WOON COMPAS

woonvisie

# FUSIE-EFFECTRAPPORTAGE

6 februari 2019

# Inhoudsopgave


Voorwoord 4

Hoofdstuk 1 Inleiding: ambitie 5

Hoofdstuk 2 Positie, motivatie, match, meerwaarde en effecten van fusie 7

**2.1** Motivatie fusie 7
**2.2** Match tussen beide organisaties 8
**2.3** Doelen & speerpunten: waar staan we voor 9
**2.4** De meerwaarde van fusie 10
**2.4.1** De volkshuisvestelijke opgave 11
**2.4.2** Volkshuisvestelijke meerwaarde en de meerwaarde voor de huurders 11

Hoofdstuk 3 Het huidige en toekomstige beleid vóór en na fusie 14

**3.1** Inleiding 14
**3.2** Vastgoedpositie en opbouw portefeuille 14
**3.3** Portefeuillestrategie 15
**3.3.1** WoonCompas 15
**3.3.2** Woonvisie 15
**3.3.3** Portefeuillestrategie van de fusieorganisatie 16
**3.3.4** Focus transformatieopgave 16
**3.4** Huur en huurbeleid 17
**3.4.1** Huurbeleid Woonvisie 18
**3.4.2** Huurbeleid WoonCompas 18
**3.5** Duurzaamheidsbeleid, de huidige energielabels en ambities 19
**3.6** Beheer en onderhoud 20
**3.7** Nieuwbouw- en verkoopbeleid, renoveren en herontwikkelen 21

Hoofdstuk 4 Financiële uitgangspositie 23

**4.1** De huidige financiële positie 23
**4.1.1** Investeringswensen 24
**4.2** Financiële effecten 24
**4.2.1** Financiële positie na fusie 24
**4.3** Efficiëntie en synergie 26
**4.3.1** Bedrijfskosten 26
**4.3.2** Onderhoud 27
**4.3.3** Inzet van de besparing 27

Hoofdstuk 5 Inrichting van de organisatie 28

**5.1** Ambitie fusieorganisatie en de inrichting van de organisatie 28
**5.2** Uitgangspunten inrichting organisatie 29
**5.2.1** Bedrijfscultuur: goed mengsel 29
**5.2.2** Werkgeverschap en ontwikkeling organisatie 29

**5.2.3** Ambitie inrichting organisatie 29
**5.2.4** Aansturing: bestuur, directieteam en verantwoordelijkheid van medewerkers 30
**5.2.5** Inrichtingsprincipes 30
**5.2.6** Gebiedsgerichte teams en KCC 30

Hoofdstuk 6 Fusiewens gewogen 33
**6.1** Invulling van de afwegingsmatrix 33

Hoofdstuk 7 Financiele overzichten 42

# VOORWOORD

In deze fusie-effectrapportage wordt de beoogde meerwaarde van fusie tussen WoonCompas en Woonvisie in beeld gebracht. Daarbij wordt ook ingegaan op de te verwachten effecten van fusie. Dit document is bedoeld om in beide organisaties een beeld te krijgen van de meerwaarde en de effecten van de fusie zodat het bestuur en de raden van commissarissen van beide organisaties kunnen komen tot een oordeel over de beoogde meerwaarde van fusie en de effecten er van. Dit document is ook bedoeld om inzicht te geven aan de huurdersorganisaties van beide organisaties en aan de gemeenten waarin beide organisaties werkzaam zijn. Ook biedt het document de ondernemingsraden van beide organisaties de achtergrondinformatie waarop het voorgenomen besluit tot fusie is genomen.

Op basis van dit document zal aan de huurdersorganisaties een instemmingsverzoek worden gedaan en bij de gemeenten waarin WoonCompas en/of Woonvisie werkzaam zijn, zal een zienswijze worden opgevraagd. Aan de ondernemingsraden zal advies worden gevraagd.
WoonCompas en Woonvisie voeren vanaf begin 2017 gesprekken over mogelijke meerwaarde van fusie. De mogelijke meerwaarde en effecten van fusie worden beschreven in deze rapportage. Voor het bepalen van de meerwaarde en de effecten van fusie hebben werkgroepen van medewerkers uit beide organisaties een verkenning gedaan naar elkaars beleid, processen en ambities. Ook zijn gesprekken gevoerd met de OR, de huurdersorganisaties en de gemeenten waarin beide organisaties werkzaam zijn. Ook is er een boekenonderzoek verricht onder beide corporaties. De resultaten worden weergegeven in deze rapportage.

Dit document is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de bestuurders van beide organisaties en wordt ter goedkeuring voorgelegd aan beide raden van commissarissen. Als bestuurders willen we met dit document een realistisch beeld bieden van de meerwaarde en de effecten van de fusie. Om een goed beeld te krijgen van de volkshuisvestelijke meerwaarde en de meerwaarde voor de huurders is een aantal keer overleg gevoerd met beide huurdersorganisaties. Dat overleg heeft bijgedragen aan de aanscherping van deze fusie-effectrapportage. Voor de financiële effecten en risico's is een 'boekenonderzoek verricht'. De uitkomsten daarvan zijn in deze rapportage opgenomen. We denken dat we met deze rapportage de meerwaarde en de effecten van de fusie goed in beeld hebben gebracht.

In hoofdstuk 1 schetsen we kort de aanleiding en de ambitie. In hoofdstuk 2 beschrijven we de meerwaarde en effecten van de fusie. In hoofdstuk 3 komt het huidige en toekomstige beleid ter sprake. Daarbij is eerst het beleid van beide corporaties afzonderlijk beschreven en daarna de inzet van het nieuwe beleid. Hoofdstuk 4 gaat over de financiële positie van beide organisaties en de financiële effecten van de fusie op de fusieorganisatie. In hoofdstuk 5 wordt de inrichting van de fusieorganisatie beschreven. Hoofdstuk 6 sluit af met een weging van de verschillende effecten.

Alfred van den Bosch (bestuurder Woonvisie) en Eric Schopman (bestuurder WoonCompas)

# Hoofdstuk 1

# INLEIDING: AMBITIE

WoonCompas en Woonvisie zijn twee woningcorporaties in de regio Rotterdam en zijn werkzaam in de stad en de zuidrand van de stadsregio. Woonvisie is een algemene corporatie en WoonCompas is werkzaam als categorale corporatie. Beide corporaties willen hun hun rol in de regio versterken. Daarbij zien de bestuurders een aantal ontwikkelingen waarop zij met de beoogde fusieorganisatie willen inspelen:

1. De diversivisering van leefstijlen, toenemende vergrijzing en extramuralisering leidt tot nieuwe sociale vraagstukken in wijken en wooncomplexen en vraagt van corporaties maatschappelijk ondernemerschap. De leefbaarheid in wijken staat onder druk. Met passende ondersteuning willen we de kwaliteit van wonen en leefbaarheid op peil houden. Daarbij gaan we nauw samenwerken met de huurders-organisaties, huurderscommissies, gemeenten en maatschappelijke organisaties.
2. Betrokkenheid bij bewoners en lokale zichtbaarheid zijn kernbegrippen in onze manier van werken. We gaan daarom werken met **gebiedsgerichte teams** die in staat zijn lokale vraagstukken op te pakken in de buurt en in de wooncomplexen. Deze teams hebben een eigen verantwoordelijkheid in het toepassen van maatwerkopties. De medewerkers in dit team zijn gericht op het oplossen van vraagstukken/problemen. Dat doen ze in overleg met de bewoner (s), bewonerscommissies en/of huurdersorganisaties. Daarbij zullen zij waar nodig ook de gemeente en maatschappelijke instellingen betrekken. De gebiedsgerichte teams zijn gericht op leefbaarheidsvraagstukken en vormen een belangrijk onderdeel van de dienstverlening. Voor reparatieverzoeken en algemene informatie over verhuur, nieuwbouw, renovatie en onderhoud is een **klantcontactcentrum (KCC)** ingericht. De medewerkers van het Klantcontactcentrum zullen de vragen van huurders oppakken en zorgen dat vragen van bewoners worden opgelost. Het Klantcontactcentrum werkt nauw samen met de gebiedsgerichte teams. Samen zorgen zij voor het oplossen van vraagstukken en voor passende ondersteuning. We willen vier gebiedsgerichte teams inrichten. De verdere uitwerking van de rolinvulling van deze teams willen we in goed overleg doen met de huurdersorganisaties.
3. We gaan nieuwe woonvormen ontwikkelen met bewonersgroepen en maatschappelijke organisaties om te zorgen dat kwetsbare groepen langer zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Die nieuwe woonvormen zijn gericht op woongemak van de bewoners en op passende ondersteuning, veiligheid en leefbaarheid. Daar ligt in ons werkgebied een grote opgave. In Rotterdam beperken we onze ontwikkelopgave tot woonvormen voor bijzondere doelgroepen. In de BAR-gemeenten zorgen we voor de ontwikkeling van alle woonvormen. Daarvoor is ook investeringsruimte gereserveerd.

4. In beide organisaties zijn **betaalbaarheid en duurzaamheid** belangrijke thema's. In hun huurbeleid houden beide organisaties rekening met de draagkracht van de bewoners. Dat beleid zal in de fusieorganisatie worden voortgezet en daarover zal ook overleg plaatsvinden met de huurdersorganisaties. Ten aanzien van duurzaamheidsbeleid bestaan veel onzekerheden over de toepassing van technieken. De fusieorganisatie richt zich daarom op maatregelen die nodig zijn zoals isolatie van woningen. Daarnaast zullen we zorgen dat investeringen in duurzaamheid niet leiden tot woonlastenstijging. Ook onze duurzame woningen moeten betaalbaar en toegankelijk blijven. Investeringen voor verduurzaming zullen worden afgestemd met de huurdersorganisatie waarbij uiteraard ook de gevolgen voor de woonlasten inzichtelijk worden gemaakt.

Woonvisie en WoonCompas kunnen door het bundelen van krachten meer van betekenis zijn voor de bewoners en kunnen de uitvoeringskracht van de organisaties versterken.

# Hoofdstuk 2

# POSITIE, MOTIVATIE, MATCH, MEERWAARDE EN EFFECTEN VAN FUSIE

WoonCompas heeft circa 1.000 verhuureenheden en Woonvisie ruim 9.600. WoonCompas beheert daarnaast circa 354 woningen voor de categorale woningcorporatie Habion. WoonCompas is een categorale woningcorporatie, actief in Rotterdam en gericht op bijzondere doelgroepen. In Bleiswijk (gemeente Lansingerland) is WoonCompas eigenaar van een wooncomplex voor intramurale verpleging en verzorging (wooncentrum De Tuinen) en in de gemeente Nissewaard van een zorgboerderij. Woonvisie is een algemene woningcorporatie, actief in de BAR-gemeenten: Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk. Naast reguliere verhuureenheden bezit Woonvisie twee wooncomplexen voor intramurale verpleging en verzorging in Ridderkerk. Zowel het werkgebied als de kennis van beide organisaties zijn complementair. Beide organisaties zijn onderdeel van de Stadsregio Rotterdam waarin de stad Rotterdam samen met de andere gemeenten in de regio één woningmarkt, één arbeidsmarkt en één vervoersgebied vormen. De middelen van de woningcorporaties moeten worden geïnvesteerd in de volkshuisvestelijke opgave van deze woningmarktregio.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de motieven van fusie, de raakvlakken van beide organisaties de doelen en de beoogde meerwaarde.

## 2.1 Motivatie fusie

**WoonCompas**

- WoonCompas wil graag haar ambities realiseren en constateert dat dit niet zelfstandig kan. Door fusie met Woonvisie kan WoonCompas de ambitie om stevig te investeren in maatschappelijk en op zorg gericht vastgoed, ook echt realiseren. WoonCompas heeft reeds een aantal nieuwe vormen van maatschappelijke woonvormen en 'wonen met zorg' gerealiseerd in samenwerking met zorgorganisaties en marktpartijen en heeft op dit terrein competenties en een stevig netwerk ontwikkeld in de Rotterdamse gemeenschap.
- WoonCompas heeft nauwelijks (extra) middelen om te investeren in de ontwikkeling van de gewenste nieuwe woonvormen voor kwetsbare ouderen en mensen met een beperking. De organisatie is innovatief maar kwetsbaar. Met Woonvisie ontstaat een sterke organisatie en kunnen de innovatieve ideeën voor huisvesten van senioren en kwetsbare doelgroep worden gerealiseerd. Daarbij gaat het om gevarieerde woonvormen die de ontmoeting tussen de verschillende groepen stimuleert en waarbij maatschappelijke organisaties gewenste ondersteuning kunnen bieden.

- De financiële positie van WoonCompas is kwetsbaar. De organisatie staat onder verscherpt toezicht van de Autoriteit woningcorporaties. Door een fusie met Woonvisie ontstaat financiële ruimte om de ambities waar te maken en ook om de verduurzamingsopgave op te pakken.
- Uitwisselen expertise: door een fusie met Woonvisie ontstaat een breder netwerk waarin WoonCompas haar kennis kan inzetten en ook nieuwe kennis kan opdoen. Daarbij zal de ontwikkeling van nieuwe woonvormen altijd in goed overleg met bewoners, huurdersorganisaties, maatschappelijke organisaties en de gemeenten gebeuren. We willen alle kennis en ervaring inzetten.

**Woonvisie**

- In Ridderkerk, Barendrecht en Albrandswaard neemt de vergrijzing fors toe en mede daarmee ook het aantal kwetsbare ouderen. Woonvisie speelt daarop in, evenals op de huisvesting van mensen met een beperking. Woonvisie wil daarvoor de expertise en ervaring van WoonCompas inzetten om zelf te kunnen innoveren op het terrein van wonen en zorg. Daarvoor wil Woonvisie de organisatie aanpassen waarbij nadrukkelijk de samenwerking wordt gezocht met marktpartijen en zorg/welzijnsorganisaties voor de ontwikkeling van nieuwe woonvormen en vitale wooncomplexen. Daarbij zullen bewoners en huurdersorganisaties nadrukkelijk betrokken worden omdat hun ervaring en verwachtingen van belang zijn bij de ontwikkeling van nieuwe woonvormen.
- Woonvisie heeft een bovengemiddeld gezonde financiële positie en wil haar investeringsvermogen inzetten om haar positie in de stadsregio te versterken en mogelijke verevening vanuit het Rijk te voorkomen. Door een fusie met WoonCompas krijgt Woonvisie meer beleidsinvloed in de stadsregio en kan daarmee mede zorgen voor een goede balans tussen de stad Rotterdam en de regiogemeenten.
- Woonvisie gaat met haar middelen de volkshuisvestelijke opgaven in de BAR-gemeenten zoals afgesproken in de prestatieafspraken, realiseren. Door de gezonde financiële positie van Woonvisie zijn er extra middelen die kunnen worden ingezet voor ontwikkeling van nieuwe woonvormen die wenselijk zijn om langer zelfstandig thuis te kunnen blijven wonen. WoonCompas heeft een interessante opgave waarin Woonvisie kan en wil investeren om samen meer ervaring op te doen in het ontwikkelen van nieuwe woonvormen en de positie in de stadsregio te versterken. Die ontwikkeling van nieuwe woonvormen (zowel in Rotterdam als in de BAR-gemeenten) zal in overleg met de huurdersorganisaties gebeuren en is ook in het belang van de bewoners.
- Woonvisie is een robuuste organisatie met goed lopende operationele processen, professionele bedrijfsvoering die in staat is de complexiteit te organiseren en te borgen. Met deze inbreng wordt de organisatorische kwetsbaarheid van WoonCompas gereduceerd.

