

FUSIE EFFECTRAPPORTAGE



11 mei 2017

Inhoud

1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Leeswijzer	4
2. Lokale binding	6
2.1. Samenwerking en afspraken met gemeenten stakeholders.....	6
2.2. Overzicht van de organisatorische en bestuurlijke structuur	6
3. Prestaties op het terrein van de volkshuisvesting.....	9
3.1 Huidige afspraken en service	9
3.2 Extra investeringsruimte	9
3.3 Proces stakeholders.....	9
4. Financiële continuïteit van de gefuseerde toegelaten instelling.....	11
4.1 Financieel onderzoek	11
5. Financiële draagkracht van de gefuseerde toegelaten instelling	13
5.1. Verschillen waarderingsgrondslagen.....	13
5.2 Efficiencyparagraaf.....	14
5.3 Ambities en concrete investeringsvoornemens.....	16
5.4 Toezicht op efficiency en bedrijfslasten tijdens en na de fusie.....	17
5.5 Verklaring bestuur risico's en verbindingen	19

1. Inleiding

Dit document is de fusie-effectrapportage voor de voorgenomen juridische en organisatorische fusie van Woonstichting Etten-Leur (hierna: WEL) en Stichting AlleeWonen (hierna: AlleeWonen). Deze rapportage geeft inzicht in de effecten van de voorgenomen fusie. De rapportage is opgesteld volgens de voorschriften van de Minister van Wonen en Rijksdienst maakt in definitieve vorm ook onderdeel uit van de goedkeuringsaanvraag die aan het Ministerie wordt verzonden.

1.1 Aanleiding

WEL en AlleeWonen werken al langere tijd samen. In de afgelopen periode is de behoefte bij de corporaties ontstaan om de bestaande samenwerking verder te intensiveren. Daarom hebben WEL en AlleeWonen in 2016 het 'Meerwaardeonderzoek samenwerking Woonstichting Etten Leur en AlleeWonen' (hierna: meerwaardeonderzoek) laten uitvoeren door een onafhankelijk adviesbureau. In dit meerwaardeonderzoek is een viertal samenwerkingsscenario's onderzocht:

- continueren huidige samenwerking, waarbij WEL en AlleeWonen op specifieke thema's samenwerken (huidige situatie);
- gemeenschappelijk dienstencentrum, waarbij WEL en AlleeWonen intensief samenwerken op hun bedrijfsvoering;
- netwerksamenwerking, waarbij WEL en AlleeWonen afhankelijk van het proces samenwerken met andere woningcorporaties en/of marktpartijen;
- fusie naar één organisatie, waarbij WEL en AlleeWonen opgaan in een nieuwe organisatie.

Naar aanleiding van het meerwaardeonderzoek hebben de Raden van Commissarissen en bestuurders van WEL en AlleeWonen geconstateerd dat fusie de meeste meerwaarde oplevert. Hierover hebben zij daarom het volgende in de intentieovereenkomst opgenomen:

“De fusie tussen AlleeWonen en WEL is ingegeven vanuit een duidelijke volkshuisvestelijke meerwaarde. De investeringscapaciteit neemt toe, waardoor de corporaties in staat zijn om te blijven investeren in thema's als betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit, door het bouwen en verduurzamen van sociale huurwoningen, maar ook door te investeren in beperking van de woonlasten.

Fusie heeft daarnaast een organisatorische meerwaarde. Zo zijn de corporaties met deze krachtenbundeling in staat om de organisaties verder te professionaliseren en tegelijkertijd onze kwetsbaarheid en risico's te verminderen. Daarmee kunnen de corporaties werken aan een moderne en goede dienstverlening, passend bij de huidige en toekomstige huurders, en het stelt de corporaties tevens in staat om noodzakelijke innovaties (zoals duurzaamheid, digitalisering) op te pakken.

Een fusie leidt tot meer investeringsvermogen, waardoor de corporaties ook op lange termijn kunnen blijven investeren. Daarbij valt te denken aan matiging van woonlasten, kwaliteit van de huizen, bouwen van meer goedkope huizen, versnelde aanpak duurzaamheid en een continue verbetering van de dienstverlening.

¹ Meerwaardeonderzoek samenwerking Woonstichting Etten Leur en AlleeWonen d.d. 12 mei 2016, p. 3.

Een fusie leidt daarnaast tot een versterking van de schaal en omvang van beide organisaties en vermindert daarmee de kwetsbaarheid en vergroot de professionaliteit. Een fusie leidt ook tot grotere effectiviteit en daarmee tot lagere organisatiekosten, omdat de corporaties door hetzelfde werk voor een grotere hoeveelheid woningen en bewoners uit te voeren efficiency-voordelen kunnen benutten en functies kunnen ontdebelen.²

Op 19 oktober 2016 hebben de Raden van Commissarissen en bestuurders van WEL en AlleeWonen een intentieovereenkomst tot fusie (hierna: intentieovereenkomst) ondertekend. In de intentieovereenkomst is het voornemen opgenomen per 1 januari 2018 juridisch te fuseren tot één toegelaten instelling.³

Bestuur en RvC hebben vervolgens de huurdersorganisaties en gemeenten actief betrokken bij het proces, de meerwaarde en vaststellen van de koers van de fusiecorporatie. Daarvoor vonden op 11 november, 1 februari, 15 maart, 21 maart en 3 mei jl. stakeholderbijeenkomsten plaats. In deze bijeenkomsten hebben gemeenten en huurdersorganisaties aangegeven onder welke voorwaarden zij kunnen instemmen met een fusie. Ook is aangegeven welke prestaties zij dan van de fusiecorporatie in de toekomst verwachten. Daarnaast is er tussentijds diverse malen overleg gevoerd. Op de slotbijeenkomst van 3 mei is een concreet overzicht van meerwaarde-investeringen vastgesteld. Op basis daarvan is de huurdersorganisaties gevraagd instemming te verlenen en de gemeenten verzocht een zienswijze aan te leveren in het kader van de voorgenomen fusie.

