlinge samenhang zijn de volgende:

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE EN VOLKSHUISVESTELIJKE DRUK

De omvang en complexiteit van de opgave speelt een grote rol. Denk aan woningtekorten, verduurzaming, leefbaarheidsvraagstukken en de combinatie van wonen met zorg. Wanneer de opgave de draagkracht van de corporatie overstijgt, kan samenwerking of fusie nodig zijn om in het belang van de huurder en woningzoekende de slagkracht te vergroten.

SOLIDARITEIT

Woningcorporaties dragen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opgaven. Dit geldt ook wanneer de opgaven en de middelen (vermogensovermaat of -tekort) ongelijk verdeeld zijn. Samenwerking of fusie kan een manier zijn om deze opgaven gezamenlijk op te pakken en middelen effectiever in te zetten.

FINANCIËLE POSITIE & INVESTERINGSCAPACITEIT

In het realiseren van de opgave is voldoende financiële ruimte nodig om te kunnen investeren. Een relatief zwakke financiële positie of het hebben van onvoldoende investeringskracht kan aanleiding zijn om samenwerking of fusie te onderzoeken, terwijl een financieel sterkere corporatie juist via fusie haar middelen effectiever kan inzetten. Ook risicospreiding en het hebben van toegang tot financiering (via de weg van geborgd lenen) speelt hierin mee.

GEOGRAFISCHE OVERLAP EN WERKGEBIED

De mate waarin werkgebieden elkaar overlappen of juist complementair zijn, beïnvloedt de keuze voor samenwerking of fusie. In de praktijk wordt vaak eerst gekeken naar woningcorporaties in de directe regio. Geografische nabijheid maakt het eenvoudiger om gezamenlijk invulling te geven aan dienstverlening, lokaal verbonden te blijven en samenwerking met gemeenten en maatschappelijke partners goed af te stemmen. Daarnaast biedt nabijheid praktische voordelen, zoals kortere reisafstanden, efficiëntere inzet van medewerkers en betere afstemming in de dagelijkse operatie.

SCHAALOMVANG EN EFFICIENCY

Schaalvoordelen kunnen leiden tot lagere kosten per vhe, professionalisering en meer specialistische kennis. Daarnaast kan een grotere schaalomvang voordelen opleveren door het bundelen van ondersteunende processen, betere spreiding van kwetsbaarheden in personeel en expertise en meer mogelijkheden voor standaardisatie en digitalisering, waardoor meer ruimte voor innovatie en datagedreven sturing ontstaat. Tegelijkertijd is er een spanningsveld: te groot kan ten koste gaan van lokale binding en wendbaarheid. De optimale schaal verschilt per situatie en beïnvloedt de keuze voor (een laagdrempelige vorm van) samenwerking of een volledige fusie.

KWALITEIT EN CONTINUÏTEIT VAN DE ORGANISATIE

Tegen de achtergrond van de opgaven bepalen vraagstukken rond professionaliteit governance, personele bezetting, specialistische kennis en/of bestuurlijke continuïteit in onderlinge samenhang de organisatorische slagkracht. Zoals blijkt uit [onderzoek vanuit de Autoriteit woningcorporaties \(Aw\)](#), wordt het vergroten van de slagkracht als belangrijkste aanleiding gegeven om aansluiting te zoeken bij een partner.

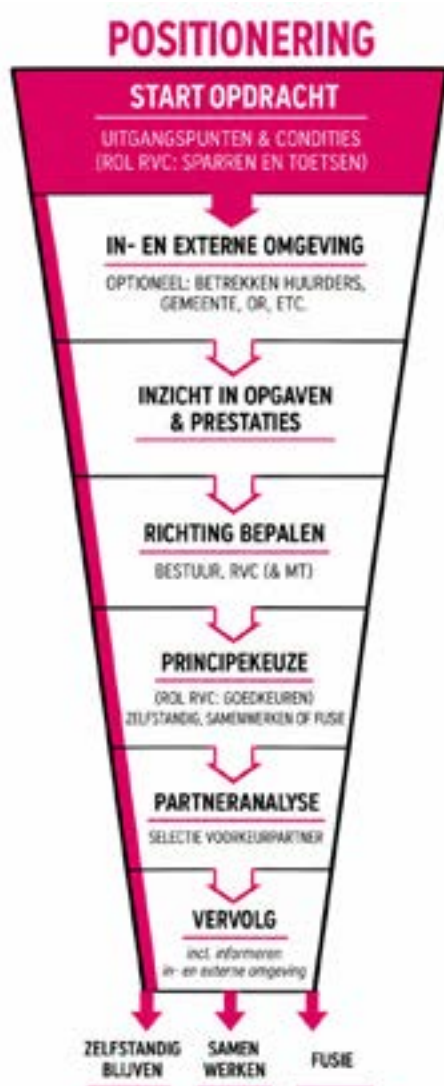
CULTUUR EN ORGANISATIEFIT

Wat maakt dat woningcorporaties elkaar voor samenwerking of (het verkennen van een fusie) opzoeken? Naast voorgaande is cultuur en organisatiefit niet alleen gaandeweg maar ook bij aanvang een vaak onderschatte, maar cruciale factor. Overeenkomsten en verschillen in cultuur, werkwijze en leiderschapsstijl kunnen samenwerking of fusie juist verrijken of bemoeilijken. Een goede 'klik' en gedeelde visie is een essentiële randvoorwaarde voor succes.

3

FASE VAN POSITIONEREN

Scherp krijgen waar de volkshuisvestelijke urgentie zit en of zelfstandig blijven, samenwerken of fusie hierop een passend antwoord is, vraagt om zelfonderzoek. Wat is het ‘eigen’ vraagstuk? Wat is er nodig om in het belang van huurders en woningzoekenden te excelleren? En wat is juist belangrijk om te borgen? Deze fase vraagt in de kern om zelfreflectie, kritisch doorvragen om te komen tot de essentie om vervolgens met elkaar richting te bepalen.



BELANGRIJKE PROCESSTAPPEN

INZICHT IN DE OPGAVEN & PRESTATIES

Zowel een inhoudelijke analyse als een goed gesprek met in ieder geval de RvC en het managementteam (MT) geven het bestuur antwoord op fundamentele vragen als:

- Waar liggen de behoeften van huurders en woningzoekenden?
- Wat zijn de belangrijkste opgaven en ambities?
- Hoe verhoudt de organisatie zich tot de voorliggende opgaven en ambities?
- Wat zijn de sterke punten om verder te versterken en waar liggen de kwetsbaarheden waarop een antwoord te vinden?
- Waar staat de woningcorporatie voor (eigen identiteit en kernwaarden) en wat is daarin belangrijk om te behouden?