## 2.2 Match tussen beide organisaties

| WoonCompas | Woonvisie |
|---|---|
| ▪ WoonCompas wil graag investeren in de transformatie van op zorg gericht vastgoed en ontwikkeling van eigentijdse betaalbare woonvormen voor kwetsbaren. De kansen kunnen nu niet worden opgepakt.<br>▪ WoonCompas heeft veel ervaring met het huisvesten van senioren en kwetsbare groepen (bijzondere doelgroepen: zwervers, kwetsbare moeders met | ▪ Woonvisie wil ook eigentijdse woonvormen voor ouderen en bijzondere doelgroepen ontwikkelen en wil en kan daarin investeren. Zoekt daarom een partner die kennis en ervaring heeft en ook mogelijkheden ziet in de regio.<br>▪ Woonvisie heeft in de BAR-gemeenten ook een opgave op het terrein van wonen en zorg en kan de kennis op dit terrein |

| | |
|---|---|
| kinderen, jongeren met een autistische beperking, psychiatrie: mensen die zich niet makkelijk in een reguliere omgeving kunnen huisvesten) en heeft op dit terrein de competenties en een stevig netwerk in de Rotterdamse gemeenschap.<br>▪ WoonCompas staat onder verscherpt toezicht door haar financiële positie. De middelen voor investeringen zijn beperkt. Daarnaast is de organisatie kwetsbaar. De administratieve last- en regeldruk is verhoudingsgewijs heel groot.<br>▪ Door de financiële positie kan WoonCompas nu niet de kansen in Rotterdam oppakken terwijl de organisatie de expertise wel in huis heeft.<br>▪ WoonCompas ziet in Woonvisie een belangrijke partner omdat de cultuur en ambitie van beide organisaties goed aansluiten. . Beide organisaties hebben elkaar wat te bieden. | inzetten. Daarnaast wil Woonvisie haar positie in de stadsregio Rotterdam versterken.<br>▪ Woonvisie is financieel gezond en beschikt over middelen voor extra investeringen. Het is een robuuste organisatie met goedlopende operationele processen, een professionele bedrijfsvoering die in staat is de verduurzamings- en transformatie-opgaven te realiseren en goede dienstverlening te waarborgen.<br>▪ Woonvisie wil en kan middelen inzetten om in de zuidrand en in Rotterdam te transformeren en nieuwe allianties te vormen samen met zorg en welzijn. Woonvisie wil gebruikmaken van de expertise.<br>▪ Woonvisie ziet WoonCompas als een belangrijke partner om in de stadsregio Rotterdam een stevigere positie te krijgen en gesprekspartner te kunnen zijn voor de maatschappelijke organisaties. |
| ▪ Woonvisie en WoonCompas vinden beide de participatie van huurders van belang en zullen blijven investeren in een goede samenwerking met de huurdersorganisaties.<br>Woonvisie en WoonCompas hebben duurzaamheidsambities. Investeringen in verduurzaming zullen niet leiden tot woonlastenstijging. Door fusie kan WoonCompas haar duurzaamheidsopgave op lange termijn realiseren. Woonvisie heeft voldoende middelen om te verduurzamen. Beide organisaties willen geen risicovolle investeringen doen maar zetten in op bewezen technologie en duurzaam beschikbare warmte- en energiebronnen. | |

## 2.3 Doelen & speerpunten: waar staan we voor

De fusieorganisatie zal de afspraken met de huurdersorganisaties en de gemeenten nakomen. De constructieve relatie wordt voortgezet en ook voor de toekomst zullen in goed overleg afspraken worden gemaakt over volkshuisvestelijke vraagstukken. De fusieorganisatie ziet zichzelf als:

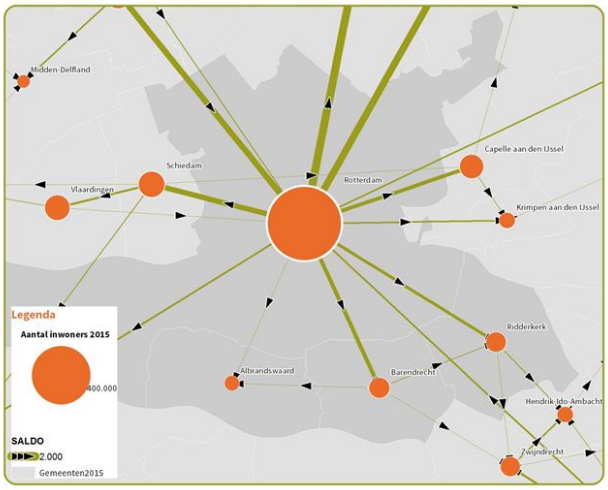
Maatschappelijk ondernemer in goed en betaalbaar wonen gericht op bewoners en woningzoekenden die vanwege hun beperkte inkomen en/of kwetsbaarheid geen passende woning kunnen vinden op de woningmarkt. De organisatie biedt deze bewoners een thuis in een veilige, gezonde omgeving met ruimte voor eigen regie. Samen met de huurdersorganisaties en maatschappelijke instellingen wil de organisatie zichtbaar zijn en betekenis geven aan het 'inclusief samenleven' in wijken, buurten en complexen. Persoonlijk contact is daarbij van belang.

De fusieorganisatie wil graag aan de slag met de volkshuisvestelijke opgave en heeft daarbij de volgende doelen en speerpunten voor ogen:

1. ***Het organiseren van betrokkenheid bij de huurders en de huurdersorganisaties.*** De fusieorganisatie zal haar activiteiten afstemmen met de huurdersorganisaties en zal waar nodig ondersteuning bieden aan de huurdersorganisaties.

2. ***Dienstverlening op maat bieden*** en daar waar nodig zichtbaar zijn voor bewoners in de wooncomplexen en de wijken en buurten. Met het Klantcontactcentrum (KCC) en het gebiedsgericht werken zorgt de fusieorganisatie dat de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt door maatwerkoplossingen. De wens is dat de klantwaardering over de dienstverlening boven het gemiddelde in de sector wordt. We blijven huurders betrekken bij onze werkwijze en zorgen dat de klantwaardering op peil blijft. De kwaliteit van de dienstverlening en het effect van het gebiedsgerichte werken zullen met enige regelmaat worden besproken met de huurdersorganisaties.
3. Zorgen voor het ***passend toewijzen van betaalbare huisvesting*** voor hun doelgroepen met daarbij ***bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen***. De fusieorganisatie gaat uit van zelfregie en de gebiedsgerichte teams bieden de ondersteuning die mensen nodig hebben. Voor passende ondersteuning werken de teams samen met maatschappelijke partners.
4. Met partners zorgen wij voor een ***veilige woonomgeving en leefbare wooncomplexen***. Daarbij geven we invulling aan de diversiteit van onze doelgroepen en zorgen wij voor differentiatie in onze wijken en buurten.
5. Zorgen voor de ontwikkeling van ***een kwalitatief goede, passende, betaalbare en duurzame woningvoorraad***. Daarbij zullen we specifiek aandacht hebben voor de ontwikkeling van nieuwe woonvormen.

## 2.4 De meerwaarde van fusie




WoonCompas en Woonvisie zijn werkzaam in de Stadsregio Rotterdam. Het bezit van de fusieorganisatie ligt in de gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Ridderkerk, Rotterdam, Lansingerland (1 complex) en Nissewaard (1 zorgboerderij). In vergelijking met andere corporaties in de stadsregio is de positie in Rotterdam in omvang beperkt. Maar de activiteiten gericht op het huisvesten van bijzondere doelgroepen, maakt dat de fusieorganisatie ook voor de gemeente Rotterdam van belang is. In Rotterdam is het huidige beleid gericht op het verkleinen van het aantal sociale huurwoningen. Dat geldt niet voor de nieuwe woonvormen voor bijzondere doelgroepen. Op dat terrein is sprake van een toenemende behoefte. Daarom heeft de gemeente Rotterdam aangegeven dat zij een fusie tussen WoonCompas en Woonvisie interessant vindt omdat dit een impuls geeft aan de ontwikkeling van nieuwe woonvormen op het terrein van wonen en zorg voor de huisvesting van kwetsbare bewoners. De gemeente wil dergelijke initiatieven ook ondersteunen. De BAR-gemeenten constateren ook een toenemende behoefte aan nieuwe woonvormen en zien dat de fusie hieraan een positieve prikkel geeft. Ze vinden wel dat de investeringen in Rotterdam niet ten koste mogen gaan van de gewenste investeringen in de BAR-gemeenten. Dat laatste is niet het geval. De fusieorganisatie zal zorgen dat in de BAR-gemeenten de noodzakelijke investeringen worden gerealiseerd.

De omvang van de woningvastgoedportefeuille van Woonvisie is een stuk groter dan die van WoonCompas. Samenvoeging leidt binnen het geheel tot een accentverschuiving naar wonen met bescherming en ondersteuning, zonder de omvang en ambitie van het reguliere deel te raken.

In Ridderkerk heeft de corporatie een marktaandeel binnen het huursegment van 94%. In Albrandswaard is dat 29% en Barendrecht is vooral een acquisitiegebied waar nu huurwoningen worden gerealiseerd.

De fusie draagt bij aan een versterking van de positie in de regio Rotterdam waardoor de organisatie meer invloed krijgt op:

- *Het volkshuisvestingsbeleid in Rotterdam en de regio*
- *De transitievisie duurzaamheid*
- *De woningbouwprogrammering*
- *De ontwikkeling van wonen met bescherming en ondersteuning.*

### 2.4.1 De volkshuisvestelijke opgave

Woonvisie en WoonCompas hebben prestatieafspraken gemaakt met de gemeenten waarin zij bezit hebben. Die afspraken zullen worden nagekomen. Voor de gemeenten is de vergrijzing een serieuze opgave omdat dit leidt tot een verandering van de kwalitatieve woningbehoefte: bijzondere woonvormen, huisvesting voor eenpersoonshuishoudens, behoeft aan ondersteuning et cetera. In onderstaande blokken staan de ontwikkeling en opgave beschreven.

VOLKSHUISVESTELIJKE OPGAVE ROTTERDAM

De gemeente Rotterdam vergrijst in de komende twintig jaar. Het aantal senioren (65+) neemt in de periode 2015-2035 toe met circa 36.000, het aantal bejaarden (80+) neemt in die periode toe met circa 11.000 personen. Toename eenpersoonshuishoudens: er is een tekort aan passende woonvormen en vitale wooncomplexen met zorg- en welzijnsdiensten op maat voor deze doelgroep. Daarnaast is er een toenemende vraag naar de (tijdelijke) opvang van kwetsbare personen die (soms tijdelijk) onvoldoende zelfredzaam zijn om volledig zelfstandig in de maatschappij te functioneren. Het lukt de gemeente (nog) niet om deze kwetsbaren exact te specificeren en te kwantificeren, maar een toename van het aantal dak- en thuislozen, toenemende overlast, geconcentreerde leefbaarheidsproblematiek en eenzaamheid zijn duidelijke signalen.

VOLKHUISVESTELIJKE OPGAVE BAR

De gemeente Ridderkerk vergrijst sterk, in 2030 zijn circa 8.700 van de 21.160 huishoudens 65+. Er zijn in Ridderkerk veel grote eengezinswoningen en in het sociale segment veel portieketagewoningen. De opgave is om met nieuwe woonvormen en passende zorg- en welzijnsdiensten aan te sluiten op de nieuwe behoefte van langer thuis in de eigen buurt. Ook in Barendrecht en Albrandswaard speelt hetzelfde vraagstuk.

Ridderkerk heeft met 8.356 sociale huurwoningen 40,2% van de woningvoorraad meer dan nodig is voor de lokale sociale doelgroep. In Barendrecht en Albrandswaard is juist een tekort aan sociale huurwoningen.

### 2.4.2 Volkshuisvestelijke meerwaarde en de meerwaarde voor de huurders

Samen hebben beide organisaties in het werkgebied meer slagkracht en zullen door bundeling van expertise meer beïnvloedingsmogelijkheden ontstaan. De fusieorganisatie zal daarbij de volgende volkshuisvestelijke meerwaarde gaan bieden:

1. We gaan ***Nieuwe woonvormen*** ontwikkelen die passen bij de behoefte aan wonen met verschillende gradaties van ondersteuning. Dat gaan we proactief doen **met bewoners**, initiatiefgroepen, zorg- en welzijnsorganisaties en ondersteunende marktpartijen die willen investeren in ruimtes voor commerciële voorzieningen en/of dure huur en/of koop. In vier jaar willen we in Rotterdam 1.000 extra nieuwe woningen/woonruimtes toevoegen voor bijzondere doelgroepen. In de BAR-gemeenten doen we wat we hebben beloofd: investeren in nieuwbouw

en transformatie. Ook daar zorgen we voor nieuwe woonvormen die passen bij de behoefte aan ondersteuning van de bewoners. Wij maken 'langer thuis wonen' mogelijk.

2. We gaan als ***netwerkpartner meer een aanjagende rol vervullen*** en partners aanspreken over hun rol in het gezamenlijk realiseren van passende woonvormen met ondersteuning voor bewoners. Daarbij zullen we ook de **huurdersorganisaties** betrekken.
3. We gaan in wijken en buurten werken met ***gebiedsgerichte teams*** met een sterk regelend en oplossend vermogen. De medewerkers in dat team vervullen een ***ondersteunende en coördinerende rol in wijken, buurten, kernen en wooncomplexen***. We pakken onze eigen verantwoordelijkheid en spreken met partners over versterking van hun rol om gezamenlijk passende ondersteuning te bieden aan bewoners (***maatwerkoplossingen***). Maar ook bieden we sociale veiligheid en leefbaarheid in onze wooncomplexen en buurten. Dat doen we in goed overleg met de bewoners en **bewonerscommissies**.
4. We zorgen voor een ***robuuste en flexibele organisatie***: goed in de beheersing, flexibel in de innovatie en soepel lopende processen en een goede en passende dienstverlening zoals 24 uur online bereikbaar. Met de huurdersorganisaties zal verder worden verkend hoe het ***klantgemak kan worden vergroot*** door passende dienstverlening en ondersteuning.
5. We **bieden dienstverlening op maat** en zorgen voor een **lokale verankering** in de woongebieden. We zijn zichtbaar en bereikbaar voor onze bewoners in de wooncomplexen, de wijken en buurten. Met het Klantcontactcentrum (KCC) en het gebiedsgericht werken zorgt de fusieorganisatie dat de kwaliteit van de dienstverlening op gewenst niveau blijft. Over de kwaliteit van de dienstverlening en het gebiedsgerichte werken worden afspraken gemaakt met de huurdersorganisaties.
6. We zorgen voor de doorontwikkeling van een **kwalitatief goede, bereikbare, passende, betaalbare en duurzame woningvoorraad**. Daarbij zullen we specifiek aandacht hebben voor de ontwikkeling van nieuwe betaalbare en toegankelijke woonvormen.
7. We zorgen voor het **passend toewijzen van betaalbare huisvesting** voor al onze doelgroepen. Daarbij hebben we bijzondere aandacht voor kwetsbare bewoners.
8. De gemeenten hebben allen duurzaamheidsambities. Die verschillen per gemeente. De fusieorganisatie zal op het terrein van ***verduurzaming*** nauw gaan samenwerken met de gemeenten en de maatschappelijke partners. De fusiecorporatie zal daarin ook haar rol pakken. De ambitie van de fusieorganisatie is slim investeren en versnellen daar waar het kan. Daarbij is niet alleen het beleid van de gemeente van belang maar ook de betrokkenheid van de huurdersorganisaties en de bewoners. Zonder draagvlak onder bewoners is verduurzaming onmogelijk.
9. Met Woonvisie en WoonCompas zijn ***prestatieafspraken*** gemaakt door de gemeenten en huurdersorganisaties. Die zullen onvoorwaardelijk worden voortgezet totdat met de fusieorganisatie nieuwe afspraken worden gemaakt.
10. Samenwerken is een sleutelbegrip binnen de fusieorganisatie en die ***samenwerkingsbereidheid*** zal worden ingezet om samen met de partners bovenstaande maatschappelijke vraagstukken op te pakken.