1.2 Leeswijzer

De fusie-effectrapportage volgt zoveel mogelijk de opbouw van het beoordelingskader voor het verzoek om goedkeuring voorgenomen juridische fusie van de Autoriteit woningcorporaties (hierna: Aw), zoals gepubliceerd op de website.⁴

Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de gevolgen van de voorgenomen fusie op de lokale binding. Eerst worden de gevolgen beschreven van de met de fusie gepaard gaande schaalvergroting op de samenwerking met de stakeholders (paragraaf 2.1). Daarna volgt een overzicht van de organisatorische en bestuurlijke structuur van de gefuseerde toegelaten instelling, waaruit blijkt op welke wijze de toegelaten instelling de lokale verankering invulling geeft (paragraaf 2.2).

Hoofdstuk 3 behandelt de prestaties op het terrein van de volkshuisvesting. Hierin wordt omschreven hoe de verkrijgende toegelaten instelling uitvoering geeft aan het volkshuisvestingsbeleid dat geldt in de gemeenten waar zij werkzaam is.

Hoofdstuk 4 gaat in op de financiële continuïteit van de verkrijgende toegelaten instelling. Hierin worden de financiële gevolgen van de fusie en de verwachte wijzigingen in het beleid van de fuserende toegelaten instelling omschreven.

² Artikel 1.1 Intentieovereenkomst tot fusie d.d. 19 oktober 2016, p. 1.

³ Artikel 1.1. Intentieovereenkomst tot fusie d.d. 19 oktober 2016, p. 2.

⁴ Zie https://www.ilent.nl/Images/Juridische%20fusies%20procedure%20stukken%20beoordelingskader_tcm334-374264.pdf.

Hoofdstuk 5 behandelt de financiële draagkracht van de verkrijgende toegelaten instelling. Dit start met inzicht in de verschillen in waarderingsgrondslagen van de fusiepartners en of deze verschillen van substantiële financiële betekenis zijn (paragraaf 5.1). Hierop volgt een efficiencyparagraaf. Daarin wordt ingegaan op de verschillende componenten van de beheerlasten, professionaliteit en efficiency van de organisatie. Tot slot wordt omschreven hoe deze doelstellingen worden bewaakt en geëvalueerd (paragraaf 5.2). De ambities en investeringsvoornemens van de gefuseerde instelling, zijn afgezet tegen de volkshuisvestelijke opgaven en prestatieafspraken én tegen de situatie van voor de fusie. Ook wordt hierin aangegeven, of er sprake is van collegiale financiële ondersteuning en wat de effecten zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening aan huurders, de lokale binding en de huurontwikkeling (paragraaf 5.3). Hoofdstuk 5 eindigt met de wijze waarop de RvC toezicht houdt op het fusietraject (paragraaf 5.4) en een verklaring van het bestuur van de fusiepartners (paragraaf 5.5).

2. Lokale binding

Dit hoofdstuk geeft in paragraaf 2.1 de gevolgen weer van de schaalvergroting op de samenwerking met stakeholders. Paragraaf 2.2 geeft een overzicht van de organisatorische en bestuurlijke structuur van de gefuseerde toegelaten instelling. Daaruit blijkt op welke wijze de toegelaten instelling de lokale verankering invulling geeft.

2.1. Samenwerking en afspraken met gemeenten stakeholders

WEL heeft bijna 5300 woningen en in totaal ongeveer 5650 verhuureenheden in de gemeenten Etten-Leur, Drimmelen en Moerdijk. AlleeWonen heeft circa 16.600 woningen en in totaal ongeveer 19.600 verhuureenheden in Breda, Roosendaal en Oosterhout.⁵ De fusiecorporatie heeft daarmee na fusie ongeveer 25.250 verhuureenheden in beheer. De fusiecorporatie is werkzaam in zes verschillende gemeenten, met het meeste bezit in Breda, Etten-Leur en Roosendaal. Alle bestaande (prestatie)afspraken die met deze gemeenten door WEL of AlleeWonen zijn gemaakt blijven na de fusie onverkort van kracht. De lokale afspraken met de drie huurderskoepels: HBV uit Etten-Leur, CHAB uit Breda en HAR uit Roosendaal blijven bestaan of worden in overleg met hen aangepast aan de nieuwe situatie. Tot slot blijven ook de afspraken met overige stakeholders in stand.

2.2. Overzicht van de organisatorische en bestuurlijke structuur

Organisatorische structuur

De lokale verankering en verbinding is een essentieel uitgangspunt bij de fusie. Daarom blijven de bestaande vestigingen in de gemeenten Breda, Etten-Leur en Roosendaal in stand. De organisatie wordt zo ingericht dat er korte lijnen zijn, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau, met zowel huurders, gemeenten als andere stakeholders.⁶

Elke vestiging heeft een vestigingsmanager, die verantwoordelijk is voor een vestiging (Breda, Etten-Leur en Roosendaal). Deze vestigingsmanager is voor stakeholders het eerste aanspreekpunt. Deze manager heeft een ruim mandaat. Het bestuur en de vestigingsmanagers zijn verantwoordelijk voor totstandkoming van prestatieafspraken en de portefeuillestrategie.

Elke vestiging heeft één of meerdere wijkteams die ervoor zorgen dat de directe klantcontacten snel en adequaat en met gevoel voor de lokale verhoudingen worden verricht. Wijkteams bestaan uit medewerkers die met klantdienstverlening, bewonersparticipatie, zeggenschap, maatwerk en wijkontwikkeling bezig zijn. Deze teams vormen het hart van het bedrijf.

Daarnaast zijn er drie afdelingen (Klantcontactcentrum, Reparatie & Verhuur en Makelaardij & VvE-beheer) die voor alle vestigingen werken. Deze afdelingen worden aangestuurd door één van de vestigingsmanagers.

