



FUSIE-EFFECT RAPPORTAGE

**Woonstichting De Kernen &
Woningstichting De Goede Woning-Neerijnen**



6 mei 2020

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Positionering van de beide partijen	5
3.	Motivatie tot fusie	11
4.	(Beleids-)uitgangspunten	16
5.	De fusieorganisatie	21
6.	Financiën & risicoprofiel	24
7.	Conclusie	30

1. INLEIDING

Woningstichting De Goede Woning-Neerijnen (hierna: De Goede Woning) en Woonstichting De Kernen (hierna: De Kernen) werken sinds 2017 intensief samen om De Goede Woning in kwaliteit te ondersteunen waar nodig. Daarbij heeft De Goede Woning nadrukkelijk gekozen voor synchronisatie van processen en hulpmiddelen (zoals het automatiseringssysteem). Onlangs – in 2019 – is deze samenwerking verlengd en is besproken of een onderzoek naar fusie waardevol is voor beide corporaties. Tegelijkertijd werd bij De Goede Woning door de omzetting van een vereniging naar een stichting mogelijk om deze samenwerking om te zetten in een fusie. Gelet op de schaalomvang, de toenemende verantwoordingsdruk en de daarmee gepaard gaande kosten is de verkenning naar fusie gestart.

Het belang van fusie voor beide partijen

Fusie met De Kernen is voor De Goede Woning is vooral belangrijk in het komen tot een klantgerichte, slagvaardige organisatie die toekomstbestendig is. Dit betekent ook een schaalomvang die een passend antwoord geeft op de verantwoordingsdruk. Bovendien heeft De Kernen een vergelijkbaar organisatie-DNA als De Goede Woning; laagdrempelig en dichtbij de huurders georganiseerd. Ook heeft De Kernen net als De Goede Woning bezit in de gemeente West Betuwe, waardoor samengaan een sterkere positie geeft om de belangen van haar huurders te behartigen.

Ook voor De Kernen is fusie het onderzoeken waard. Naast inhoudelijke overwegingen is een belangrijke motivatie dat schaalvergroting haar financieel en organisatorisch minder kwetsbaar maakt. Daarnaast maakt schaalvergroting het mogelijk om als fusiecorporatie slagvaardiger te zijn in relatie tot de gemeentelijke vraagstukken van de gemeente West Betuwe en zij in de gemeente Druten en Wijchen niet kan opschalen vanwege de huidige wetgeving. Ook kunnen zij hun huurders in het betrekkelijk dunbevolkte werkgebied efficiënter bedienen, zonder dat dit ten koste gaat van de eigen ambities.

Doel van deze fusie-effectrapportage

In deze fusie-effectrapportage zijn de motieven en effecten van de voorgenomen fusie beschreven op basis van de gezamenlijke ambities, uitdagingen en doelstellingen. De rapportage biedt ook inzicht in de financiële situatie van de twee corporaties, wat het effect is op de financiële positie bij fusie, het risicoprofiel en de beheersmaatregelen.

De fusie-effectrapportage is tot stand gebracht door de beide organisaties onder begeleiding van adviesbureau Atrivé. De concept fusie-effectrapportage is in mei 2020 maand besproken met de raden van commissarissen (RvC's), de ondernemingsraad van De Kernen en als basis voor de instemmingsaanvraag met de beide huurdersorganisaties. Ook is de fusie-effectrapportage met de aanvraag voor een zienswijze in mei verstrekt aan de gemeenten Maasdriel, West Betuwe, West Maas en Waal, Zaltbommel, Druten en Wijchen.

Opbouw

De indeling van deze rapportage is als volgt:

- Hoofdstuk 2: Kennismaking met De Goede Woning en De Kernen (positionering van beide partijen).
- Hoofdstuk 3: Motivatie tot fusie en gehanteerde uitgangspunten per partij.
- Hoofdstuk 4: Een vergelijking op de (beleids-)uitgangspunten van De Goede Woning en De Kernen en de eventuele impact bij fusie.
- Hoofdstuk 5: De organisatie(-structuur) van de fusiecorporatie.
- Hoofdstuk 6: De financiële continuïteit als belangrijke voorwaarde om nu en in de toekomst de volkshuisvestelijke inzet te garanderen.

