ONTVANGEN 19 NOV 2018

Woningbouwstichting De Gemeenschap

Standvastwonen

Onderwerp: Adviesaanvraag betreft voorgenomen fusie van Woningbouwstichting De Gemeenschap en Stichting Standvast Wonen

Datum: 12 november 2018

Geacht college,

Hierbij willen wij u formeel verzoeken om vanuit het College van Burgemeester en Wethouders een zienswijze te formuleren over het voorgenomen besluit tot fusie tussen Woningstichting De Gemeenschap en Stichting Standvast Wonen.

Op 25 april 2018 hebben wij, en onze voorzitters van de Raad van Commissarissen en de Raad van Toezicht, een intentieovereenkomst tot fusie ondertekend. In de periode daaropvolgend hebben Woningbouwstichting De Gemeenschap en Stichting Standvast Wonen een verkenning gedaan naar de mogelijke meerwaarde van een fusie tussen beide organisaties.

Aan de hand van input vanuit werkgroepen (gevormd zijn door medewerkers van beide organisaties), ons managementteam en externe belanghouders hebben we een fusie-effectrapportage opgesteld. Daarnaast heeft een onafhankelijke accountant het due diligence onderzoek uitgevoerd bij beide corporaties. Het uitgebrachte due diligence rapport laat een brede risicoanalyse zien, waarin alle aspecten vanuit de bestaande organisaties zijn belicht. Vanuit financieel oogpunt sluiten de financiële posities van beide corporaties goed op elkaar aan en zijn er geen verdere barrières die een fusie in de weg staan.

Op 10 oktober hebben wij met u over de voorlopige uitkomsten van het haalbaarheidsonderzoek gesproken. Uit de externe en interne verkenning is gebleken dat er voldoende draagvlak is voor de voorgenomen fusie. De Raad van Commissarissen en de Raad van Toezicht zijn overtuigd van de meerwaarde van de fusie en hebben op 9 november 2018 unaniem hun goedkeuring gegeven aan het voorgenomen besluit van de directeur-bestuurders om te komen tot een fusie. Begin januari 2019 willen we het voorstel tot fusie indienen bij de minister en hopen dan in het eerste half jaar van 2019 te fuseren.

Woningbouwstichting
De Gemeenschap

Standvastwonen

Advies op voornemen tot fusie

Nu we al deze stappen hebben gezet, verzoeken wij u advies uit te brengen over het voornemen van Woningbouwstichting De Gemeenschap en Stichting Standvast Wonen om in de eerste helft van 2019 te fuseren. Om een goed advies uit te kunnen brengen over de fusie, doen we u hierbij de fusie-effect-rapportage toekomen.

Tot slot

We vertrouwen erop dat we voor 18 december 2018 het advies van de gemeente Druten tegemoet kunnen zien. We hopen u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben.

In afwachting van uw reactie en met vriendelijke groet,

Paul van Roosmalen
Directeur-bestuurder
Woningbouwstichting De Gemeenschap

Esther Lamers
Directeur-bestuurder
Stichting Standvast Wonen

Bijlage:
Fusie-effectrapportage Woningbouwstichting De Gemeenschap en Stichting Standvast Wonen, d.d. 9 november 2018.

FUSIE EFFECTRAPPORTAGE

Woningbouwstichting De Gemeenschap en Stichting Standvast Wonen

9 november 2018

Inhoudsopgave

Inleiding 4

Hoofdstuk 1 motieven voor de voorgenomen Fusie 6

1.1 Voorafgaand aan het haalbaarheidsonderzoek 6
1.2 Huurdersbelang voorop; de Gemeenschappelijke drijfveer 7
1.3 Volkshuisvestelijk belang: Sociaal duurzame buurten en kernen 8
1.4 Belang voor de regio: Meer invloed en slagkracht 9
1.5 Kostenverschuiving: Minder bedrijfslasten om meer maatschappelijk te kunnen investeren 10

Hoofdstuk 2 De verwachte volkshuisvestelijke Meerwaarde van fusie en de effecten 12

2.1 Bereikbaarheid en lokale verankering 12
2.2 Doelgroepen en doorstroming 14
2.3 Prestaties op het gebied van volkshuisvesting 14
2.4 Volkshuisvestelijke opgave en Integratie van beleid 15
2.4.1 Woningmarkt 15
2.4.2 Kwaliteit van het woningbezit en de gewenste portefeuillestrategie 16
2.4.3 Huurbeleid 17
2.4.4 Verkoopbeleid 18
2.4.5 Duurzaamheidsbeleid: verduurzaming van het bezit 18
2.4.6 Leefbaarheidsbeleid 18

Hoofdstuk 3 Financiële stabiliteit en continuïteit: effecten en risico's 20

3.1 Waarderingsgrondslagen 20
3.2 Investeringsplannen en meerjaren prognose 21
3.3 Mogelijke besparing en eenmalige fusiekosten 21
3.4 Risico's en beheersmaatregelen van de fusie 22
3.5 ACM: geen noodzaak van concentratiemelding 25

Hoofdstuk 4 Organisatie met daadkracht 26

4.1 Betrekken van huurders bij beleid en beheer 26
4.2 Focus, ambitie en opgave 26
4.3 Onze uitgangspunten voor de organisatie 27
4.4 Inrichtingsprincipes 28
4.5 Inrichting en doorontwikkeling 28
4.6 Samenstelling van de Raad van Bestuur 30
4.6.1 Benoemen van bestuur 30

4.7 Besluitvorming besturen invulling overleggen 30
4.8 Het toezicht: raad van commissarissen 31
4.8.1 Samenstelling van de raad van commissarissen 31
4.8.2 Rol en werkwijze van de raad van commissarissen en bestuur 31
4.9 Managers, wijkcoördinatoren en medewerkers 31
4.10 Inrichting wijkgerichte teams 32

Hoofdstuk 5 Afwegingsmatrix 33
5.1 Invulling van de afwegingsmatrix 33
5.2 Conclusie: fusie als beste optie 41

Bijlage 43
Geconsolideerde balans (verkort) 43
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 45
Overzicht complexen De Gemeenschap en Standvast Wonen 46

INLEIDING

De speelruimte van corporaties is kleiner geworden en het toezicht op de sector Volkshuisvesting is toegenomen. Corporaties zijn, sinds de invoering van de herziene Woningwet, meer tijd kwijt aan verantwoording, toezicht en toetsing. Daarnaast is de complexiteit van onze maatschappelijke opgaven toegenomen. Meer dan ooit is het nodig dat we het maatschappelijke geld dat we beheren, zo efficiënt en effectief mogelijk inzetten voor onze kerntaak.
Standvast Wonen en De Gemeenschap zien meerwaarde in bundeling van hun krachten. Beide opgericht voor en door bewoners in de eerste twee decennia van de twintigste eeuw, met wortels in Hengstdal, zijn we natuurlijke partners. Beide sterke lokale spelers met volkshuisvestelijke ambitie. We zijn er van overtuigd dat in samenwerking nog meer mogelijk is, voor de woningmarkt, voor de sector, voor onszelf vanuit dezelfde basishouding: huurdersbelang voorop!

Voor u ligt de fusie effectrapportage van Woningbouwstichting De Gemeenschap (hierna: De Gemeenschap) en Stichting Standvast Wonen (hierna: Standvast), deze is na een intensief en inspirerend traject tot stand gekomen in goed overleg met HOG van De Gemeenschap en het Huurdersplatform van Standvast Wonen (de formele huurdersvertegenwoordiging), de OR en PVT en een aantal medewerkers.
De Gemeenschap en Standvast zijn voornemens om in de eerste helft van 2019 te fuseren. Beide corporaties zijn actief in de gemeente Nijmegen. Daarnaast is Standvast werkzaam in de gemeenten Beuningen en Druten. Standvast verhuurt en beheert bijna 9.000 verhuureenheden, De Gemeenschap doet dat voor circa 2.500 verhuureenheden.
Om de mogelijke meerwaarde van de fusie in beeld te brengen, hebben beide organisaties samen gekeken naar de volkshuisvestelijke ambities en opgaven en de kracht van beide organisaties. In overleg met de huurdersorganisaties hebben beide corporaties de mogelijke impact van de beoogde fusie op de huisvesting van huurders, de dienstverlening aan huurders en de lokale verankering verkend. Daarnaast zijn de financiële gevolgen en mogelijke risico's van fusie in beeld gebracht.
Aan de hand van een organisatieformatieplan zijn de gevolgen voor de organisatie (medewerkers en processen) in beeld gebracht.
In deze fusie effectrapportage worden de motieven en effecten van de voorgenomen fusie beschreven op basis van de gezamenlijke ambities, volkshuisvestelijke opgave en doelstellingen. De rapportage biedt ook inzicht in de financiële situatie van de twee corporaties en wat het effect is op de financiële positie bij fusie. Uiteraard zijn ook de risico's verkend.
Dit document biedt voor beide organisaties een analyse van de mogelijke impact van de fusie. Het verhaal eindigt met een afwegingsmatrix waarin het effect van fusie op verschillende aspecten wordt vergeleken met twee andere scenario's; zelfstandig blijven en samenwerken.

Deze fusie-effectrapportage vormt de basis voor het instemmingsverzoek aan de huurdersvertegenwoordiging en het verzoek om een zienswijze aan de gemeenten waar de corporaties werkzaam zijn.

Leeswijzer

De motieven voor deze voorgenomen fusie worden in hoofdstuk 1 uiteengezet. Daarbij komt zowel het huurders-, het volkshuisvestelijk-, het regionaal- als het financieel belang aanbod. De ambities, opgave en doelstellingen die voor de fusie organisatie zijn geformuleerd, worden in dit hoofdstuk uiteengezet.

In hoofdstuk 2 wordt de verwachte volkshuisvestelijke meerwaarde van de fusie beschreven. Specifieke aandacht gaat uit naar de doelgroepen van beleid, betaalbaarheid in relatie tot duurzaamheid en woonlasten en leefbaarheid van bewoners met en zonder zorgbehoefte. De consequenties van fusie voor diverse beleidsterreinen, de gevolgen voor de vastgoedportefeuille en de verwachte gevolgen voor leefbaarheid in wijken en buurten komen aan de orde.

Hoofdstuk 3 behandelt de financiële positie en continuïteit van de fusieorganisatie op basis van de parameters van het WSW. Daarbij wordt ingegaan op mogelijke risico's en financiële effecten.

De inrichting van de fusieorganisatie wordt in hoofdstuk 4 op hoofdlijnen weergegeven waarbij de sturing en de structuur van de fusie-organisatie worden besproken.

In hoofdstuk 5 worden de effecten van de fusie vergeleken met twee andere scenario's: het zelfstandig doorgaan en duurzaam samenwerken. Aan de hand van deze vergelijking worden conclusies getrokken.

Hoofdstuk 1 MOTIEVEN VOOR DE VOORGENOMEN FUSIE

In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan het haalbaarheidsonderzoek beschreven en zijn de motieven voor de voorgenomen fusie uiteengezet. De paragrafen zijn zo opgebouwd dat elk motief voorzien is van een ambitie en doelstelling. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt waarom beide organisaties denken dat fusie de juiste stap is en wat ze daarmee beogen te bereiken. Deze worden per onderdeel toegelicht.

De nieuwe organisatie staat voor het realiseren van en het bijdragen aan toekomstbestendige sociaal duurzame wijken voor onze huurders samen met onze partners in Nijmegen, Beuningen en Druten. Als maatschappelijk ondernemer doen we dat weloverwogen, verantwoord en toetsbaar waarbij we zo efficiënt mogelijk werken, zonder de personen achter de doelgroep voor wie we werken uit het oog te verliezen.

1.1 Voorafgaand aan het haalbaarheidsonderzoek

Voor De Gemeenschap en Standvast is oriëntatie op structurele samenwerking niet nieuw. Op bestuurlijk niveau wordt al enkele jaren over samengaan gesproken. Projectmatige samenwerking is op diverse vlakken ingezet. Daardoor hebben we ervaren dat structurele samenwerking meerwaarde biedt. Om hiervan optimaal te profiteren wordt nu ingezet op fusie. Beide corporaties zijn ervan overtuigd dat fusie meerwaarde biedt voor huurders en de volkshuisvestelijke opgave in Beuningen, Druten en Nijmegen. Daarnaast realiseert fusie meer organisatiekracht.

Voorafgaand aan het haalbaarheidsonderzoek zijn vier criteria opgesteld waaraan de uitkomsten van het onderzoek worden getoetst:

1. 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;
2. De volkshuisvestelijke meerwaarde: kunnen door samenwerking de volkshuisvestelijke opgaven op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, wonen en zorg, duurzaamheid en leefbaarheid beter worden gerealiseerd;
3. 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;
4. Wat is de impact op de organisatie: leidt fusie tot meer organisatiekracht en ontwikkelingsmogelijkheden.

Deze criteria zijn geoperationaliseerd in de afwegingsmatrix van hoofdstuk 5 waarin het effect van fusie wordt vergeleken met de scenario's 'zelfstandig doorgaan' en 'duurzaam samenwerken'. Hiermee wordt aan het einde van deze rapportage de beoogde meerwaarde samengevat en inzichtelijk gemaakt.