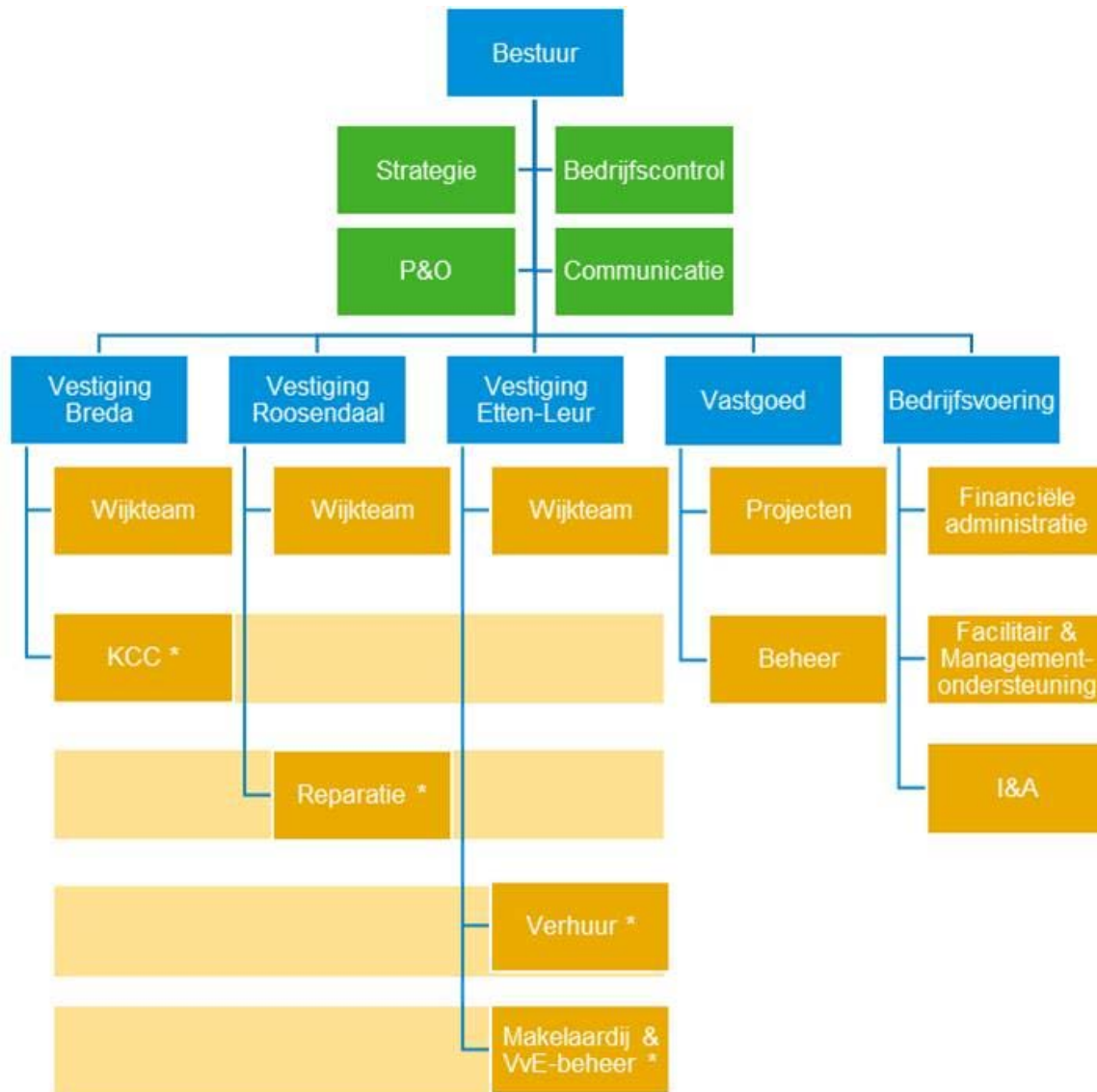
Tot slot zijn er twee vestiging overstijgende afdelingen: Vastgoed en Bedrijfsvoering.

⁵ Meerwaardeonderzoek samenwerking Woonstichting Etten Leur en AlleeWonen d.d. 12 mei 2016, p. 33.

⁶ Artikel 2.1 sub a Intentieovereenkomst tot fusie d.d. 19 oktober 2016, p. 3.

De afdelingen Strategie, Personeel & Organisatie (P&O), Bedrijfscontrol en Communicatie vallen direct onder het bestuur.

De hoofdstructuur is hieronder grafisch weergegeven:



* = KCC/Reparatie/Verhuur/Makelaardij & VvE-beheer werken t.b.v. alle vestigingen, teams worden aangestuurd door één vestigingsmanager (degene met een *).

NB: Reparatie omvat zowel reparatie-aanname, werkvoorbereiding en uitvoering: alle aspecten zijn niet per definitie van toepassing voor iedere vestiging.

Bestuurlijke structuur

De Raad van Commissarissen (RvC) komt te bestaan uit zeven leden. In de RvC nemen drie leden zitting die benoemd zijn op voordracht van de huurdersorganisaties.

Samenstelling RvC 1 januari – 1 juli 2018 (overgangperiode)

- Twee leden RvC AlleeWonen met zittingstermijn tot 1 juli 2018
- Twee leden RvC AlleeWonen met doorlopende zittingstermijn
- Vier leden RvC WEL met doorlopende zittingstermijn

Samenstelling RvC na 1 juli 2018

- Eén vacature voor extern te werven lid
- Twee leden uit voorgaande RvC AlleeWonen met doorlopende zittingstermijn
- Vier leden uit voorgaande RvC WEL met doorlopende zittingstermijn

De nieuwe RvC benoemt uit haar midden een voorzitter, waarbij de intentie is dat de voorzitter iemand is die nu deel uitmaakt van de RvC van WEL.⁷ De ondernemingsraad wordt (conform CAO Woondiensten) om advies gevraagd bij de voorgenomen benoemingen van nieuwe RvC-leden (met uitzondering van degenen die op voordracht van de huurdersorganisaties worden benoemd).

Het voornemen is dat het bestuur van de fusiecorporatie bij aanvang uit een collegiaal tweehoofdig bestuur bestaat, waarbij dit bestuur wordt gevormd door de huidige bestuurders van WEL en AlleeWonen. De bestuurder van AlleeWonen is de bestuursvoorzitter.⁸

⁷ Artikel 2.1 sub g Intentieovereenkomst tot fusie d.d. 19 oktober 2016, p. 3-4.