Mei 2020

2.POSITIONERING VAN DE BEIDE PARTIJEN

Onderstaand wordt op bondige wijze ingegaan op de positionering van De Goede Woning en De Kernen. Achtereenvolgens wordt inzicht geboden in *het werkgebied*, de *samenstelling van de vastgoedportefeuille* en als opmaat naar de meerwaarde van de fusie de *uitdagingen* voor de toekomst.

Werkgebied

Het werkgebied van De Goede Woning en De Kernen maken beide onderdeel uit van de woningmarktregio ‘Woongaard’. Het bezit van De Kernen is in deze regio verspreid in de gemeenten Maasdriel, West Betuwe, West Maas en Waal en Zaltbommel. De Goede Woning is uitsluitend actief in de gemeente West Betuwe in de dorpen Haaften, Hellouw, Tuilen en Waardenburg; allen liggend nabij de Waal aan de zuidelijke grens van de gemeente. Buiten Woongaard heeft De Kernen ook een klein deel van haar bezit in de aangrenzende woningmarktregio ‘Arnhem-Nijmegen’, te weten in de gemeenten Druten en Wijchen.

Samenstelling woningportefeuille

De Goede Woning heeft in totaal 688 woningen per 1 januari 2020. Zij is lokaal verankerd met 354 woningen in Haaften, 87 woningen in Hellouw, 57 in Tuil en 190 in Waardenburg. Dit is exclusief bedrijfsruimten (BOG) en maatschappelijk onroerend goed (MOG). De Goede Woning heeft geen andere gebouwen dan woongelegenheden. Voor De Kernen geldt dat zij exclusief BOG, MOG en garages per 1 januari 2020 in totaal 4.385 woningen in bezit heeft. Deze woningen zijn verspreid over de gemeenten West Betuwe (387 woningen), Zaltbommel (955 woningen), Maasdriel (1.169 woningen), West Maas en Waal (1.621 woningen), Druten (89 woningen) en Wijchen (164 woningen). Bovendien is het bezit van De Kernen binnen deze gemeenten verdeeld over verschillende dorpen (in totaal 39).

Samenstelling van het bezit naar typen

De samenstelling van het bezit naar typen ziet er voor De Goede Woning en De Kernen als volgt uit:

Type woning	De Goede Woning		De Kernen		Totaal	
Eengezinswoning	662	96%	3454	79%	4116	81%
Meergezinswoning zonder lift	26	4%	469	11%	495	10%
Meergezinswoning met lift	0	0%	438	10%	438	9%
Hoogbouw	0	0%	0	0%	0	0%
Subtotaal	688	100%	4361	99%	5049	100%
Onzelfstandige woningen	0	0%	17	0%	17	0%
Intramurale zorgwoningen	0	0%	8	0%	8	0%
Totaal vhe woningen	688	100%	4386	100%	5074	100%
Garages	0		24		24	
BOG	0		3		3	
MOG	0		9		9	
Totaal ongewogen vhe	688		4422		5110	

Bron: Jaarverslag 2019

Het bezit van De Kernen bestaat voor het merendeel uit eengezinswoningen (79%). Voor De Goede Woning is dit (96%) De verdeling van woningtypen verandert nauwelijks na fusie.