De vraag naar vernieuwende vormen van wonen is het grootst in Rotterdam. Maar ook in de BAR-gemeenten is behoefte aan bijzondere woonvormen. In de BAR-gemeenten heeft de fusieorganisatie reeds een stevige positie. In Rotterdam wordt die positie versterkt. De positie en het profiel van WoonCompas in Rotterdam is hierbij een belangrijke drager, mede daarom gaan we verder onder de naam WoonCompas. Dat laatste is mede ingegeven omdat de naam Woonvisie veelal gebruikt wordt als aanduiding van het volkshuisvestelijk beleid van de gemeenten.

Samenvattend kunnen we stellen dat **de meerwaarde voor de huurders als gevolg van fusie** de volgende aspecten omvat:

- Betere aansluiting bij de woonbehoefte van ouderen en van bijzondere doelgroepen door de ontwikkeling van woonvormen met passende ondersteuning. De middelen zijn beschikbaar om op korte termijn circa 1000 specifieke woningen te realiseren;
- Behouden en ontwikkelen van betaalbare en duurzame woningen. Ook hiervoor zijn de middelen beschikbaar;
- Sturing in de vastgoedstrategie op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen voor alle doelgroepen (redelijke slaagkansen);
- Dienstverlening op maat bieden: maatwerkoplossingen en bovengemiddelde kwaliteit;
- Passende ondersteuning bieden aan de huurdersorganisatie/bewonerscommissies;
- Betrokkenheid van bewoners organiseren o.a. voor ondersteuning en verduurzaming;
- Samenwerking met huurdersorganisatie(s) en de gemeenten: gesprekspartner voor volkshuisvestelijke kwesties;
- Een besparing van € 300.000,- op jaarbasis die kan worden ingezet voor dienstverlening op maat, ondersteuning huurdersorganisatie/commissies en betrokkenheid van bewoners.

Een aantal van bovenstaande aspecten worden nu ook al opgepakt maar door fusie komen deze extra in de aandacht en in de versnelling.

# Hoofdstuk 3

# HET HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE BELEID VÓÓR EN NA FUSIE

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan we stil bij het huidige beleid van de beide organisaties en de beleidsvoornemens van de fusieorganisatie. Daarbij zullen we voor zover nodig ook iets zeggen over de positie van beide organisaties en de context.

## 3.2 Vastgoedpositie en opbouw portefeuille

- WoonCompas heeft circa 1.000 verhuureenheden en Woonvisie circa 9.600. Het zelfstandig woningvastgoed van WoonCompas bestaat voor 100% uit meergezinswoningen (MGW). Woonvisie heeft naast MGW een aandeel van 40% eengezinswoningen (EGW).
- Het woningvastgoed van WoonCompas en Woonvisie is voor een groot deel (respectievelijk 50% en 60%) ouder dan 40 jaar.
- WoonCompas voegt vanuit de eigen vastgoedportefeuille een relatief groot aandeel bezit uit recente bouwjaarklassen toe.
- WoonCompas en Woonvisie hebben niet-DAEB-bezit waartoe ongeveer 1.100 huurwoningen behoren (circa 11%, 166 bedrijfsruimten (ook zorg gerelateerde) en ruim 600 parkeervoorzieningen. Dit bezit is administratief gescheiden.
- Gezien de leeftijd, maar ook aansluitend op de portefeuillestrategie (zie aldaar) is er een opgave in verjonging en functionele transformatie.

**Tabel: Verdeling verhuureenheden**
ultimo 2017

| | Woonvisie aantal | WoonCompas aantal | Totaal aantal | % | Sector % |
|---|---|---|---|---|---|
| totaal zelfstandige won. | 8.751 | 589 | 9.340 | 88% | 86% |
| totaal onzelfstandige won. | 235 | 276 | 511 | 5% | 6% |
| subtotaal | 8.986 | 865 | 9.851 | 92% | 92% |
| garages | 598 | 25 | 623 | 6% | 6% |
| bedrijfsruimten (BOG) | 74 | 92 | 166 | 2% | 1% |
| maatschappelijk og (MOG) | 3 | 9 | 12 | 0% | 1% |
| overig | 0 | 0 | 0 | 0% | 1% |
| Totaal verhuureenheden | 9.661 | 991 | 10.652 | 100% | 100% |

Bron: dVi 2017

**Tabel: Verdeling over woningtype**
ultimo 2017

| | Woonvisie aantal | % | WoonCompas aantal | % | Totaal aantal | % | Sector % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Eengezinswon. | 3554 | 40% | 173 | 20% | 3727 | 38% | 41% |
| Meergezinswon. zonder lift | 3244 | 36% | 0 | 0% | 3244 | 33% | 26% |
| Meergezinswon. met lift | 1953 | 22% | 416 | 48% | 2369 | 24% | 15% |
| Hoogbouw | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 12% |
| Onzelfstandige won. | 235 | 3% | 276 | 32% | 511 | 5% | 6% |
| Totaal | 8986 | 100% | 865 | 100% | 9851 | 100% | 100% |

Bron: dVi 2017

**Tabel: Verdeling over bouwjaren**
ultimo 2017

| | Woonvisie aantal | % | WoonCompas aantal | % | Totaal aantal | % | Sector % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| tot 1945 | 31 | 0% | 99 | 11% | 130 | 1% | 8% |
| 1945 - 1959 | 1302 | 14% | 0 | 0% | 1302 | 13% | 13% |
| 1960 - 1969 | 1871 | 21% | 0 | 0% | 1871 | 19% | 16% |
| 1970 - 1979 | 2420 | 27% | 288 | 33% | 2708 | 27% | 18% |
| 1980 - 1989 | 1552 | 17% | 193 | 22% | 1745 | 18% | 20% |
| 1990 - 1999 | 485 | 5% | 0 | 0% | 485 | 5% | 11% |
| 2000 - 2009 | 837 | 9% | 207 | 24% | 1044 | 11% | 9% |
| 2010 en later | 488 | 5% | 78 | 9% | 566 | 6% | 5% |
| Totaal | 8986 | 100% | 865 | 100% | 9851 | 100% | 100% |

Bron: dVi 2017

De bouwjaarklasse-indeling sluit aan bij de bouwregelgeving en groepeert woningen met vergelijkbare kwaliteit op basis van de voorschriften uit de wetgeving. Het zegt daarmee tevens iets over de bouw karakteristiek en daaraan gekoppelde opgaven. Het bezit van WoonCompas van vóór 1945, betreft maatschappelijk onroerend goed (MOG), geen woningen.

Het wonenvastgoed kent een marktwaarde in verhuurde staat van gemiddeld € 109.000,- (WoonCompas) tot € 110.000,- (Woonvisie). WoonCompas heeft woningen met een gemiddelde oppervlakte van 62 $m^2$. Bij Woonvisie ligt het gemiddelde op 74 $m^2$ bij MGW en 104 $m^2$ bij EGW.

Bij doorvoeren van het huidige beleid zal een niet-DAEB-wonenportefeuille ontstaan van circa 12%.

- De omvang van de woningvastgoedportefeuille van Woonvisie is dermate groot dat samenvoeging niet leidt tot een wezenlijk andere karakteristiek van de vastgoedportefeuille.
- Bij de samenvoeging van de VHE-data uit de primaire systeembronnen zullen alvorens het geheel samen te voegen de data worden gecheckt op validiteit en zullen de ontbrekende gegevens worden toegevoegd en zal de terminologie op elkaar worden afgestemd.

## 3.3 Portefeuillestrategie

### 3.3.1 WoonCompas

WoonCompas en Woonvisie hebben de portefeuillestrategie opgesteld vanuit de marktverkenning en portefeuilleperformanceanalyse en deze vertaald in een beheer en ontwikkelstrategie op het vastgoed. Beide organisaties hebben een transformatieopgave in zowel het zorg- als wonenvastgoed. De verwachting daarbij is dat de toekomstbestendigheid van het “oude” zorgvastgoed beperkt is. Hier ligt een belangrijke herstructureringsopgave. In het reguliere wonen staat de toekomstbestendigheid van bepaalde woonproducten, bijvoorbeeld de oude portieketagewoningen, onder druk. De risico’s van de herstructureringsopgave zijn beperkt omdat het betreffende vastgoed op relatief goede locaties staat. De karakteristiek van gehuisveste doelgroepen verandert door de samenvoeging van beide organisaties omdat WoonCompas zich alleen richt op het huisvesten van senioren en bijzondere doelgroepen.

De doelgroepen van WoonCompas zijn ouderen en kwetsbare huurders (primair en secundaire doelgroepen van beleid). Daarbij ligt de focus op zelfstandige wooneenheden. De gesignaleerde verduurzamingsopgave op lange termijn kan op dit moment slechts deels ingevuld worden door beperking van financiële middelen.

### 3.3.2 Woonvisie

Woonvisie streeft in haar portefeuillestrategie naar gedifferentieerde buurten waarbij ook ruimte is voor het niet-DAEB-segment. Belangrijke focuspunten zijn het moderniseren van de voorraad door transformatie van jaren 50-60-bezit, het verduurzamen van de voorraad en het aanpassen van de voorraad tot meer levensloopbestendig vastgoed. In overleg met zorgorganisaties wordt gekeken naar aanpassingen van het zorgvastgoed. Daarnaast kijkt Woonvisie naar nieuwbouwprojectontwikkelingen voor de sociale doelgroep en zal daarbij kansen pakken in het werkgebied om ook nieuwbouw voor de sociale doelgroep te realiseren en differentiatie van wijken te bevorderen. De doelgroep van Woonvisie bestaat uit alle type huishoudens van alle leeftijden die zich geen markthuurwoning of koopwoning kunnen veroorloven. Daarnaast bedient Woonvisie via verkoop van haar bezit tevens de onderkant van de middengroep die koopbereid is.

### 3.3.3 Portefeuillestrategie van de fusieorganisatie

Met het samengaan van WoonCompas en Woonvisie ontstaat voor WoonCompas meer ruimte om de transformatieopgave op te pakken van de verouderde complexen. Ook kunnen de investeringen op het terrein van verduurzaming worden opgepakt. Daarnaast zal in de nieuwe organisatie de ontwikkeling van 1.000 wooneenheden op het terrein van ouderenhuisvesting en kwetsbare doelgroepen worden opgepakt. Ook de geplande investeringen binnen de BAR-gemeenten op het terrein van nieuwbouw en transformatie zullen worden uitgevoerd zoals is afgesproken in de prestatieafspraken. Daarbij zal de kennis en expertise voor ontwikkeling van nieuwe woonvormen met bescherming en ondersteuning, worden ingezet.

- In Rotterdam zal het beleid voor de categorale doelgroepen worden voortgezet en in de BAR-gemeenten wordt het beleid voor de brede doelgroep voortgezet. De synergie zit in de gemeenschappelijke uitdaging om door bundeling van kennis te komen tot specifieke nieuwbouwprojecten gericht op huisvesting van ouderen en specifieke doelgroepen.
- In de BAR-gemeenten zal nieuwbouw worden gerealiseerd en zal ook de transformatieopgaven van zowel zorgvastgoed als regulier wonenvastgoed worden opgepakt waarbij nieuwe woonconcepten zullen worden ontwikkeld in overleg met bewoners en maatschappelijke organisaties.

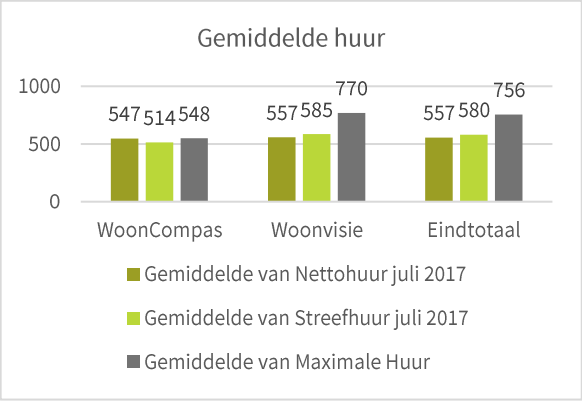
### 3.3.4 Focus transformatieopgave

Ambitie/kansen versus mogelijkheden voor realisatie:

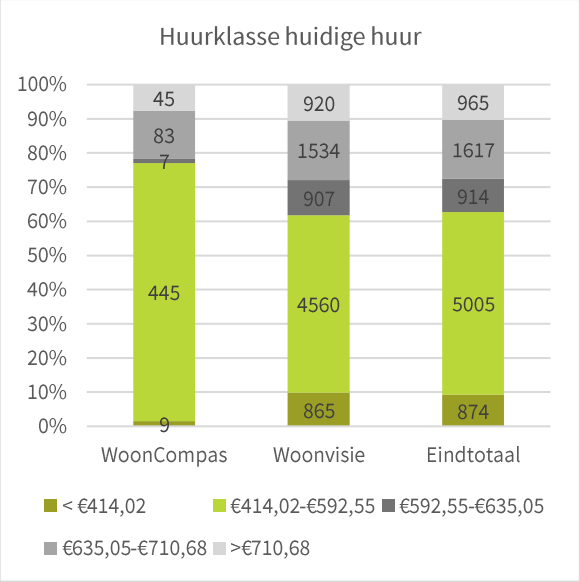
| Corporatie | Ambities transformatieopgave | ▪ Opmerkingen<br>Wel/niet ingerekend |
|---|---|---|
| Woonvisie | 1. Sloop/nieuwbouw circa 1.300 portiekwoningen en beperkt aantal EGW uit de jaren '50-'60.<br>2. Circa 150 nb. woningen in Barendrecht.<br>3. Circa 100 nb. woningen in Albrandswaard.<br>4. Energieneutraal in 2040 (portefeuille gemiddeld energieneutraal in 2040).<br>5. Verkoop circa 250 woningen (uitponden).<br>Is dit financieel haalbaar. | ▪ De woningen voldoen niet meer aan de wensen van de bewoners. Er worden moderne woningen teruggebouwd.<br>▪ Nb. woningen in Barendrecht en Albrandswaard is onderdeel van de volkshuisvestelijke opgave.<br>▪ Er is een duurzaamheidsplan.<br>▪ Er is een verkoopplan.<br>Alles is ingerekend in meerjarenbegroting. |
| Woon-Compas | 1. Renovatie/transformatie zorgdeel van complex De Aarhof naar zelfstandig wonen (circa 60 units).<br>2. Renovatie Mathenesserlaan 433 t.b.v. circa 15 wooneenheden voor bijzondere doelgroepen.<br>3. Verduurzaming naar label B-woningen.<br>4. Verduurzaming en transformatie oudere ZOG/MOG-projecten.<br>5. Verduurzaming $CO_2$-neutraal 2040.<br>Is dit financieel haalbaar. | ▪ De Aarhof voldoet niet meer aan de eisen van deze tijd en de wensen van de bewoners. De Aarhof wordt voorlopig niet getransformeerd maar verhuurd aan een zorgpartij.<br>▪ De woningen aan de Mathenesserlaan moeten worden opgeknapt.<br>▪ Verduurzaming zoals afgesproken in Aedes-convenant.<br>▪ Transformatie en verduurzaming nodig omdat de huidig woningen niet meer voldoen aan de wensen van de bewoners.<br>Alles ingerekend in de MJOB behalve punt 4 en 5. |