⁸ Artikel 2.1 sub h Intentieovereenkomst tot fusie d.d. 19 oktober 2016, p. 4.

3. Prestaties op het terrein van de volkshuisvesting

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop de verkrijgende toegelaten instelling toepassing geeft aan de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid dat geldt in de gemeenten waarin wordt gewerkt.

3.1 Huidige afspraken en service

Zoals in paragraaf 2.2 staat aangegeven werkt de fusiecorporatie in zes gemeenten: Breda, Etten-Leur, Roosendaal, Drimmelen, Moerdijk en Oosterhout. Het meeste bezit hebben WEL en AlleeWonen in de gemeentes Breda, Etten-Leur en Roosendaal. In de andere gemeentes hebben zij zeer beperkt bezit, dat historisch zo is ontstaan. In het kader van het volkshuisvestingsbeleid in die gemeenten worden alle bestaande afspraken met huurdersorganisaties en gemeenten, zoals die door de afzonderlijke corporaties zijn gemaakt, onverkort overgenomen.⁹ Daarbij garandeert de fusiecorporatie dat minimaal het huidige serviceniveau voor de huurders van AlleeWonen en WEL in stand blijft.¹⁰ De bestaande overeenkomsten, prestatieafspraken en investeringsplannen van AlleeWonen en WEL, zoals die nu zijn opgenomen en verwerkt in de meerjarenbegrotingen, blijven ook gehandhaafd.¹¹

3.2 Extra investeringsruimte

Als gevolg van de fusie ontstaat extra investeringsruimte. De besparing wordt geschat op een bedrag van € 4.3 miljoen per jaar.¹² De besparing is structureel en telt daardoor de komende jaren op naar tientallen miljoenen euro's. Voor de korte termijn maken we steeds afspraken hoe de besparing wordt besteed. Dit bedrag wordt ingezet op basis van een gemeenschappelijk gedragen visie over de opgave in het hele werkgebied van de fusiecorporatie. De financiële meerwaarde wordt gelijk verdeeld over de drie werkgebieden. Voor de komende vijf jaar is voor iedere plaats € 4 miljoen beschikbaar. Dit bedrag ligt lager dan de uiteindelijke € 4.3 miljoen, omdat niet alle besparingen direct in 2018 worden gerealiseerd. Voor ieder werkgebied wordt in onderlinge afstemming tussen de huurderskoepel, de gemeente en de corporatie bepaald waaraan de € 4 miljoen wordt besteed. Denk hierbij aan investeringen in huurmatiging, duurzaamheid, extra onderhoud of nieuwbouw. Hoe het bedrag wordt besteed wordt vastgelegd in de Koers van de fusie-organisatie en in de prestatieafspraken met de gemeenten en huurderkoepels.

3.3 Proces stakeholders

Op 11 november, 1 februari, 15 maart, 21 maart en 3 mei jl. vonden stakeholderbijeenkomsten met huurdersorganisaties en gemeenten plaats. Het volgende werd hier besproken:

Bijeenkomst 1: Wat vinden de belanghebbenden van WEL en AlleeWonen belangrijk om mee te geven aan de nieuwe fusie corporatie?

⁹ Artikel 2.1 sub b Intentieovereenkomst tot fusie d.d. 19 oktober 2016, p. 3.

¹⁰ Artikel 2.1 sub c Intentieovereenkomst tot fusie d.d. 19 oktober 2016, p. 3.

¹¹ Artikel 2.1 sub d Intentieovereenkomst tot fusie d.d. 19 oktober 2016, p. 3.

¹² Zie voor een uitgebreide toelichting op de besparing alsmede de concrete inzet van de besparing respectievelijk paragraaf 5.2 en 5.3 van de fusie-effectrapportage.

Bijeenkomst 2: Waar moet volgens de belanghebbenden de (financiële) meerwaarde voor worden ingezet?

Bijeenkomst 3: Welke prijskaartjes hangen aan de inzet van de financiële meerwaarde? Welke keuzes maken de belanghebbenden?

Bijeenkomst 4: Waar staan we nu? Waar leidt dit alles toe? Wat staat ons de komende periode te wachten?

Tijdens deze bijeenkomsten is de koers van de fusieorganisatie gezamenlijk vormgegeven. De besteding van de extra investeringsruimte was nadrukkelijk onderdeel van de bijeenkomsten. Op de slotbijeenkomst van 3 mei is een globaal overzicht van meerwaarde-investeringen vastgesteld per werkgebied. Op basis daarvan vragen we de huurdersorganisaties instemming te verlenen en de gemeenten een zienswijze aan te leveren, in het kader van de voorgenomen fusie. Hieronder volgt waar de verschillende gemeentes op hoofdlijnen voor de eerste 5 jaar het bedrag dat wordt bespaard door te fuseren op in willen zetten:

- Breda: nieuwbouw en verduurzaming van woningen (samenhangend met betaalbaarheid)
- Etten-Leur: betaalbaarheid en beschikbaarheid, onder andere door de inzet van een woonlastenfonds. Woningkwaliteit (onderhoud) en duurzaamheid, door inzet van “APK” van alle huizen. En het huisvesten van mensen met een urgente vraag, door bijvoorbeeld de inzet van een time-outvoorziening.
- Roosendaal: Eenmalige ‘huurkorting’ van € 50,- voor alle huurders, verduurzaming van woningen (samenhangend met betaalbaarheid), maatwerkfonds (‘calamiteitenpot’ voor huurders in de knel), APK-controle kwaliteit van de woningen, regionale time-out voorziening.

4. Financiële continuïteit van de gefuseerde toegelaten instelling

Voor de fusie is een analyse gemaakt van de financiële continuïteit van de fusiecorporatie en de mogelijke risico's. Hieronder geven we een korte samenvatting van deze onderzoeken. De volledige onderzoeken worden ter beschikking gesteld aan gemeenten, huurdersorganisaties, het WSW en het Ministerie.