Een realistisch beeld van de eigen organisatie is essentieel onder meer waar het gaat om schaal en professionaliteit, kwaliteit, het functioneren van de governance, de financiële positie en personele continuïteit. Zonder dit inzicht is het risico groot dat zelfstandig blijven een ‘must’ is, of dat samenwerking of fusie een ‘vlucht naar voren’ wordt in plaats van een bewuste keuze.

Veelgebruikte modellen voor deze exercitie zijn o.a. een SWOT-analyse, een PESTEL-analyse of een 7S-analyse. Een extern bureau kan gevraagd worden om de fase van positionering te begeleiden. Dit voorkomt blinde vlekken en kan zorgen voor extra scherp-te in het gesprek.

RICHTING BEPALEN

Zicht krijgen op de opgaven in relatie tot de kracht en kwetsbaarheid van de organisatie maakt duidelijk:

- Wat er nodig is om volkshuisvestelijk te blijven presteren.
- Wat dit vraagt van zowel de organisatorische als financiële slagkracht en welke stappen hierin zijn te zetten.
- Welke volkshuisvestelijke, organisatorische en financiële uitgangspunten en condities (zowel waarop te excelleren als te borgen) van belang zijn.
- Of de corporatie in staat is om dit vanuit zelfstandige positie in het belang van de huurder en woningzoekende (op langere termijn) waar te maken.
- Zo nee, welk perspectief (structurele samenwerking of fusie) meer passend is en wat dit vraagt in het partnerprofiel.

Een hulpinstrument in deze fase is de zogenaamde afwegingsmatrix waarbij de uitgangspunten worden afgezet tegenover de varianten zelfstandig blijven, samenwerken en fusie. Met de kennis uit voorgaande stap wordt elke variant ‘gescoord’ op de afzonderlijke uitgangspunten en het overall beeld. Door deze exercitie mede gevoed vanuit het MT met bestuur & RvC te doen, vindt met aandacht voor de onderliggende argumenten het kritisch gesprek met elkaar plaats.

PRINCIPEKEUZE & VOORBEREIDING VERVOLG

Sluitstuk van deze fase is duidelijkheid over welke richting te kiezen en, ongeacht de keuze, de voorbereidingen te treffen voor het vervolg:

- Bij zelfstandig blijven; een actieplan dat ingaat op wat er nodig is om volkshuisvestelijk (beter) te presteren en welke stappen te zetten als organisatie.
- Bij (structurele) samenwerking; expliciet maken welke versterking nodig is, waarop samen te werken en welke partij(en) dit kan/kunnen bieden.
- Bij fusie; het verkennen van potentiële fusiepartner(s) die op basis van de opgestelde volkshuisvestelijke, organisatorische en financiële uitgangspunten en condities een goede match (kunnen) zijn.

Belangrijk in dit kader is dat bij de eventuele keuze voor fusie in een latere fase, de Aw in het belang van de volkshuisvesting en lokale binding toetst of alternatieven voor fusie zijn onderzocht ([Beleidsregel Aw, 1 juli 2025](#)).

Bij de keuze voor samenwerking of fusie gaat deze stap (vaak) gepaard met het formuleren van kaders en/of randvoorwaarden. Gekoppeld aan en aanvullend op de geformuleerde uitgangspunten en condities, zijn dit de kritische succesfactoren in het komen tot een weloverwogen keuze voor een partner. Deze kritische succesfactoren vormen het beoordelingskader voor de partneranalyse, op basis waarvan deze fase wordt afgesloten met de selectie van een voorkeurspartner voor het vervolgtraject.

WAT DIT VRAAGT IN JOUW ROL ALS COMMISSARIS

De positioneringsfase vraagt van de RvC **strategische scherpheid en procesbewustzijn**. De RvC zorgt dat in het belang van huurders en woningzoekenden goede doordachte keuzes maakt. Daarmee wordt de basis gelegd voor zorgvuldige en maatschappelijk verantwoorde besluitvorming.

KADERSTELLEND VERMOGEN

De RvC wordt in deze fase gevraagd om strategische kaders te formuleren, mede ter bewaking van de integraliteit:

- Wat verstaan wij onder maatschappelijke meerwaarde? Welk maatschappelijk doel staat centraal?
- Welke aspecten willen wij toetsen (volkshuisvestelijk, organisatorisch en financieel) en welke zijn ‘nice-to-have’ of ‘need-to-have’?
- Welke belangen worden meegewogen en welke partijen worden betrokken in het proces?
- Welke positie nemen wij als RvC in binnen deze fase, waarin meegenomen de rol van de commissaris en de behoeften van het bestuur?

KRITISCH BEVRAGEN, LUISTEREN EN VERDIEPEN

De positioneringsfase vraagt om het stimuleren van de dialoog met het bestuur, erop gericht om:

- Te verdiepen op de inhoudelijke analyse en daarin vanuit meerdere perspectieven het gesprek aangaan of het ‘eigen’ beeld realistisch is.
- Vanuit een veilige setting onderliggende argumenten, zienswijzen, dilemma’s en/of gevoelens tijdig op tafel te hebben liggen, hierop door te vragen en deze een plek te geven.
- Te toetsen of bij te maken keuzes, alternatieven (varianten en/of partners) in voldoende mate zijn verkend.

TOETS OP ZORGVULDIGHEID VAN HET PROCES

In het komen tot de juiste afslag (zelfstandig blijven, samenwerken of fusie) en als opmaat naar de besluitvorming en goedkeuring:

- Geeft de positiebepaling antwoord op de onderzoeksvraag?
- Zijn alle inhoudelijke aspecten (opgaven, organisatie, financiën) in de onderlinge samenhang in beeld gebracht?
- Hebben we de stappen inclusief eventuele betrokkenheid in het komen tot een verantwoordbaar proces in alle zorgvuldigheid gezet?

BEWUSTWORDING OP DILEMMA’S EN SPANNINGSVELDEN**STORM IN EEN GLAS WATER?**

Transparantie en vroegtijdige dialoog met de omgeving óf eerst bestuurlijke en toezichthoudende ruimte creëren om intern tot gezamenlijke beeldvorming te komen?

Enerzijds vraagt goed bestuur om openheid en het tijdig betrekken van medewerkers, huurders en andere belanghebbenden zodat hun perspectieven worden meegenomen in de positiebepaling. Anderzijds kan te vroege of ongerichte communicatie leiden tot onrust, beeldvorming en verwachtingen, terwijl de richting nog niet is uitgekristalliseerd. In de balans tussen transparantie en zorgvuldigheid vraagt dit om een afgewogen keuze bij aanvang van de positionering.

BEHOUD OF BEWEGING?