## 3.4 Huur en huurbeleid

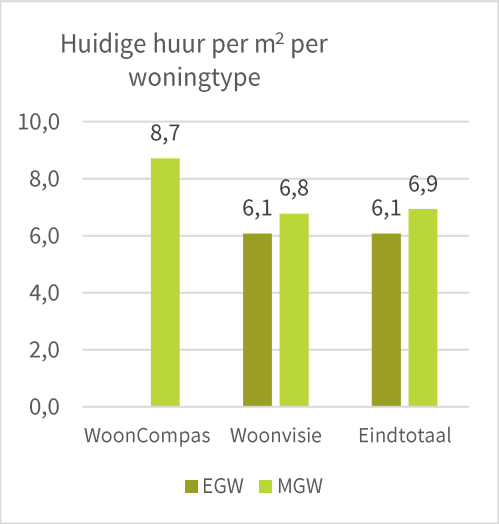
De huidige gemiddelde huur van WoonCompas bedraagt € 547,-. Dat is 99% van maximaal redelijk. De huidige gemiddelde huur van Woonvisie bedraagt € 557,-. Dat is 73% van maximaal redelijk.



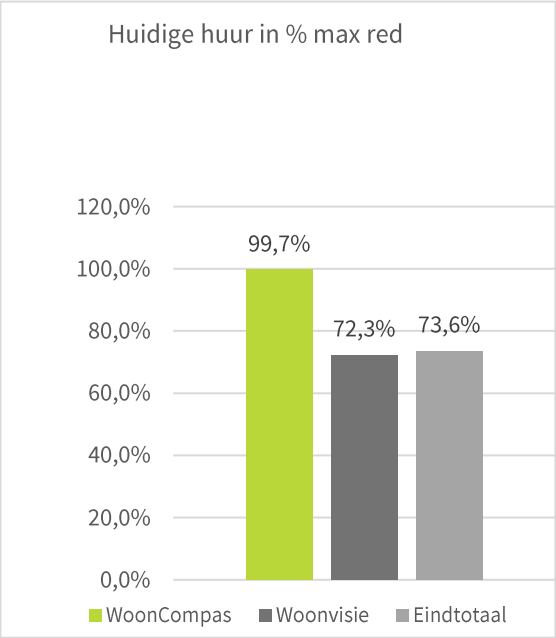

In het huurbeleid worden de toewijzingsregels conform de Woningwet toegepast inclusief de tijdelijke uitzonderingsmogelijkheden. Daarbij zet Woonvisie niet in op maximalisering van de huur maar op betaalbaarheid en toegankelijkheid.
WoonCompas heeft in vergelijking met Woonvisie kleinere woningen waardoor de huren bereikbaar blijven. 81% van het totale woningbezit valt met de huurprijs binnen de aftoppingsgrens (€ 592,55 kale huur).

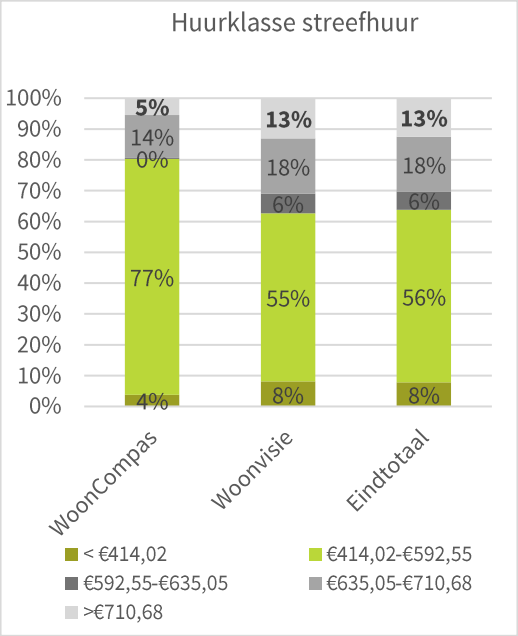



De huren per m² liggen bij WoonCompas hoger dan bij Woonvisie. Woonvisie heeft gemiddeld genomen grotere woningen. De




streefhuren bij Woonvisie (gemiddeld € 585,-) liggen ruim onder maximaal redelijk. WoonCompas heeft een streefhuurbeleid dat op den duur leidt tot een iets lagere gemiddelde huur dan de huidige huur.




### 3.4.1 Huurbeleid Woonvisie

Woonvisie bedient een brede doelgroep en zet in op betaalbaarheid voor de verschillende doelgroepen die tot € 850,- huur/maand betalen. Betaalbaarheid is bij Woonvisie gekoppeld aan de Nibud-normen. Indien de vraag naar goedkope woningen groter is dan het aanbod, worden meer woningen als goedkope woningen aangeboden aan doelgroepen die in de knel komen (huurders op bijstandsniveau, gezinnen en huishoudens net boven huurtoeslaggrens). Ook in het segment vrije sector (tot € 850,- huur/mnd.) gelden de Nibud-normen. In diverse gevallen leidt dit tot totale lagere huuropbrengsten. Wel kent Woonvisie een beleid waarbij doorstroming naar een passende huur voor gaat op huurverlaging. 63% van de woningen valt wat betreft huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens. Deze maatschappelijke investering in goedkope woningen kost Woonvisie circa € 0,8 miljoen huuropbrengst per jaar. Daarnaast leidt het huurbeleid voor woningen boven € 850,- huur/maand tot iets hogere opbrengsten in het niet-DEAB-bezit.

### 3.4.2 Huurbeleid WoonCompas

Bij WoonCompas liggen de huren bijna op het niveau van maximaal redelijk en is er in vergelijking met Woonvisie geen huurruimte meer. Het huurbeleid is inflatievolgend. Het streefhuurbeleid van WoonCompas leidt op den duur tot een iets lagere gemiddelde huur dan de huidige huur. WoonCompas heeft in vergelijking met Woonvisie kleinere woningen waardoor de huren bereikbaar blijven. 81% van het totale woningbezit valt met de huurprijs binnen de aftoppingsgrens (€ 592,55 kale huur).

**HUURBELEID FUSIEORGANISATIE**

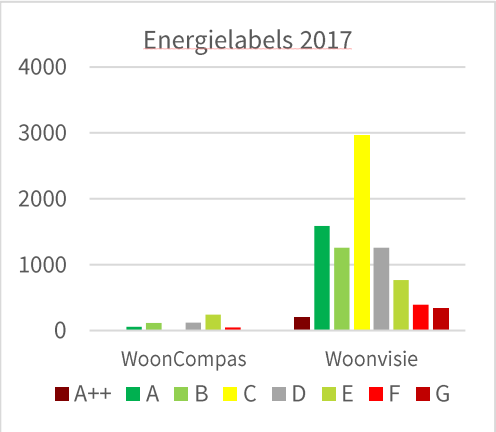
1. Over het huurbeleid vindt periodiek overleg plaats met de huurdersorganisaties in het kader van de Overlegwet. Dat blijft uiteraard bestaan. Gemaakte afspraken worden nagekomen tenzij in goed overleg samen anders wordt besloten of als het wettelijk kader verandert.
2. In de fusieorganisatie zal het huurbeleid van Woonvisie leidend worden. Dat betekent dat betaalbaarheid van woningen wordt gekoppeld aan de Nibud-normen zoals deze nu worden gehanteerd voor woningen tot € 850,- huur/maand en de passendheidsnormen die vanuit het Rijk worden opgelegd.
3. Tussen het huurbeleid van WoonCompas en Woonvisie zijn verschillen. De huren bij WoonCompas zijn per $m^2$ hoger dan bij Woonvisie. Daarbij heeft WoonCompas bij de huurdersorganisatie aangegeven de streefhuren de komende periode iets te gaan verlagen waardoor op termijn een kleine huurverlaging gaat ontstaan waardoor de woningen passend en bereikbaar blijven.
4. Op basis van de uitgangspunten van Woonvisie (de Nibud-normen) en de afspraken van WoonCompas over verlaging van streefhuren op termijn, zal **in overleg met de huurdersorganisatie** nader worden onderzocht wat het best passende huurbeleid is voor de fusieorganisatie. Daarbij wordt de betaalbaarheid gegarandeerd maar wordt ook gekeken naar de totale huurinkomsten die noodzakelijk zijn voor de realisatie van de transformatie en nieuwbouw.
5. Er is sinds december 2018 een nieuwe Sociaal Huurakkoord. Daarin is afgesproken dat de huurprijs van sociale huurwoningen de komende jaren gemiddeld niet meer verhoogd wordt dan met het inflatiepercentage. Binnen de landelijke afspraken kunnen corporaties, huurdersorganisaties en gemeenten overeenkomen dat er extra ruimte nodig is om de huur te verhogen. Dit akkoord wordt uitgewerkt door Aedes, de Woonbond en het ministerie van BZK.

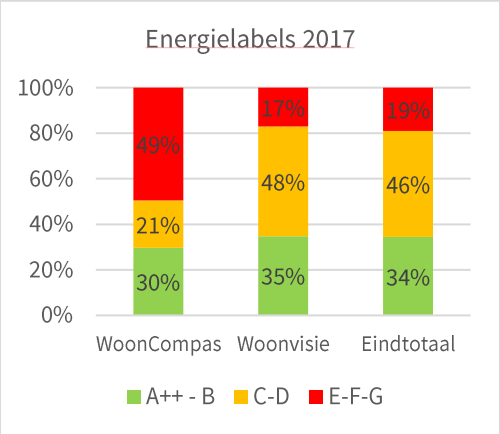
## 3.5 Duurzaamheidsbeleid, de huidige energielabels en ambities

WoonCompas en Woonvisie hebben allebei nog een flinke slag te maken op gebied van duurzaamheid. Eind 2017 was circa 34% van het woningbezit minimaal label B. Circa 19% van het gezamenlijke bezit viel toen in label E-F-G. In 2018 hebben beide organisaties in duurzaamheid geïnvesteerd. Dat heeft geleid tot meer energiezuinige woningen. De ambitie in de corporatiesector is $CO_2$-neutraal in 2050.

- WoonCompas kan met haar middelen voldoen aan de verduurzaming op korte termijn. Voor de lange termijn zijn momenteel onvoldoende middelen.
- Woonvisie heeft afgelopen periode geïnvesteerd in duurzaamheid en ziet de doelstelling label B als een tussenstation. Energieneutraal in 2040 is voor Woonvisie het hoofddoel. De benodigde ingrepen om dit te bereiken zijn financieel vertaald in de meerjarenbegroting.

- Energieneutraal in 2040 is voor WoonCompas binnen de huidige financiële mogelijkheden niet haalbaar.




**DUURZAAMHEIDSBELEID FUSIE ORGANISATIE**

De fusieorganisatie sluit met haar beleid aan bij het streven van Woonvisie om alle woningen van de fusieorganisatie in 2040 $CO_2$-neutraal te hebben. Bij de route naar verduurzaming gelden voor de fusieorganisatie de volgende uitgangspunten:

1. Verduurzaming altijd in goed overleg met de bewoners/bewonerscommissies en de huurdersorganisatie.
2. Verduurzaming mag niet ten koste gaan van betaalbaarheid (huurders worden niet met risico's opgezadeld en niet met extra kosten. De Nibud-normen worden gehandhaafd).
3. De organisatie streeft naar slim investeren waarbij bewezen technieken worden ingezet en wordt aangesloten bij de transitievisie van de regio Rotterdam en de afzonderlijke gemeenten. Daarbij zal de fusieorganisatie zich vooral richten op 'no-regret'-maatregelen zoals isolatie.
4. Het duurzaamheidsbeleid wordt afgestemd met het beleid van de gemeenten (en de regio) waarin de fusieorganisatie actief is. In dat afstemmingsoverleg zullen ook de huurdersorganisaties worden betrokken. De verduurzaming van de woningvoorraad zal onderdeel worden van de prestatieafspraken met de betreffende gemeenten en de regio.

## 3.6 Beheer en onderhoud

WoonCompas en Woonvisie streven beide naar kwalitatief goed onderhouden, veilige en duurzame woningen waarin huurders zich thuis en veilig voelen. Daarom hebben beide organisaties een beheer en onderhoudsbeleid waarin middelen zijn opgenomen om de gewenste kwaliteit te realiseren zowel in de binnenkant als aan de buitenkant.

WoonCompas en Woonvisie hebben hun onderhoudsbudgetten gebaseerd op conditiemetingen. Zij hanteren overeenkomstige uitgangspunten en waarderingsgrondslagen. Woonvisie heeft daarop aanvullend een beleid ontwikkeld van MOETEN (juridisch) en WILLEN (conform beleidskeuzes). Dit beleid is beschreven naar onderhoudsniveau en met beelden verduidelijkt als handvat voor de uitvoering. Gemiddeld heeft Woonvisie voor de komende 10 jaar €1.315,-/VHE geraamd voor MOETEN en WILLEN. Dit bedrag is opgebouwd uit planmatig onderhoud, reparatie-, mutatie- en contractonderhoud.
WoonCompas heeft in haar budgetraming over de komende 10 jaar een gemiddelde uitgave voor planmatig en contractonderhoud van € 1.141,-/VHE/jr. opgenomen.

**BELEID BEHEER EN ONDERHOUD NIEUWE ORGANISATIE**

Het beleid onderhoud en beheer van de nieuwe organisatie zal een voortzetting zijn van bestaand beleid waarbij in de vertaling van het beleid de uitgangspunten van Woonvisie zullen worden gevolgd. Beiden hanteren de conditiemeting bij de beoordeling van het bezit.

De fusieorganisatie streeft ook naar kwalitatief goed onderhouden, veilige en duurzame woningen waarin huurders zich thuis en veilig voelen. Daarbij wordt de kennis en kunde van beide organisaties ingezet om te komen tot een efficiënt en effectief onderhoudsbeleid waarin sprake is van heldere werkwijzen en afwegingskaders voor het inzetten van middelen. Ook zal de opbouw van de begroting worden geüniformeerd vanuit het “moeten en willen”-principe zoals dat bij Woonvisie wordt gehanteerd.