4.1 Financieel onderzoek

De genoemde onderzoeken zijn uitgevoerd door Finance Ideas, een onafhankelijk gespecialiseerd adviesbureau. Finance Ideas heeft onderzoek gedaan naar mogelijke (financiële) risico's als gevolg van de voorgenomen fusie. Dit heeft geresulteerd in de Risicoanalyse ten behoeve van voorgenomen fusie (hierna: risicoanalyse). Dit onderzoek verschaft inzicht in de risico's van de individuele corporaties en de impact hiervan op een fusie. Daarnaast is door Finance Ideas een financiële analyse gedaan naar de effecten van het samenvoegen van de twee corporaties met geharmoniseerde uitgangspunten. Hieronder geven we de conclusies van beide onderzoeken weer.

Conclusies uit de risicoanalyse

De conclusie uit de risicoanalyse is als volgt¹³ :

“Voor beide corporaties geldt dat zij er financieel goed voor staan en zowel op geconsolideerd niveau als na de scheiding DAEB en niet-DAEB voldoen aan de financiële ratio's die de Aw en het WSW stellen.

Beide corporaties kennen geen grote risico's in de grondposities en ontwikkelingsportefeuille. Daarnaast is geen van beide corporaties sterk afhankelijk van verkoopopbrengsten om investeringen te kunnen realiseren.

De analyse toont dat er geen onoverkomelijke financiële risico's aanwezig zijn in beide corporaties. Wat opvalt is de aanwezigheid van een aantal verschillende beleidsuitgangspunten. Ondanks dat beide partijen in een aangesloten woningmarktgebied opereren, is zowel de samenstelling en kwaliteit van de bestaande portefeuille als het transitiebeleid om te komen tot de wensportefeuille anders.

WEL zet daarbij in op een grotere niet-DAEB portefeuille en uitbreiding van de sociale voorraad door middel van nieuwbouw. AlleeWonen focust zich meer op haar bestaande DAEB portefeuille en hevelt op termijn niet-DAEB woningen over naar het DAEB segment. Tevens heeft AlleeWonen voor komende jaren een forse investeringsopgave in bestaand bezit.

Voor WEL geldt daarbij dat zij mede door de hogere aflossingen op de bestaande lening portefeuille en de grote aanvullende financiering voor haar nieuwbouwinvesteringen komende jaren een renterisico loopt. Dit risico is bij AlleeWonen verwaarloosbaar.

¹³ Risico-analyse ten behoeve van voorgenomen fusie Allee Wonen/WEL, 29 maart 2017, pag. 53

Omdat harmonisatie van een deel van de beleidsuitgangspunten (met name het activeringbeleid en de uitgangspunten voor het bepalen van de bedrijfswaarde) mogelijk consequenties heeft voor de financiële ratio's (ICR en LTV) adviseren wij hierover spoedig in overleg te treden om de effecten van harmonisatie inzichtelijk te krijgen en eenduidig beleid voor de fusiecorporatie vast te stellen. Hierbij geldt dat de effecten op de financiële ratio's weliswaar groot zijn maar de absolute kasstromen niet wijzigen, wel kunnen kasstromen anders geclassificeerd (operationeel of investering) worden..

Doordat de voorraad van beide corporaties afwijkt in locatie, type en kwaliteit is er bij fusie sprake van risico mitigerende effecten. Deze effecten zijn in het voordeel van beide partijen. De gemiddeld jongere leeftijd en betere kwaliteit (WWS en energielabel) van de portefeuille van WEL werkt in positieve zin door op de voorraad van AlleeWonen. De lagere schuldpositie per woning en het vlakkere herfinancieringsverloop van AlleeWonen heeft een positief effect op de schuldpositie en daarmee gepaard gaande herfinancieringsrisico's van WEL."

Conclusies uit de financiële analyse

De conclusie uit de financiële analyse is als volgt¹⁴ :

De fusiecorporatie voldoet in alle jaren aan de normen. De synergievoordelen zorgen met name voor betere kasstroomratio's. Door de besparingen verbeteren de kasstromen direct en als gevolg hiervan worden minder leningen aangetrokken. Dit heeft een bijkomend positief effect op de kasstromen, doordat minder rente betaald hoeft te worden. De in 2017 ingerekende fusiekosten hebben alleen in dat jaar een beperkt negatief effect op de ratio's.

De solvabiliteit verbetert hierdoor ook op langere termijn. De lagere uitgaande kasstromen leiden daarnaast tot een hogere bedrijfswaarde, waardoor de LTV verbetert.

Beide corporaties zijn financieel gezond voor de fusie. Door harmonisatie veranderen de ratio's beperkt, maar blijven de corporaties financieel gezond. Fusie zorgt voor een lager risicoprofiel van het vastgoed en voor een betere financiële positie.

¹⁴ Financiële analyse ten behoeve van voorgenomen fusie Allee Wonen/WEL, 12 april 2017, pag. 29

5. Financiële draagkracht van de gefuseerde toegelaten instelling

Dit hoofdstuk behandelt de financiële draagkracht van de gefuseerde toegelaten instelling. Dit start met inzicht in de verschillen in waarderingsgrondslagen van de fusiepartners en of deze verschillen van substantiële financiële betekenis zijn (paragraaf 5.1). Hierop volgt een efficiencyparagraaf. Daarin wordt ingegaan op de verschillende componenten van de beheerslasten, professionaliteit en efficiency van de organisatie. Tot slot wordt omschreven hoe deze doelstellingen worden bewaakt en geëvalueerd (paragraaf 5.2). De ambities en investeringsvoornemens van de gefuseerde instelling, zijn afgezet tegen de volkshuisvestelijke opgave en prestatieafspraken én tegen de situatie van voor de fusie. Ook wordt hierin aangegeven, of er sprake is van collegiale financiële ondersteuning en wat de effecten zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening aan huurders, de lokale binding en de huurontwikkeling (paragraaf 5.3). Hoofdstuk 5 eindigt met de wijze waarop de RvC toezicht houdt op het fusietraject (paragraaf 5.4) en een verklaring van het bestuur van de fusiepartners (paragraaf 5.5).