Samenstelling van het bezit naar huurprijs

De samenstelling van het bezit naar huurprijs per 1 januari 2020 ziet er voor de zelfstandige woningen in de verdeling over de huurklassen als volgt uit:

Type woning	De Goede Woning		De Kernen		Totaal	
Goedkoop < € 424,44	130	19%	468	11%	590	12%
Betaalbaar < € 651,03	467	68%	3224	74%	3692	73%
Tot liberalisatiegrens < € 720,42	91	13%	433	10%	551	11%
Boven liberalisatiegrens > € 720,42*	0	0%	236	5%	236	5%
Totaal	688	100%	4361	100%	5054	100%

Bron: Jaarverslag 2019

* waarvan bij De Kernen 73 woningen als niet-DAEB zijn geclassificeerd

De samenstelling van het bezit naar huurprijs laat zien dat zowel bij De Goede Woning (87%) als bij De Kernen (85%) het grootste deel van de woningvoorraad is gepositioneerd in de segmenten goedkoop en betaalbaar. In absolute aantallen heeft De Kernen een groter substantieel aandeel van haar bezit (433 woningen) in het duurdere huursegment, maar procentueel gezien is het aandeel van De Goede Woning groter. Daarnaast verhuurt De Kernen, zij het in beperkt mate, in de vrije sector. De Goede Woning heeft alleen sociale huurwoningen in haar bezit.

Samenstelling van het bezit naar energielabeling

In de ambitie om in 2050 een CO₂-neutrale woningvoorraad te hebben als corporatiesector, staat voor de aankomende periode met name de reductie van CO₂-uitstoot centraal. Hiermee komt het sturen op energielabels (gemiddeld label B in 2021 voor de sector) steeds meer op de achtergrond te staan. Dit gezegd hebbende geeft de verdeling van het bezit naar energielabels echter wel een beeld van de energetische kwaliteit van de huidige woningvoorraad.

Beide corporaties hebben het beleid om voorop te lopen in de sector in het energiezuinig maken van hun woningvoorraad door de woningen extra te isoleren en het plaatsen van zonnepanelen. Dat levert voor bewoners een belangrijke matigende werking op de woonlasten. De Goede Woning is op koers om in 2021 om voor al haar woningen een energielabel A te hebben. De Kernen realiseert een vergelijkbaar resultaat en gaat haar energielabels in 2020 actualiseren voor een groot deel van haar woningen. Naar verwachting heeft haar woningbezit gemiddeld (bijna) energielabel A. Na de woningen energiezuinig te hebben gemaakt is het doel om in 2050 een CO₂-neutraal bezit te krijgen. De Kernen voert hiervoor op dit moment experimenten uit met kleinschalige projecten. Op deze wijze probeert zij een manier te vinden om dat doel kostenbewust voor huurders én de organisatie te behalen.

Uitdagingen in de aankomende periode

Onderstaand zijn de belangrijkste uitdagingen voor De Goede Woning en De Kernen beschreven. De nadere specificatie van deze uitdagingen is opgenomen in hoofdstuk 4 bij de (beleids-)uitgangspunten.

De Goede Woning

Volkshuisvestelijk kader voor De Goede Woning is het voldoen aan de prestatieafspraken. Op dit moment zijn er nog geen prestatieafspraken met de gemeente West Betuwe. Na de gemeentelijke herindeling in 2018 is gekozen eerst een woonvisie op te stellen. De daarop gebaseerde prestatieafspraken zullen naar verwachting in het najaar van 2020 worden gemaakt. De meest recente prestatieafspraken waren gemaakt in 2018 met de huurdersorganisatie en de voormalige gemeente Neerijnen. In deze prestatieafspraken komen een aantal belangrijke zaken naar voren. Gaat het over beschikbaarheid dan heeft De Goede Woning het plan om in 2022 35 woningen op te leveren en een aantal woningen per jaar te verkopen aan middeninkomens. Ten aanzien van de kwaliteit en verduurzaming van de woningen

heeft zij afgesproken te komen tot minimaal energielabel B voor 2020. Ook is er inzet op de vitaliteit van de kernen, met aandacht voor ondersteuning aan inwoners met sociale problemen.