Het beleid beheer en onderhoud is bepalend voor de kwaliteit van de woning en zal daarom ook worden afgestemd met de huurdersorganisaties.

## 3.7 Nieuwbouw- en verkoopbeleid, renoveren en herontwikkelen

WoonCompas en Woonvisie streven naar vernieuwing van de woningvoorraad. Deze vernieuwing doen zij door nieuwbouw, herstructurering , renoveren en verkoop.

**Woonvisie** voegt circa 250 nieuwbouwwoningen toe en verkoopt circa 18 woningen per jaar, zodat in 2024 ongeveer de helft van de verkoopvijver (250 woningen) is verkocht. Daarnaast zal Woonvisie de komende jaren circa 1.300 woningen herstructureren (sloop/nieuwbouw). Met haar portefeuillestrategie wil Woonvisie gedifferentieerde wijken realiseren en koopaanbod creëren voor de middeninkomens. In haar afweging om te komen tot een portefeuillestrategie met bijbehorend investeringsprogramma worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. Renoveren in plaats van herontwikkelen, daar waar dit kan.
2. Transformeren (herstructurering) daar waar het moet. Woonvisie heeft voor circa 1.300 woningen een investeringsprogramma opgesteld (sloop-nieuwbouw/renovatie) voor de komende 10 jaar.
3. Kwaliteitsverbetering mag niet ten koste gaan van betaalbaarheid.
4. Woonlasten mogen niet stijgen door verduurzaming.

**WoonCompas** streeft ook naar vernieuwing van haar portefeuille maar zit op dit moment nog in een situatie onder verscherpt toezicht. Om de financiële positie te versterken is een herstelplan opgesteld. Daarin is ook verkoop opgenomen.

**WoonCompas** heeft recentelijk een kantoorpand in Rotterdam verkocht, deze verkoop is gerealiseerd in 2018, levering in het 1e kwartaal van 2019. Aanvankelijk was het plan om het zorgcomplex De Aarhof te transformeren naar zelfstandige eenheden, maar er was een zorgpartij geïnteresseerd in het complex en deze zal met WoonCompas een huurovereenkomst af gaan sluiten. Daarmee komt de eerder geplande optie tot transformatie naar zelfstandige woningen te vervallen. Een zevental vooroorlogse binnenstadspanden zal afhankelijk van het gebruik bij mutatie gerenoveerd of getransformeerd moeten worden.

**PORTEFEUILLESTRATEGIE VAN DE FUSIEORGANISATIE: BELEID NIEUWBOUW- EN VERKOOPBELEID, RENOVEREN EN HERONTWIKKELEN.**

De fusieorganisatie streeft net als de beide corporaties naar vernieuwing van de woningvoorraad. Deze vernieuwing doet zij door nieuwbouw, herstructurering, renoveren en verkoop. In de portefeuillestrategie van de fusieorganisatie worden de uitgangspunten van Woonvisie gehanteerd. Actualisatie van de portefeuillestrategie gebeurt altijd in overleg met de huurdersorganisatie.

De geplande nieuwbouw, herstructurering, renoveren en verkoop in de BAR-gemeenten zullen worden voortgezet. In Rotterdam streeft de fusieorganisatie naar de realisatie van 1.000 nieuwbouwwoningen.

Nieuwbouw, herstructurering, renoveren en verkoop zijn strategische keuzes die moeten worden afgestemd met de gemeenten en de huurdersorganisaties. Dat gaat de fusieorganisatie ook doen.

# Hoofdstuk 4

# FINANCIËLE UITGANGSPOSITIE

## 4.1 De huidige financiële positie

**Woonvisie** voldoet als afzonderlijke organisatie aan de normen van het WSW, waarbij de ontwikkeling van de beoordelings-ratio's door de jaren heen een stabiel beeld laten zien. Die stabiliteit is ook over het jaar 2018 zichtbaar.

De financiële continuïteit van **Woonvisie** is gewaarborgd; de financiële positie van deze corporatie is sterk en de operationele kasstroom is ruim toereikend voor de realisatie van alle gewenste toekomstige investeringen. Bij Woonvisie is sprake van onderbesteding van middelen. De corporatie voldoet dan ook ruimschoots aan de normen van het WSW. Wat betreft de bedrijfsvoering kan worden geconcludeerd dat Woonvisie efficiënt is ingericht (gerelateerd aan gemiddelden uit de Aedes-benchmark). De organisatie is slank en flexibel en scoort in haar prestaties boven de gemiddelden van de Aedes-benchmark.

**WoonCompas** is in 2015 onder verscherpt toezicht gesteld. Door maatregelen uit het goedgekeurde herstelplan is in 2016 en 2017 de financiële positie van WoonCompas verbeterd. De loan to value is echter nog steeds (te) hoog en ook voldoet WoonCompas nog niet aan alle dekkingsratio's. Wel laat WoonCompas zien dat er sprake is van herstel en met name de ratio's gebaseerd op de kasstromen) voldoen aan de normen van het WSW. De operationele kasstromen (exclusief incidentele posten) zijn positief en ruim voldoende. De kasstroomindices maar ook de balanskengetallen verbeteren jaarlijks. Het WSW concludeert in haar schrijven d.d. 11 juni 2018 dat de solvabiliteit en dekkingsratio per eind 2018 aan de normen van het WSW zullen voldoen. Volgens de prognose van WoonCompas voldoet uiterlijk in 2020 de loan to value aan de norm van het WSW.

**WoonCompas** heeft nauwelijks middelen om te investeren. De financiële positie is zwak. Daarom staat de organisatie onder verscherpt toezicht en voert een herstelplan uit. Dat herstelplan verloopt voortvarend. De organisatie voldoet naar verwachting minimaal een jaar eerder dan gepland aan de normen van het WSW. De operationele kasstroom van WoonCompas is positief maar te beperkt voor alle gewenste additionele investeringen. Behoudens het verduurzamen (energetische verbeteringen) van Helga en De Aarhof zijn overige investeringen (vervangende nieuwbouw en verduurzaming van het overig, monumentaal bezit) niet opgenomen in prognoses.
De financiële positie van WoonCompas is mede verslechterd door de verandering in waarderingssystematiek van het vastgoed. Op termijn zal deze positie verbeteren. De solvabiliteit en de loan to value (meet of de verdiencapaciteit van de vastgoedportefeuille in gezonde verhouding staat tot de schuldpositie) van WoonCompas zullen op middellange termijn voldoen aan de geldende normen. De kasstromen en gerelateerde ratio's van WoonCompas zijn op orde. Verhuurbaarheid van het vastgoed is goed, de huurderving is te verwaarlozen en de marktpotentie geeft vertrouwen. Er zijn geen onderliggende bijzondere vastgoedrisico's.

### 4.1.1 Investeringswensen

**Woonvisie**

- Verduurzamings-, onderhouds-, herstructurerings- en nieuwbouwopgave.
- Kan de investeringen aan en blijft daarbij financieel gezond. Heeft enige overcapaciteit wat betreft investeren.

De financiële continuïteit van WoonCompas en Woonvisie is niet in gevaar. Geconsolideerd voldoen de twee corporaties over de periode 2017-2021 aan de WSW-normen. Solvabiliteit geconsolideerd bedraagt circa 74%.

**WoonCompas**

- Onder verscherpt toezicht, het opgestelde herstelplan wordt naar genoegen van de Aw uitgevoerd, aan de vereiste ratio's wordt een jaar eerder dan gepland voldaan.
- Nauwelijks mogelijkheid tot extra investeringen naast geplande 'basisprogramma', pas na 2025 solvabiliteit boven 30%.

## 4.2 Financiële effecten

### 4.2.1 Financiële positie na fusie

De financiële positie van de fusiecorporatie voldoet aan de normen van het WSW en derhalve is de toegang tot de onderhandse kapitaalmarkt voor (her)financiering van projecten gewaarborgd. De geconsolideerde leningenportefeuille onder WSW-borging bedraagt ultimo 2016 € 215 miljoen. Het borgingsplafond tot en met 2018 neem toe tot € 226 miljoen, derhalve met € 11 miljoen. Het borgingsplafond kan niet zonder meer geconsolideerd worden omdat in de bepaling van het borgingsplafond door het WSW de financiële positie van de corporatie bepalend is. Wanneer tot fusie wordt besloten zal in gesprek met het WSW worden getreden om tot een nieuw borgingsplafond te komen, passend bij de ambities van de nieuwe organisatie.

Tevens wordt geconcludeerd dat na fusie naar verwachting de volkshuisvestelijke middelen (van met name Woonvisie) nog effectiever en efficiënter worden ingezet, waarbij het gewenste ambitieniveau en hoge kwaliteitsniveau van de dienstverlening aan huurders verder kan worden verbeterd. De financiële positie van Woonvisie is zodanig sterk dat de volkshuisvestelijke opgave en gewenste investeringen van Woonvisie niet onder druk komen na fusie. Zij is financieel in staat de noodzakelijke opgave van vervangende nieuwbouw en intensivering van de verduurzaming van het overig woningbezit van WoonCompas te dragen.

Bovendien kan de gefuseerde instelling de ambitie om tot uitbreiding in de stad Rotterdam te komen, waarmaken met investeringen. De hiervoor benodigde financiële ruimte is aanwezig.
Qua type en verdeling (bouwjaar, huurprijs) sluit het bezit van de twee corporaties goed bij elkaar aan; uiteindelijk wordt het vastgoed meer divers en mooi gespreid. Woonvisie kent een relatief ouder bezit dan WoonCompas. Circa 60% is gebouwd voor 1980 en is deels gerenoveerd. Woonvisie heeft in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw veel grondgebonden nieuwbouwwoningen gerealiseerd. De huidige gemiddelde levensduur is circa 22 jaar en blijft als gevolg van de ingerekende investeringen in de komende jaren toenemen. WoonCompas heeft wooncomplexen in exploitatie die in perioden van tienjaren bouwtijd zijn gerealiseerd, vanaf de beginjaren '70 (Helga) tot 2015 (MUSA). De oudere complexen zijn getransformeerd waarbij de collectieve bewoning is veranderd in bewoning van individuele huishoudens met waar mogelijk, voorzieningen. Na fusie is sprake van een evenwichtiger opbouw van de vastgoedportefeuille en worden schaaleffecten bereikt. Dit geldt met name door het wegvallen van overheadkosten en kosten van inhuur van specialismen bij WoonCompas. Door fusie wordt de kwetsbaarheid van de organisatie van WoonCompas opgeheven.

### Zorgvastgoed

Beide corporaties hebben (intramuraal) zorgvastgoed in bezit dat wordt verhuurd aan zorginstellingen (zoals Aafje, Laurens Zorg en ASVZ). Het in bezit hebben van (verouderd) zorgvastgoed kan het door de Aw en WSW gehanteerde risicoprofiel van een woningcorporatie verhogen. Anderzijds is sprake van een schaarse positie van dergelijk vastgoed in Rotterdam e.o. en beide corporaties zijn van mening dat de marktpotentie van de gebouwen/locaties goed is waardoor het vastgoedrisico beperkt blijft. Specifieke aandacht (vanwege het debiteurenrisico) vraagt het huurcontract met Laurens Zorg. WoonCompas verhuurt het woonzorgcentrum De Tuinen aan Laurens Zorg (tot 2028). Hiermee is 13% van haar totale huuropbrengst gemoeid. De financiële positie van Laurens Zorg, jaarlijks onderzocht door een onafhankelijk bureau, wordt al jaren als zwak beoordeeld. De complexen die Laurens Zorg huurt zijn courant. Als Laurens Zorg vertrekt, staan andere zorgpartijen in de rij om het complex te huren. De fusieorganisatie zal alert blijven op de positie van Laurens Zorg en passende maatregelen nemen als Laurens Zorg vertrekt. Daarmee is het potentiële risico beheersbaar.

### Risicobeoordeling

Aan de hand van het WSW-risicobeoordelingsmodel zijn de belangrijkste risico's besproken. Geconcludeerd wordt dat het risicobeheerssysteem (en bijbehorende maatregelen) van de beide corporaties toereikend en naar de vigerende maatstaven ingericht zijn. Het risicoprofiel voor Woonvisie wijzigt niet vanwege de voorgenomen fusie.

Na fusie ontstaat financieel gezien een solide woningcorporatie. Niet verwonderlijk daar Woonvisie op dit moment en op termijn een woningcorporatie met een sterke financiële positie is en de schaal van WoonCompas (ten opzichte van Woonvisie) dermate klein is dat de financiële kengetallen van Woonvisie nauwelijks wijzigen door de voorgenomen fusie. De gefuseerde corporatie heeft toereikende (operationele) kasstromen waarmee de continuïteit voor en na fusie is gewaarborgd.
Hiermee kan de gefuseerde instelling haar volkshuisvestelijke opgave (meer dan) waarmaken. De verwachte uitkomsten van de financiële kengetallen van de gefuseerde instellingen realiseren (ruimschoots) de normen van het WSW en de Aw.

In haar schrijven d.d. 11 juni 2018 geeft het WSW aan dat zij 'sterke twijfels hebben over de continuïteit van WoonCompas als zelfstandige organisatie'. Feitelijk kan WoonCompas zelfstandig door gaan maar gezien de ambitie van WoonCompas en de volkshuisvestelijke opgave is fusie een aantrekkelijker alternatief. Met de voorgenomen fusie is de volkshuisvestelijke continuïteit van de (sociale) woningvoorraad van WoonCompas gewaarborgd.

### Governance en sturing

Woonvisie en WoonCompas onderschrijven de Aedescode en de Governancecode Woningcorporaties. In overeenstemming met de Governancecode zijn diverse governancestukken gepubliceerd op de websites van de betrokken corporaties.

De corporaties nemen deel aan de Aedes-benchmark. Woonvisie scoort C (huurdersoordeel) B (bedrijfslasten) A (duurzaamheid) A (onderhoud) en WoonCompas AC (duurzaamheid en onderhoud niet berekend).

De beide corporaties zijn in 2015 gevisiteerd. Ten opzichte van de vorige visitatie hebben de corporaties zich op een aantal onderdelen weten te verbeteren. Het onderdeel Presteren naar vermogen beslaat de aspecten Financiële continuïteit, Doelmatigheid en Vermogensinzet; deze komen in het vervolg van dit rapport aan bod.

| **Visitatieresultaten** | Presteren naar opgaven/ambities | Presteren volgens belanghebbenden | Presteren naar vermogen | Governance |
|---|---|---|---|---|
| Woonvisie 2015 | 7,3 | 7,5 | 6,7 | 6,9 |
| WoonCompas 2015 | 7,2 | 7,1 | 6,2 | 6,9 |

Deloitte Accountants is de externe accountant van Woonvisie; WoonCompas laat haar boeken vanaf 2017 controleren door Verstegen Accountants. De accountants hebben bij de jaarrekening 2017 van de corporaties een goedkeurende verklaring verstrekt. In de accountantsverslagen jaarrekening 2017 wordt vermeld dat is voldaan aan die aspecten die gerelateerd zijn aan algemene of volkshuisvestelijke regelgeving. Er bestaan geen verschillen van inzicht tussen accountant en directeur-bestuurders inzake de jaarrekening 2017.