1.2 Huurdersbelang voorop; de Gemeenschappelijke drijfveer

Motief

Een belangrijk motief voor fusie is de meerwaarde voor huurders en woningzoekenden. De Gemeenschap en Standvast hechten beiden belang aan goed (ver-)huurderschap. Dat betekent goede bereikbaarheid via diverse kanalen en waar nodig een persoonlijke relatie met huurders voor ondersteuning. Door te fuseren worden de mogelijkheden voor optimale bereikbaarheid en zichtbaarheid in service en dienstverlening vergroot, zo wordt het voor de huurders van De Gemeenschap ook mogelijk om 24/7 diensten te regelen. Zo kunnen ze bijvoorbeeld na kantoortijd reparatieverzoeken doorgeven en van verzoek tot afspraak alles desgewenst online regelen. Aan de andere kant geldt dat voor huurders van zowel Standvast als De Gemeenschap meer medewerkers beschikbaar zijn voor de buurt. Hierdoor kan de inzet in buurten en kernen verruimd en geïntensiveerd worden.

Ambitie

Belangrijkste uitgangspunt van zowel De Gemeenschap als Standvast is de ambitie om vanuit onze kerntaak het belang van iedere huurder te dienen. Aansluiten op de behoefte en mogelijkheden van huurders staat in de nieuwe organisatie voorop!

Doelstelling

Ook als gefuseerde en dus grotere corporatie werkt de nieuwe corporatie vanuit de menselijke maat; oog voor wat er nodig is en niet alleen op basis van parameters en budgetten. We excelleren in het bieden van dienstverlening en producten die aansluiten bij de behoefte en mogelijkheden van de huurder, uiteraard passend bij onze kerntaak. Daarbij zetten we digitale middelen in voor optimale bereikbaarheid waar dat kan, zodat we tijd hebben voor de persoonlijke aandacht waar dat moet. Door slim om te gaan met automatisering en (in)formatie kunnen we maximaal inzetten op zichtbaarheid in buurten en kernen. Door bundeling van de kennis van beide corporaties wordt het aanbod compleet met zowel efficiënte dienstverlening voor zelfredzame huurders die daarom vragen als maatwerk en persoonlijke aandacht voor kwetsbare huurders die dat nodig hebben.

'De nieuwe organisatie excelleert in dienstverlening aan haar huurders.' Dit resulteert in een A-status op huurdertevredenheid in de Aedesbenchmark. Daarbij is de organisatie zichtbaar in wijken en kernen en biedt maatwerk in ondersteuning van kwetsbare bewoners. Hierin wordt samengewerkt met maatschappelijke partners in wijken en kernen.

1.3 Volkshuisvestelijk belang: Sociaal duurzame buurten en kernen

Motief

Het samenvoegen van De Gemeenschap en Standvast vormt een woningcorporatie die in omvang haar positie in buurten/kernen versterkt, maar ook door de bundeling van kennis en ervaring op belangrijke volkshuisvestelijke thema's over meer deskundigheid en kwaliteit beschikt. De afgelopen jaren heeft De Gemeenschap veel kennis opgedaan over het duurzaamheidsvraagstuk en heeft Standvast Wonen zich extra ingezet op het thema wonen & zorg. Door samengaan van beide organisaties is deze kennis straks gebundeld in één organisatie waardoor er actief gereageerd kan worden op de gevolgen van ontwikkelingen en wet- en regelgeving op wonen & zorg en duurzaamheid. Onze gemeenschappelijke kennis op sociale duurzaamheid zetten we in om buurten en kernen toekomstbestendig te maken of te houden.

Ambitie

De fusie organisatie heeft de ambitie zich in te zetten voor toekomstbestendige buurten en kernen. Voor ons zijn dat sociaal duurzame wijken: buurten en kernen waarin kwetsbare bewoners passende ondersteuning krijgen en betrokken blijven bij het samenleving in wijken en kernen (de inclusieve samenleving). Uiteraard verloopt alles binnen wet en regelgeving en organiseren we hiervoor samenwerkingen met onze partners, we kunnen en willen deze ambitie niet alleen verwezenlijken.

Doelstellingen

De fusiecorporatie streeft naar sociaal duurzame wijken die gekenmerkt worden door:

- duurzaam vastgoed met woonlasten die passen bij de draagkracht van huurders;
- investeringen in duurzame woningen waarbij de woonlasten betaalbaar blijven;
- waar iedereen welkom is en zich thuis voelt;
- waar huurders in al hun levensfases in dezelfde wijk of buurt kunnen blijven wonen.

Kijkend naar de huidige Rijksprioriteiten Volkshuisvesting onderschrijven beide organisaties naast **betaalbaarheid** de noodzakelijke aanvullende aandacht voor **kwetsbare groepen** die in de inclusieve samenleving ook hun plek moeten krijgen. **De energietransitie** en de daarmee samenhangende ambitie van CO2-neutraliteit in 2050 is voor beide organisatie een belangrijk agendapunt. De gemeenten Beuningen, Druten en Nijmegen hebben allen ambitieuze doelen gesteld die soms zelfs boven de Rijks-doelstellingen uitstijgen.

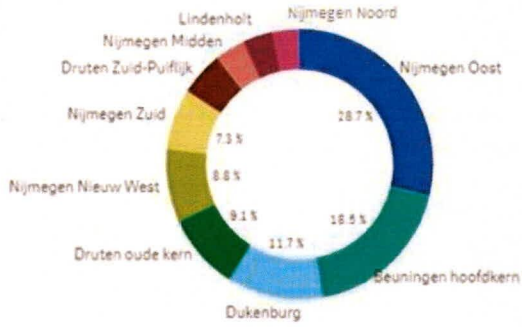
De nieuwe organisatie is Sociaal Duurzaam, door:

- via een wijkgerichte aanpak ook katalysator te zijn voor verduurzaming van vastgoed van andere eigenaren zodat onze buurten en kernen vanaf 2050 CO2 neutraal zijn. Om te beginnen in Beuningen in de wijk Heuve, in Druten in de kern Deest en in Nijmegen in de wijk Hengstdal;
- te specialiseren in de dienstverlening op het gebied van wonen & zorg en aan bijzondere doelgroepen. Niet alleen voor de doelgroep zelf, maar ook als onderdeel van de inclusieve samenleving. Dit moet ertoe leiden dat mensen die uitstromen uit een vorm van beschermd wonen zich blijven welkom voelen en welkom zijn in hun buurt.

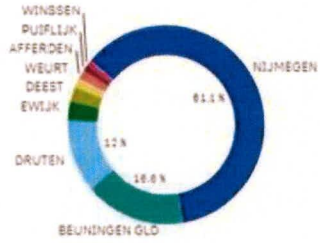
1.4 Belang voor de regio: Meer invloed en slagkracht

Motief

In Nijmegen zijn 7 volkshuisvesters actief waarvan er 6 ook in de woningmarktregio mogen ontwikkelen. Dat resulteert in een rumoerig gesprek over volkshuisvestelijke opgaven en inspanningen. Het samenvoegen van beide organisaties tot één grotere corporatie met gebundelde slagkracht, komt het volkshuisvestelijke gesprek en beleid in de stad ten goede.



Beide corporaties hebben bezit in de gemeente Nijmegen. De Gemeenschap heeft uitsluitend bezit in Nijmegen, Standvast heeft daarnaast ook bezit in de gemeenten Druten en Beuningen. In Nijmegen-Noord echter heeft de Gemeenschap woningen, alwaar Standvast geen positie heeft.



In Nijmegen zijn in diverse wijken delen van het bezit van De Gemeenschap en Standvast, aangrenzend. Hengstdal en Neerbosch-Oost zijn hiervan het beste voorbeeld. Samengaan betekent dat de nieuwe corporatie niet alleen een groter marktaandeel heeft in de gemeente Nijmegen maar ook in bepaalde Nijmeegse wijken de belangrijkste vastgoedeigenaar wordt, net zoals dat in de Beuningen en Druten het geval zal zijn.

Ambitie

We hebben de ambitie om ons op belangrijke thema's als duurzaamheid en wonen & zorg te profileren in de regio, omdat we dat als voorwaarden zien voor sociaal duurzame buurten en kernen. Door het bundelen van ons bezit versterkt onze positie in diverse buurten en kernen, waardoor we daar als voornaamste volkshuisvester de regie kunnen pakken.

Doelstelling

Versterken van de woningmarktregio door:

- inzetten van kennis en ervaring met verduurzaming van bestaande woningen in de stad ten gunste van de dorpen
- Inzetten van de kennis van sociale verduurzaming van vergrijzende dorpskernen voor de huurders in de stad.
- Samenvoeging van de beide vastgoed- portefeuilles wat leidt tot meer kennis en ervaring met betrekking tot specifieke leefstijlen en behoeften van huurders, waardoor passend wonen niet alleen bepaald wordt door cijfers inkomen en huishoudgrootte, maar ook bij de manier waarop huurders in het leven staan en denken over hun rol in de samenleving.
- het beperken van het aantal gesprekspartners bij het maken van prestatieafspraken in Nijmegen.

De nieuwe organisatie is met meer invloed en slagkracht aanwezig in:

- de Nijmeegse buurten Neerbosch-Oost en Hengstdal, door een integrale buurtaanpak, waarbij aandacht is voor de specifieke kansen en opgaven van deze wijken.
- Beuningen en Druten voor het starten van pilots op buurtgerichte verduurzaming van vastgoed. Te beginnen in Heuve en Deest.

1.5 Kostenverschuiving: Minder bedrijfslasten om meer maatschappelijk te kunnen investeren

Motief

Het financiële motief voor fusie is tweeledig. Zowel Standvast als De Gemeenschap werken vanuit het bewust zijn dat het vermogen dat zij beheren, wordt opgebracht door huurders met een beperkt inkomen. De inverdieneffecten van fusie, die de mogelijkheden voor het investeren in maatschappelijke vraagstukken vergroten, zijn dan ook een belangrijk motief.
Ondanks het feit dat beide corporaties financieel gezond zijn en er geen financiële noodzaak is voor fusie, is financiële stabiliteit en continuïteit van de te vormen corporatie wel een duidelijk motief in dit traject. Corporaties hebben te maken met stijgende heffingen, groeiende volkshuisvestelijke opgaven en nadrukkelijke aandacht van toezichthouders voor efficiënte bedrijfsvoering. Fusie is een manier om een corporatie te creëren die in alle opzichten meer solide is. Niet alleen financieel zo stabiel en efficiënt mogelijk maar ook in staat al haar volkshuisvestelijke opgaven zo goed mogelijk te vervullen.

Ambitie

In de manier van werken richt de fusie organisatie zich vanzelfsprekend op het zo laag mogelijk houden bedrijfskosten en efficiënt mogelijk inrichten van processen om zoveel mogelijk investeringsruimte en capaciteit te creëren voor volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven. Rendement kan ondergeschikt zijn aan het maatschappelijk belang van een investering. In dat geval zal de nieuwe organisatie haar verantwoordelijkheid nemen. In de ideale situatie word het idee van optimale dienstverlening en bedrijfsvoering beloond met een A op alle onderdelen in de Aedes Benchmark. Dit streven zal echter niet leidend zijn voor de bedrijfsvoering als volkshuisvestelijk of maatschappelijke opgaven (tijdelijk) een hoger offer vragen.

Doelstelling

Extra middelen en capaciteit voor verduurzaming en maatwerk oplossingen voor bijzondere doelgroepen inzetten.

Extra middelen inzetten voor verduurzaming en ondersteuning van kwetsbare huurders zodat:

- Hengstdal, Heuve en Deest als eerste aardgasloze wijken en kernen zijn in ons werkgebied en een duurzaam gezonde leefomgeving ontstaat

- huishoudens die uitstromen uit een vorm van beschermd wonen en succesvol zelfstandig wonen in een buurt/kern
- ontruimingsprocedures van huurders met een hulp-of zorgvraag zoveel mogelijk worden voorkomen.

Hoofdstuk 2 DE VERWACHTE VOLKSHUISVESTELIJKE

MEERWAARDE VAN FUSIE EN DE EFFECTEN

Dit hoofdstuk gaat uitgebreider in op de verwachte meerwaarde die een fusie tussen beide organisaties met zich meebrengt. Ook de (mogelijke) effecten voor de huurders en de gemeenten komen aan de orde. De verwachtte effecten op beleid en de financiële positie worden besproken en mogelijke risico's worden belicht.

2.1 Bereikbaarheid en lokale verankering

Lokaal verankerd & wijkgericht

Na fusie zal de nieuwe organisatie werkzaam zijn in de gemeentes Nijmegen, Druten en Beuningen en daarmee een volkshuisvester zijn voor zowel stad als land. De lokale binding die er nu is, zal in Druten en Beuningen gelijk blijven. In Nijmegen wordt de positie in bepaalde wijken versterkt, omdat de nieuwe organisatie daar de belangrijkste vastgoedeigenaar wordt.

Buurtverankering geeft mogelijkheden om nog beter in te spelen op de specifieke behoefte en opgaven van een specifieke buurt of kern. Maatwerk en de inzet van passende maatschappelijke en volkshuisvestelijke investeringen op buurt- en kernniveau zijn belangrijke speerpunten voor de nieuwe organisatie.

