

De samenwerking tussen kleine (< 1.000 vhe) corporaties

Op 19 november 2020 organiseerde de VTW de jaarlijkse bijeenkomst voor kleine corporaties met als thema "samenwerking". Er namen 34 corporaties deel. Bij veel kleine corporaties leeft namelijk de vraag of de organisatie voldoende in staat is om de uitdagingen van deze tijd zelf op te kunnen pakken, of dat zij beter kunnen samenwerken, en zo ja hoe.

De bijeenkomst begon met een inleiding van Robert van Bendegem, directeur van Atrivé en schrijver van [de handreiking over fusie en samenwerking tussen corporaties](#). Daarna vertelden een zestal toezichhouders van kleine woningcorporaties over hun dilemma's, afwegingen en ervaringen met diverse vormen van samenwerking.

Verder bood de bijeenkomst ook gelegenheid om elkaar en de VTW te bevragen op actuele onderwerpen.

In dit artikel een 'puntenverslag' van deze bijeenkomst.

De Sprekers

- Guido van Woerkom, vz. VTW
- Robert van Bendegem, dir. Atrivé en auteur handreiking fusie en samenwerking
- Teo van Craaikamp en Vincent van Luit, vz. RvC en best. WBV Reeuwijk
- Anne Offereins, vz. RvC SJHT
- Jan Bel, comm. Wst. Land van Altena
- Andre Rouwers, vz. RvC WBV Heerjansdam
- Richard Hijlkema, vz. RvC Wst. Joseph Stamproy
- Arnoud Vlak, vz. RvC Harmonisch Wonen

Ontwikkelingen

- Themavelden zoals betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en het sociaal domein zorgen voor een toenemende complexiteit.
- Accountantskosten zijn de afgelopen zes jaar met 35% gestegen.
- Toenemende eisen vanuit wet- en regelgeving leggen een (verantwoordings-)druk op de corporatie.

Om rekening mee te houden als corporatie onder de 1.000 vhe

- Sterke lokale verbondenheid en dichtbij de huurders georganiseerd.
- Voor de gemeente vaak slechts een kleine speler (zeker bij meerdere corporaties in hetzelfde werkgebied).
- Investerings op het gebied van bouwen en duurzaamheid vragen relatief veel van de organisatie.
- Overhead drukt zwaar(der) op de organisatie (verhouding fte per vhe).
- Accountantskosten per vhe zijn relatief veel hoger dan bij een grote corporatie.
- Goede digitale omgeving wordt meer noodzaak richting de toekomst, maar is ook (in de opzet) een kostbare en arbeidsintensieve faciliteit.
- Gezien het gering aantal medewerkers heb je veel generalisten nodig. Dit maakt de kleinere corporatie tot een aantrekkelijk werkgever (brede functies), maar is ook kwetsbaar:
 - groei binnen (en buiten) de functie is nauwelijks mogelijk
 - Continuïteit van dienstverlening staat onder druk bij ziekte en verlof
 - kennisopbouw binnen de organisatie is lastig.
- Verslaglegging volgens toegenomen eisen vanuit wet- en regelgeving vraagt veel (bespreekpunt met de Aw)

Belangrijke overwegingen om zelfstandig te blijven

- Lokale verankering en verbondenheid; nabijheid huurders.
- Behoud van eigen identiteit en DNA.
- Behoud van autonomie en control.

- Bekende gezichten op kantoor die de klanten/huurders kennen.
- Minder kans dat huurders binnen een grotere organisatie van het kastje naar de muur worden gestuurd.
- Mogelijkheid om snel te kunnen handelen (beperkt aantal spelers; makkelijker alle neuzen dezelfde kant op).

Overwegingen om meer samenwerking (of zelfs fusie) op te zoeken

- Ambities (met name qua duurzaamheid) beter kunnen verwezenlijken.
- Afdekken kwetsbaarheid van de organisatie; verhogen professionaliteit, capaciteit en flexibiliteit.
- Bedrijfslasten drukken (geldt voor fusie maar niet altijd voor samenwerken)
- Door vraagbundeling meer volume creëren en daardoor een betere onderhandelingspositie op de markt.

Onderzoekspunten bij samenwerking of fusie

- Is er voldoende draagvlak onder en zorg voor de medewerkers.
- Is er onder de partners ervaring met samenwerking (of fusie) of moet die anderszins worden binnengehaald.
- Zit de partner in dezelfde gemeente/regio; is er overlap qua werkgebied.
- Zijn verwachtingen uitgesproken en gelijkgesteld (bijv. waar het gaat om behoud van eigenheid, zorg voor lokale aannemers, cultuur, de aard/kwaliteit van de dienstverlening).
- Is de samenwerking of fusie passend bij de aard van de (bijzondere) doelgroep.
- Zijn de organisatievormen van de partner(s) passend met aandacht voor de juridische entiteit stichting of vereniging.

Ervaren hobbels in het traject

- Het in stand houden van samenwerken leidt tot extra regeldruk en tijdsinvestering.
- Soms verwatert de samenwerking als de dagelijkse agenda het weer overneemt.
- Vergaande samenwerking vraagt uniformering van beleidsuitgangspunten en bij voorkeur hetzelfde ICT-systeem, wat in de overgang als pittig wordt ervaren.
- Soms blijkt samenwerking eerder persoonsgebonden dan organisatie-gebonden, hetgeen bij vertrek van de betreffende persoon mogelijk problemen geeft (gebrek aan motivatie, onduidelijkheid, complexiteit).
- Bij bepaalde (intensieve) vormen van samenwerking of bij fusie moet:
 - met de vakbonden een sociaal plan worden opgesteld
 - akkoorden worden gesloten met de huurdersorganisaties, gemeenten en externe toezichthouders.

Lessons Learned

- Ook kleine corporaties met passie voor hun maatschappelijke opgave kunnen veel bereiken vanuit de zelfstandige positie.
- De meest succesvolle samenwerkingen zijn laagdrempelig of rondom een thema georganiseerd.
- Belangrijk is om aan de voorkant goed het doel van de samenwerking vast te leggen.
- Maak, vóór je over gaat tot een vergaande vorm van samenwerking, een gedegen businesscase; weegt samenwerking zowel maatschappelijk als financieel op tegen zelfstandig blijven of fuseren?
- Organiseer kritisch vermogen tussen bestuur en RvC om te komen tot afgewogen keuzes.
- Spreek vooraf samen goed de verwachtingen door en hou vast aan/monitor het doel van de samenwerking.
- De RvC heeft, naast haar statutaire rol, bij samenwerking een belangrijke rol als klankbord, toezicht (nabij en niet of afstand) en toetsing op de kern van het proces
- Organiseren van betrokkenheid van huurders kan het verschil maken in het komen tot een succesvolle samenwerking.
- Nieuwbouw is voor kleinere corporaties lastig maar niet onmogelijk; met goede externe partijen en met de juiste eigen mensen aan boord kan goede nieuwbouw gerealiseerd worden.
- De VTW kan ondersteunen met het maken van een lijst accountantskantoren die met kleine corporaties willen werken en waarmee eventueel prijsafspraken te maken zijn.