5.1. Verschillen waarderingsgrondslagen

WEL en AlleeWonen waarderen hun vastgoed beide tegen marktwaarde. WEL hanteert daarvoor de 'basisvariant' en AlleeWonen kiest voor de 'full-variant'. De kans bestaat dat op basis van de full-variant de marktwaarde van WEL afwijkt van de huidige waarde. Voor de bedrijfswaarde gebruiken de corporaties verschillende uitgangspunten. Daarnaast hebben WEL en AlleeWonen goedkeuring van hun accountant op de bedrijfswaarde-uitgangspunten. Er is een aantal verschillen ten aanzien van de uitgangspunten:

- WEL hanteert een langere levensduur dan AlleeWonen (29 jaar versus 26 jaar);
- WEL rekent een lager planmatig onderhoud in als gevolg van een ander activeringsbeleid (-55%);
- het planmatig onderhoud wordt bij WEL eerder afgebouwd dan bij AlleeWonen (tien jaar versus vijf jaar vóór einde levensduur);
- WEL hanteert een restwaarde die circa € 10.000 hoger is dan bij AlleeWonen. Dit leidt tot een 58% hogere bedrijfswaarde ten opzichte van AlleeWonen.

Als de uitgangspunten worden geharmoniseerd, leidt dit tot een hogere bedrijfswaarde voor AlleeWonen en een lagere bedrijfswaarde voor WEL.¹⁵

Geconcludeerd kan worden dat de waarderingsgrondslagen van WEL en AlleeWonen op sommige onderdelen verschillen (uitgangspunten), maar op hoofdlijnen overeenkomen (waardering op marktwaarde). Daarmee zijn er geen verschillen van substantiële financiële betekenis. Ten behoeve van financiële doorrekening is inmiddels een aantal belangrijke uitgangspunten, in overleg met beide accountants, gesynchroniseerd. Voor de overige onderwerpen rondom de financiële positie verwijzen we naar het vorige hoofdstuk en de genoemde onderzoeken van Finance Ideas.

¹⁵ Risicoanalyse ten behoeve van voorgenomen fusie d.d. 29 maart 2017, p. 10.

5.2 Efficiencyparagraaf

In deze paragraaf wordt, mede namens de RvC's van WEL en AlleeWonen, toegelicht hoe de efficiency en bedrijfslasten van de corporatie(s) zich tijdens en na fusie ontwikkelen, op welke manier daarop gestuurd wordt en op welk moment en welke manier de effecten van de fusie geëvalueerd worden.

Efficiency

Onder efficiency of doelmatigheid verstaan wij het zo optimaal mogelijk inzetten van de beschikbare mensen en middelen, waardoor de verkrijgende corporatie zo maximaal mogelijk kan presteren.

Verbetering van de doelmatigheid

Uit het document 'Meerwaardeonderzoek samenwerking Woonstichting Etten Leur en AlleeWonen' d.d. 12 mei 2016 (hierna: meerwaardeonderzoek) blijkt dat een fusie tussen WEL en AlleeWonen meerwaarde oplevert vanuit verschillende perspectieven: zowel voor de huurders, stakeholders, de financiën, het vastgoed als de organisatie. De fusiecorporatie kan efficiënter en effectiever opereren dan beide huidige corporaties nu zelfstandig kunnen. Daarmee kan er beter, sneller en actiever worden ingespeeld op maatschappelijke vraagstukken in de regio. Daarnaast versterkt het ook de strategische positie van de corporatie in de regio.

Bij deze fusie is sprake van een verlaging van de administratieve lastendruk. Het gezamenlijk uitvoeren van dit soort taken levert kostenvoordelen op. Kosten die beide organisaties nu maken worden straks maar één keer gemaakt. Dat geldt bijvoorbeeld voor jaarverslagen, begrotingen, accountantskosten, belastingadvies en juridische ondersteuning. Het feit dat de betreffende activiteiten bij samenwerking maar één keer worden gedaan in plaats van twee keer geeft de mogelijkheid om de extra beschikbare capaciteit of het budget in te zetten voor andere (volkshuisvestelijke) doeleinden.

De fusiecorporatie biedt mogelijkheden voor een minder kwetsbare en meer professionele organisatie. Door het samenvoegen van de kennis en expertise van afdelingen ontstaat meer ruimte voor de ontwikkeling van deskundigheid en kunnen specialismen effectiever worden ingekocht. Het uitgangspunt voor de fusieorganisatie is dat er een werknemer – eenheden (fte-vhe) verhouding richting 1:120. Daarmee is de fusiecorporatie in vergelijking met andere corporaties een efficiënte organisatie. De beoogde organisatie-inrichting is gebaseerd op dit uitgangspunt.

Beide corporaties hechten sterk aan lokale verankering. Er blijven daarom vestigingen in Breda, Etten-Leur en Roosendaal.

Beide organisaties krijgen door hun klanten een hoge waardering op de kwaliteit van de dienstverlening. Het meten van de klanttevredenheid blijft structureel gebeuren, om steeds te onderzoeken of de corporatie voor haar klanten de goede dingen doet, en of ze de dingen goed doet.

Kosten en baten van de fusie

Incidentele, met de fusie samenhangende kosten

Er zijn kosten gemoeid met deze fusie. Uit oogpunt van onafhankelijkheid en vanwege specifieke expertise is de projectbegeleiding, voor zowel het formeel-juridische proces als de organisatorische inrichting, extern belegd. Daarnaast is er door een onafhankelijke adviesorganisatie (Finance Ideas) een financiële analyse uitgevoerd.

Een aantal werkgroepen is bezig met de voorbereiding van de organisatorische fusie. Deze werkgroepen bestaan uit medewerkers van WEL en AlleeWonen. Daarmee wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van interne deskundigheid en capaciteit.

Op basis van ervaringscijfers en eigen inschatting, is een raming opgesteld voor de kosten van de fusie.

De belangrijkste kostenpost is de inhuur van externe expertise, voor zowel het juridische- als het organisatorische traject en de kosten van de integratie van de ICT-systemen en middelen. Dit zijn eenmalige kosten. Bij de eenmalige kosten zijn ook de eventuele afvloeiingskosten ten aanzien van personeel inbegrepen. Voor bestuurders of commissarissen is geen sprake van inkomenscompensatie of afkoopsommen. De RvC-leden die niet terugkeren stoppen per 1 januari 2018.