Op bestuurlijk niveau onderhoudt de Raad van Bestuur de contacten met de formele huurdersvertegenwoordiging en de respectievelijke colleges van B&W en andere (plaatselijke) stakeholders. Omdat de bestuurders van Standvast en De Gemeenschap beoogd bestuurders zijn van de nieuwe organisatie, is continuïteit in de contacten met stad en land geborgd. In de nieuwe organisatie staan wijkteams centraal. Wijkgericht werken maakt het mogelijk effectief en op maat gemaakt beleid te ontwikkelen voor de toekomst, maar ook de woon- en leefbaarheidsvraagstukken in het hier-en-nu op te lossen. Wijkteams zijn gericht op zowel ondersteuning van individuele huurdervraagstukken, die te maken hebben met zorg/welzijn/leefbaarheid en veiligheid in de buurt als op het fysieke (technische) beheer van complexen. Daarmee vormen de wijkteams het antwoord op de veranderende opgave als gevolg van de extramuralisering van zorg en het 'langer thuis' beleid van de regering. De wijkgerichte teams vormen ook voor iedere buurt/wijk of kern een vertrouwd aanspreekpunt. Door te werken vanuit wijkteams kan de nieuwe organisatie voor al haar huurders nabij zijn. Nabijheid betekent niet per definitie een fysiek gebouw, maar de zekerheid dat huurders kunnen rekenen op de vorm van contact waar op dat moment behoefte aan is.

Wijkteams werken nauw samen met partners in de wijk, om samen de dienstverlening waar nodig te versterken. De wijkteams sluiten zoveel mogelijk aan bij de bestaande teams van de gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. We behouden allemaal onze eigen verantwoordelijkheden en taken maar zorgen door onderlinge afstemming voor de juiste synergie. Hiermee verwezenlijken we de ambitie en het belang van sociaal duurzame wijken: er wordt integraal gewerkt in het belang van een buurt of kern als geheel, vanuit de strategische overwegingen van de organisatie .

Wijkteams zijn bereikbaar, zichtbaar en hebben specifieke kennis over hun buurt en de mensen die er wonen. Kwetsbare huurders zijn daardoor beter in beeld voor passende ondersteuning. Integrale aandacht voor buurten en kernen komt de leefbaarheid en inclusie ten goede.
We vinden het belangrijk dat huurders weten wie vanuit de fusieorganisatie in hun buurt/kern aanspreekbaar is.

Maatwerk in dienstverlening

De afzonderlijke corporaties hebben nu beiden hun kantoor in Nijmegen. Huurders hebben de mogelijkheid om daar tijdens de openingstijden van het kantoor op bezoek te komen. Standvast werkt met wijkgerichte teams voor Nijmegen, Druten en Beuningen en beschikt over een digitaal huurdersportaal en een Klant Contact Centrum (KCC) dat onder andere de reparatieverzoeken afhandelt en de telefoon beantwoordt. De Gemeenschap heeft geen KCC. Reparatieverzoeken gaan direct naar aannemers. Overige telefoontjes komen binnen bij de afdeling Woondiensten en worden daar afgehandeld. Voor woon- en leefbaarheidsvraagstukken werkt De Gemeenschap met een team dat zorgt voor maatwerkoplossingen.

Vanuit de ambitie te excelleren op dienstverlening zal de nieuwe corporatie ook een completer aanbod aan dienstenverlening kunnen bieden. Door bundeling van de digitale, 24-uurs service van Standvast met de persoonlijke, maatwerk benadering van De Gemeenschap wordt het aanbod van dienstverlening compleet en de bereikbaarheid van de nieuwe corporatie verruimd. De fusie organisatie biedt efficiënte dienstverlening voor de zelfredzame huurder omdat het kan en hij/zij dat wil, tot en met maatwerk en persoonlijke aandacht voor kwetsbare huurders waar het moet, zodat geen enkele huurder buiten de boot valt.. De groep kwetsbare huurders groeit door de extramuralisering van de zorg. Waar beide organisaties nu gedreven zijn om deze doelgroep voldoende aandacht te schenken waar en wanneer nodig, geeft samenvoeging van beide organisaties de capaciteit en professionaliteit om dit ook in de toekomst te blijven doen.

De fusieorganisatie streeft naar excelleren op dienstverlening aan al haar huurders in sociaal duurzame buurten en kernen. Dat vraagt om maatwerk in wijkaanpak en dienstverlening: efficiënt en op afstand waar het kan en persoonlijk en nabij waar dat moet. Buurtverankering wordt zichtbaar door:

- huurders te ontmoeten in hun eigen buurt of kern, bijvoorbeeld via inloopmomenten in (bestaand) lokale ontmoetingsruimtes
- vaste contactpersonen en overlegmomenten met bewonerscommissies in hun buurt of complex

- zichtbaarheid van onze teams in hun buurt/kern, door minimalisering van de bureaucratie (administratieve lasten) en maximalisering van de inzet van medewerkers in de wijk.
- De bestaande communicatiekanalen met huidige wijk-/buurtbeheerders blijven bestaan. In overleg met huurdersorganisaties zullen nieuwe communicatiemiddelen worden ingezet om het huurdersgemak te vergroten.
- Het werkgebied wordt door deze fusie niet vergroot, maar door het ontdubbelen van werkzaamheden ontstaat extra capaciteit voor de buurt en persoonlijk maatwerk.

2.2 Doelgroepen en doorstroming

De fusieorganisatie ziet als haar kerntaak het huisvesten van mensen die niet in staat zijn om op eigen kracht en met eigen middelen in huisvesting te voorzien. Daarbij richt de nieuwe corporatie zich op huishoudens met een laag tot een laag- middeninkomen. Beide organisatie hebben Daeb en niet-Daeb woningen. Binnen de doelgroep met een beperkt inkomen bestaan ook diverse specifieke hulp- en zorgvragen van bijvoorbeeld mensen met een beperking of vergunninghouders. Het voorgenomen beleid van de nieuwe organisatie is gericht op het duurzaam zelfstandig huisvesten van kwetsbare doelgroepen. Duurzaam, in de zin dat we ook kwetsbare huurders na plaatsing een langdurig thuis willen bieden in hun buurt of kern. Zelfstandig, in de zin dat we mogelijkheden onderzoeken om sociale stijging te faciliteren, om huurders minder kwetsbaar te maken en daarmee hun zelfstandigheid te vergroten. Daarvoor ontwikkelen we diensten en producten samen met onze partners in bijvoorbeeld zorg & welzijn. We richten ons daarbij niet alleen op de doelgroep zelf maar nemen inclusieve wijken als uitgangspunt voor succesvol duurzaam en passend wonen.

Wat betreft de huisvesting van de onderkant van de middengroepen (Niet-daeb) heeft Standvast beleid ontwikkeld omdat het voor de groep (lage)middeninkomens lastig is om betaalbare woonruimte te vinden. Standvast Wonen en De Gemeenschap zorgen daarom voor een aanbod voor deze doelgroep. Beide organisaties hebben circa 5% van hun bezit in het niet-DEAB segment. Dit percentage, met minimale fluctueringen blijft in de fusieorganisatie behouden. Bij verkoop van woningen geven we voorrang aan mensen met een laag middeninkomen.

Ons bestaansrecht is het zorgdragen voor betaalbare woningen in sociaal duurzame buurten voor:

- de wettelijke doelgroep van corporaties, met extra aandacht voor kwetsbare huishoudens die vanuit beschermd wonen instromen;
- huishoudens met een laag middeninkomen

2.3 Prestaties op het gebied van volkshuisvesting

Zowel Standvast als De Gemeenschap heeft met de formele huurdersvertegenwoordigers en de gemeenten waarin zij actief zijn, afspraken gemaakt over de wijze waarop zij bijdragen aan het realiseren van de respectievelijke volkshuisvestelijke afspraken. De bestaande afspraken blijven onverkort gehandhaafd. Dit betreft onder andere afspraken over de ontwikkelingen in de woningvoorraad, de betaalbaarheid en de bereikbaarheid en de huisvesting van specifieke doelgroepen.
Langlopende afspraken en samenwerkingen met kern- en ketenpartners blijven eveneens bestaan. Daarbij garandeert de fusiecorporatie dat minimaal het huidige serviceniveau voor de huurders van de beide organisaties in stand blijft. Ook zullen investeringsplannen van De Gemeenschap en Standvast die nu zijn opgenomen in de meerjarenbegrotingen, worden over genomen. Kortom: de

fusie organisatie is en blijft een betrouwbare samenwerkingspartner. Gemaakte afspraken worden nagekomen.

De nieuwe organisatie blijft bij het maken van prestatie- en ketenafspraken uitgaan van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en van het feit dat het vermogen dat ze beheren wordt opgebracht door huurders met een beperkt inkomen.
Investeringen en zijn daarom altijd een antwoord op een maatschappelijk vraagstuk op het gebied van volkshuisvesting. Het zo mogelijk laag houden van bedrijfskosten is vanzelfsprekend omdat daardoor zoveel mogelijk investeringsruimte wordt gecreëerd voor volkshuisvestelijke - opgaven. De uitvoering wordt samen met partners gedaan wanneer zij dat goedkoper of beter kunnen.

2.4 Volkshuisvestelijke opgave en Integratie van beleid

2.4.1 Woningmarkt

De woningmarktregio Arnhem-Nijmegen is een populair gebied waarin de bevolking groeit en daarmee ook de sociale doelgroep (met een inkomen tot de huurtoeslaggrens) die door beide corporaties wordt bediend. De toenemende vraag naar sociale huurwoningen volgt deels uit netto groei maar deels ook uit de verdunning van huishoudens (toename van meer maar kleinere huishoudens die ook allemaal huisvesting zoeken) en de taakstelling voor het huisvesten van vergunninghouders.

In onderstaande tabel is de volkshuisvestelijke opgave in beeld gebracht:

Nijmegen	Beuningen	Druten
• Universiteitsstad, grote aantrekkingskracht. • Groot aandeel lage inkomens. • Netto 1.000 extra sociale huurwoningen tot 2025. • Kwalitatieve veranderopgave; aantal (en aandeel) EGW afnemen en het aantal (en aandeel) APP toenemen. • Minimaal 20% van de sociale huurvoorraad in het goedkope huursegment. • Gemeente in 2045 energieneutraal, tussenstap 2030 75% energieneutraal.	• Dalend aantal inwoners en (sterke) vergrijzing. • Groei sociale huurvoorraad met netto 30 woningen tot 2.475 woningen in 2021. • Vervolgens afname vraag, onderscheid tussen hoofdkern en omliggende dorpen. • Kwalitatieve veranderopgave; aantal (en aandeel) EGW afnemen en het aantal (en aandeel) APP toenemen. • Gemeente in 2040 energieneutraal en aardgasloos en in 2050 klimaat- en waterbestendig.	• Inwoners hebben sterke binding met gemeente / dorp. • Centrum Druten belangrijk voor omliggende gemeenten. • Aantal huishoudens laat een stabiele, bescheiden groei zien, die op termijn doorzet. • Tot 2025 15 tot 20 sociale huurwoningen extra per jaar. Vanaf 2025 afname vraag. • Kwalitatieve veranderopgave; aantal (en aandeel) EGW afnemen en het aantal (en aandeel) APP toenemen. • De (huur)woningmarkt zit veel meer tegen 'ontspanning' aan. Duidelijke verschillen tussen de verschillende dorpen.

De tabel is een weergave van de gemaakte prestatieafspraken met de gemeenten en de huurdersorganisaties. De gemaakte prestatieafspraken worden onverkort doorgezet.

Om de toenemende sociale doelgroep te kunnen huisvesten is het nodig om sociale huurwoningen toe te voegen. In Nijmegen neemt de vraag naar sociale huurwoningen in ieder geval tot 2025 toe.

In de gemeente Beuningen is er sprake van een dalend aantal inwoners waardoor de vraag naar sociale huurwoningen op langer termijn ook afneemt. In Druten is nog sprake van een bescheiden groei, waarbij naast toevoeging ook de veranderende behoefte de nodige aandacht vraagt.
Voor allerdrie de gemeenten geldt dat er ingrijpende transitie opgaven zijn in kwaliteit, samenstelling/transformatie en omvang van de voorraad. De fusieorganisatie zal de transitieopgaven van de woningvoorraad sneller en efficiënter op kunnen pakken doordat bepaalde taken worden ontdubbeld.

Om richting te geven aan de (kwalitatieve en kwalitatieve) transitieopgave per gemeente wordt een nieuwe portefeuillestrategie ontwikkeld. De portefeuillestrategie geeft richting en kaders voor de vastgoedsturing op tactisch niveau, ingevuld door assetmanagers. Welk sturingsprincipe er aan de vastgoedsturing van de fusieorganisatie ten grondslag ligt is nog onderwerp van gesprek.

Voor de fusieorganisatie betekent dit een netto toevoeging van 210 sociale huurwoningen. Dit is conform de optelsom van de vigerende prestatieafspraken. Het gaat om een netto toevoeging. Dat betekent dat het aantal woningen dat wordt verkocht of gesloopt extra moet worden toegevoegd.