Mede in het kader van deze prestatieafspraken liggen ervoor De Goede Woning de volgende combinaties van uitdagingen:

- Voor De Goede Woning is er sprake van een toenemend spanningsveld gelet op haar huidige organisatieomvang, de onderstaande opgaven die aandacht vragen en de toenemende (verantwoordings-)druk op de interne bedrijfsvoering. Dit maakt ook dat het een steeds grotere uitdaging is om de kwaliteit van haar dienstverlening aan de huurders te waarborgen.
- De Goede Woning gaat voor het verduurzamen en verbeteren van de kwaliteit van haar bestaande woningvoorraad (in de periode t/m 2030: tot nu toe zijn al 350 woningen verduurzaamd en daarnaast worden nog 63 nieuwbouw woningen (inclusief verversing door herstructurering) gebouwd, 80 woningen gerenoveerd, 112 woningen gerenoveerd en verduurzaamd en 65 woningen naar verwachting verkocht).
- Blijvende aandacht voor de vitaliteit in de dorpen van De Goede Woning is nodig, zowel met een passend en divers aanbod als aandacht voor sociale problematiek (onder andere huisvesting van verwarde personen, vereenzaming en voorkomen van betalingsachterstanden) en leefbaarheid (waaronder overlast). Dit vraagt van De Goede Woning voldoende tijd en aandacht om in de dorpen aanwezig, betrokken en aanspreekbaar te zijn. De capaciteit om dit goed te organiseren voor haar huurders heeft De Goede Woning onvoldoende.
- Resumé ligt de grootste uitdaging voor De Goede Woning niet primair in het vrijmaken van financiële middelen, maar in het hebben van een goed toegeruste organisatie in termen van capaciteit en professionaliteit om de volkshuisvestelijke opgaven en de dienstverlening aan huurders efficiënt en effectief aan te pakken. Zij heeft ambitieuze doelen gesteld om haar woningen te verduurzamen en te renoveren, maar heeft meer organisatorische slagkracht nodig om uiteindelijk een CO₂-neutraal bezit in 2050 te krijgen.

De Kernen

De Kernen zet zich voor haar huurders in ruimte te bieden om prettig te kunnen wonen en leven in de dorpen. In figuurlijke zin biedt zij ruimte aan in de vorm van persoonlijke

aandacht, keuzevrijheid en passende dienstverlening. Dit om de kwaliteit van wonen en leven voor haar huurders te verbeteren. Deze visie heeft gestalte gekregen in het strategisch beleidsplan (2019 en verder) “Ruimte voor mensen”, waarin haar belangrijkste opgaven en ambities zijn verwoord. Belangrijke ontwikkelingen die De Kernen in haar ondernemingsplan benoemt zijn onder meer de vergrijzing, toename van het aandeel kleine huishoudens en een groei in het aantal kwetsbare bewoners en huishoudens die maatschappelijk tussen wal en schip vallen. Zij benoemt daarnaast de verduurzaming van de woningvoorraad als grote uitdaging. Met als doel om het woningbezit CO₂-neutraal te krijgen in 2050 zijn hierin nog een aantal (tussen-)stappen te zetten. Ten aanzien van haar dienstverlening is en blijft het creëren van persoonlijk contact – ondanks de digitalisering van de samenleving – belangrijk. Ook het inspelen op de vergrijzing en ontgroening in veel kleine kernen, waar de lokale voorzieningen onder druk komen te staan, is van belang. Voor De Kernen reden om als organisatie actief de samenwerking op te zoeken met haar netwerkpartners om direct én indirect bij te kunnen dragen aan kwaliteit van leven.

Met de huurdersorganisatie en de voormalige gemeente Neerijnen (nu gemeente West Betuwe) en de gemeenten Maasdriel, West Maas en Waal, Zaltbommel, Druten en Wijchen heeft De Kernen prestatieafspraken afgesloten. Met de gemeente West Betuwe zullen naar verwachting eind 2020 prestatieafspraken worden gemaakt. Voornoemde thema's komen in deze afspraken terug waaronder beschikbaarheid en betaalbaarheid (o.a. nieuwbouwwoningen realiseren voor de kleine huishoudens), kwaliteit en verduurzaming en het bevorderen van de vitaliteit in de kernen.

