

DROOMFUSIE

EEN INSPIRATIEBOEK VOOR

WONINGBOUWCORPORATIES

© 2012 Blauw BV, www.blauwbv.nl, Amersfoort

Eerste oplage	eigen beheer, oktober 2012
Tweede oplage en distributie	www.mijnbestseller.nl
Ook verkrijgbaar als e-book	
Auteur	Theo Stubbé
Vormgeving	Bert Koning, www.bertkoning.com
Foto omslag	Birgit Speulman

ISBN: 9789461934383

Boek titel: Droomfusie

© Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Dit boek is met veel zorg samengesteld. De schrijver en de uitgever aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

INHOUD

Voorwoord	5
Inleiding	9
Waarom met jou	13
Iedereen stond te juichen	27
Steun van de commissarissen	35
De huurders stonden te springen	45
De processen aanpassen	55
Nawoord	69
Managementtheorieën	73
Over de auteur	89
Over de sponsors	91

VOORWOORD

Het aantal woningbouwcorporaties in Nederland is gehalveerd van 780 in 1997 tot circa 410 in 2011. De algemene verwachting is dat het aantal fusies ook na de crisis flink doorzet, voornamelijk om financiële tegenslagen te kunnen opvangen. Daarnaast is Nederland kritischer geworden op de prestaties van deze maatschappelijke ondernemingen. De combinatie van minder middelen en meer prestaties vraagt om hoogwaardiger corporaties. Soms kan de gewenste kwaliteitsverbetering bereikt worden met fusies, vooral bij de kleine corporaties (2/3 van de corporaties heeft minder dan 5000 woningen; bron Aedes).

Sinds de verkiezingen van september 2012 is helder dat de politiek ook zover is om maatregelen te treffen die de woningmarkt integraal aanpakken. Deze trend is ingezet met de maatregelen van de Europese Unie, wat inhoudt dat ook de Nederlandse sociale woningbouw moet voldoen aan het level playing field (rechtsvaardigheidsprincipe) binnen de Europese markt. Dit betekent dat er de komende jaren veel gaat gebeuren, ook al heb ik geen glazen bol die voorspelt welke beleidsmaatregelen doorgezet gaan worden en welke impact dat gaat krijgen. Eén ding staat bij mij als een paal boven water: de volkshuisvesting zal nog vele veranderingen ondergaan. Dat gaat alleen goed als de corporaties hierop voorsorteren met hoogwaardige organisaties, die in staat zijn flexibel te reageren. Uit onderzoek (Cebeon, 2006) blijkt dat fusies geleid hebben tot betere maatschappelijke prestaties, nadat het stof van de verandering is neergedaald.

Ik werk graag met gepassioneerde mensen, die je in groten getale tegenkomt in de volkshuisvesting. Ik ben gefascineerd door de vraag waarom mensen soms niet optimaal samenwerken en ik ben ervan overtuigd dat dit meestal te wijten is aan het overtreden van universele organisatieregels. Ik gebruik om die reden dan ook graag managementtheorieën die dergelijke universele regels beschrijven.

Ik zoek in mijn adviespraktijk zodoende de complexe vraagstukken op rondom organisatieontwikkeling, samenwerking, optimalisatie en toezicht & governance. Bij voorkeur om eenvoud aan te brengen.


Kortom, er komen meer fusies, de fusies worden niet altijd even professioneel uitgevoerd en ik vind dat universele organisatieregels te vaak geschonden worden. Die combinatie was de aanleiding om een inspiratieboek te schrijven voor de volkshuisvesting. Het was heerlijk om te fantaseren over de goede – zo niet ideale – fusie, waarmee ook nog eens een prachtige corporatie ontstaat. Denken vanuit een stip aan de horizon (de ideale corporatie) is typisch blauw. Laat de stip aan de horizon dienen als een doel dat u inspireert. Dit boek beschrijft niet ‘hoe het hoort’.

De sponsors Hoffman Krul & Partners en SallandWonen hebben het mogelijk gemaakt dat de eerste oplage gedrukt en verstuurd kon worden naar alle corporaties in Nederland. Ik ben hen veel dank verschuldigd voor deze ondersteuning. Vanzelfsprekend draag ik als enige de volledige verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit boek.

Diverse mensen hebben mij geholpen met feedback op de concept tekst. Ik ben deze personen dankbaar voor de tijd die zij erin gestoken hebben en ik heb hun wijsheid verwerkt in mijn boek. Zonder hun bijdrage zou dit boek minder krachtig en minder goed leesbaar geweest zijn. Als meelezers wil ik (in alfabetische volgorde) bedanken: Hedy van den Berk (Havensteder), Henk Fissering (Hoffman Krul & Partners), Sylvo Gaastra (Woonbond), Joren de Koning (HR Community), Ed Penninks (SallandWonen) en anderen.