2.4.2 Kwaliteit van het woningbezit en de gewenste portefeuillestrategie

Fusie vormt een organisatie met circa 11.500 verhuureenheden. Deze verzameling woningen is gedifferentieerd van samenstelling en de woningen zijn goed verhuurbaar. De kwaliteit van de woningen van Standvast is gebaseerd op conditiemetingen. De Gemeenschap werkt met de rekensystematiek uit het handboek. Dit zijn twee verschillende methoden om de kwaliteit van het bezit te meten. Voor de nieuwe organisatie is het wenselijk om dezelfde uitgangspunten te hanteren. Daarom zal voor het bezit van De Gemeenschap in de fusieorganisatie ook de systematiek van conditiemeting worden toegepast.

Door bundeling van het bezit ontstaat een stevigere positie in bepaalde Nijmeegse buurten ten opzichte van andere vastgoedeigenaren en meer mogelijkheden voor de effectieve realisatie van transformatieopgaven.

De duurzaamheidsopgaven voor het bestaande bezit zijn groot en worden efficiënter opgepakt. Dat geldt zowel in kwaliteit door bundeling van de kennis en ervaring van de Gemeenschap op verduurzaming in de Spoorbuurt als voor de kennis en ervaring van Standvast ten aanzien van de vastgoedsturing, projectontwikkeling, conditiesturing met behulp van NEN-normering en de RGS-methodiek bij ketensamenwerking, als in kostenbesparing, door schaalvergroting en het samenvoegen van planningen.

2.4.3 Huurbeleid

De ruimte binnen het huurbeleid van beide corporaties is beperkt door de noodzaak van het passend toewijzen. Daarnaast zien we een toenemende invloed vanuit de prestatieafspraken. Daarin worden afspraken gemaakt over de omvang van de goedkope voorraad en betaalbaarheid. Zoals gezegd worden de bestaande afspraken hieromtrent gehandhaafd.
Vanuit onze visie op betaalbaar wonen in relatie tot het inkomen van huurders voeren we een gematigd huurbeleid en zoeken we de ruimte om, bijvoorbeeld via de jaarlijkse huuraanpassing, huurprijzen in voorkomende gevallen aan te passen. Bijvoorbeeld als het inkomen van huishoudens wijzigt.
Als gevolg van de energietransitie en daarmee samenhangende ontwikkeling van energieprijzen, zien we dat naast huurprijzen ook energieprijzen steeds bepalender worden. Daarom is voor ons betaalbaar wonen meer dan alleen een huurprijs. Ons uitgangspunt is om woonlasten betaalbaar te houden in relatie tot het inkomen. Daarbij zoeken we de samenwerking met diverse partners zoals nutsbedrijven en de gemeente die medeverantwoordelijk zijn voor woonlasten.

Voor het betaalbaar houden van de energietransitie in de wijk Hengstdal, wordt al intensief samengewerkt met de gemeente, bewoners en Netbeheerder Liander. Deze vormen van samenwerking worden ook in andere wijken toegepast.

Beide organisaties hanteren een inflatievolgend huurbeleid voor het DAEB gedeelte van de vastgoedportefeuille. Dit zal ook in de nieuwe organisatie worden voortgezet. Voor het niet-DAEB bezit wordt het huurbeleid gekoppeld aan de doelgroep met een laag midden inkomen.

De nieuwe corporatie past een inflatievolgend huurbeleid toe tot een inkomen van 41.000 euro. Voor huishoudens met een hoger inkomen kunnen wettelijk toegestane huurverhogingen worden doorgevoerd. Standvast voert dit beleid gematigd uit. De Gemeenschap vanuit pragmatische overwegingen niet. In overleg met de formele huurdersvertegenwoordiging zullen hierover na fusie nieuwe afspraken worden gemaakt.

2.4.4 Verkoopbeleid

De verkoopportefeuilles van beide organisaties worden in eerste instantie gecontinueerd. Om de gewenste samenstelling van buurten en kernen te realiseren, blijft de corporatie bezit verkopen. Verkoop is enerzijds nodig om de gewenste investeringsopgaven te realiseren, anderzijds een belangrijk instrument om de doelgroep huishoudens met een laag middeninkomen te huisvesten. Het is ook een manier om sociaal duurzame en inclusieve wijken te handhaven en realiseren.

In het nieuwe portefeuillebeleid wordt de gewenste samenstelling van de portefeuille voor de gefuseerde organisatie bepaald. Dit kan betekenen dat de samenstelling van de verkoopportefeuille wordt gewijzigd. Dit doen we altijd in overleg met de betrokken stakeholders.

2.4.5 Duurzaamheidsbeleid: verduurzaming van het bezit

Met betrekking tot de verduurzaming van bezit is de opgave in beeld gebracht en zijn er binnen de sector afspraken gemaakt. Voor een totale verduurzaming van het bezit zijn onvoldoende middelen. Dat geldt bijna voor elke corporatie. Fusie leidt met betrekking tot dit thema tot schaalvoordeel zoals bijvoorbeeld in de wijk Hengstdal. Als belangrijke vastgoedeigenaar in buurten en kernen waar we bezit hebben, wordt nu al actief overleg gevoerd met de gemeente over verduurzaming van onze woningen. De nieuwe organisatie kan dit intensiveren en daarbij nadrukkelijk de samenwerking zoeken met andere vastgoedeigenaren in de wijk.

Bij verduurzaming van ons bezit staat het wijkbelang voorop. Daarom is de fusieorganisatie bereid verder te kijken dan alleen het belang van ons eigen vastgoed. Zo nemen we het initiatief om via een wijkgerichte aanpak ook andere eigenaren in onze buurten en kernen vanaf 2050 CO2 neutraal te laten zijn.

Omdat duurzaamheidsvraagstuk urgent is, met een hoge mate van complexiteit en maatschappelijke impact, zal een programmamanager Duurzaamheid worden aangesteld die de energietransitie binnen de verschillende buurten zal verkennen en uitwerken in concrete investeringsplannen. We pakken de duurzaamheidsopgave wijk- en buurtgericht aan.

2.4.6 Leefbaarheidsbeleid

Standvast Wonen formuleert leefbaarheid vanuit vraagstukken die naar voren komen uit de wijkscan die door medewerkers met bewoners wordt georganiseerd. In de vertaling daarvan hanteert Standvast wonen hiervoor het begrip 'vitale wijken' om haar missie en visie te formuleren. Vitaliteit wordt door Standvast Wonen uitgedrukt in leefbaarheid x organisatiekracht x veerkracht

Binnen de fusieorganisatie zijn de teams in de wijken verantwoordelijk voor de leefbaarheid. Samen met huurders en partners in de buurt, zorgen zij dat de leefbaarheid op peil blijft. In het leefbaarheidsbeleid van de fusieorganisatie zal het beleid van De Gemeenschap en Standvast worden gecombineerd. Hierdoor is er aandacht voor de individuele beleving van leefbaarheid in het hier en nu, maar ook voor het oplossen van leefbaarheidsvraagstukken voor de langere termijn.

van bewoners in een buurt of dorp. Standvast Wonen monitort de verschillende wijken met een vitaliteitsscore per wijk. Deze is opgebouwd uit de leefbarometer en enkele aanvullende indicatoren. De visie van De Gemeenschap op leefbaarheid vertrekt vanuit de beleving van individuele bewoners over het leven in hun wijk.

Tot slot

Over veel aspecten van beleid zijn afspraken gemaakt. Die worden gehandhaafd. In overleg met de huurdersorganisaties en de gemeenten zal de fusieorganisatie na fusie de beleidsontwikkeling verder oppakken. Ook zullen de te realiseren ambities op de verschillende terreinen in jaarplannen geconcretiseerd worden

Hoofdstuk 3 FINANCIËLE STABILITEIT EN CONTINUÏTEIT: EFFECTEN EN RISICO'S

Het due diligence (het financieel verdiepend risico onderzoek) heeft de financiële status en risico's van beide organisaties inzichtelijk gemaakt. In dit hoofdstuk worden achtereenvolgend de waarderingsgrondslagen, de investeringsplannen en meerjarenprognose, de mogelijke besparingen en de risico's van een fusie besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een optelsom van de opbrengsten en inkomsten van beide organisaties waaruit geconcludeerd kan worden dat er geen concentratiemelding bij het ACM gemaakt hoeft te worden,

Beide organisaties zijn financieel gezond. Dat constateren de interne en externe toezichthouders. Er zijn in financiële zin geen belemmeringen voor fusie. Uit de analyse van de financiële ratio's van het WSW, blijkt dat de fusiecorporatie zal voldoen aan de gestelde normeringen. Er zal bij fusie geen sprake zijn van een beperking van de borgingsfaciliteit om de gestelde volkshuisvestelijke ambities uit te voeren.

Het punt van financiële gezondheid is voor geen van beide corporaties betwijfeld en er bestaat dan ook geen acute financiële noodzaak voor deze fusie. Dit brengt als voordeel dat beide organisaties solide zijn en de wens om te fuseren voornamelijk voortkomt uit het behalen van synergetische voordelen. Toch is financiële stabiliteit en continuïteit van de te vormen corporatie wel een duidelijk motief voor deze voorgenomen fusie. De toegenomen en nog steeds toenemende opgaven op het gebied van duurzaamheid, betaalbaarheid en kwetsbare doelgroepen in combinatie met stijging van heffingen is zorgelijk. Fusie is een manier om een corporatie te creëren die in alle opzichten meer solide is. Niet alleen financieel zo stabiel mogelijk maar ook in staat al haar volkshuisvestelijke opgaven zo goed mogelijk te vervullen.

3.1 Waarderingsgrondslagen

De waarderingsgrondslagen geven weer wat de waarde is van de woningen. Corporaties kunnen dit op basis van twee verschillende methoden berekenen. Standvast heeft haar vastgoed in exploitatie op de balans gewaardeerd op marktwaarde in verhuurde staat op basis van de full-versie. Dat betekent dat jaarlijks 1/3 deel wordt getaxeerd en voor het overige deel een aannemelijkheidsverklaring van de taxateur wordt afgegeven. In tegenstelling tot Standvast maakt De Gemeenschap gebruik van de basisversie voor het bepalen van de marktwaarde in verhuurde staat (met uitzondering van twee complexen die als gevolg van groot onderhoud op basis van full-versie zijn gewaardeerd). In de basisversie is de waardering volledig gebaseerd op (macro)

economische parameters en rekenregels conform het 'Handboek modelmatig waarderen marktwaarde'.

De corporaties gebruiken nu verschillende methodes voor het bepalen van marktwaarde. Daardoor kan bij fusie als gevolg van de harmonisatie van de vastgoedportefeuilles een balansverschuiving optreden. De omvang van dit risico is naar verwachting beperkt. Om dit te onderbouwen is De Gemeenschap recentelijk gestart met waardering op basis van full-versie. Dat wordt ook de waarderingssystematiek in de fusieorganisatie.

Standvast heeft ultimo 2017 een Verkoop onder Voorwaarden (VoV) portefeuille van 404 woningen. Daaraan is een balansverplichting van ruim € 49 miljoen gekoppeld waarbij rekening wordt gehouden met een afbouw van deze positie. Dit betekent dat geen nieuwe woningen met VoV worden uitgegeven en de teruggekochte woningen tegen het op dat moment geldende markttarief worden doorverkocht of in verhuurexploitatie worden genomen. In overleg met de toekomstige accountant van de fusiecorporatie zal moeten worden bekeken vanuit welke waarderingssystematiek de waardering van de VoV portefeuille moet worden bepaald. De verwachting is dat dit niet leidt tot toename van risico.

Standvast en De Gemeenschap hanteren verschillende grondslagen voor het opstellen van de onderhoudsbegroting. Standvast heeft vanaf 2018 een conditie gestuurde onderhoudsbegroting ingevoerd. Dat is ook de wens van het WSW. De Gemeenschap baseert de begroting van de onderhoudskosten op normbedragen. De fusieorganisatie zal conform de wens van het WSW het conditie gestuurde onderhoud verder implementeren.

Uit het financiële onderzoek blijkt dat door het samengaan van beide organisaties ruimte ontstaat om efficiëntievoordelen te behalen. Dit biedt (ruimere) mogelijkheden om de opgaven en ambitie rondom het vastgoed (sneller) te verwezenlijken. Maar biedt ook ruimte voor maatwerkondersteuning van kwetsbare bewoners.

3.2 Investeringsplannen en meerjaren prognose

Beide corporaties hebben bescheiden ontwikkel- en grondposities. Investeringen zijn de komende jaren dan ook voornamelijk gericht op woningverbetering (onderhoud en verduurzaming). Standvast heeft mede ter financiering hiervan woningverkopen ingerekend. Op basis van de huidige marktonwikkelingen is dit een reëel perspectief. De Gemeenschap verkoopt geen woningen ter financiering van investeringen of transitie richting de streefportefeuille. Samenvoeging van beide organisaties laat zien dat zij hun investeringsbeloften kunnen nakomen. In de fusieorganisatie zullen in overleg met de gemeenten en de huurdersorganisaties de toekomstige investeringen verder worden besproken en concreet worden gemaakt.