## 4.3 Efficiëntie en synergie

Voor de fusie-effectrapportage dient inzichtelijk te worden gemaakt wat de kostengevolgen zijn van de met de fusie gepaard gaande schaalvergroting.
Zoals eerder gememoreerd is het onderzoek naar fusie niet gestart vanuit de noodzaak van financiële continuïteit van een van de partners. De wens om de kwetsbaarheid van de organisatie van WoonCompas te verminderen en de efficiëntievoordelen voor Woonvisie te vergroten is wel genoemd.

### 4.3.1 Bedrijfskosten

De synergie-effecten en de daaruit voortvloeiende kostenbesparingen (op termijn) worden voornamelijk gevormd door de posten bestuur, raad van commissarissen, accountancy en automatiseringskosten van WoonCompas. Het beoogde kostenbesparingseffect op deze posten is per jaar circa € 200.000,-. Ook kunnen activiteiten (P&C en dergelijke) die nu door WoonCompas worden uitbesteed na fusie door de organisatie in eigen beheer worden uitgevoerd. Het beoogde kostenbesparingseffect hiervan bedraagt op termijn circa € 100.000,-.
De totale huisvestingslasten WoonCompas worden voor een groot deel bepaald door de huursom van circa € 45.000,- (huurcontractwijzigingsdatum 2019). Over waar de dienstverlening aan huurders in Rotterdam wordt gehuisvest en in welke omvang moet nog besluitvorming plaatsvinden.

Een voorzichtige schatting van mogelijke kostenbesparingen (op termijn) geeft een bedrag van circa € 300.000,- jaarlijks aan (exclusief mogelijke besparing op huisvestingslasten). Geen rekening is hierbij gehouden met de (eenmalige) fusiekosten.

### 4.3.2 Onderhoud

Naast bovengenoemde kostenbesparingen worden bij fusie vaak ook synergie-effecten bereikt in de onderhoudskosten. Enerzijds wordt op basis van eerdere ervaringen verwacht dat door in een groter volume te kunnen aanbesteden, op de onderhoudskosten van WoonCompas kan worden bespaard. Anderzijds realiseert Woonvisie door haar beleid 'moeten en willen' ook een besparing waarvan mag worden verwacht dat dit bijdraagt aan kostenbesparing. De effecten zullen bij deze fusie naar verwachting beperkt zijn vanwege de diversiteit en spreiding van het bezit.

### 4.3.3 Inzet van de besparing

De jaarlijkse structurele besparing van circa € 300.000,- zal en moet volkshuisvestelijk worden ingezet. Daarbij richt de fusieorganisatie zich primair op het belang van de bewoners zoals eerder omschreven. Concreet worden de middelen ingezet om de betaalbaarheid op peilt te houden, de dienstverlening te verbeteren en het beloofde maatwerk te bieden in het gebiedsgerichte werken.

# Hoofdstuk 5

# INRICHTING VAN DE ORGANISATIE

## 5.1 Ambitie fusieorganisatie en de inrichting van de organisatie

WoonCompas en Woonvisie bundelen hun krachten om adequaat in te spelen op de vraag naar vernieuwende woonconcepten en passende ondersteuning. Het realiseren van duurzaam vastgoed waarin ze mensen aan passende woonruimte helpen.

De uitgangspunten zijn:

- Versnelling realiseren en organiseren met de transformatieopgave.
- In vier jaar tijd 1.000 extra woningen/woonplekken, grotendeels met passende woonvormen, realiseren in Rotterdam.
- Betaalbaarheid staat centraal: de gedachten van de Nibud-methode zijn daarbij het uitgangspunt.
- Gebiedsgericht werken en maatwerkoplossingen bieden waar nodig.
- Passende ondersteuning bieden aan bewonerscommissies en huurdersorganisaties.
- Verduurzaming van de woningvoorraad krijgt meer aandacht.

De twee corporaties gaan niet alleen de eigen krachten bundelen maar ze willen ook een aanjagende rol vervullen, een inspirator zijn binnen het netwerk en daarin nadrukkelijk samenwerken met partners uit de zorg en welzijnssector, bouw, kennisinstellingen, collega-corporaties en gemeenten.

Om deze doelen te bereiken zullen beide organisaties de nieuwe organisatie op passende wijze inrichten. Daarbij zal de inrichting van Woonvisie de basisstructuur vormen. Aanvullend op deze basisstructuur zal met gebiedsteams worden gewerkt. In Rotterdam zal een gebiedsteam worden ingericht en een directeur worden aangesteld die de gewenste transformatie en projectontwikkeling initieert. Vanuit het gebiedsteam zullen de contacten met de bewonerscommissies en de huurdersorganisaties worden onderhouden.

## 5.2 Uitgangspunten inrichting organisatie

### 5.2.1 Bedrijfscultuur: goed mengsel

In de verkenning is gebleken dat de bedrijfscultuur van WoonCompas en Woonvisie goed op elkaar aansluiten:

- Benaderbaar, aanspreekbaar en verantwoordelijk
- Maatschappelijk betrokken zit in het DNA verankerd
- Actief de dialoog zoeken en confrontatie niet uit de weg gaan
- Partners uitnodigen en uitdagen met ideeën te komen
- Luisteren naar de samenwerkingspartners en klanten
- Zichtbaar in de wijken en buurten
- De fusieorganisatie doet wat ze zegt en zegt wat ze doet.

### 5.2.2 Werkgeverschap en ontwikkeling organisatie

De fusieorganisatie ambieert een aantrekkelijke werkgever te zijn voor ondernemende, flexibele en betrokken werknemers:

- Er is aandacht voor hun welzijn en duurzame inzetbaarheid
- Ontwikkeling en groei worden gestimuleerd
- De leiding is inspirerend en verbindend
- Samenwerking en initiatief zijn sleutelbegrippen, zowel in de organisatie tussen collega's als in de relatie met huurders en stakeholders
- Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie
- Zelfbeheer en initiatieven van huurders worden gestimuleerd.

### 5.2.3 Ambitie inrichting organisatie

De bestuurders willen een ***robuuste en flexibele organisatie*** realiseren: goed in de beheersing, flexibel in de innovatie en soepel lopende processen en goede dienstverlening. De nieuwe organisatie werkt slim, efficiënt en samen en streeft er naar alert, wendbaar en responsief te zijn. Daarbij zal de organisatie zorgen voor een ***lokale verankering*** waarin ***medewerkers zichtbaar en bereikbaar zijn*** voor de huurders en in nabijheid van en samen met de huurders opereren. Daarnaast is de borging van de kwaliteit van dienstverlening van belang.

Maar ook gaat de fusieorganisatie haar rol als ***netwerkpartner en aanjager*** versterken. Daarbij pakken medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid en spreken met partners over hun rol om passende woonvormen voor bewoners te realiseren en passende ondersteuning te bieden aan kwetsbare bewoners.

Bij de inrichting van de organisatie willen de bestuurders aansluiten bij hedendaagse uitgangspunten zoals 'verantwoordelijkheden bij de medewerker in de organisatie' en 'ruimte voor initiatief'. Dat vraagt ook om een vernieuwende vorm van aansturing.

### 5.2.4 Aansturing: bestuur, directieteam en verantwoordelijkheid van medewerkers

De nieuwe organisatie wil vanuit een heldere bestuurlijk mandaat, een directieteam met duidelijke horizontale verhoudingen en verantwoordelijkheden zorgen voor optimale teamsamenwerking. Daarbij worden de gescheiden portefeuilles in het directieteam verbonden om een eilandencultuur te voorkomen. Samenwerken en afstemmen zijn belangrijke uitgangspunten waarbij directeuren elkaar laten meekijken op elkaars domein om de kwaliteit te waarborgen. Maar ook om samen te komen tot de gewenste resultaten. In een dergelijk team is jouw probleem ook mijn probleem. Deze beweging naar een meer collectief teamwork aan de top is een logisch gevolg van de toenemende complexiteit van vraagstukken aan de directietafel als gevolg van de fusie. Besluiten nemen in complexe zaken vraagt om een gezamenlijke multi-expertise aanpak. Daarom wordt gekozen voor een directiemodel waarin de bestuurder de totale eindverantwoordelijkheid heeft maar waarbij voor de besluitvorming van strategische kwesties verplicht overleg plaatsvindt in het directieteam. Daarmee wordt de gewenste tegenspraak geborgd. De bestuurder is tevens voorzitter van het directieteam en is het aanspreekpunt voor de RvC.

Naast samenwerking in het directieteam wil de organisatie vooral sturen op verantwoordelijkheid van medewerkers. Dat betekent dat medewerkers veel eigen verantwoordelijkheden krijgen. Zij krijgen de ruimte om hun werk in te richten op de wijze die zij in teamverband het beste vinden en zorgen er zelf voor dat resultaten samen worden bereikt. Daarom wordt deze aanpak ook vaak **zelforganisatie** genoemd.

### 5.2.5 Inrichtingsprincipes

Bij de inrichting van de organisatie worden de volgende organisatie-inrichtingsprincipes gehanteerd:

1. **Directieteam** waarbij de directeur-bestuurder voorzitter is van de directie.
2. De werkzaamheden in de organisatie worden zoveel mogelijk uitgevoerd door **zelforganiserende teams.** In deze teams krijgen medewerkers eigen verantwoordelijkheden. Zij krijgen de ruimte om zelf vraagstukken op te lossen.
3. Het management zal in omvang worden beperkt omdat de zelforganiserende teams in veel gevallen de werkzaamheden zelf kunnen coördineren.
4. Voor de relatie met de klant en de verbinding met de wijkgerelateerde stakeholders wordt gewerkt vanuit **gebiedsgerichte teams.**
   Gebiedsgerichte teams zijn op zoek naar meer samenwerking met bewoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties. Het is een manier van werken waarbij vraagstukken van huurders in de verschillende wooncomplexen in teamverband worden opgelost. Zij leveren maatwerk en schakelen waar nodig ook andere organisaties in zoals gemeente(n), zorgorganisaties en politie.
5. De directie heeft een ondersteunende staf voor de strategische vraagstukken en de governance.
6. **Integrale realisatie verantwoordelijkheid** voor de interne projectontwikkelaars/managers vastgoed (directie is opdrachtgever).
7. De organisatie is gericht op flexibiliteit.
8. Huisvesting: zichtbare positie in Rotterdam en BAR.

### 5.2.6 Gebiedsgerichte teams en KCC

De medewerkers van de gebiedsgerichte teams zijn in de wijken het gezicht van de corporatie naar de huurder toe. Zij zijn zichtbaar in nabijheid van de bewoners en hanteren een persoonlijke benadering. De teams zijn gericht op leefbaarheidsvraagstukken in brede zin en de ondersteuning van huurders.

Bij de invulling van het gebiedsgericht werken zullen gebiedsgerichte teams worden ingericht. Dit zijn zelforganiserende teams waarvoor de wijze van zelforganisatie nog verder wordt uitgewerkt. Deze teams geven invulling aan de gewenste ondersteuning van de bewoners en pakken vraagstukken rondom leefbaarheid, betalingsachterstand en complexbeheer op. Zij leveren maatwerk en hebben handelingsvrijheid om naar eigen inzicht te komen tot het realiseren van oplossingen. Uiteraard hebben zij wel besef van regelgeving maar hun primaire handelen is gericht op ondersteuning van de bewoners en op de samenwerking met partners in het netwerk (zorg, politie, gemeente, welzijnswerk etc.).

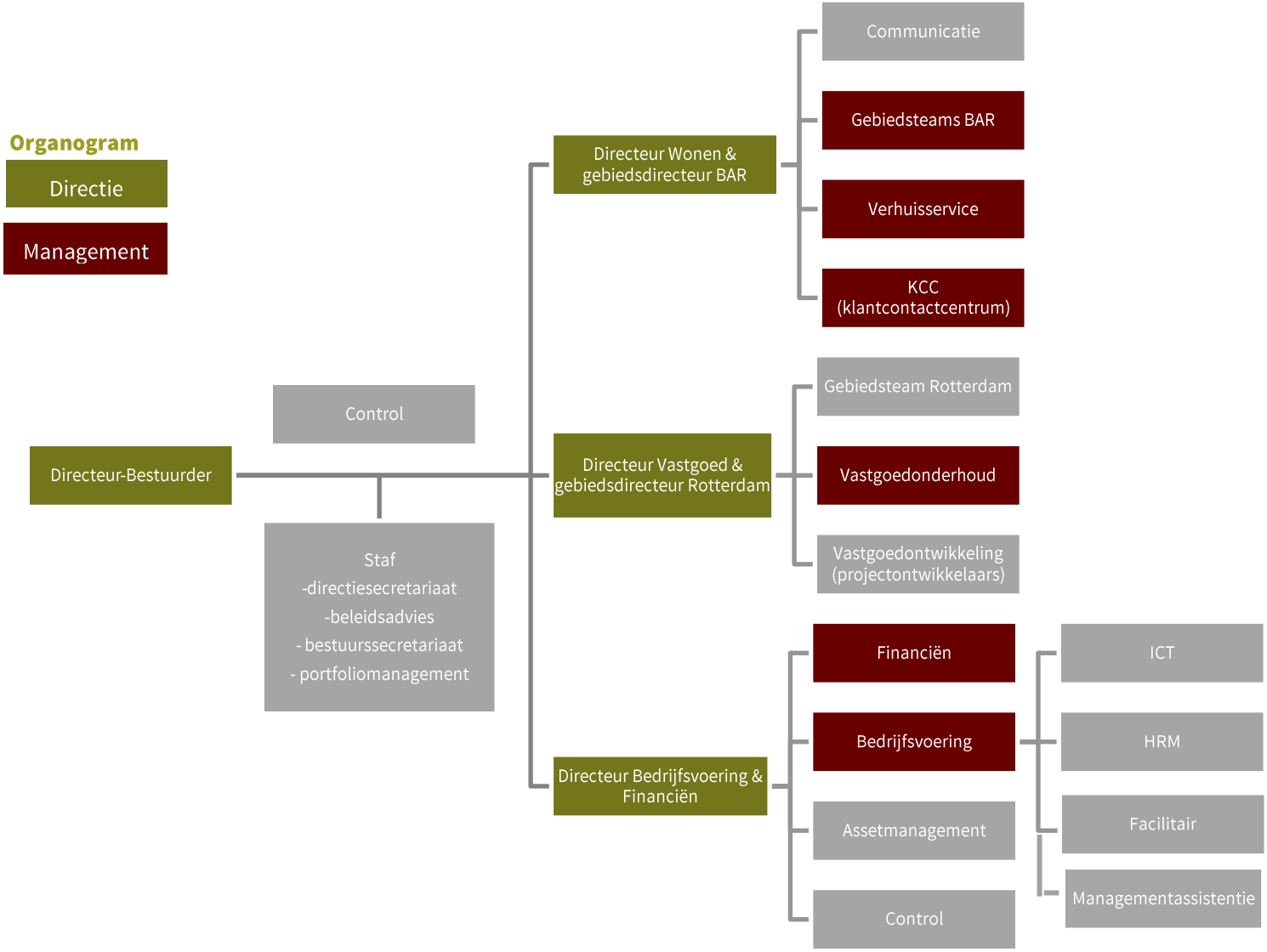
In een of meer gebiedsgerichte teams zijn een aantal functies verankerd, onder andere;

- Consulent woonbeheer
- Huismeester
- Wijkbeheerder

Daarnaast is er een aantal medewerkers met bijzondere taken die gebiedsgericht team overstijgend zijn. Dit betekent dat ze niet in een van de gebiedsgerichte teams werken, maar dat ze in alle teams, wanneer nodig, ingevlogen kunnen worden. Het gaat hier om taken zoals bijzonder relatiebeheer, aanpak woonfraude en dergelijke.