De totale integratiekosten bedragen naar verwachting circa € 2.800.000 – 4.700.000.

	Bandbreedte kosten fusie
Advieskosten	€ 600.000 – 800.000
ICT-fusiekosten	€ 1.500.000 – 2.500.000
Huisvesting	€ 400.000 – 600.000
Sociaal plan	€ 300.000 – 800.000
Totaal	€2.800.000 – 4.700.000

Naast deze kosten worden ook kosten gemaakt door tijdens het fusieproces extra medewerkers tijdelijk in te huren. Daarom wordt gezorgd dat de inspanningen die nodig zijn voor het fusieproces niet ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening aan de huurders. Deze kosten zijn opgenomen in de begroting 2017.

Structurele kostenbesparing door efficiencyvoordelen

Het besparingspotentieel van de fusie is door AlleeWonen en WEL berekend op een totaalbedrag van circa € 4.300.000 per jaar. Omdat één rechtspersoon ophoudt te bestaan, vallen er kosten weg voor jaarverslagen, begrotingen, accountantskosten, belastingadvies en juridische en fiscale ondersteuning. Daarnaast zijn er besparingen te behalen op gebied van RvC-vergoedingen (zeven RvC-leden i.p.v. twaalf), huisvesting, automatisering en personeelslasten.

De geraamde besparing is inclusief het rentevoordeel dat ontstaat bij fusie. Dit is naar verwachting circa € 550.000.

	Besparing t.g.v. fusie
1. Besparing van beïnvloedbare lasten (combinatie van bedrijfskosten en huisvestingskosten)	€ 2.200.000
2. Minder personele lasten (1 fte per 120 woningen)	€ 750.000
3. Rente voordeel	€ 550.000
4. Besparing onderhoudslasten (2,5%) ¹⁶	€ 800.000
Totaal	€ 4.300.000

De uitgangspunten voor de besparing op de beïnvloedbare kosten zijn op hoofdlijnen als volgt:

- Omvang huisvesting wordt teruggebracht in verband met formatiereductie;
- Aan personeel gerelateerde bedrijfslasten worden teruggebracht in verband met formatiereductie;
- Eliminatie van kosten die dubbel voorkomen bij samenvoeging van de individuele begroting en jaarrekening (onder andere accountantskosten);
- Ingeschatte besparingen (in verband met verdergaande digitalisering).

Aan Finance Ideas is gevraagd om een oordeel te geven over de ingerekende besparingen. Daarvan geeft men het volgende aan:

“De besparing op de beïnvloedbare lasten wordt veroorzaakt door besparing op andere huisvestingskosten en ICT en lijkt realistisch. [...] Gezien de omvang van de fusiecorporatie is deze personele besparing niet onrealistisch, maar het zorgt er wel voor dat de fusiecorporatie efficiënter moet werken dan corporaties van vergelijkbare omvang. [...] Op basis van de werkelijke berekeningen komt het (rente)voordeel uit op gemiddeld EUR 578.000 per jaar over de periode 2018 tot en met 2026.”¹⁷

De besparing wordt, in nauw overleg met gemeenten en huurders, ingezet ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. Dit wordt nader toegelicht in de volgende paragraaf.

5.3 Ambities en concrete investeringsvoornemens

De ambities en concrete investeringsvoornemens zijn opgenomen in het document ‘Volkshuisvestelijke Visie & Koers’ (hierna: koersdocument). Dit document is het beleidsdocument dat leidend is voor de ambities van de fusiecorporatie. Doordat WEL en AlleeWonen fuseren ontstaat er extra investeringscapaciteit. Dit biedt kansen om de dienstverlening verder te verbeteren. De fusiecorporatie kan hierdoor blijven investeren in innovaties zoals verduurzaming en digitalisering. Daarmee ontstaat een hoger

¹⁶ We rekenen een beperkt deel van de besparing die we denken te realiseren op onderhoudskosten (2,5%) toe aan de fusie, omdat we dit zien als het gevolg is van een eenduidig beleid, verdere professionaliteit en groter volume.

¹⁷ Financiële analyse ten behoeve van voorgenomen fusie Allee Wonen/WEL , 12 april 2017, pag. 17

serviceniveau. De fusiecorporatie wil dichtbij de huurders staan en vindbaar en aanspreekbaar zijn en zichtbaar aanwezig in de wijk.

Hiervoor heeft de fusiecorporatie de volgende zeven doelen geformuleerd:

1. Wij hebben genoeg geschikte huizen voor onze bewoners, zodat we zoveel mogelijk voldoen aan de behoefte.
2. Wij hebben huizen die goed zijn onderhouden, zodat de kwaliteit past bij de prijs.
3. Wij vragen huren die bewoners kunnen betalen, zodat zij niet financieel in de knel komen.
4. Wij zorgen voor duurzame en energiezuinige huizen, zodat we een bijdrage leveren aan een CO2 neutrale woonomgeving.
5. Wij zijn zichtbaar in straten, buurten en wijken, zodat onze bewoners en wijkpartners ons goed kunnen vinden.
6. Mensen met een zorgvraag kunnen bij ons terecht, zodat wonen geen zorg meer is.
7. Wij ondersteunen bewoners die dat nodig hebben, zodat zo weinig mogelijk bewoners in de knel komen.

De concrete investeringsvoornemens uit de huidige plannen of afspraken zijn per doel opgenomen in het koersdocument.

Door de voorgenomen fusie wordt op lange termijn tientallen miljoenen euro's bespaard. De eerste 5 jaar wordt een netto besparing verwacht van € 12.000.000. Deze netto besparing is het saldo van de besparingen die de fusie oplevert en de kosten van de fusie, zoals staat toegelicht in paragraaf 5.2. Dit bedrag wordt verdeeld over de drie werkgebieden waarin de fusie-organisatie werkzaam is: Breda, Etten-Leur en Roosendaal. Per werkgebied wordt met de huurderbelangenverenigingen en gemeenten bepaald hoe de meerwaarde wordt ingezet. Concrete afspraken daarover zijn vastgelegd in het Koersdocument.