3.3 Mogelijke besparing en eenmalige fusiekosten

Efficiënte bedrijfsvoering is onontbeerlijk vanuit de verantwoordelijkheid als maatschappelijk ondernemer. Hoewel kostenbesparing niet direct een motief is voor fusie, is het wel een ambitie van de fusiecorporatie om de organisatie slim en slank te laten draaien zodat maximale investeringskracht bestaat voor de volkshuisvestelijke opgaven. We starten echter met een

overhead passend bij de opgave van implementatie. Na twee jaar zullen we dit evalueren en mogelijk aanpassen.

De fusiecorporatie verwacht na 2019 een besparing van ongeveer € 695.000,- per jaar op de bedrijfslasten te realiseren. Dit komt voort uit een verwachte besparing op personeelskosten enerzijds en de door schaalvergroting gerealiseerde inkoopvoordelen op organisatiekosten (ICT, huisvesting, accountantskosten, advieskosten) anderzijds. De fusie organisatie wil de totale bedrijfslasten op 'normaal' niveau houden en de besparingen inzetten voor volkshuisvestelijke doeleinden. De organisaties zien de volgende mogelijke besparingen op korte termijn:

Indicatieve besparing per jaar:	
Personeelskosten[1]	€ 285.000
Afschrijvingen	€ 50.000
Accountantskosten	€ 50.000
Overige bedrijfskosten [2]	€ 310.000
Totaal per jaar	**€ 695.000**

Naast de jaarlijkse besparingen na 2019, zijn er ook eenmalige fusiekosten. In totaal bedragen deze kosten naar schatting €500.000. Deze kosten bestaan uit:

Herhuisvesting nieuwe organisatie	100.000
Uitbreiding werkplekken ICT	75.000
Ontwerp naam en logo etc.	100.000
Begeleidingskosten fusie	100.000
Overige adviezen fusie	25.000
Overige fusiekosten onvoorzien	100.000
Afkoop lopende contracten	p.m.
Totaal	500.000

3.4 Risico"s en beheersmaatregelen van de fusie

Iedere vorm van bedrijfsvoering brengt risico's met zich mee dus ook fusie van twee bedrijven is niet zonder risico's. Daarbij is onderscheid te maken in financiële, vastgoed gerelateerde, procesmatige, personele, bestuurlijke/Governance en juridische risico's. Het woord 'risico' is in dit geval vaak synoniem voor een verschil of punt van aandacht en niet per definitie een potentieel gevaar voor de fuserende corporaties of de fusie organisatie.

Financiële risico's

In financiële zin zijn er door het WSW in de beoordelingsbrief geen risico's in de financiële positie benoemd die de vorming van een fusieorganisatie tussen Standvast en De Gemeenschap

[1] Dit zijn besparingen door o.a. inhuur externe controller en inhuur expertise derden

[2] Dit zijn besparingen door o.a. besparing automatiseringskosten en toezichtskosten

belemmert. Ook uit het Due Diligence onderzoek van PWC blijkt dat er geen noemenswaardige risico's zijn.

Vastgoed risico's

Vanuit het perspectief van vastgoed zijn er geen belemmeringen voor het integreren van beide portefeuilles in een fusieorganisatie. Wel zal door de fusie het zwaartepunt van de portefeuilleverdeling in Nijmegen komen te liggen. Voorkomen moet worden dat de nadruk niet te veel op Nijmegen komt te liggen. Aandachtspunt is de communicatie naar de stakeholders in Beuningen en Druten. In hoofdstuk 2 is reeds aangegeven dat de balans tussen stad en land één van de aandachtspunten van de fusie organisatie zal zijn. Het is de bedoeling dat iedere huurder, wijk en kern profiteert van de schaalvergroting die fusie realiseert.
Beide corporaties zijn actief in de Nijmeegse wijken Nieuw West, Dukenburg, Nijmegen Oost en Lindenholt. Geredeneerd vanuit het huurbeleid zijn verschillen in huurprijs voor dezelfde typen vastgoed een risico van het samenvoegen van de portefeuilles.
Gezien de overeenkomsten in de huidige visies op betaalbaarheid en het gematigde huurbeleid dat beide corporaties voeren zal dergelijk risico ofwel nagenoeg verwaarloosbaar zijn ofwel eenvoudig kunnen worden weggenomen.

Procesmatige risico's

Andere risico's zijn een gevolg van het samenvoegen van de twee verschillende organisaties. Het gaat daarbij zowel om concrete verschillen, zoals verschil in organisatieomvang, gebruikte softwarepakketten en processen als het verschil in cultuur. De verschillen in software en processen vragen om een goede afstemming. In de werkgroep bedrijfsvoering en ICT zijn de verschillende ERP pakketten naast elkaar gelegd. Uitgangspunt is om voor dit soort samenvoegingen de meest praktische oplossing te kiezen.

Personele risico's

De verschillen in organisatieomvang zijn relatief groot, Standvast heeft 78.2 fte en De Gemeenschap 19 fte. De bestuurders hebben werkgarantie afgegeven voor alle medewerkers. Dat betekent dat medewerkers allemaal een plek krijgen in de nieuwe organisatie. Omdat De Gemeenschap als kleine organisatie werkt met brede takenpakketten voor haar medewerkers en Standvast meer specialisten heeft, zal er voor alle medewerkers wat veranderen na fusie. De uitdaging is een goede balans te vinden in de takenpakketten van alle medewerkers. Welke dat is, kan per functie en persoon verschillen. Voor de meeste medewerkers zal niet veel veranderen. De huidige kantoren van beide corporaties liggen op 6.5 kilometer van elkaar. We streven ernaar om binnen 1 jaar na fusie tot een huisvestingsconcept te komen dat uitgaat van één, centraal in het werkgebied gelegen, kantoor.

Het minst concrete risico is een mogelijk verschil in cultuur. Beide corporaties hebben echter een relatief platte organisatiestructuur waardoor persoonlijke benadering mogelijk is. Dit zal ook in de fusie organisatie nagestreefd worden. De intensieve samenwerking in de verschillende werkgroepen tijdens het fusieproces leert dat medewerkers van de beide organisaties op een prettige manier kunnen en willen samenwerken. In de nieuwe organisatie zullen alle medewerkers

via een cultuurtraject ook de kans krijgen zich uit te spreken over of in te zetten voor de cultuur van de nieuw corporatie.

Bestuurlijke / Governance risico's

Met de keuze voor een tweehoofdig bestuur wil de nieuwe organisatie komen tot een evenwichtige balans waarin de belangen van beide corporaties evenredig worden meegenomen. De inzet is dat de twee bestuurders elkaar scherp houden en elkaar blijven prikkelen om de goede dingen te doen. Bovendien is het voordeel van een tweehoofdig bestuur dat de afweging van meervoudige belangen zorgvuldig gebeurt, doordat onderlinge discussie plaatsvindt.

De huidige zittingstermijnen van de leden van de RvC van De Gemeenschap en de toezichthouders van de RvT van Standvast bieden ruimte om flexibel in te spelen op de toekomstige samenstelling van intern toezicht van de fusiecorporatie. Bij de samenvoeging van de RvC en RvT zal aandacht moeten worden besteed aan een verdeling in zetels en inbreng vanuit Beuningen, Druten en Nijmegen. Daarnaast zullen de competenties en de geschiktheidscriteria van de commissarissen een belangrijk uitgangspunt vormen voor de samenstelling van de RvC.

Risico's juridische zaken

In het onderzoek naar samengaan is door beide corporaties inzicht gegeven in lopende juridische rechtszaken. Dit vanwege het feit dat rechtszaken mogelijke financiële schade of imagoschade kan opleveren.

Er zijn geen lopende rechtszaken die een risico inhouden voor de fusie organisatie.

3.5 ACM: geen noodzaak van concentratiemelding

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) bepaalt dat er sprake is van een concentratie melding indien de samengaande bedrijven bij elkaar wereldwijd een jaaromzet van 150 miljoen euro of meer hebben, én minstens twee van de samengaande bedrijven in Nederland ieder een jaaromzet van 30 miljoen euro of meer hebben.

Jaaromzet De Gemeenschap	
Huuropbrengsten:	€ 14.050.000
Opbrengsten servicecontracten:	€ 628.000
Verkoopopbrengst vastgoedport.:	€ X
Opbrengst overige activiteiten:	€ 1.000
Totaal	**€ 14.679.000**

(bron: Jaarverslag De Gemeenschap 2017)

Jaaromzet Standvast	
Huuropbrengsten:	€ 58.162.000
Opbrengsten servicecontracten:	€ 1.710.000
Verkoopopbrengst vastgoedport:	€ 3.045.000
Opbrengst overige activiteiten:	€ 16.000
Totaal	**€ 62.933.000**

(bron: Jaarrekening Standvast 2017)

In 2017 was de jaaromzet van De Gemeenschap €14.7 miljoen en die van Standvast €62.9 miljoen. De hoogte van de jaaromzetten van De Gemeenschap en Standvast zijn dusdanig dat niet wordt voldaan aan de voorwaarden van de ACM voor het doen van een concentratie melding.

Conclusie

Voor de voorgenomen fusie tussen De Gemeenschap en Standvast is een concentratie als bedoeld in artikel 27 van de Mededingingswet. Het doen van een concentratiemelding bij de ACM is niet van toepassing.

Hoofdstuk 4 ORGANISATIE MET DAADKRACHT

De organisatiestructuur wordt doorgaans vormgegeven op basis van de strategie van een organisatie. In de vorige hoofdstukken is geschetst hoe de ambities en het daaropvolgend beleid van de fusieorganisatie eruit zal komen te zien. In dit hoofdstuk is dit vertaald in uitgangspunten en inrichtingsprincipes. Middels het organigram wordt de basisstructuur uitgelegd, de inrichting nader toegelicht en de wijze van samenwerking met georganiseerde huurders. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op de wijze van besluitvorming van het bestuur in de fusieorganisatie.

4.1 Betrekken van huurders bij beleid en beheer

Huurdersbelang staat voorop in de fusieorganisatie. Dat vertaalt zich onder andere in excellente dienstverlening, die we in samenwerking met alle vormen van huurdersvertegenwoordiging willen realiseren. Op hoofdlijnen ziet de participatie structuur er als volgt uit:

Strategische onderwerpen – formele huurdervertegenwoordigers
Prestatieafspraken – lokale huurderorganisaties
Complex en buurt – bewonerscommissies of thematisch georganiseerde huurders
Actuele onderwerpen – werkgroepen, klankborden en panels

De juridische basis voor samenwerking wordt na de fusie met de formele huurdersvertegenwoordigers uitgewerkt. Natuurlijk volgen we hierbij de kaders van de overlegwet.

4.2 Focus, ambitie en opgave

Ons voornaamste aandachtspunt is huurdersbelang. Samen huisvesten we meer dan 20.000 mensen, daarnaast zorgen we er ook voor dat circa 800 mensen jaarlijks een nieuwe woning vinden. Een goede sociale verhuurder zijn gaat voor ons verder dan alleen (ver)huurderschap. Ons uiteindelijke doel is het organiseren van maatschappelijke herbergzaamheid, ofwel sociale duurzaamheid. Dit betekent enerzijds de focus op het welzijn van de huurder. Huisvesting die bij de leefsituatie past, sociale veiligheid in de wijk en persoonlijke aandacht waar nodig en haalbaar. Anderzijds staatcomfortabele, betaalbare en duurzame huisvesting die recht doet aan de duurzaamheidsuitdagingen die landelijk geformuleerd zijn, hoog op de agenda. Belangrijk is dat hier uitvoering aan wordt gegeven vanuit een effectief en efficiënt werkende corporatie. Dit brengt ons tot de volgende strategische speerpunten:

- Primaire doelgroep van beleid passend huisvesten en ondersteunen waar nodig.
- Beschikbaarheid en betaalbaarheid organiseren: onze doelgroepen wensen betaalbare woningen. Hier zetten we ons voor in.
- De samenleving en de overheid wensen duurzame woningen en duurzame woongebieden. Wij gaan binnen onze mogelijkheden een bijdrage leveren aan de CO_2-reductie in onze complexen

en gaan met huurders en onze partners aan de slag om de verduurzaming van onze woongebieden te realiseren. Daarbij zullen we anticiperen op innovatieve duurzame ontwikkelingen. Hier ligt een belangrijke taak voor het te vormen team Duurzaamheid.

- We leveren een bijdrage aan het woongenot van al onze doelgroepen. Daarbij zien wij dat door de vergrijzing en de extramuralisering de kwetsbaarheid en behoefte aan ondersteuning toeneemt. Met onze samenwerkingspartners gaan wij aan deze kwetsbare groepen passende ondersteuning bieden. Hier ligt een belangrijke taak voor de wijkgerichte teams.
- Een organisatie met professionele capaciteit neerzetten waar verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen en medewerkers vanuit hun talent worden gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen.

4.3 Onze uitgangspunten voor de 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. Het bijdragen aan realisatie van organisatie-ambities gaat voor het optimaliseren van het eigen team-/afdelingsresultaat.
Samenkracht is het uitgangspunt. Van collega's maar ook van huurders. Daarom liggen verantwoordelijkheden laag in de organisatie en worden zelfbeheer en initiatieven van huurders gestimuleerd. De nieuw corporatie ziet als haar belangrijkste partners eerst haar huurders, maar ook collega's op het gebied van zorg en welzijn, projectontwikkeling en duurzaamheid.