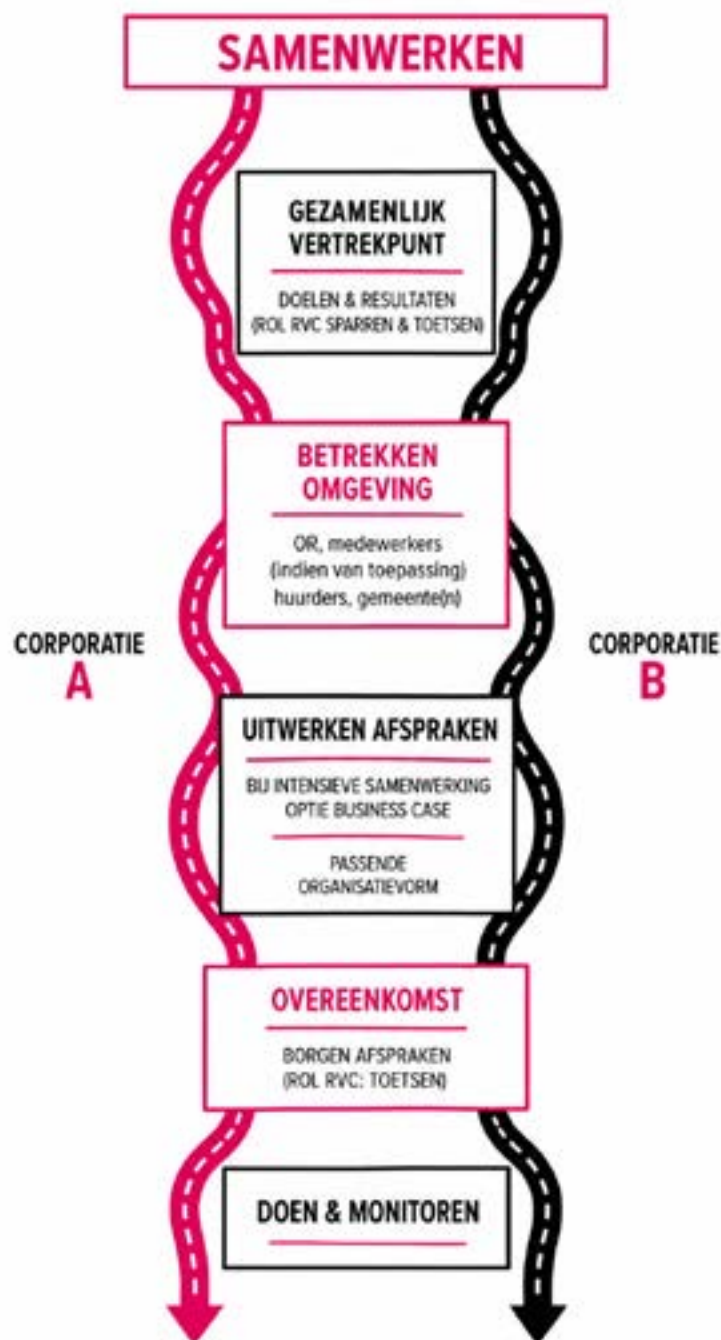
Hoe kan ruimte worden behouden voor een open en objectieve afweging terwijl tegelijkertijd ‘eigen praktijkervaringen’, opvattingen en voorkeuren een rol spelen?

Een zorgvuldig positioneringsproces vraagt om een open blik op opgaven, kansen en toekomstbestendigheid. Tegelijkertijd kunnen bestaande relaties, cultuur, autonomie en vertrouwde werkwijzen bewust of onbewust invloed hebben op de gewenste uitkomst. Maak deze onderliggende ‘drijfveren’ tijdig zichtbaar en bespreekbaar om deze fase onbevangen in te gaan.

4

SAMEN OP PAD

Afhankelijk van de opgaven, de ambities en/of de organisatorische slagkracht kan samenwerking een oplossing bieden.



Er zijn verschillende **typen samenwerkingsvormen** mogelijk. Uiteenlopend van laagdrempelig (bijvoorbeeld uitwisseling op specialismen) tot intensief, waarbij vaak op meerdere niveaus (functioneel, procesmatig) de krachten worden gebundeld. Samenwerkingsvormen die tussen corporaties of met andere (maatschappelijke of commerciële) partners in de keten of het netwerk plaatsvinden. In deze handleiding en in dit hoofdstuk in het bijzonder, richten we ons op samenwerking binnen de corporatiesector. In de [Toolbox collegiale Samenwerking](#) (april 2026) vanuit Aedes en Finance Ideas worden verschillende vormen benoemd, met bijbehorende instrumenten.

BELANGRIJKE PROCESSTAPPEN

Onderstaande stappen zijn gebruikelijk bij een meer intensieve vorm van samenwerking. De bestuurlijke, organisatorische en/of juridische complexiteit van dergelijke trajecten maakt dat een zorgvuldige inrichting op inhoud en proces nodig is. Afhankelijk van het vraagstuk, de intensiteit van de samenwerking en het voortraject (bijvoorbeeld als er al een positiebepaling ligt) zijn de volgende aspecten van belang:

FORMULEREN VAN DOELEN EN TE BEREIKEN RESULTATEN

Indien de samenwerkingsvariant intensief is en/of een verhoogd risicoprofiel heeft, ligt er voor de RvC vanuit zijn toezichthoudende taak een rol om samen met het bestuur de doelen en te bereiken resultaten vooraf vast te leggen (bijvoorbeeld in een intentieovereenkomst). Deze betrokkenheid vergroot het bewustzijn op het belang van samenwerken.

UITWERKEN AFSPRAKEN/OPSTELLEN BUSINESSCASE

In deze stap staat de uitwerking centraal. Bij een intensieve vorm van samenwerking is het opstellen van een businesscase een waardevolle stap. In de businesscase worden 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. Uitwerken betekent ook de medewerkers en ondernemingsraad (OR) deelgenoot van het onderzoek maken en hen betrekken in de te zetten processtappen. Ook waar het gaat om te komen tot een succesvolle implementatie. Heeft de samenwerking een dusdanige impact op de organisatie, dan kan het zijn dat de OR formeel adviesrecht heeft. En 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 informeren/betrekken.

VORM VOLGT INHOUD & AFHECHTING

Bij een positief vervolg: het kiezen van een passende (juridische) samenwerkingsvorm en het vastleggen van afspraken in een overeenkomst die ruimte laat voor samenwerking en ontwikkeling, zonder onnodige complexiteit te creëren. Tegelijkertijd moet de overeenkomst de beoogde doelen voldoende borgen en aandacht besteden aan mogelijke risico's.

Een gestructureerd samenwerkingsverband met impact op de organisatie, behoeft conform wet- en regelgeving voorafgaande goedkeuring van de RvC. Dit geldt onder meer bij een overdracht/overgang van een overwegend deel van die onderneming, het aangaan van een juridische verbinding met een andere rechtspersoon of vennootschap en een ingrijpende wijziging in de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk deel van het personeel. In deze gevallen zal ook sprake zijn van adviesrecht van de OR.