De organisatie kent één gemeenschappelijke virtuele ingang: het klantcontactcentrum (KCC). Dit is één algemeen team van medewerkers die meer dan 80% van alle klantvragen oplossen. Zij zijn verantwoordelijk voor de informatievoorziening richting de klant en het doorleiden van reparatieverzoeken. Zij ontvangen ook veel klantinformatie die relevant is voor de gebiedsgerichte teams. Daarover zal periodiek overleg worden gevoerd met de gebiedsgerichte teams.

## Organogram


Directie
Management
Directeur-Bestuurder
Control
Staf
-directiesecretariaat
-beleidsadvies
- bestuurssecretariaat
- portfoliomanagement
Directeur Wonen & gebiedsdirecteur BAR
Communicatie
Gebiedsteams BAR
Verhuisservice
KCC (klantcontactcentrum)
Directeur Vastgoed & gebiedsdirecteur Rotterdam
Gebiedsteam Rotterdam
Vastgoedonderhoud
Vastgoedontwikkeling (projectontwikkelaars)
Directeur Bedrijfsvoering & Financiën
Financiën
Bedrijfsvoering
ICT
HRM
Facilitair
Managementassistentie
Assetmanagement
Control

# Hoofdstuk 6

# FUSIEWENS GEWOGEN

*De motieven voor fusie, de verwachte volkshuisvestelijke meerwaarde, de financiële positie en de inrichting van de fusieorganisatie zijn in de voorgaande hoofdstukken geschetst. In dit laatste hoofdstuk pakken we de criteria waarop de haalbaarheid wordt getoetst weer terug:*

- De meerwaarde voor huurders en woningzoekenden: worden de belangen van huurders en woningzoekenden nu en in de toekomst geborgd en biedt de beoogde organisatie meer 'huurdersgemak' en de gewenste ondersteuning;
- De volkshuisvestelijke meerwaarde: kan door samenwerking de volkshuisvestelijke opgave van beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, wonen en zorg, duurzaamheid en leefbaarheid beter worden gerealiseerd;
- Wat is de impact van fusie op de (financiële) continuïteit van de organisatie. Is er sprake van structurele besparing en investeringsruimte die kan worden ingezet voor volkshuisvestelijke doelen;
- Wat is de impact op de organisatie: leidt fusie tot meer organisatiekracht en ontwikkelingsmogelijkheden.

*De bovenstaande criteria zijn vertaald in een afwegingsmatrix waarbij de criteria zijn gespecificeerd in meer toetsbare aspecten. Daarbij wordt per aspect een vergelijking gemaakt tussen de meerwaarde van fusie en de meerwaarde van 'zelfstandig doorgaan' en 'duurzaam samenwerken'. Het hoofdstuk eindigt met een conclusie ten aanzien van de meerwaarde van fusie.*

## 6.1 Invulling van de afwegingsmatrix

Bij de score is het 'zelfstandig doorgaan' als uitgangspunt genomen. De twee varianten 'duurzaam samenwerken' en 'fusie' zijn daarmee vergeleken. De afwegingspunten zijn elk voorzien van een korte uitleg waarin de redenatie achter elke score is toegelicht. Deze korte uitleg is terug te vinden in de tabel onder de tabel met de scores. De scores die aan de afwegingspunten zijn gegeven komen voort uit de bevindingen van het meerwaardeonderzoek. Sommige aspecten kennen een harde feitelijke onderbouwing. Andere aspecten hebben een meer intersubjectieve score. Dit bekent dat er door de bestuurders, medewerkers en adviseurs vanuit verschillende invalshoeken is gekeken naar de effecten van de fusie en een kwalitatief oordeel is gegeven aan de scores.

Een aantal velden is nog blanco. Deze scores kunnen pas ingevuld worden wanneer het standpunt van huurders bekend is, de organisatieraad (OR) en de personeelsvertegenwoordiging (PvT) advies hebben uitgebracht over o.a. de organisatie inrichting en de gemeenten een zienswijze hebben opgesteld.

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| Huurders en woningzoekenden | ·Service- en dienstverlening | 0 | 0 | + |
| | ·Huurontwikkeling | 0 | 0 | 0 |
| | ·Leefbaarheid | 0 | 0 | + |
| | ·Lokale betrokkenheid en aanwezigheid | 0 | 0 | + |

- Bij fusie kan er aan huurders een breder palet aan diensten bieden, digitale kanalen voor de huurders van WoonCompas worden aangeboden. Voor samenwerking is de meerwaarde lastig door hoge kosten van het integreren van systemen.
- Hoe de huren zich gaan ontwikkelen is moeilijk te beoordelen, veel wordt bepaald door het Rijk.
- Beide organisaties hebben een goed doordachte leefbaarheidsbeleid. Combinatie van beide sterktes biedt meerwaarde ook vanwege de gebiedsgerichte aanpak.
- De fusieorganisatie zal een sterkere positie hebben m.b.t. de lokale betrokkenheid en aanwezigheid. Met de gebiedsgerichte teams is het mogelijk om nadrukkelijk aanwezig te zijn in wijken/buurten en kernen bij bewoners die maatwerk-ondersteuning nodig hebben.

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| Draagvlak intern / extern | ·Draagvlak onder OR; medewerkers | | | |
| | ·Draagvlak onder stakeholders | | | |
| Betrokkenheid huurders | ·Draagvlak en mogelijke voorwaarden | | | |

Deze score komen na de uitkomsten van de adviesaanvraag, de zienswijze en het instemmingsverzoek.

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| Vastgoedportefeuille | ·Betaalbaarheid | 0 | 0 | 0 |
| | ·Beschikbaarheid (aantallen, type) | 0 | 0 | + |
| | ·Investeringskracht | 0 | 0 | + |
| | ·Ontwikkelkracht | 0 | + | ++ |
| | ·kwaliteit samenstelling portfolio | 0 | 0 | + |
| | ·Matching vraag en aanbod | 0 | + | + |

VOLKSHUISVESTELIJK

- De betaalbaarheid wordt er niet beter of slechter van. Ontwikkeling hangt af van Rijksbeleid. Wel biedt de fusieorganisatie borging voor betaalbaarheid omdat zij het beleid koppelt aan de Nibud-normering
- Beschikbaarheid woningen neemt op korte termijn niet toe (optelsom beide organisaties). Bij fusie wel meer mogelijkheden voor kwalitatieve aanpassing van de woningvoorraad.
- Investeringsruimte kan bij fusie beter worden benut. Omdat deze optimaal wordt ingezet voor volkshuisvestelijke doelen.
- Ontwikkelingskracht: bij samenwerking mogelijkheden voor delen kennis, ervaring en medewerkers. Ook mogelijkheden om samen projecten te ontwikkelen. Bij fusie in staat om optimaal te profiteren van elkaar (capaciteit, kennis, kunde en financiële middelen).
- Voor huurders en stakeholders verandert er zowel bij fusie als samenwerken in beginsel niets (woningen staan er immers al). De geïntegreerde portefeuille biedt wel meer en een grote variatie aan producten (meerwaarde fusie).
- Door samen te werken, betere afstemming mogelijk (wie doet wat waar). Bij fusie vanuit geïntegreerde portefeuille in staat om nog beter te sturen op matching vraag- en aanbod.

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| Stakeholders | ·Prestatieafspraken | 0 | + | ++ |
| | ·Samenwerking | 0 | + | ++ |
| | ·Aanspreekbaarheid | 0 | 0 | + |

- Door samenwerking sterkere onderhandelingspositie in de regio. Bij fusie geldt dit nog sterker, zeker omdat er dan meer expertise en uitvoeringkracht is.
- Door samenwerking en fusie meer capaciteit om invulling te geven aan de samenwerking met stakeholders zowel op strategisch als operationeel niveau. Bij fusie is er meer garantie voor continuïteit.
- De fusieorganisatie neemt zichtbaarheid in de wijken als speerpunt. Is daardoor ook meer betrokken en aanspreekbaar voor partners. Maar ook door de expliciete focus op ‘wonen met zorg’ wordt ook het strategisch netwerk sterker.

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| Strategische aspecten | ·Volkshuisvestelijke meerwaarde | 0 | + | ++ |
| | ·Maatschappelijke meerwaarde | 0 | + | ++ |
| | ·Positie in de regio | 0 | + | ++ |

- Deze liggen op het terrein van de verduurzaming, de ondersteuning van kwetsbare bewoners, leefbaarheid en de transformatie van vastgoed.
- Opgave voor inclusiviteit, verduurzaming kan bij fusie beter worden opgepakt. Maar ook de samenwerking met maatschappelijke partners.
- Bij zelfstandig blijven van WoonCompas treedt 'verdwerging 'op. Fusie leidt op verschillende niveaus tot versterking van de positie: maatschappelijk en volkshuisvestelijk. Ook de belangen van de BAR-gemeenten kunnen beter worden behartigd in het regionaal overleg over woningbouw en andere volkshuisvestelijke vraagstukken.

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| Financiën | ·Kosten en besparingen (efficiency, synergie) | 0 | - | ++ |
| | ·Financiële continuïteit | 0 | 0 | + |
| | ·Effecten op ratio's en risicofactoren WSW en AW | 0 | 0 | 0 |

- Samenwerking vraagt veel afstemmingswerk. Zowel op het gebied van systemen en ICT als in de overlegstructuren van beide organisaties, dit kost tijd en geld. Met een fusie kun je profiteren van schaalomvang en kostenbesparingen. Dat laten de cijfers zien. De financiële continuïteit, evenals de effecten op de ratio's en risico factoren, is bij beide op orde, ook na fusie. Na de fusie een nog meer robuuste organisatie.

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| Medewerkers | ·Loopbaanperspectief | 0 | + | + |
| | ·Scholing / opleiding | 0 | 0 | + |
| | ·Ontwikkeling van specialisme | 0 | 0 | + |
| | ·Werkgelegenheid | 0 | 0 | 0 |
| | ·Medezeggenschap / betrokkenheid | 0 | 0 | 0 |
| | ·Inspiratie | 0 | + | + |

- Samenwerking biedt kansen voor uitwisseling, leren van elkaar. Fusie biedt zeker vanuit WoonCompas een groter loopbaanperspectief dan nu.
- Gezien de ambitie en belofte aan de OR zal scholing nadrukkelijk worden ingezet.
- Door fusie ontstaat een grotere organisatie. Die biedt ruimte voor specialistische functies om maatwerk te realiseren maar ook voor de ontwikkeling van beleidsexpertise op het terrein van vastgoed en wonen en zorg.
- Bij fusie mogelijk op termijn minder werkgelegenheid vanwege efficiency. Maar we zien ook dat takenpakket toeneemt
- PVT / OR vervullen op dit moment dezelfde rol en hebben dezelfde rechten, met samenwerking of fusie geen verschil.
- Bij samenwerking en fusie leren medewerkers andere perspectieven en manieren om te werken.

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| Organisatie | ·continuïteit/toekomstbestendigheid | 0 | 0 | + |
| | ·Kennisontwikkeling | 0 | + | + |
| | ·Kwaliteit / professionaliteit | 0 | 0 | + |
| | ·Flexibiliteit | 0 | - | 0 |
| | ·uitvoeringskracht | 0 | 0 | + |
| | ·Innovatief vermogen | 0 | + | + |

- Meer draagkracht, volwassen ICT voor WoonCompas. Minder kwetsbaar door ruimere bezetting op de verschillende functies. Beide organisaties hebben kennis en expertise. Bij samengaan kan van elkaars kennis en ervaring geprofiteerd worden. Dat gebeurt ook bij samenwerking.
- Door de omvang is er meer ruimte voor kwaliteitsontwikkeling en professionaliteit op verschillende terreinen
- Samengaan betekent een grotere organisatie. Om flexibiliteit te waarborgen wordt bij de inrichting van de organisatie gezorgd dat er geen onnodige bureaucratie ontstaat. Daarom verantwoordelijkheden laag in de organisatie.
- De uitvoeringskracht wordt op verschillende fronten versterkt: o.a. duurzaamheid, ondersteuning kwetsbare bewoners en vastgoedtransformatie.

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| Inrichting van de governance | ·Besturing | 0 | 0 | 0 |
| | ·Bestuurbaarheid | 0 | 0 | 0 |
| | ·Governance | 0 | 0 | 0 |
| | ·Fiscaliteit | 0 | 0 | 0 |
| | ·Wettelijke mogelijkheden | 0 | 0 | 0 |
| | | | | |

- De besturing is in beide organisaties nu op orde en de verwachting is dat dat bij fusie ook zo is.
- Bij fusie ontstaat een grotere organisatie maar die is goed bestuurbaar
- De governance is nu goed op orde en dat zal naar verwachting ook zo blijven
- Mogelijk fiscale voordelen door fusie. Lastig te beoordelen.
- De wettelijke mogelijkheden blijven bij zowel samenwerking als fusie gelijk

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| Impact van het veranderproces | ·Impact op medewerkers | 0 | + | + |
| | ·Impact op cultuur | 0 | 0 | 0 |
| | ·Impact op huurders/woningzoekenden | 0 | 0 | 0 |
| | ·Impact op kwaliteit dienstverlening | 0 | 0 | 0 |

- Een fusie prikkelt om met kennis en vernieuwing aan de slag te gaan.
- De impact op de cultuur is moeilijk voorspelbaar. Er zijn wel cultuurverschillen. Dat kan weerstand oproepen maar ook nieuw elan.
- Huurders en woningzoekenden mogen geen nadelige effecten van fusie ondervinden'. Dat wordt vaak gesteld. Het risico van nadelige gevolgen is groot als er nieuwe ICT-systemen worden ingevoerd. Dat is hier niet aan de orde.
- Wel punt van aandacht in het proces. Omdat er geen grote veranderingen plaats vinden ten aanzien van bereikbaarheid en dienstverlening zijn er naar verwachting geen nadelige gevolgen.

| Criterium | Aspecten | 0-variant: zelfstandig doorgaan | Variant 1: samenwerking | variant 2: fusie |
|---|---|---|---|---|
| **Betekenis symbolen** | | **Optelling** | **Optelling** | **Optelling** |
| ++ = extra meerwaarde | | 0 | 0 | 7 x ++ |
| + = meerwaarde | | 0 | 12 x + | 19 x + |
| - = minderwaarde | | 0 | 2x - | 0 x - |
| 0 = neutraal (geen meer- of minderwaarde) | | 40 | 26 x 0 | 14 x 0 |
| | | | | |
| **Totaal** | | **40** | **40** | **40** |

## Conclusie: fusie als beste optie

De afwegingsmatrix laat zien dat 'fusie' in vergelijking met 'zelfstandig blijven' en 'duurzame samenwerking' de meeste meerwaarde biedt. Die meerwaarde is het sterkst op het terrein van het realiseren van de volkshuisvestelijke vraagstukken en de versterking van de organisatiekracht. Maar ook voor de huurders biedt de fusie meerwaarde wat betreft de dienstverlening en de ondersteuning van kwetsbare bewoners. Financieel gezien ontstaat er een directe besparing van ruim 300K per jaar. Deze meerwaarde ontstaat alleen bij een goed functionerende organisatie. De voorwaarden daarvoor zijn omschreven in het organisatieformatieplan. We concluderen dat:

1. De meerwaarde voor huurders en woningzoekende wordt vergroot door;
    - Bereikbaarheid te vergroten met verbreden van communicatiekanalen en inzet digitale middelen. Zo kunnen bijvoorbeeld alle huurders straks 24/7 online reparatieverzoeken indienen en afspraken online plannen.
    - Maatwerk in dienstverlening voor alle huurders. Door meer medewerkers en kennis in de wijk en door bundeling van kennis, capaciteit en professionaliteit wordt de corporatie zichtbaarder in de wijk en ontstaat er focus op specifieke behoeftes en opgaven in buurten en kernen.
    - Aandacht voor realisatie van sociaal duurzame buurten en kernen waardoor huurders in alle levensfases in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen met betaalbare woonlasten.