De nieuwe organisatie werkt slim, efficiënt en samen en streeft er naar alert, wendbaar en maatschappelijk aanspreekbaar te zijn. De kwaliteit van dienstverlening wordt geborgd door de volgende uitgangspunten:

- De nieuwe corporatie wordt zo plat mogelijk ingericht, grotendeels rondom zelforganiserende wijkgerichte teams
- Andere afdelingen zijn deels faciliterend aan de wijkgerichte teams en ingericht rond de belangrijkste processen van elke woningcorporatie: te weten Vastgoed (o.a. ontwikkeling, onderhoud en beheer), Bedrijfsvoering , Financiën en Staf.
- Op nieuwe onderwerpen of complexe onderwerpen, zoals duurzaamheid, worden kennisteams samengesteld uit alle afdelingen van de organisatie. Zo wordt gespecialiseerde kennis opgebouwd en professionaliseert de organisatie. Hierdoor neemt de organisatorische kwetsbaarheid af en wordt kennis en kunde in de organisatie geborgd.
- Er wordt gewerkt vanuit de juiste balans tussen specialistisch en generalistisch, voor de organisatie als geheel, maar ook voor de diverse functies binnen de corporatie.
- Waar nodig en mogelijk wordt samengewerkt met partners uit diverse sectoren voor optimale dienstverlening aan huurders. Wij zijn expert in volkshuisvesting maar maken op andere thema's graag gebruik van de kennis van andere partijen. Daarnaast draagt samenwerken bij aan verbinding, betrokkenheid en wijkverankering.

Het samenvoegen van twee organisaties is voor iedereen een grote verandering. Beide directeur-bestuurders hebben voor alle medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd of een tijdelijke arbeidsovereenkomst met een intentieverklaring naar onbepaalde tijd, een werkgarantie afgegeven. De bestuurders streven naar een zorgvuldige in waarbij:

- Medewerkers de kans krijgen om mee te denken over en mee te bouwen aan een effectieve werkwijze binnen de nieuwe organisatie
- Medewerkers een interessante functie krijgen bij een aantrekkelijke werkgever die oog heeft voor
    - Carrièreperspectief
    - Flexibel werken
    - Duurzame inzetbaarheid

4.4 Inrichtingsprincipes

Bij de inrichting van de organisatie worden de eerder genoemde punten als uitgangspunten meegenomen en worden de volgende organisatie-inrichtingsprincipes gehanteerd:

1. Tweehoofdig **collegiaal bestuur.**
2. De operatie wordt daar waar mogelijk, uitgevoerd door-**zelforganiserende teams**.
3. Het management heeft een **faciliterende, coachende** en **ondersteunende** rol.
4. Voor de relatie met de klant en de verbinding met de wijk-gerelateerde stakeholders wordt gewerkt vanuit **wijkgerichte teams.**
5. **Wijkcoördinatoren hebben een verbindende rol om gelijkheid in de verschillende wijkgerichte teams te borgen.**
6. **Control wordt onafhankelijk gepositioneerd in de organisatie.** Dit is in lijn met de vereist van de woningwet waarmee wordt gewaarborgd dat de controller zowel gevraagd als ongevraagd de bestuurders en de RvC/T kan adviseren.
7. **(Portefeuille, organisatie en Governance) Strategie in staf:** Werkzaamheden die invloed hebben op het werk van anderen in vorm van ontwerp, planning of strategie vallen onder de stafafdeling.
8. **Integrale verantwoordelijkheid voor de interne projectontwikkelaars vastgoed.**
9. **De organisatie is gericht op flexibiliteit**; we willen onderzoeken of het mogelijk is in de toekomst te werken vanuit rollen in plaats vanuit functies en benutten dan daarbij ieders specifieke kwaliteiten.
10. **Huisvesting**: de medewerkers van de fusiecorporatie worden bij start gehuisvest in de bestaande kantoren. Direct na aanvang zal een passende vorm van huisvesting ontwikkeld worden, waarbij uitgegaan wordt van een centraal kantoorconcept met uitvalsbasissen in de diverse wijken en dorpen.

4.5 Inrichting en doorontwikkeling

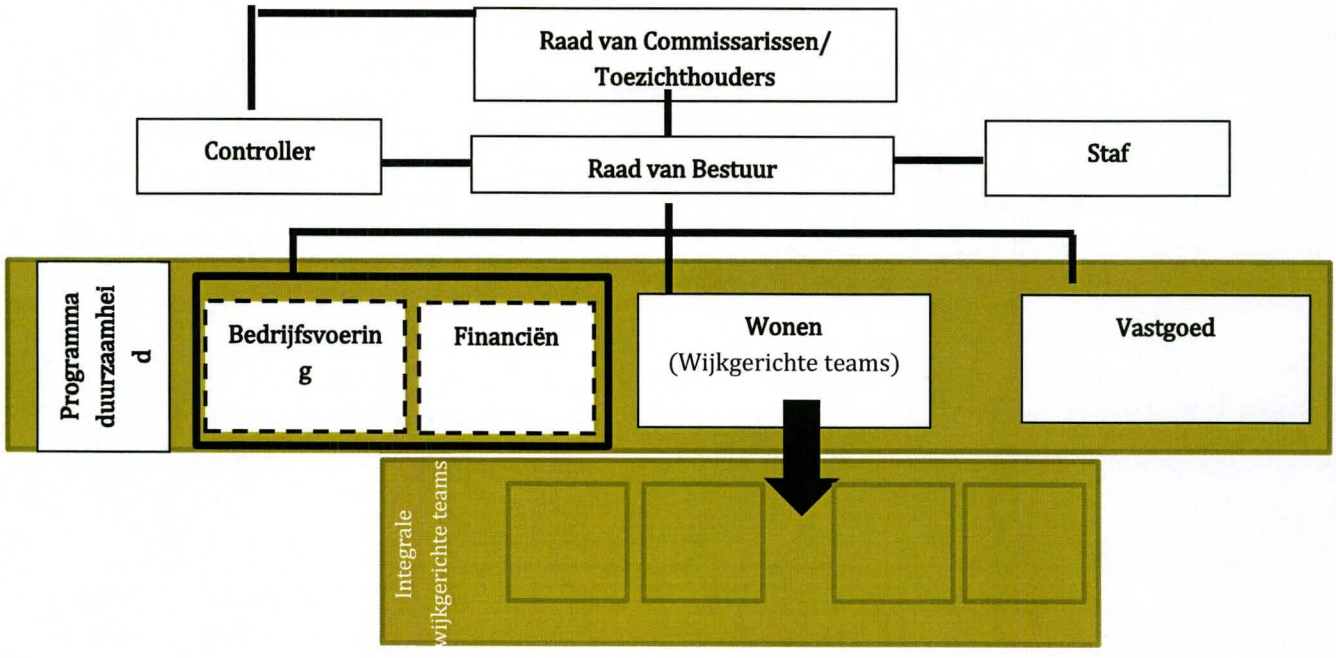
Voor de inrichting van de fusieorganisatie is de structurering van huidige werkprocessen van beide organisaties als uitgangspunt genomen voor de basisstructuur. De wijkteams worden volgens het principe van zelforganiserende teams vormgegeven. Dit principe zal ook in andere teams worden opgepakt zodat in de loop van de tijd in de organisatie ook andere teams zelf-organiserend zijn. Er wordt gekozen voor een structuur van managers: integrale verbinders in een stimulerende en

ondersteunende rol en daarnaast meewerkende wijkcoördinatoren: ondernemende professionals met een coördinerende rol.

Het beoogde organisatiemodel is een door-ontwikkelmodel. In twee jaar tijd groeien we toe naar zelforganiserende teams met een eigen (team)verantwoordelijkheid. Na twee jaar te hebben gewerkt vanuit de nieuwe organisatie met de initiële formatie, evalueren we de topstructuur. Zowel van Raad van Bestuur, managementteam, staf en Raad van Commissarissen beoordelen we de omvang en effectiviteit. Van de afdelingen en organen op zich maar ook in relatie tot de volledige formatie en organisatie.

Het bestuur met het management gaan na 9 november 2018 aan de slag met een plaatsingsplan zodat iedereen per fusiedatum weet wat zijn of haar functie is. Ruimschoots voor fusie wordt aandacht besteed aan onderlinge kennismaking met (nieuwe)collega's.

figuur 1. Organigram



4.6 Samenstelling van de Raad van Bestuur

Het beoogde bestuur van de fusieorganisatie bestaat uit twee directeur-directeur-bestuurders. Gezamenlijk vormen zij de Raad van Bestuur. Beiden zijn gezamenlijk, maar ook individueel verantwoordelijk voor de prestaties van de organisatie. Met de keuze voor een tweehoofdig bestuur willen de commissarissen van beide organisaties de bestuurlijke afweging van meervoudige belangen versterken. Daarbij is van belang dat beide directeur-bestuurders bij de besluitvorming uitgaan van een respectvolle dialoog waarin zij elkaar scherp houden en elkaar blijven prikkelen om de goede dingen te doen (countervailing power).

Naam	Specifieke rol	(Her)benoeming	Opmerking
Esther Lamers	Voorzitter	n.v.t.	Is nu bestuurder Standvast Wonen
Paul van Roosmalen	Lid	Voor fusiedatum	Is nu bestuurder De Gemeenschap

De directeur-bestuurders werken op basis van gelijkwaardigheid en besluiten worden genomen op basis van consensus. Ze zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de aansturing en de besluitvorming. Naast managers worden wijkcoördinatoren betrokken bij besluitvorming. Zij hebben ook een adviserende en prikkelende (stimulerende en kritische) rol richting de beide directeur-bestuurders.

Voor een goed evenwicht tussen directeur-bestuurders is niet alleen een open en transparante houding van belang, maar ook een heldere taakverdeling en rolinvulling. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur zijn vastgelegd in een bestuursreglement. Daarbij hoort ook een onderlinge taakverdeling. Die staat omschreven in de profielschets. De rolinvulling van deze taken vormt onderdeel van het functionerings- en beoordelingsgesprek van de beide directeur-bestuurders.

4.6.1 Benoemen van bestuur

Het benoemen van het bestuur is conform de statuten, een zaak van de RvC/T. Voor het benoemen van Paul van Roosmalen is toestemming nodig van de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Aan de OR en de PvT zal advies worden gevraagd over de benoeming van beide bestuurders.

4.7 Besluitvorming besturen invulling overleggen

De onderlinge samenhang tussen de diverse aandachtsgebieden is een kerntaak van het bestuur. Daarom is afstemming en een heldere taakverdeling tussen beide bestuurders wenselijk. Het bestuur kent collegiaal overleg waarin de werkzaamheden verplicht worden afgestemd: bestuurders informeren elkaar en geven elkaar tijdig terugkoppeling over kwesties die er toe doen.

Voor de besluitvorming is er periodiek overleg met de managers. De managers zullen zonder aanwezigheid van de directeur-bestuurders ook een eigen overlegstructuur kennen. Op deze manier blijft de integrale afstemming tussen de verschillende afdelingen geborgd.

Daarnaast is er over operationele zaken periodiek overleg met de wijkcoördinatoren. Bij dit overleg zijn enkel de directeur-bestuurders en wijkteamcoördinatoren aanwezig. In de wijkteams experimenteren wij met onderlinge beoordeling en functioneringsgesprekken in teamverband. Personele aansturing van de medewerkers buiten de vier wijkgerichte teams om ligt bij het bestuur en het management.

4.8 Het toezicht: raad van commissarissen

De raad van Commissarissen wordt samengesteld uit de zittende RvC/RvT leden. Dar gebeurt op basis van criteria van good Governance zoals 'geschiktheid', 'betrouwbaarheid' 'continuïteit', 'competenties', betrokkenheid bij de regio.

4.8.1 Samenstelling van de raad van commissarissen

Bij een fusie is het gebruikelijk om te verkennen of vanuit de huidige leden van de RvC/RvT een nieuwe raad kan worden geformeerd. Daarbij is van belang dat de samenstelling voldoet aan de vereiste expertise en competenties zoals deze door de Autoriteit woningcorporaties zijn gesteld. De huidige RvC/T leden vinden het daarnaast belangrijk dat er binnen de samen te stellen raad sprake is van een evenredige vertegenwoordiging. Op basis van deze criteria is het volgende voorstel opgesteld voor de nieuwe RvC/RvT van de fusie organisatie:

1. Helma Janssen Duighuizen
2. Floris Tas
3. Marte Wierenga
4. Gert Jan van den Brink
5. Nanda de Wilde
6. Wim Vonk
7. Johan de Kruijf

4.8.2 Rol en werkwijze van de raad van commissarissen en bestuur

Nader in te vullen door RvC/T: reglementen.

4.9 Managers, wijkcoördinatoren en medewerkers

De fusieorganisatie kent een management laag bestaande uit- in beginsel- vijf managers. Daarnaast zullen er vier wijkcoördinatoren zijn die namens het team de verbinding leggen met de managers of bestuur. Deze wijkcoördinatoren werken zelf ook mee in de werkprocessen van de betreffende werkeenheid en fungeren als afvaardiging en eerste verantwoordelijk richting de manager Wonen. In de teams experimenteren we met een moderne HR cyclus waarbij medewerkers elkaar onderling beoordelen. De managers zorgen voor integrale afstemming tussen verschillende afdelingen en waken voor het ontstaan van een eilandcultuur. Daarnaast vullen zij richting de

medewerkers de rol van hiërarchisch leidinggevende. Medewerker en leidinggevende zijn samen verantwoordelijk voor het functioneren en de doorontwikkeling van de medewerker.