WAT DIT VRAAGT IN JOUW ROL ALS COMMISSARIS

Samenwerking vraagt van de commissaris om breder te kijken dan de eigen organisatie en oog te hebben voor het grotere geheel, zonder het eigen belang en de eigen verantwoordelijkheid uit het oog te verliezen. Hierin is het belangrijk om scherp te blijven op de kwaliteit van governance en de beoogde meerwaarde. Het toezicht richt zich daarbij niet alleen op formele structuren, maar juist ook op de onderliggende dynamiek tussen partijen.

SCHERP BLIJVEN OP HET 'WAAROM' VAN DE SAMENWERKING

De commissaris ziet erop toe dat samenwerking geen doel op zich wordt:

- Draagt de samenwerking aantoonbaar bij aan de maatschappelijke opgave en/of de organisatorische slagkracht?
- Welk belang heeft de partner en in welke mate draagt dit belang bij aan het doel en de bestendigheid van de samenwerking?
- Zijn alle alternatieven zorgvuldig overwogen en is de gekozen vorm passend bij het doel?
- Welke risico's brengt de samenwerking met zich mee, wegen deze op tegen de beoogde voordelen en hoe wordt hierop geanticipeerd?

GOVERNANCE EN ROLVERDELING

De wijze waarop (bij meer intensieve samenwerkingsvormen) de governance is geregeld, met onder meer aandacht voor:

- Het proces van besluitvorming en goedkeuring.
- Het borgen van de rol en verantwoordelijkheid van de RvC, het bestuur en overige gremia zoals ondernemingsraad, huurdersorganisatie etc.
- De manier waarop toezicht wordt gehouden op het samenwerkingsverband.
- Afspraken rondom verantwoording, monitoring en risicobeheersing voorafgaand aan de (meer intensieve vorm van) samenwerking mogelijk vanuit een gedeeld toetsingskader (met de RvC van de andere partij).

GAANDEWEG DE SAMENWERKING

Een structurele samenwerking vraagt een continu proces van monitoring, zowel op het realiseren van het beoogd resultaat als het managen van de samenwerking zelf. De primaire verantwoordelijkheid ligt bij het bestuur. Toch is het belangrijk dat de RvC afhankelijk van de impact de samenwerking:

- Cyclisch agendeert op voortgang en bereikte resultaat, daarin meewegend het belang van de corporatie en het belang van de samenwerking.
- Hierover als toezichthouder en sparringpartner het gesprek aangaat met het bestuur en daarin de ruimte laat om in de balans van het corporatie- en samenwerkingsbelang de juiste afwegingen te maken.
- In dit gesprek aandacht heeft voor de meer 'zachte' aspecten (cultuur, omgang met elkaar, DNA van de organisatie), als positieve impact of als aandachtspunten in het succes van de samenwerking.

BEWUSTWORDING OP DILEMMA'S EN SPANNINGSVELDEN

HET EIGEN BELANG IN DE SAMENWERKING

Wanneer partijen in een samenwerking vooral hun eigen positie beschermen, blijft het gezamenlijke potentieel onbenut.

Bestuurders en toezichthouders zijn primair verantwoordelijk voor de continuïteit en belangen van de eigen organisatie, terwijl succesvolle samenwerking juist vraagt om over het eigen belang heen te kijken, autonomie deels los te laten en keuzes te maken in het gezamenlijke belang.

Door aan het begin van een traject naast het collectief belang de eigen belangen expliciet te maken, ontstaat ruimte om deze belangen gedurende het proces zorgvuldig af te wegen. De RvC kan hierin een belangrijke rol spelen, zowel richting het eigen bestuur als in het gesprek met de RvC van de collega-corporatie. Dit spanningsveld speelt ook bij fusies.

GRIP HOUDEN OP INGRIJPENDE SAMENWERKING

Hoe houd je toezicht op de resultaten en risico's bij intensievere vormen van samenwerking, zonder de governance van de andere corporatie te willen overnemen?

Bij intensievere vormen van samenwerking of samenwerkingsverbanden die ingrijpen op de eigen organisatie, is zicht hebben en houden op de risico's en prestaties een must. Zo kunnen keuzes die op korte termijn minder gunstig zijn voor de eigen corporatie, belangrijk zijn voor de samenwerking of het samenwerkingsverband als geheel.

In deze situaties kunnen de RvC's in overleg met de besturen een toezichtkader opstellen, om samen scherp te blijven op de te realiseren resultaten en het risicoprofiel.

5

VERKENNEN FUSIE: ZIJN WE SAMEN STERKER DAN ALLEEN?

Als fusie in potentie de beste optie is (zoals blijkt uit de fase van positionering) en er wederzijdse belangstelling is vanuit de partner(s), dan start het proces van de fusieverkenning. Al dan niet voorafgegaan door het tekenen van een intentieovereenkomst met de beoogde fusiepartner(s).



BELANGRIJKE PROCESSTAPPEN

In het komen tot een afgewogen besluitvorming en goedkeuring, staat in de verkenning tot fusie het haalbaarheidsonderzoek centraal (samenhang volkshuisvestelijk, organisatorisch en financieel). Inhoud en proces komen samen in de volgende stappen:

ANALYSE VOLKSHUISVESTELIJKE & ORGANISATORISCHE MEERWAARDE

Met input van de gedane onderzoeken in de fase van positionering, wordt met de beoogde fusiepartner(s) in onderlinge samenhang gekeken naar:

- De mate waarin de beoogde volkshuisvestelijke meerwaarde wordt gerealiseerd voor huurders en woningzoekenden.
- De impact van een mogelijke fusie voor de huidige huurders, onder meer waar het gaat om het dienstverleningsmodel.
- De te bereiken organisatorische slagkracht met aandacht voor wat dit vraagt voor de te zetten ontwikkelstappen en de medewerkers.
- De overeenkomst en de verschillen in cultuur en werkwijzen.

Ook in deze fase is het belangrijk om kritisch te blijven op zowel de te realiseren meerwaarden als de eventuele risico's.

FINANCIEEL RISICO-ONDERZOEK

In deze fase kan een financieel risico-onderzoek niet ontbreken. Dit onderzoek biedt onder meer inzicht in de financiële positie (afzonderlijk en geconsolideerd), de synergie-effecten, de investeringscapaciteit en het risicoprofiel. 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 bestuur en de RvC zijn samen met de andere partij(en) de opdrachtgevers van dit onderzoek. Het onderzoek zelf is een belangrijke bouwsteen voor de instemming van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Aw.