Ik wil de vormgever Bert Koning en de corrector Ineke Vos in het zonnetje zetten voor hun professionele bijdrage. Dit is het soort mensen dat net dat stukje kwaliteit méér levert.





Tenslotte wil ik – zo Obligaat – mijn vrouw bedanken. Zij heeft mij geholpen met het denkproces op basis van haar eigen deskundigheden. Haar taalvaardigheid heeft zeker bijgedragen aan de leesbaarheid.

Ik ben blij als lezers mij feedback geven. Meedenken en de dialoog opzoeken komt de volkshuisvesting in Nederland alleen maar ten goede. Elke reactie op dit boek (info@blauwbv.nl) wordt in dank ontvangen.

Amersfoort, 2012

Theo Stubbé

INLEIDING

Dit boek is geschreven in de ik-vorm. De ik-persoon is een directeur-bestuurder van een fusiecorporatie, die na bijna een jaar op de fusie terugkijkt. Het is geen chronologisch verhaal, maar eerder thematisch. Het beschrijft de drijfveren en de meerwaarde van de fusie, als ook de rol en de positie van de commissarissen, huurders en medewerkers.

Het is een verhaal zoals een fusieproces gegaan zou kunnen zijn, waarbij ik mij als auteur gefocust heb op de constructieve en opbouwende elementen. In de werkelijkheid worden bij fusieprocessen vele compromissen gesloten, die soms suboptimaal zijn. Ik ben ervan overtuigd dat compromissen horen bij complexe veranderingen. Het is een interessante vraag hoever je mag gaan in het sluiten van compromissen. Ik vind dat elk compromis (besluit) de toets van een openbare uitleg, als ware het een briefje op een prikbord, moet kunnen doorstaan.

Tijdens het schrijven merkte ik dat ik impliciet heel wat organisatie-theorieën verwerkte. Zoals er vele theorieën zijn, zo zijn er dus ook varianten te bedenken voor een fusieproces. Het is zodoende *mijn* ideaal voor een fusie geworden. Ik heb geen moment geprobeerd om een wetenschappelijk verantwoord overzicht te geven van ideale fusieprocessen. Ik wilde een inspiratieboek schrijven en gedurende het schrijfproces bleek dat het resultaat van een goed fusieproces ook een goede corporatie opleverde.

Ik heb de vrijheid van fictie opgezocht. Het is een verhaal geworden van een directeur-bestuurder die terugkijkt op een voltooide fusie. Door deze stijl te kiezen is het een mengeling van een roman en een managementboek geworden. Voor nieuwsgierige lezers heb ik een bijlage toegevoegd met een korte beschrijving van enkele managementtheorieën. Elke lezer kan zo voor zichzelf een verdiepingslag maken. Het boek kan zodoende ook gebruikt worden voor discussies binnen managementteams of met raden van commissarissen over de bedrijfsvoering van een corporatie.

Een aantal begrippen (zoals Aedes of SVB) leg ik niet nader uit, omdat dit de verhaallijn zou verstoren. De lezer zal in dit boek weinig aantreffen over de volkshuisvestelijke vraagstukken zoals krimp, heffingen, EU-richtlijn of woningmarktproblemen. De focus ligt meer op de interne aspecten van de corporatie binnen de Nederlandse maatschappij. U zult lezen dat ik mij sterk maak voor corporaties die veel aandacht besteden aan ‘van buiten naar binnen’ gedrag, die vooral geborgd moet worden met een goede interne organisatie. De onrust in Nederland over de prestaties en de integriteit bij corporaties is een soort onderstroom in dit boek. Op diverse plekken in het verhaal gebruik ik deze externe factoren als de versneller tot ‘het kan beter en het moet beter’. De diverse affaires dragen bij aan de urgentie tot verbetering. Ik hoop dat dit verhaal een constructieve bijdrage hiertoe levert.

Dit verhaal is volkomen fictief. Hoewel het natuurlijk geïnspireerd is door de vele ervaringen die ik bij corporaties opgedaan heb, berust elke associatie met een persoon, een organisatie of een fusieproces volstrekt op toeval.

De eerste oplage van dit boek is verspreid onder de 400 corporaties in Nederland. Het boek kan nabesteld worden bij www.mijnbestseller.nl en via de reguliere (internet) boekhandels. Daarnaast kan er ook een e-book versie besteld worden.