2. De volkshuisvestelijke meerwaarde ontstaat op verschillende niveaus:
    - De transformatieopgave op het gebied van vastgoed kan in bredere zin worden gerealiseerd. De investeringsruimte wordt beter benut.
    - De verduurzamingsopgave kan volledig worden opgepakt.
    - extra middelen en capaciteit worden ingezet voor maatwerk oplossingen voor bijzondere doelgroepen. Daarbij gaat het niet alleen om ondersteuning van kwetsbare bewoners maar ook om de ontwikkeling van nieuwe vormen van wonen met zorg.
    - De positie in de regio Rotterdam wordt versterkt waardoor meer invloed op beleid mogelijk is en meer professionaliteit kan worden ingezet in het maken van prestatieafspraken. Hierdoor neemt het vermogen om bij te kunnen dragen aan de realisatie van volkshuisvestelijke opgaven in de gemeenten waarin de fusieorganisatie werken, toe.

3. De toekomstbestendigheid van de organisatie wordt door fusie geborgd.
    - De fusieorganisatie heeft een sterke financiële positie en de risico's zijn beheersbaar. Besparingen als gevolg van de fusie worden ingezet voor volkshuisvestelijke doelen.

4. De organisatiekracht wordt door fusie op verschillende niveaus versterkt.

- Medewerkers krijgen ruimere ontwikkelingsmogelijkheden. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd. Competenties van medewerkers worden doorontwikkeld waar het kan. Hierdoor ontstaat een platte organisatie waar medewerkers zelfstandig en met plezier werken. Hierdoor zijn we aantrekkelijk voor nieuwe collega's.
- Kennis en expertise wordt versterkt. Onder andere door het gebiedsgerichte werken en de inzet van een duurzaamheidstraject.
- Ook zal de aantrekkelijkheid als werkgever toenemen

Bovenstaande effecten treden nauwelijks of in veel mindere mate op als de organisaties afzonderlijk verder gaan. Bij duurzame samenwerking zal op een aantal punten meerwaarde ontstaan. De praktijk laat echter zien dat bij duurzame samenwerking veel synergie verloren gaat door afstemmingsvraagstukken en discussies over verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast treedt geen synergie effect op het terrein van de reguliere bedrijfsvoering. Partijen behouden hun eigen verantwoordingssystematiek en de frequente afstemming kost veel tijd en geld. De efficiëntie is beperkt omdat de 'regeldruk' niet afneemt.

# Hoofdstuk 7

# FINANCIELE OVERZICHTEN

## Waarderingsgrondslagen

De beide corporaties waarderen als gevolg van de met ingang van boekjaar 2016 verplicht zijnde voorschriften voor de jaarverslaglegging vanaf 2016 tegen marktwaarde in verhuurde staat (volgens het Handboek Modelmatig Waarderen Marktwaarde[1]). Op marktwaarde bedraagt de gezamenlijke vastgoedportefeuille ultimo 2017 circa € 1,2 miljard.

## Balans ultimo 2017

| in duizenden euro's | Woonvisie | WoonCompas | Geconsolideerd |
|---|---|---|---|
| Materiele vaste activa | | | |
| sociaal DAEB vastgoed | 867.616 | 81.147 | 948.763 |
| niet-DAEB | 198.644 | 13.504 | 212.148 |
| overig | 7.082 | 209 | 7.291 |
| subtotaal | 1.073.342 | 94.860 | 1.160.911 |
| Vastgoedbeleggingen | | | |
| onroerende zaken verkocht onder voorwaarden | 9.779 | 0 | 9.779 |
| Financiele vaste activa | 4.933 | 33 | 4.966 |
| Vlottende activa | 20.487 | 2.840 | 23.327 |
| **Totaal activa** | **1.108.541** | **97.733** | **1.198.983** |
| Voorzieningen | 18.753 | 369 | 19.122 |
| Leningen | 198.796 | 55.920 | 254.716 |
| Terugkoopverplichting VOV | 9.757 | 0 | 9.757 |
| Overig | 127 | | 127 |
| Kortlopende schulden | 24.221 | 2.655 | 26.876 |
| **Eigen vermogen** | **856.887** | **38.789** | **888.512** |
| **Solvabiliteit** | **77%** | **40%** | **74%** |
| **Solvabiliteit excl. latente belastingvordering** | **77%** | **39%** | **73%** |

De solvabiliteit van de gefuseerde instelling bedraagt ruim 70%. Ten opzichte van de huidige posities van de afzonderlijke corporaties verslechtert het percentage voor Woonvisie enigszins.
Het lage solvabiliteitspercentage van WoonCompas (ten opzichte van Woonvisie) wordt deels verklaard door het gegeven dat circa een derde van haar woningbezit recent is gebouwd waardoor

[1] Woonvisie en WoonCompas waarderen het sociale bezit volgens de zogenaamde full-versie van het Handboek. Het BOG/MOG-bezit wordt door beide corporaties gewaardeerd volgens de full-versie.

sprake is van een relatief groot vreemd vermogen. Worden de afzonderlijke componenten van het eigen vermogen in beschouwing genomen dan blijkt dat de procentuele verdeling tussen overige reserves en herwaarderingsreserve afwijkt. Procentueel is de herwaarderingsreserve van Woonvisie groter.

| **Eigen Vermogen (* € 1.000,-)** | Woonvisie | WoonCompas | Geconsolideerd |
|---|---|---|---|
| Overige reserves | 242.945 | 14.245 | 257.190 |
| Herwaarderingsreserve | 613.941 | 24.544 | 638.485 |
| Eigen Vermogen | 856.886 | 38.789 | 895.675 |
| | | | |
| Overige reserves in % EV | 28% | 37% | 29% |
| Herwaarderingsreserve in % EV | 72% | 63% | 71% |

In de herwaarderingsreserve komt het positieve verschil tussen de marktwaarde (als actuele waarde) en de historische kostprijs op complexniveau tot uitdrukking.

De marktwaarde wijkt af van de bedrijfswaarde. De gehanteerde parameters voor de bedrijfswaarde zijn gebaseerd op de voorschriften ter zake van de Autoriteit woningcorporaties en het WSW. Dit geldt onverkort voor WoonCompas vanwege het toezichtsregime; de door Woonvisie gehanteerde parameters wijken op een enkel onderdeel gering af.

### Resultaten bedrijfswaarde (woongelegenheden)

| **Totaal vastgoed** | Woonvisie | WoonCompas | Geconsolideerd |
|---|---|---|---|
| Bedrijfswaarde | 584.000 | 68.000 | 652.000 |
| Marktwaarde | 1.066.000 | 95.000 | 1.161.000 |
| WOZ waarde | 1.359.000 | 99.000 | 1.458.000 |
| | | | |
| Bedrijfswaarde per won | 60.449 | 78.613 | 61.942 |
| Marktwaarde per woning | 110.341 | 109.827 | 110.298 |
| WOZ waarde per won | 140.669 | 114.451 | 138.514 |

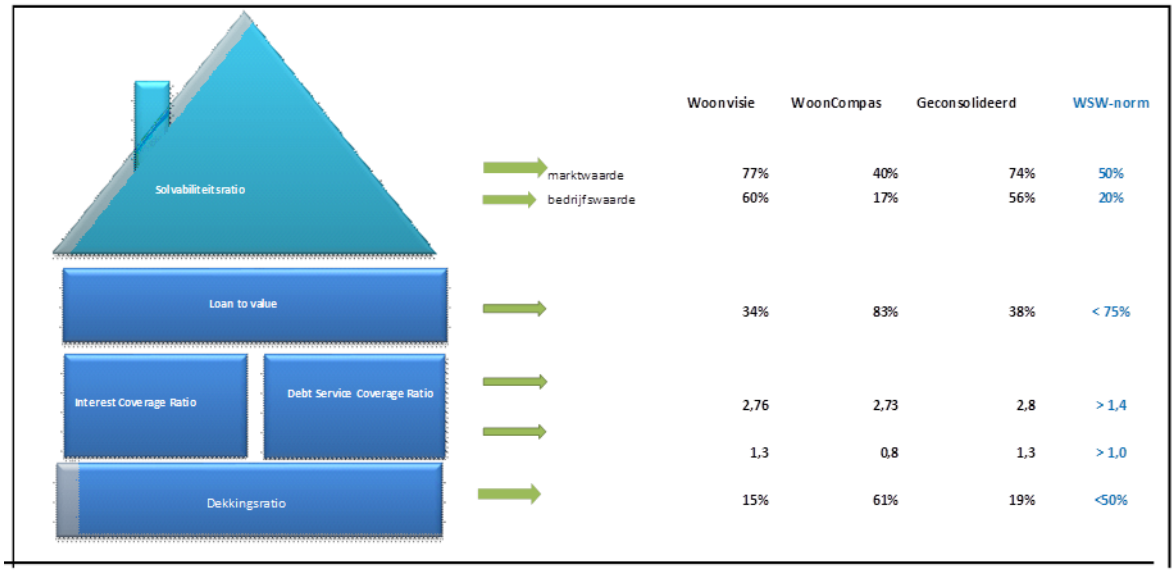
| **Daeb vastgoed** | Woonvisie | WoonCompas | Geconsolideerd |
|---|---|---|---|
| Bedrijfswaarde | 445.000 | 52.000 | 497.000 |
| Marktwaarde | 868.000 | 81.000 | 949.000 |
| | | | |
| Bedrijfswaarde per won | 46.061 | 63.030 | 56.930 |
| Marktwaarde per woning | 89.846 | 98.182 | 108.706 |

De bedrijfswaarde per woning van Woonvisie en WoonCompas liggen rondom het landelijk gemiddeld van circa € 55.000,-. De gemiddelde waarden van WoonCompas zijn groter dan die van Woonvisie.

| Niet-daeb vastgoed | Woonvisie | WoonCompas | Geconsolideerd |
|---|---|---|---|
| Bedrijfswaarde | 138.000 | 16.000 | 154.000 |
| Marktwaarde | 199.000 | 14.000 | 213.000 |

## Conclusie financiële ratio's

Op basis van de jaarcijfers 2017 zijn de financiële ratio's (ten opzichte van de normen van het WSW) als volgt:




Woonvisie voldoet individueel ruimschoots aan de normen van het WSW, waarbij de ontwikkeling van deze ratio's door de jaren heen een stabiel beeld laten zien. Ook voor het jaar 2017 is het beeld overeenkomstig.

Zoals gememoreerd is WoonCompas in 2015 onder verscherpt toezicht gesteld. Op basis van het goedgekeurde herstelplan blijkt dat in 2016 en 2017 de financiële positie verder is verbeterd, alhoewel de loan to value nog (te) hoog is. Met uitzondering van de loan to value en de dekkingsratio van WoonCompas voldoen in 2017 de overige kengetallen van beide corporaties (die gebaseerd zijn op de kasstromen) aan de normen van het WSW.
De operationele kasstromen (exclusief incidentele posten) zijn positief en ruim voldoende.
De kasstroomindices maar ook de balanskengetallen verbeteren jaarlijks. Het WSW concludeert in haar schrijven d.d. 11 juni 2018 dat de solvabiliteit, loan to value en dekkingsratio volgens de prognose van WoonCompas uiterlijk in 2021 aan de normen van het WSW zullen voldoen.

## Het meerjarenperspectief

Woonvisie voldoet in het meerjarenperspectief aan de criteria die het WSW stelt aan de kredietwaardigheid van een woningcorporatie. Door de positieve jaarresultaten (na vennootschapsbelasting) neemt het eigen vermogen (en daarmee het solvabiliteitspercentage) naar verwachting verder toe. Ook de kasstroomkengetallen voldoen ruimschoots aan de normen.

Voor WoonCompas ontstaat een gedifferentieerd beeld. Na 2025 zal de solvabiliteit (op marktwaarde) voldoen aan het 30% criterium. Wordt het vastgoed gewaardeerd op bedrijfswaarde dan voldoet de solvabiliteit vanaf 2019 aan het WSW-criterium van 20%.
De leningenportefeuille is fors; het schuldrestant per verhuureenheid is ongeveer tweemaal zo hoog als dit cijfer van Woonvisie. De hiermee gepaard gaande rentelasten hebben consequenties voor de cashflow. De kasstromen zijn vanaf 2017 echter positief; derhalve verbeteren deze indices. In de komende jaren geeft WoonCompas het financieel herstel vorm door positieve operationele kasstromen in te zetten voor het aflossen van leningen. Vanaf 2021 bereikt de loan to value de norm; vanaf 2025 geldt dit duurzaam voor de DSCR.

Het meerjarenperspectief laat aan de hand van de voor de sector geldende ratio's het volgende beeld zien:

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|
| **Solvabiliteit (markt waarde)** | | | | |
| Woonvisie | 73% | 73% | 72% | 71% |
| WoonCompas | 12% | 14% | 17% | 20% |
| **Loan to value (bedrijfswaarde)** | | | | |
| Woonvisie | 41% | 43% | 46% | 47% |
| WoonCompas | 80% | 79% | 78% | 75% |
| **Intrest Coverage rate** | | | | |
| Woonvisie | 2,7 | 2,7 | 2,5 | 2,5 |
| WoonCompas | 1,6 | 2 | 2 | 1,9 |
| **Debt Service Coverage Rate** | | | | |
| Woonvisie | 2 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| WoonCompas | 0,9 | 1 | 0,9 | 0,8 |
| **Schuldrestant leningen per VHE** | | | | |
| Woonvisie | 27.821 | 28.355 | 29.713 | 31.964 |
| WoonCompas | 67.611 | 67.893 | 60.378 | 63.977 |

Bron: dPi 2017, meerjarenramingen 2017-2026

De financiële continuïteit van de beide corporaties is dan ook voldoende en gewaarborgd. Geconsolideerd, over deze periode 2017-2021 voldoet de gefuseerde instelling aan de normen van het WSW.