DRAAGVLAKTOETS & STAKEHOLDERANALYSE

In deze fase heeft de OR conform de WOR (artikel 25) adviesrecht. Externe partijen zoals de huurdersorganisaties en gemeenten hebben in deze fase nog geen formele rol. Toch is het belangrijk om deze en mogelijk andere partijen actief te betrekken. Net als de OR stelt hen dit in staat om eerste reflecties te delen en uitgangspunten mee te geven. Dit geeft belangrijke informatie voor de verkenning, bevordert de kwaliteit van het onderzoek en past bij een organisatie die omgevingsbewust is.

WELOVERWOGEN BESLUIT; GO/NO-GO START FORMELE FUSIEPROCES

De voornoemde stappen dragen bij aan het komen tot een weloverwogen besluit om wel of niet het formele fusieproces te starten. De combinatie van de inhoud en een goed doordacht proces, maakt dat er recht wordt gedaan aan de zorgvuldigheid van de verkenning.

In het kader van deze zorgvuldigheid is het raadzaam om de resultaten van het onderzoek te bespreken met de stakeholders en medewerkers en hun reactie mee te wegen in de besluitvorming.

WAT DIT VRAAGT IN JOUW ROL ALS COMMISSARIS

Als toezichthouder bewaakt de commissaris op inhoud en proces de zorgvuldigheid en integraliteit van de verkenning. Dit betekent dat de verkenning volledig en evenwichtig is opgezet waarbij volkshuisvestelijke, organisatorische en financiële aspecten in onderlinge samenhang worden meegenomen. Bovendien ziet de commissaris erop toe dat de verkenning navolgbaar en daarmee goed verantwoordbaar is opgezet.

TOETSER OP DE INHOUD

- Is in onderlinge samenhang met de organisatorische analyse en het financieel risico-onderzoek de volkshuisvestelijk meerwaarde in voldoende mate aangetoond?
- Is het belang, de mogelijke meerwaarde en de impact voor de huurder, woningzoekenden, gemeente en medewerkers voldoende in beeld gebracht?
- Zijn risico's en bijbehorende beheersmaatregelen voldoende in kaart gebracht?

SPARRINGPARTNER OP STRATEGISCH NIVEAU

- Verdiepen en waar nodig verbreden van het gesprek ter voeding van het 'open vizier' en daarmee het voorkomen van tunnelvisie richting fusie.
- Sparringpartner in de onderlinge samenwerking tussen de RvC's, zowel op het terrein van de governance, de inhoud als het proces.

VORMGEVER VAN DE GOVERNANCE

- Passend in deze fase duidelijkheid over de te zetten stappen samenstelling RvC en bestuur bij een 'go' op de start van het formele fusieproces.
- In gang zetten voorbereidingen zowel op samenstelling RvC (o.a. kwaliteitsprofielen) als bestuur (zienswijze invulling bestuur bij fusie en vanuit goed werkgeverschap in gesprek met het zittende bestuur).

BEWAKER VAN EEN ZORGVULDIG PROCES

- Is voldaan aan de doelstelling/de opdracht van de verkenning tot fusie?
- Zijn de juiste stappen gezet en zijn in- en externe partijen vanuit hun informele en formele rol gedurende het proces betrokken?
- Is de onderbouwing van het te nemen besluit consistent, volledig en maatschappelijk uitlegbaar? Zijn naast de meerwaarden alle risico's in beeld om te komen tot een weloverwogen besluitvorming en goedkeuring?

BEWUSTWORDING OP DILEMMA'S EN SPANNINGSVELDEN

PRAKTIJKERVARING

Investeer vroeg in vertrouwen

Woningstichting Nieuwkoop gaat fuseren. Interim bestuurder Christoffel

Klap, tevens commissaris bij Woningbouwvereniging Gelderland, vertelt wat dit vraagt van bestuur en toezicht en deelt zijn belangrijkste lessen.

[Bekijk de video.](#)



VERSCHIL VAN INZICHT, OF VERLIES VAN VERTROUWEN?

In de verkenning ruimte geven aan de professionele afweging van het bestuur versus ingrijpen wanneer het vertrouwen in de oordeelsvorming van het bestuur onder druk komt te staan.

Een inhoudelijk verschil van inzicht kan verrijkend werken in het proces van de verkenning. Het spanningsveld ontstaat wanneer de RvC zich afvraagt of het verschil voortkomt uit een legitieme bestuurlijke afweging of uit een gebrekkige oordeelsvorming, leiderschap of verandervermogen. Op dat moment raakt het debat niet alleen de inhoud, maar ook de werkgeversrol van de RvC en is het de vraag of het bestuur (nog) de kwaliteiten of competenties heeft om deze verkenning uit te voeren.

PRAKTIJKERVARING

Van achterbank naar bijrijdersstoel

Hoe blijft de RvC voldoende nabij zonder het stuur over te nemen?

Fleur Engberink, commissaris fusiecorporatie Woongood, vertelt haar belangrijkste les.

[Bekijk de video.](#)



SPANNING AAN HET FRONT & DE ROL VAN DE COMMISSARIS

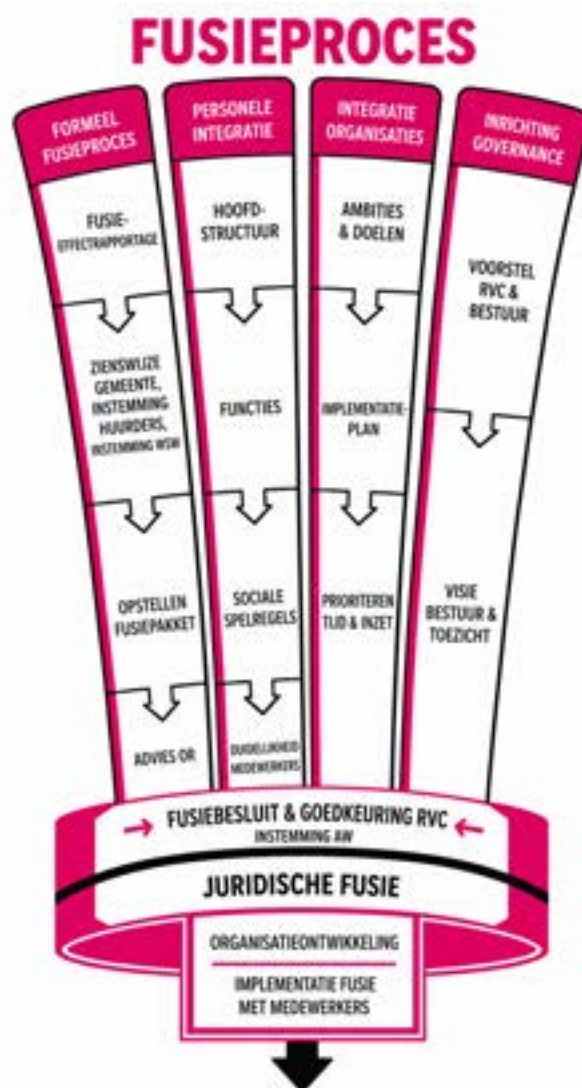
De verantwoordelijkheid bij het bestuur laten als er spanning is op de lijn bij stakeholders (bijvoorbeeld gemeente of huurdersorganisatie) versus als (huurders) commissaris interveniëren wanneer deze (relationele spanningen) het traject beïnvloeden.