Mede vanuit deze ontwikkelingen, uitdagingen en terugkomend in de prestatieafspraken heeft De Kernen voor de aankomende periode de volgende focuspunten:

- Maatwerk bieden voor onze doelgroep om voor hen de woonkansen te vergroten op de woningmarkt
- Woningbezit creëren dat in staat is om aan te sluiten op de dynamiek van de markt
- Woningvoorraad verduurzamen, duurzaam gedrag stimuleren en bedrijfsvoering duurzaam maken
- Inzet op samenredzaamheid van onze huurders door eigen zelfstandigheid en verbinding met buurt te vergroten

- Meer inzet op leefbaarheid in de kernen
- Het bieden van passende dienstverlening
- Meer samenwerken, zowel intern als extern.

3. MOTIVATIE TOT FUSIE

Beweegredenen

Beweegreden fusie vanuit De Goede Woning

Het initiatief om fusie te onderzoeken is genomen door De Goede Woning. De motivatie van De Goede Woning om te fuseren is kort samengevat de volgende:

- De Goede Woning is vanwege haar geringe capaciteit kwetsbaar gebleken in het voldoen aan de verantwoordingsverplichtingen en het aanpakken van de grote opgaven in de sector. Zelfstandig voortbestaan zal leiden tot het verder inboeten op kwaliteit in de dienstverlening en het niet kunnen voldoen aan de wet- en regelgeving. Het in eigen huis halen of inhuren van expertise kan bovendien zorgen voor hogere bedrijfslasten.
- Het voortzetten van de huidige intensieve samenwerkingsvorm met De Kernen is op de lange termijn vanwege bovenstaande redenen ook geen optie. Bovendien kunnen door het samengaan de opgaven professioneler en efficiënter worden aangepakt. Hierdoor zal de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd worden, kunnen de bedrijfslasten verlaagd worden en worden de belangen van de huurders en de gemeenschap in de toekomst geborgd.
- De keuze voor De Kernen is vooral ingegeven doordat De Goede Woning al sinds 2017 een warme en intensieve samenwerking met hen heeft. Daarnaast overlapt het werkgebied van De Goede Woning met dat van De Kernen in de gemeente West Betuwe. Ook is zowel het bezit van De Kernen als die van De Goede Woning geconcentreerd in (kleine) kernen, waardoor zij beide met vergelijkbare volkshuisvestelijke opgaven te maken hebben.
- Bovendien hebben beide corporaties door hun samenwerking ervaren dat hun DNA overeenkomt: beide zijn dichtbij de huurders georganiseerd en gebruiken een persoonlijke aanpak in de benadering.
- De capaciteit en professionaliteit van De Kernen maakt dat de geringe capaciteit van De Goede Woning en daarmee de verantwoordingsdruk met fusie wordt opgelost. De samenvoeging van beide organisaties zorgt er bovendien voor dat de opgaven op het gebied van volkshuisvesting voortvarend opgepakt worden en de dienstverlening bij De Goede Woning op een beduidend hoger niveau gebracht wordt.

Beweegredenen onderzoek fusie vanuit De Kernen

Voor De Kernen geldt dat zij de fusie met De Goede Woning wil onderzoeken. De motivatie van De Kernen is kort samengevat de volgende:

- Beiden zijn actief in de voormalige gemeente Neerijnen (nu de gemeente West Betuwe).
- Door samen te gaan heeft De Kernen meer slagkracht en invloed in de gemeente West Betuwe om bijvoorbeeld nieuwbouw te plegen, leefbaarheid aan te jagen, woningen te verduurzamen of buurten te herstructureren. Deze slagkracht en invloed is recentelijk verminderd doordat de voormalige gemeente Neerijnen is gefuseerd tot een substantieel grotere gemeente, de gemeente West Betuwe. Hierdoor is een andere corporatie met een stevige positie in het werkveld erbij gekomen, waardoor De Kernen een relatief kleinere positie heeft gekregen. Kortom, gezamenlijk kunnen de huurders van beide corporaties beter bediend worden in het betreffende dunbevolkte werkgebied.
- Bovendien valt voor De Kernen sinds de herziene Woningwet 2015 het bezit in twee gemeenten (Druten en Wijchen) buiten haar kernregio. In die gemeenten mag zij haar woningen alleen beheren en is haar invloed om te zorgen voor kwaliteit van wonen en leven ingeperkt. Daarnaast zijn de gemeente Druten en Wijchen van plan te fuseren waardoor de positie van De Kernen in dat gebied naar verwachting kleiner wordt. Hierdoor heeft De Kernen het voornemen om in andere regio's zoals die van West Betuwe haar positie te versterken.
- De schaalvergroting maakt De Kernen financieel en organisatorisch minder kwetsbaar.
- Beide partijen werken al intensief samen waardoor zij elkaar goed weten te verstaan in het komen tot volkshuisvestelijke resultaten.
- De huidige intensieve samenwerking met De Goede Woning voortzetten is voor De Kernen risicovoller dan het omzetten van deze samenwerking in een fusie.