4.10 Inrichting wijkteams

De wijkteammedewerkers zijn het gezicht van de corporatie naar de huurder toe. Zij zorgen voor een gevoel van nabijheid en persoonlijke benadering. De wijkteams zijn bereikbaar, zichtbaar en hebben specifieke kennis over hun buurt en de mensen die er wonen. Dit maakt dat de teams zijn gericht op operationele leefbaarheidsvraagstukken. Kwetsbare huurders zijn daardoor beter in beeld voor passende ondersteuning. Integrale aandacht voor buurten en kernen komt de leefbaarheid en inclusie ten goede.

Vier wijkgerichte teams worden verdeeld over het bezit van de fusieorganisatie. De verdeling is zo veel als mogelijk gelijkmatig verdeeld over het bezit.

In elk wijkgerichte teams zijn een aantal vaste functies verankerd;

- Verhuurmedewerker
- Woonconsulent
- Wijkbeheerder
- Sociaalconsulent

In één van de wijkteams wordt de functie van huismeester toegevoegd. Deze wordt gefinancierd vanuit de VVE's en werkt specifiek voor een aantal complexen in die wijk.
Daarnaast is er een aantal specialisten die team overstijgend werkt. Dit betekent dat ze niet in één van de wijkgerichte teams werken, maar dat ze in alle teams, wanneer nodig, ingevlogen kunnen worden. Het gaat hier om de functies van wijkregisseur, relatiebeheerder, medewerker woonfraude en participatiemedewerker.

Er is een team van KCC medewerkers, vakmannen en een technisch beheerder. Zij worden aangestuurd door een coördinator Wonen. Zij worden gekoppeld aan één van de wijken die tot hun aandachtsgebied behoort.

Hoofdstuk 5 AFWEGINGSMATRIX

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 vier criteria waarop de haalbaarheid wordt getoetst weer terug:

- 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 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;

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.

5.1 Invulling van de afwegingsmatrix

Bij de score is het scenario '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 het meerwaardeonderzoek dat mede door werkgroepen is ingegeven. 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	+

- door fusie kan er aan huurders een breder palet aan diensten worden geboden, Bijvoorbeeld digitale kanalen voor de huurders van DG. Bij samenwerking is de meerwaarde minder evident 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 doordacht 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.

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	+	+

- De betaalbaarheid wordt er niet beter of slechter van. Ontwikkeling hangt af van Rijksbeleid.
- Beschikbaarheid woningen neemt op korte termijn niet toe (optelsom beide organisaties). Bij fusie wel meer mogelijkheden voor kwalitatieve aanpassing van de woningvoorraad.
- Door meer volume aan vastgoed meer mogelijkheden om investeringsruimte te creëren door verkoop.
- 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 (gebeurt nu al). Bij fusie geldt dit mogelijk 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.

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 treedt 'verdwerging 'op. Fusie leidt op verschillende niveaus tot versterking van de positie: maatschappelijk en volkshuisvestelijk. Ook de belangen van Druten en Beuningen 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 voor personeel van De Gemeenschap 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 zoals P&O, vastgoedstrateeg etc.
- 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 De Gemeenschap. Minder kwetsbaar door ruimere bezetting. 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**

5.2 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 750K 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 efficiënter worden gerealiseerd.
    - De verduurzamingsopgave kan efficiënter worden opgepakt, waarbij door schaalvergroting kosten kunnen worden bespaard, wat de betaalbaarheid voor huurders ten goede komt
    - 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 Nijmegen 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 diverse gemeente 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. <u>De organisatiekracht wordt door fusie op verschillende niveaus versterkt.</u>
   - Medewerkers krijgen ruimere ontwikkelingsmogelijkheden. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd. Ieders leiderschap zal hiervoor worden ontwikkeld. 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.
   -

Bovenstaande effecten treden niet of nauwelijks 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.

Kortom. We worden samen sterker. We combineren het goede van beide organisaties, de kleinere flexibelere en de grotere proces-gestuurde. Gezamenlijk creëren we een mooie ambitieuze corporatie gericht op de bewoners in de wijk en meters gaat maken in duurzaamheid: sociale duurzaamheid.

BIJLAGE

Geconsolideerde balans (verkort)

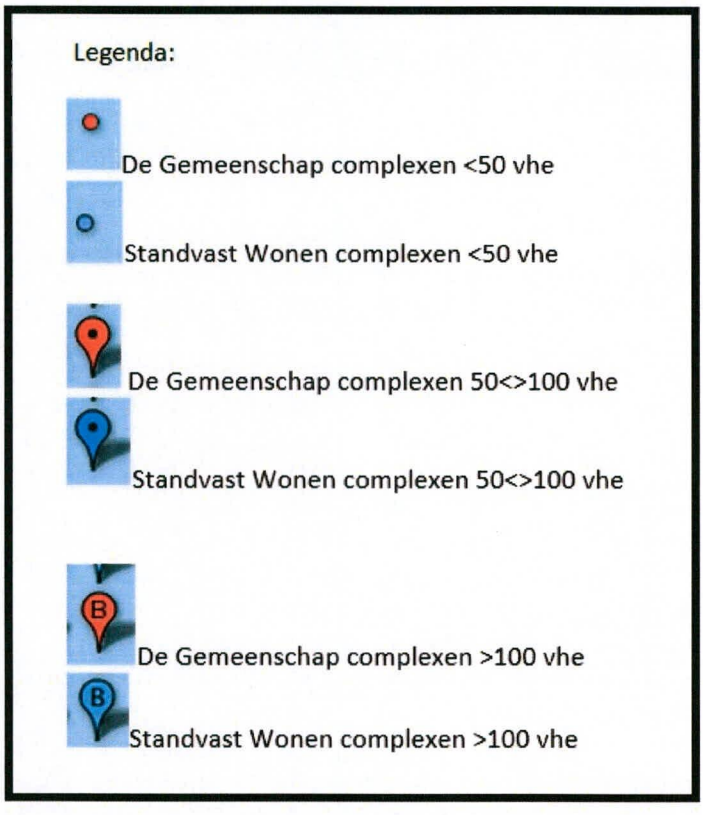
B1. BALANS ACTIVA (in € 1.000)		
	1-1-2017	31-12-2017
A. VASTE ACTIVA		
I Immateriële vaste activa		
1. Bouwclaims	-	-
2. Goodwill	-	-
	-	-
II Materiële vaste activa		
1. DAEB vastgoed in exploitatie	1.108.501	1.099.449
2. niet-DAEB vastgoed in eigen exploitatie	70.217	173.203
3. Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	50.819	49.441
4. Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	14.477	6.245
5. Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	3.133	2.939
	1.247.147	1.331.277
III Financiële vaste activa		
1. Deelnemingen	21	21
2. Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	-
3. Andere deelnemingen	-	-
4. Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	-
5. Latente belastingvordering(en)	12.943	20.528
6. Leningen u/g	386	344
7. Overige effecten	-	-
8. Te vorderen BWS subsidies	-	-
6. Overige vorderingen	-	-
	13.350	20.893
Som der vaste activa	1.260.497	1.352.170
B. VLOTTENDE ACTIVA		
I Voorraden		
1. Vastgoed bestemd voor verkoop	2.305	2.078
2. Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop	-	-
3. Overige voorraden	2.704	1.744
	5.009	3.822
II Onderhanden projecten	-	-
III Vorderingen		
1. Huurdebiteuren	596	642
2. Overheid	-	464
3. Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	-
4. Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	-
5. Latente belastingvordering(en)	-	-
6. Belastingen en premies sociale verzekeringen	148	-
7. Overige vorderingen	1.574	1.514
8. Overlopende activa	812	816
	3.130	3.436
IV Effecten	-	-
V Liquide middelen	4.062	8.062
Som der vlottende activa	12.201	15.320
TOTAAL ACTIVA	1.272.698	1.367.491

B2. BALANS PASSIVA (in € 1.000)		
	1-1-2017	31-12-2017
C. EIGEN VERMOGEN		
1, Herwaarderingsreserves	536.893	612.165
2. Wettelijke en statutaire reserves	-	-
3. Overige reserves	169.114	210.570
4. Resultaat boekjaar	116.728	105.105
Totaal eigen vermogen	822.735	927.840
D. EGALISATIEREKENING	-	-
E. Voorzieningen		
1. Voorzieningen onrendabele investeringen en herstructureringen	3.544	1.538
2. Voorziening latente belastingverplichtingen	-	-
3. Voorziening pensioenen	-	-
4. Voorziening garantieverplichtingen	-	-
5. Voorziening reorganisatiekosten	-	-
6. Voorziening deelnemingen	201	-
7. Overige voorzieningen	400	386
	4.145	1.924
F. LANGLOPENDE SCHULDEN		
1. Schulden/leningen overheid	11.479	10.949
2. Schulden/leningen kredietinstellingen	368.286	366.239
3. Schulden aan groepsmaatschappijen	-	-
4. Schulden aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	-
5. Verplichtingen uit hoofde van Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	52.276	49.490
6. Overige schulden	738	710
Totaal langlopende schulden	432.779	427.388
G. KORTLOPENDE SCHULDEN		
1. Schulden aan overheid	2	7
2. Schulden aan kredietinstellingen	-	-
3. Schulden aan leveranciers	4.002	2.152
4. Schulden aan groepsmaatschappijen	-	-
5. Schulden aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	-
6. Belastingen en premies sociale verzekering	2.473	1.386
7. Schulden ter zake van pensioenen	-	-
8. Overige schulden	481	526
9. Overlopende passiva	6.081	6.268
Totaal kortlopende schulden	13.039	10.339
TOTAAL PASSIVA	1.272.698	1.367.491