Het spanningsveld ligt tussen bestuurlijke verantwoordelijkheid en toezicht-houdende betrokkenheid. Het is primair aan het bestuur om gemeenten, huurdersorganisaties en OR aangehaakt te houden. Tegelijkertijd kunnen relationele spanningen ontstaan waardoor inhoudelijke argumenten minder effect hebben. Voor commissarissen ontstaat dan de vraag wanneer zij op afstand blijven, en wanneer het nodig is om actief bij te dragen aan herstel van vertrouwen en verhoudingen. Dit zal afhankelijk van de situatie een continu samenspel moeten zijn, waarbij het belangrijk is dat het bestuur openheid geeft bij eventuele spanningen om tijdig te kunnen interveniëren.

6

SAMEN AAN ZET
IN HET FUSIETRAJECT

Wanneer het besluit is genomen om het fusieproces te starten wordt in onderlinge samenhang ingezet op het formele fusietraject, de personele en organisatorische integratie én de samenstelling RvC en bestuur.



BELANGRIJKE PROCESSTAPPEN

FORMEEL FUSIEPROCES

Het formele fusietraject kent een aantal vereisten die in de [Woningwet](#) en het [Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting \(Btiv\)](#) zijn vastgelegd. In het toewerken naar deze verantwoording en daarmee het fusiepakket dat ter instemming aan de Aw wordt voorgelegd, betekent dit onder meer:

- Het verkrijgen van de instemming van het WSW, met in deze fase ook aandacht voor de verkrijgende en verdwijnende partij(en).
- Het opstellen van de fusie-effectrapportage, waarin opgenomen de huidige positionering, motivatie tot fusie en de ambities, (beleids)uitgangspunten, inrichting, financiële continuïteit en risicobeheersing van de fusiecorporatie.
- Overleg met huurdersorganisaties en gemeenten over de nadere concretisering en het maken van afspraken, voorafgaand aan het verkrijgen van de instemmingen (huurdersorganisaties) en zienswijzen (gemeenten).
- Het opstellen van een voorstel tot fusie en toelichting hierop, waaruit blijkt dat aan alle vereisten is voldaan en waarin is opgenomen de samenstelling van bestuur en RvC.
- Voor de interne governance het vragen van advies van de OR op het voorgenomen besluit tot fusie op grond van de Wet op de ondernemingsraden (WOR).

De RvC keurt met oog voor de voortgang op de genoemde deeltrajecten het bestuurlijk besluit tot fusie goed, onder voorbehoud van instemming van de Aw. Vervolgstappen zijn het regelen van de fiscaliteiten (vrijstelling overdrachts- en vennootschapsbelasting), de terinzagelegging bij de KvK, het opvragen van de verklaring non-verzet en het notariële traject.

PERSONELE INTEGRATIE

In deze fase wordt verdiept op de wijze van organiseren, de organisatiestructuur en -cultuur, de functies en formatie. Het traject om te komen tot de personele integratie bouwt voort op de verkenning tot fusie en omvat in ieder geval de volgende bouwstenen:

- Opzet van de hoofdstructuur mede afgestemd op datgene wat de fusiecorporatie wil bereiken. Bij wijziging van de hoofdstructuur heeft de OR adviesrecht conform artikel 25 van de WOR.
- Een eerste uitwerking van de gewenste organisatiecultuur naar (kern)waarden en hoe deze zich vertalen naar onder meer de gewenste wijze van werken en het leiderschap.
- Afhankelijk van de omvang van de fusie de organisatorische inrichting met aandacht voor de (wijziging van) functies en de functiewaardering.
- Conform de cao het gesprek met de vakbonden over de sociale spelregels (sociaal plan).
- Het harmoniseren van de secundaire arbeidsvoorwaarden, met een instemmingsrecht vanuit OR bij wijzigingen (WOR, artikel 27).
- De inplaatsing van de medewerkers, conform de afspraken zoals vastgelegd in de sociale spelregels indien overeengekomen.

De praktijk laat zien dat de OR in veel gevallen pas advies geeft op het voorgenomen besluit tot fusie als duidelijkheid is over de organisatiestructuur, de functies en de afspraken over de sociale spelregels (inclusief de wijze van inplaatsing). Gelet op de impact van fusie op medewerkers is het belangrijk om dit traject in de balans tussen zorgvuldigheid en tijdigheid voortvarend op te pakken.

ORGANISATORISCHE INTEGRATIE

De organisatorische integratie en daarmee de organisatieontwikkeling is het samenbrengen van onder meer beleid, processen, systemen en niet op de laatste plaats culturen. Op alle lagen van de organisatie vraagt dit om zorgvuldige afstemming, duidelijke communicatie en actieve betrokkenheid van medewerkers, management, OR en andere stakeholders. Daarbij gaat het niet alleen om het harmoniseren van structuren en werkwijzen, maar ook om het creëren van gezamenlijk eigenaarschap, vertrouwen en een gedeelde identiteit.

De organisatorische integratie start al bij de verkenning, wordt opgebouwd in het formele proces en doorgezet voorbij het moment van juridische fusie. Tijdig starten, het betrekken van de interne organisatie en de juiste prioriteiten stellen vraagt een doordacht integratieplan. Dit geldt ook voor RvC, zowel in de toetsing dat dit zorgvuldig gebeurt, als het voortvarend oppakken van de eigen governance-activiteiten. Hoofdstuk 7 laat een overzicht zien van belangrijke bouwstenen voor de organisatieontwikkeling.

SAMENSTELLING RVC & BESTUUR

Waar in de verkennende fase de voorbereidingen worden getroffen, geldt voor indiening bij de Aw het komen tot een besluit ten aanzien van de samenstelling RvC en bestuur. Hierin is onder meer van belang dat er een evenwichtige samenstelling ontstaat qua expertisegebieden, competenties, teamdynamiek, leiderschapstijl en continuïteit, passend bij de opgaven en ambities van de nieuwe organisatie.

PRAKTIJKERVARING **Spring over je eigen schaduw heen**

Wat vraagt een fusie van commissarissen als hun eigen positie ter discussie staat? Miranda Rovers, commissaris bij Woningstichting WUTA, deelt haar ervaring.