Gezamenlijke koers

Ook na de fusie is en blijft onze gezamenlijke inzet om ruimte te bieden. Ruimte aan de (toekomstige) huurders in de kleine kernen, vanuit een inzet gericht op nabijheid en lokale verankering. We zijn werkzaam in een breed werkgebied, waarbij met de fusie een groter deel van onze woningvoorraad is gesitueerd in de gemeente West Betuwe.

Belangrijke vraagstukken waar we als fusiecorporatie voor staan zijn het zorgdragen voor een betaalbare en beschikbare woningvoorraad. Aandachtspunt daarin is de transitie naar

kleinere woningen, mede ingegeven vanuit de vergrijzing. We vinden het daarin ook van belang dat we in de dorpen staan voor een brede doelgroep, waarbij we ons ook richten op het bieden van kansen aan jongeren en jonge gezinnen. Daarnaast zetten we conform de prestatieafspraken (met de voormalige gemeente Neerijnen) stevig in op de verdere verduurzaming van ons bezit. In lijn met de landelijke en sectorale ambitie treffen we energetische maatregelen voor een substantieel deel van ons bezit in de aankomende periode. Dit leidt tot een slag in kwaliteit en comfort, en draagt bovendien bij aan de betaalbaarheid van de woonlasten.

We zijn onderscheidend met onze aanwezigheid en invloed in de kleinere kernen. Dit ondanks dat ons bezit over een uitgestrekt gebied verspreid is. Onze inzet is erop gericht dat we naast een passende woningvoorraad ook een bijdrage leveren aan de vitaliteit. Dat draagt bij aan onze maatschappelijke legitimatie. Dit doen we in overleg met onze huurders, huurdersorganisaties, de gemeenten en andere maatschappelijke partners. Ons uitgangspunt is dat we vanuit onze lokale nabijheid doen wat nodig is, en daarin verder gaan dan het zijn van verhuurder van woningen. Ons uitgangspunt hierin is dat we staan voor samenredzaamheid, gericht op het vergroten van de zelfstandigheid van onze huurders en het vergroten van de verbinding met de buurt. Onze rayons die dichtbij zijn georganiseerd zijn hierin een belangrijke motor.

Dit alles doen we vanuit een solide en wendbare organisatie met voldoende capaciteit en professionaliteit, die in staat is om vanuit lokale binding dagelijks kwaliteit te bieden in de dienstverlening. Met de schaalomvang en professionaliteit zijn wij bovendien in staat om enerzijds aan de opgaven te voldoen en anderzijds op langere termijn in control te zijn (zowel bedrijfsmatig als financieel). Er is sprake van efficiency (onder andere door de digitalisering), ruimte voor specialismen en onderlinge vervangbaarheid wat ten goede komt aan de kwaliteit van dienstverlening. Daarmee zetten we zowel vanuit volkshuisvestelijk als organisatorisch oogpunt een stap vooruit. Ook om ons goed te kunnen verantwoorden over ons handelen, zowel administratief als naar de diverse belanghouders.