De te realiseren besparingen worden niet direct gerealiseerd vanaf 2018. De fusiecorporatie heeft hiervoor in onderstaand overzicht een inschatting gemaakt in de tijd.

(x €1.000,-)	2018	2019	2020	2021	2022
Fusiekosten (totaal)	-/- €3.750				
Besparingspotentieel (jaarlijks)	€ 1.600	€ 2.800	€ 3.700	€ 3.800	€ 3.900
Meerwaarde cumulatief	-/- € 2.150	€ 650	€ 4.350	€ 8.150	€ 12.050

In 2022 bedraagt het jaarlijkse besparingspotentieel € 3.900.000. Dit bouwt zich na 2022 uiteindelijk op naar de verwachte € 4.300.000, waarna het rentevoordeel nog verder opbouwt.

5.4 Toezicht op efficiency en bedrijfslasten tijdens en na de fusie

Een voorgeschreven onderdeel van de fusie-effectrapportage is ook een beschrijving van de wijze waarop de RvC's en de RvC van de fusieorganisatie toezicht houden op de efficiency en bedrijfslasten tijdens en na de fusie.

Tijdens de fusie

De RvC's van WEL en AlleeWonen zijn gedurende het fusietraject nauw betrokken. De RvC's zijn en worden tijdens diverse vergaderingen bijgepraat over de voortgang van het proces. Daarnaast is er een klankbordgroep ingericht die bestaat uit een afvaardiging van beide RvC's. Terugkoppeling vindt frequent plaats naar de andere RvC-leden, zodat iedereen op de hoogte is van de stand van zaken en de voortgang. Er is externe onafhankelijke ondersteuning voor de totstandkoming van de nieuwe RvC .

Na de fusie

De afspraken die de fusiecorporatie maakt in het kader van de fusie, en de toezeggingen die worden gedaan, worden schriftelijk vastgelegd. Deze afspraken vormen het toetsingskader, op basis waarvan in de jaren na de fusie de ontwikkeling van de fusiecorporatie en de ontwikkeling van zowel de vastgoedportefeuille als de bedrijfslasten kan worden beoordeeld. Dit wordt één document per gemeente, waarin alle afspraken en waarborgen staan, om te kunnen monitoren.

Evaluatie

In het meerwaardeonderzoek is beschreven wat de te verwachten meerwaarde is van deze fusie. De beoogde fusie is voor beide organisaties uitsluitend een middel om de beschreven doelen te bereiken, zoals deze ook zijn opgenomen in deze fusie-effectrapportage. Het is voor hen dan ook vanzelfsprekend om vooraf afspraken vast te leggen en achteraf te willen beoordelen of door de fusie de meerwaarde daadwerkelijk is gerealiseerd. De corporaties hechten eraan te weten wat de huurders en stakeholders van de organisatie en de prestaties vinden.

In het kader van deze fusie wordt met de huurdersorganisaties en de betrokken gemeenten expliciet afgesproken op welke manier en op welk(e) moment(en) de effecten van de fusie met elkaar worden geëvalueerd.

Naast deze evaluaties met externe partijen wordt ook intern de voortgang van de ontwikkeling en de realisatie van de beoogde meerwaarde voortdurend beoordeeld. De doelstellingen die in het koersdocument staan vormen een belangrijke basis. Deze koers is in samenspraak met de stakeholders gemaakt. De doelstellingen uit de fusie-effectrapportage zijn daarbij de basis voor de toetsingscriteria van de evaluatie. Op de agenda's van het bestuur en de RvC's krijgt dit onderwerp structureel een plaats. Bij de eerstvolgende visitatie worden de effecten van deze fusie expliciet onderdeel van de visitatie.

5.5 Verklaring bestuur risico's en verbindingen

Verklaring van de bestuurders van
Woonstichting Etten-Leur

en

Stichting AlleeWonen

1. de heer K.M.A. van Dongen, bestuurder Woonstichting Etten-Leur
2. Mevrouw A.J. van de Ven-de Jong, bestuurder Stichting AlleeWonen

in aanmerking nemende:

- a. dat de besturen van Woonstichting Etten-Leur en Stichting AlleeWonen al geruime tijd besprekingen voeren over een juridische fusie tussen Woonstichting Etten-Leur en Stichting AlleeWonen

verklaren hierbij het volgende:

- I. De bestuurder van Woonstichting Etten-Leur en de bestuurder van Stichting AlleeWonen hebben kennis genomen van de mogelijke risico's van een fusie tussen Woonstichting Etten-Leur en Stichting AlleeWonen.
- II. De bestuurder van Woonstichting Etten-Leur heeft kennis genomen van alle, in het kader van het fusieproces opgestelde, rapportages en onderzoeken die betrekking hebben op de eventuele risico's betreffende Stichting AlleeWonen.
- III. De bestuurder van Stichting AlleeWonen heeft kennis genomen van alle, in het kader van het fusieproces opgestelde, rapportages en onderzoeken die betrekking hebben op de eventuele risico's betreffende Woonstichting Etten-Leur.
- IV. De bestuurder van Woonstichting Etten-Leur en de bestuurder van Stichting AlleeWonen zijn tot de conclusie gekomen dat er geen financiële of andere risico's bestaan die een fusie tussen Woonstichting Etten-Leur en Stichting AlleeWonen in de weg zou staan.

Aldus verklaard te n.t.b. (plaatsnaam) op n.t.b. (datum)

.....
De heer K.M.A. van Dongen
bestuurder
Woonstichting Etten-Leur

.....
Mevrouw A.J. van de Ven - de Jong
bestuurder
Stichting AlleeWonen

Ondergetekenden verklaren van de inhoud van bovenstaande kennis te hebben genomen en daarmee akkoord te gaan.

Namens de Raad van Commissarissen
Woonstichting Etten-Leur

De heer G.J. Lokerse
Voorzitter

Namens de Raad van Commissarissen
Stichting AlleeWonen

Mevrouw P.J. Bouvy-Koene
Voorzitter