[Bekijk de video.](#)



Het is raadzaam om voor de samenstelling RvC en bestuur profielen op te stellen en in dit proces conform de Woningwet (recht op voordracht, artikel 30) en de WOR (advies voorgenomen besluit benoeming bestuur, artikel 30) respectievelijk de huurdersorganisatie en de OR te betrekken. De samenstelling bestuur en RvC wordt geëffectueerd bij juridische fusie (passeren notariële akte).

WAT DIT VRAAGT IN JOUW ROL ALS COMMISSARIS

In de fase van fusie komt een verscheidenheid aan type trajecten in onderlinge samenhang aan bod. Het ene traject vraagt meer van de RvC in de rol van toezicht-houder, de andere van de rol van sparringpartner en/of werkgever:

FORMEEL FUSIEPROCES

Uiteindelijk zal de RvC na het doorlopen traject wel of geen goedkeuring verlenen aan het bestuurlijk besluit tot fusie. Om mee te nemen in deze afweging:

- Is de volkshuisvestelijke meerwaarde onderbouwd, welke kansen liggen er en is duidelijk wat de impact is voor huurders en woningzoekenden?
- Is het proces zorgvuldig doorlopen en hebben alle relevante stakeholders hun zienswijze, advies of instemming gegeven?
- Zijn de risico's met bijbehorende beheersmaatregelen voldoende in kaart gebracht?
- Is voldaan aan alle relevante (wettelijke) randvoorwaarden?

PERSONELE INTEGRATIE

Bij het samenstellen van de fusieorganisatie is het voor de commissaris van belang om te toetsen of de inrichting van de organisatie aansluit bij het dienstverleningsmodel en de ambities van de fusiecorporatie. Belangrijke vragen die de commissaris hierbij kan stellen zijn:

- Op welke wijze zijn de ambities, de lokale verankering en dienstverlening verankerd in de werkwijze van de fusiecorporatie?
- Ondersteunt de inrichting de gewenste organisatorische slagkracht, wendbaarheid en besluitvorming (o.a. ruimte voor tegenspraak)?
- Is de personele integratie zorgvuldig verlopen en zijn daarin de medewerkers (via de ondernemingsraden) goed geïnformeerd en waar dit kan betrokken?
- Is er voldoende aandacht voor de integratie van verschillende organisatieculturen?

ORGANISATORISCHE INTEGRATIE

Bij het samenvoegen van organisaties het sparren en/of toetsen of:

- In de balans van zorgvuldigheid en tempo de integratie goed verloopt, rekening houdend met het bieden van continuïteit en kwaliteit aan huurders en woningzoekenden.
- De ambities op de organisatieontwikkeling worden ingezet, er aandacht is voor een bijpassende cultuur met ruimte om samen nieuwe werkwijzen te ontwikkelen in plaats van bestaande structuren te kopiëren.

SAMENSTELLING RvC EN BESTUUR

Bij het maken van keuzes in de samenstelling van RvC en bestuur is het raadzaam om:

- Vanuit een delegatie van de RvC's toe te werken naar een voorstel voor de samenstelling bestuur en RvC en deze terug te leggen aan de 'eigen achterban' (zij hebben hier in formele zin een besluit over te nemen).
- Daarin aandacht te hebben voor zowel de visie en ambities van de fusiecorporatie (wat is nodig), als de huidige leden (wat hebben we in huis).
- Hierin tijdig de huurdersorganisaties te betrekken, aangezien zij recht hebben op voordracht van één of meerdere commissarissen.

BEWUSTWORDING OP DILEMMA'S EN SPANNINGSVELDEN**OP AFSTAND INTERVENIËREN**

Voldoende aangehaakt blijven om te beoordelen of de integratie leidt tot een toekomstbestendige organisatie, terwijl de uitvoering bij de organisatie blijft.

De integratiefase vraagt om ingrijpende keuzes over de inrichting van de organisatie, processen, systemen en het MT. Hoewel de uitvoering daarvan bij het bestuur ligt, is het aan de RvC om te beoordelen of de organisatie met oog op de toekomst duurzaam wordt ingericht en of het bestuur voldoende voorwaarden creëert voor goede besluitvorming. Daarbij hoort ook het gesprek over de inrichting van de topstructuur/het leidinggevend kader en de vraag of daarin voldoende deskundigheid, diversiteit van perspectieven en ruimte voor tegenkracht aanwezig zijn. Dit gesprek tijdig met elkaar voeren en daarin ruimte laten aan het (nieuwe) bestuur, zorgt dat je scherp toezicht kunt blijven houden zonder zelf sturing te geven aan de inrichting van de organisatie.

KWALITEIT DIE SNEUVELT

Hoe bewaak je kwaliteit en complementariteit in de samenstelling van RvC en bestuur, zonder de onderlinge verhoudingen en gezamenlijke toekomst uit het oog te verliezen?

Bij de samenvoeging van organisaties komen verschillende belangen, kwaliteiten en posities samen. Daarbij ontstaat spanning tussen het behouden van expertise, ervaring en herkenbaarheid enerzijds en het komen tot een werkbare, evenwichtige samenstelling anderzijds. Dit vraagt om keuzes die niet alleen gebaseerd zijn op individuele kwaliteiten, maar ook op gedeelde waarden en de samenstelling van het team met aandacht voor aanvullende kwaliteiten en competenties. De uitdaging is om te komen tot een samenstelling die niet alleen zorgt voor continuïteit (bijvoorbeeld op basis van het rooster van aftreden), maar vooral past bij de opgaven, het ambitieniveau en datgene wat dit vraagt in de ontwikkeling van de nieuwe organisatie.

7

ORGANISATIE IN
ONTWIKKELING

De inrichting en ontwikkeling van de organisatie is een doorlopend proces en start al in het fusietraject. Continue aandacht en reflectie is nodig om stappen te blijven zetten.



Dit geldt voor bestuur, voor MT, voor de medewerkers en ook voor de RvC. Belangrijke thema's daarbij zijn:

- **Werken als een geheel:** Het samenvoegen van processen, beleid en systemen begint vaak al vóór de samenwerking of fusie, maar krijgt vooral na de effectuering verder vorm. Dit vraagt om duidelijke keuzes in werkwijzen, processen en systemen, met voortdurende aandacht voor samenhang en werkbaarheid in de praktijk.
- **Toewerken naar één cultuur:** Bij fusie en samenwerking komen organisatieculturen samen. Het ontwikkelen van een gezamenlijke manier van werken vraagt om aandacht voor normen, waarden, gedrag en onderlinge verbinding. Informele ontmoeting, dialoog en voorbeeldgedrag spelen hierin een belangrijke rol.
- **Verbinden op strategie:** Een samenwerking of fusie vraagt om een gezamenlijke koers en duidelijke identiteit. Het formuleren van een gezamenlijke missie, visie en strategie helpt om richting te geven aan de organisatie en vormt de basis voor prioriteiten, keuzes en samenwerking.
- **Groeien in de nieuwe organisatie:** De nieuwe organisatie brengt voor medewerkers veranderingen met zich mee in rollen, samenwerking en verwachtingen. Dit vraagt om aandacht voor begeleiding, ontwikkeling, werkdruk en het ondersteunen van medewerkers bij het vinden van hun plek in de nieuwe context.
- **Continu verbeteren van het eerste ontwerp:** Een samenwerking of fusie leidt zelden direct tot een perfect werkende organisatie. Daarom is het belangrijk ruimte te houden voor leren, evalueren en bijsturen op basis van ervaringen uit de praktijk.
- **Leiderschap als drager van de nieuwe organisatie:** Bestuur, MT en RvC spelen een belangrijke rol in het vormgeven van de nieuwe organisatie. Door richting te geven, gewenst gedrag zichtbaar te maken en ruimte te bieden voor dialoog en feedback, dragen zij bij aan vertrouwen, samenwerking en cultuurontwikkeling.