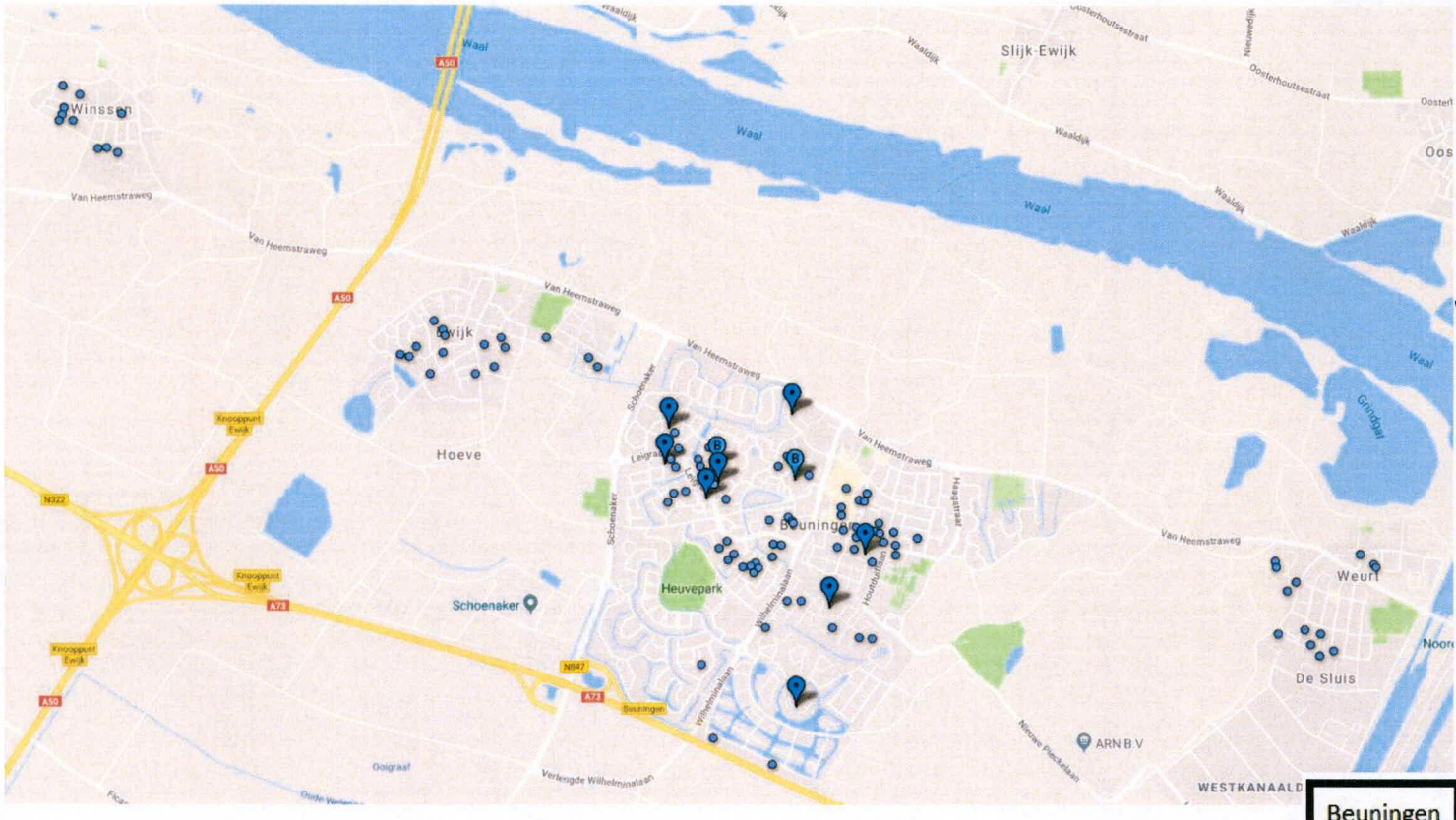
Geconsolideerd kasstroomoverzicht

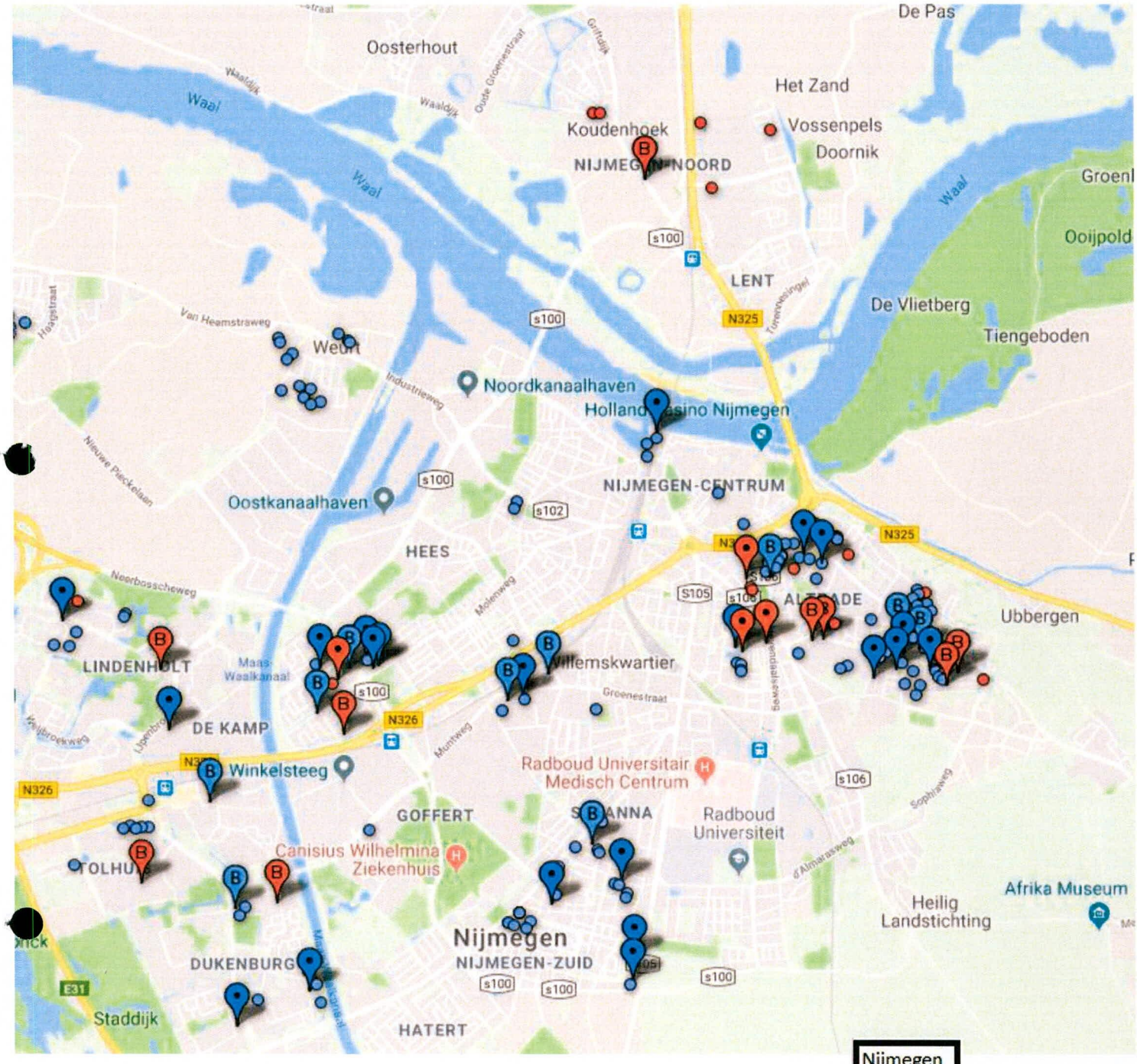
Standvast en Gemeenschap gezamenlijk						
Kasstroomoverzicht (x € 1.000)	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Huren	72.064	72.746	75.190	76.959	79.068	80.869
Vergoedingen	2.380	2.445	2.491	2.535	2.583	2.633
Overige bedrijfsontvangsten	353	272	278	284	292	299
Renteontvangsten	0	0	0	1	4	6
Renteontvangsten interne lening	231	204	176	149	122	95
Saldo ingaande kasstromen	75.028	75.667	78.135	79.927	82.069	83.902
Personeelsuitgaven	7.300	7.326	7.351	7.531	7.715	7.874
Overige bedrijfsuitgaven	14.053	14.413	14.804	15.258	15.669	16.065
Onderhoudsuitgaven	15.420	16.809	18.941	18.444	18.634	19.851
Rente uitgaven	13.442	12.506	12.641	12.754	13.053	13.323
Rente uitgaven interne lening	231	204	176	149	122	95
Sectorspecifieke heffingen	6.302	7.951	8.358	8.618	8.832	9.036
Leefbaarheid	518	591	603	611	627	646
Vennootschapsbelasting	-1.565	54	-34	-90	769	5.828
Saldo uitgaande kasstromen	55.701	59.854	62.840	63.274	65.421	72.717
Saldo uit operationele activiteiten	19.327	15.813	15.295	16.653	16.647	11.185
Kasstroom uit (des)investeringen						
Nieuwbouw te borgen door WSW	12.804	32.924	16.040	12.974	10.620	7.782
Nieuwbouw niet te borgen	0	0	0	0	0	0
Nieuwbouw verkoop niet te borgen	0	0	0	0	0	0
Woningverbetering te borgen	8.615	11.224	16.705	18.345	16.916	15.515
Woningverbetering niet te borgen	0	294	198	41	41	41
Aankopen VOV woningen (doorverkoop)	2.700	3.128	3.445	3.513	3.585	3.655
Aankopen VOV woningen (verhuur)	980	1.336	1.738	1.772	1.808	1.844
Overige invest. bezit niet te borgen	384	480	360	335	345	335
Externe kosten bij verkoop	322	158	160	163	167	170
Ontvangen aflossing interne lening	0	0	0	0	0	0
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	25.805	49.543	38.646	37.143	33.482	29.342
Verkoopontvangsten bestaand bezit	8.550	6.503	6.665	6.812	6.982	7.157
Verkoopontvangsten nieuwbouw	827	0	0	0	0	0
Verkoopontvangsten wederverkopen	3.790	4.296	4.441	4.553	4.665	4.783
Subtotaal	13.167	10.799	11.106	11.365	11.647	11.940
Saldo uit (des)investeringen	-12.638	-38.745	-27.540	-25.779	-21.835	-17.402
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Inkomende kasstroom nieuwe leningen	10.532	43.135	25.846	19.798	20.802	15.285
Uitgaande kasstroom aflossing leningen	12.647	25.779	13.038	9.715	14.400	8.085
Aflossing interne lening	0	0	0	0	0	0
Overig	198	0	0	0	0	0
Saldo uit financieringsactiviteiten	-2.313	17.356	12.808	10.083	6.402	7.200
Saldo kasstromen	4.376	-5.575	563	958	1.214	983

Overzicht complexen De Gemeenschap en Standvast Wonen

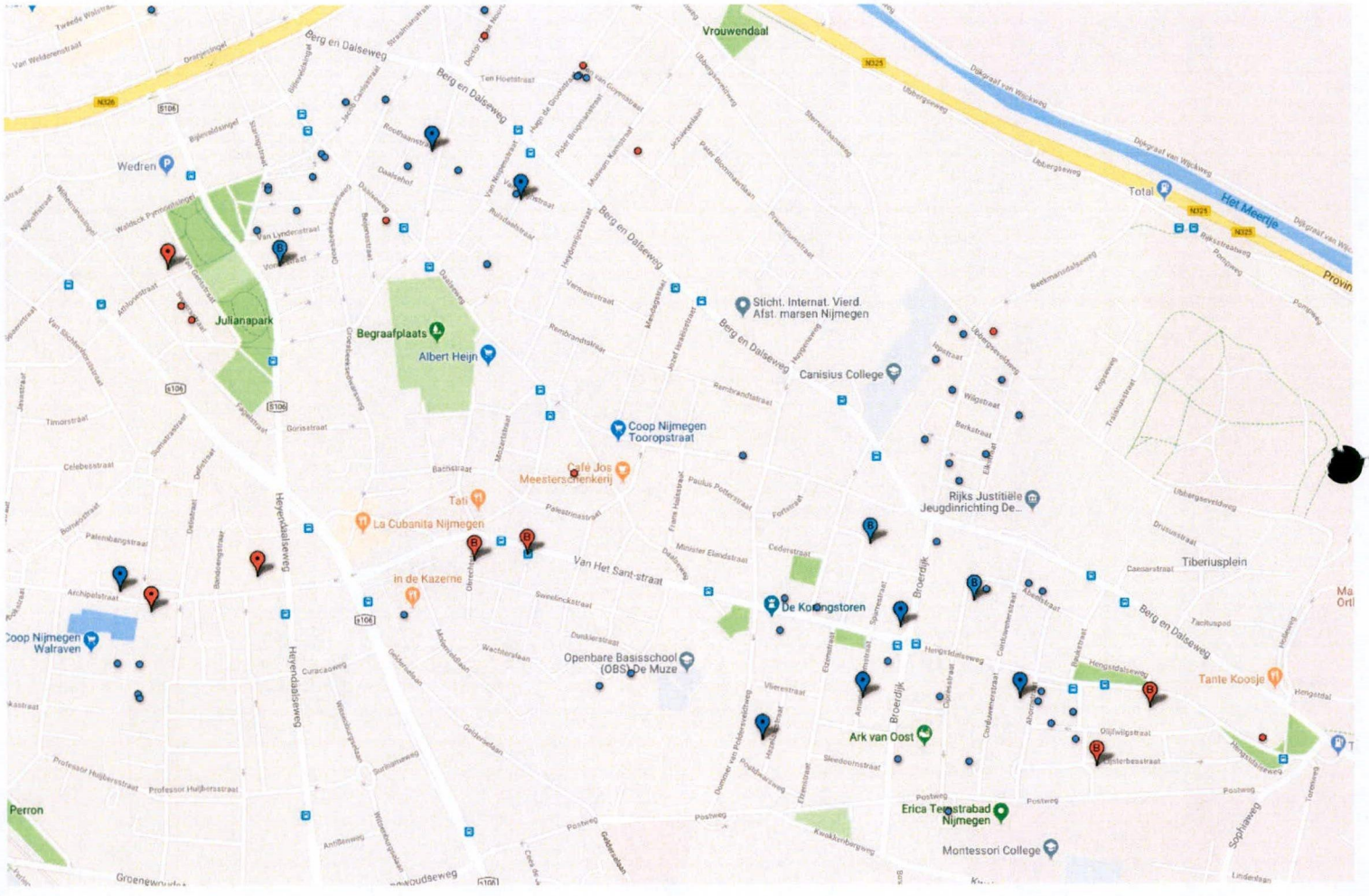


Kaart
Satelliet
Waal
Waal
Waal
Theekoepel
Druten
Doneer.nl
Anti-Ageing Center
Markt Druten
Druten Gemeentehuis
Pax Christi
College VMBO
Van Heemstraweg
Rabobank Maas en
Waal - Oost Betuwe
Albert Heijn
De Gelenberg
Puiflijk
Hoogee Suzuki Center
De Oude Toren, Afferden
Afferden
Texaco
Maas en Waalweg
N322
Kaasboerderij
Ravenswaard
Dorpalijst Deest
Deest
Voetbalvereniging
SCD '33
Ravestein
Druten


Waal
Slijk-Ewijk
Winssen
Van Heemstraweg
A50
Ewijk
Hoeve
Knooppunt Ewijk
N322
A73
Schoenaker
Heuvepark
Beuningen
Weurt
De Sluis
N647
ARN B.V
WESTKANAALD
Beuningen


De Pas
Oosterhout
Het Zand
Koudenhoek
Vossenpels
Doornik
NIJMEGEN-NOORD
Waal
Groenl
Ooijpold
LENT
De Vlietberg
Tiengeboden
Weurt
Noordkanaalhaven
Holland Casino Nijmegen
NIJMEGEN-CENTRUM
Oostkanaalhaven
HEES
Ubbergen
LINDENHOLT
Maas-Waalkanaal
Villemskwartier
DE KAMP
Winkelsteeg
Radboud Universitair Medisch Centrum
GOFFERT
Radboud Universiteit
Canisius Wilhelmina Ziekenhuis
Afrika Museum
Heilig Landstichting
Nijmegen
DUKENBURG
NIJMEGEN-ZUID
Staddijk
HATERT
N325
N326
S100
S102
S105
S106

Nijmegen



Nijmegen Oost