WAT DIT VRAAGT IN JOUW ROL ALS COMMISSARIS

In de fase na samenwerking of fusie komen verschillende ontwikkel- en integratievraagstukken in samenhang samen. Sommige thema's vragen van de RvC vooral reflectie en sparring op koers, cultuur en governance, terwijl andere thema's nadrukkelijk raken aan de toezichhoudende rol op voortgang, samenhang en zorgvuldigheid van de integratie.

AAN DE SLAG MET DE VISIE OP BESTUUR EN TOEZICHT HOUDEN

Bij het vormgeven van de nieuwe organisatie is het voor de RvC en het bestuur van belang om gezamenlijk invulling te geven aan de visie op bestuur en toezicht houden. Aansluitend op de fusiecorporatie betekent dit in deze fase vooral het toewerken naar:

- Een klimaat waarin wordt gewerkt vanuit wederzijds vertrouwen om met elkaar de beoogde meerwaarde van de fusie te realiseren.
- Daarin scherpte te hebben in wat dit vraagt van de RvC als team, de cultuur, de wijze van werken en het invulling geven aan de rollen en verantwoordelijkheden.
- De relatie en het samenspel tussen RvC en bestuur, wat van elkaar te verwachten en hoe ruimte te bieden voor dialoog, reflectie en tegenspraak.
- Het uitstralen van voorbeeldgedrag naar de organisatie en stakeholders passend bij de kernwaarden van de organisatie.

Deze stap volgt na de definitieve samenstelling RvC en bestuur, in deze fase in gang te zetten als opmaat naar en onderdeel van de integratie van het zijn van één organisatie.

TOETSEN EN SPARREN OP ORGANISATIEONTWIKKELING

Tijdens de integratiefase is het voor de commissaris van belang om te toetsen of de organisatieontwikkeling in samenhang verloopt en blijft bijdragen aan de ambities van de fusiecorporatie. Belangrijke vragen die de commissaris hierbij kan stellen zijn:

- Verloopt de integratie van processen, cultuur en organisatie in onderlinge samenhang, gericht op het functioneren als een geheel?
- Is er een goede balans tussen zorgvuldigheid, tempo en continuïteit van dienstverlening?
- Is er voldoende aandacht voor de positie van bestuur, MT en medewerkers tijdens de veranderingen en wordt daarin ruimte geboden om te leren, te evalueren en waar nodig bij te sturen?

BEWUSTWORDING OP DILEMMA'S EN SPANNINGSVELDEN**DE OLIFANT IN DE KAMER**

De onderlinge harmonie in een nieuw samengesteld team bewaren versus het bespreekbaar maken van aannames en spanningen die nodig zijn om als team te groeien.

Een nieuw samengestelde RvC bestaat uit commissarissen met verschillende achtergronden, ervaringen en gewoonten. Juist in de eerste periode kan de behoefte groot zijn om de onderlinge verhoudingen goed te houden en verschillen niet direct op tafel te leggen. Tegelijkertijd schuilt daarin het risico dat aannames over onderwerpen als de organisatie of het bestuur naar elkaar onuitgesproken blijven en geleidelijk als waarheid worden ervaren.

De uitdaging voor de RvC is (ook als voorbeeldgedrag) om een cultuur te ontwikkelen waarin het behoud van een goede relatie niet ten koste gaat van openheid, reflectie en het tijdig bespreekbaar maken van wat onder de oppervlakte speelt.

RECHT VAN DE STERKSTE

Voorkom dat de werkwijze van de grootste of meest invloedrijke partij vanzelfsprekend de norm wordt, terwijl het juist de kracht van fusie is om de sterke punten van beide organisaties ten volle te benutten.

Bij fusie of samenwerking bestaat het risico dat kennis, processen en werkwijzen van de grootste organisatie als vanzelf leidend worden. Dat hoeft niet verkeerd te zijn, maar kan ertoe leiden dat waardevolle kwaliteiten, ervaringen en perspectieven van de andere fusiepartner onvoldoende worden benut. De RvC ziet erop toe dat keuzes niet worden ingegeven door omvang of historie, maar dat het bestuur bewust afweegt welke werkwijze het beste past bij de nieuwe organisatie daarin meewegend het belang van de huidige organisaties.

8

TOT SLOT

Samenwerking en fusie zijn geen doelen op zich, maar middelen om de volkshuisvestelijke opgave beter te realiseren. Dat vraagt om een zorgvuldig proces, waarin niet alleen financiële en organisatorische overwegingen een rol spelen, maar juist ook de maatschappelijke meerwaarde, de positie van de huurders en de lokale verankering centraal staan.

Deze handreiking laat zien dat een succesvolle samenwerking of fusie begint met het stellen van de juiste vragen en het organiseren van een open en transparant proces. Ruimte voor reflectie, tegenspraak en het serieus wegen van alternatieven is daarbij essentieel.

Voor bestuurders betekent dit dat zij verantwoordelijkheid nemen voor een evenwichtige verkenning, waarin zowel kansen als risico's scherp in beeld worden gebracht. Voor commissarissen ligt er een minstens zo belangrijke opgave. De RvC bewaakt de zorgvuldigheid van het proces, ziet toe op een integrale afweging van belangen en toetst of de voorgestelde richting daadwerkelijk bijdraagt aan de maatschappelijke opdracht van de corporatie.

Dat vraagt van de RvC om rolvastheid én betrokkenheid: kritisch doorvragen zonder op de stoel van het bestuur te gaan zitten, het goede gesprek voeren over dilemma's en actief toezien op draagvlak bij huurders, medewerkers en maatschappelijke partners.

Uiteindelijk is de kwaliteit van de samenwerking of fusie niet alleen zichtbaar in de gekozen structuur, maar vooral in het vermogen van de nieuwe organisatie om haar maatschappelijke opgave waar te maken. Dat is en blijft de gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en toezicht.