Fusie boven samenwerking

Op dit moment hebben De Goede Woning en De Kernen een intensieve samenwerking, onder andere op het gebied van ICT, projectleiding, planmatig en niet planmatig onderhoud

en verkoop van woningen. Deze samenwerking is ingezet om de kwetsbaarheid van de organisatie van De Goede Woning zoveel mogelijk te beperken en voor De Goede Woning kwaliteit te leveren waar nodig. De Goede Woning merkt dat vanwege haar kwetsbaarheid en de volkshuisvestelijke opgaven waar ze voor staan meer nodig is dan een intensieve samenwerking. Fuseren zorgt ervoor dat De Goede Woning een toekomstbestendige organisatie wordt, haar dienstverlening verbreed wordt en de kwetsbaarheid van de organisatie van De Goede Woning vervalt.

Wat betreft De Kernen, zij hebben in september 2019 geconcludeerd dat aan de huidige vorm van samenwerking met De Goede Woning grotere risico's zitten dan van tevoren werd gedacht. Bijvoorbeeld een verhoogde kans op het maken van fouten doordat er samengewerkt wordt op hetzelfde primaire systeem. Weliswaar zijn de systemen apart ingeregeld, toch veroorzaakt het fouten vanwege de toegankelijkheid naar de data van elkaar. Dit staat de gewenste effectiviteit en efficiency in de weg. Daarnaast zorgt fusie voor een minder kwetsbare organisatorische en financiële situatie voor De Kernen.

Alleen door te integreren in de organisatie van De Kernen ontstaat er een solide organisatie die continuïteit biedt in het oppakken van de volkshuisvestelijke opgaven en ambities.

Uitgangspunten

Om te komen tot een succesvolle én verantwoorde fusie, vinden de beide partijen de volgende toetsingscriteria van belang:

- Aantoonbare volkshuisvestelijke meerwaarde.
- Fusiebesluit is financieel onderbouwd en verantwoord.
- Risico's in brede zin zijn in beeld gebracht en beheersbaar.
- Relevante belanghouders zijn (in overwegende mate) positief of neutraal.
- Huurdersorganisaties worden betrokken bij de afstemming van werkwijze en beleidsvoornemens van de fusieorganisatie.
- Efficiënte en effectieve bedrijfsvoering is geborgd.

Aanvullend hanteren de partijen de volgende toetsingscriteria:

De Kernen (DK)

- DK als robuuste organisatie is in staat om de werkzaamheden na fusie te integreren.
- Continueren governancestructuur DK.
- Continueren organisatiestructuur DK.
- Continueren beleid zoals verwoord in het strategische beleidsplan “Ruimte voor mensen” 2019 en verder van DK en onderliggend tactisch en operationeel beleid, procedures en processen.
- DGWN hetzelfde organisatie-DNA heeft als DK.
- Integreren participatiestructuur met Stichting Bewonersraad De Kernen.
- Bedrijfslasten (per vhe) na volledige integratie op niveau DK of lager.
- Werkgarantie medewerkers DK en DGWN voor zover sprake is van een vast arbeidscontract.

De Goede Woning Neerijnen (DGWN)

- De mogelijkheid voor huurders in de gemeente West Betuwe contact te hebben met DK.
- De dienstverlening aan de huurders in de dorpen van DGWN blijft minimaal op hetzelfde peil.
- Werkgarantie medewerker(s) DGWN en DK voor zover sprake is van een vast arbeidscontract.
- Continueren beleid zoals verwoord in het strategisch voorraadbeleid dat voor het laatst in 2019 is geactualiseerd.

4.(BELEIDS-)UITGANGSPUNTEN

In onderstaande tabel is op de belangrijkste (beleids-)uitgangspunten van De Goede Woning en De Kernen een vergelijking gemaakt. Algemeen uitgangspunt is dat de fusiecorporatie blijft voldoen aan de prestatieafspraken met de gemeenten en de huurdersorganisaties. Vanuit dit kader wordt zoveel mogelijk aangesloten bij het huidige vigerende beleid van De Kernen, waarbij recht wordt gedaan aan de huidige kwaliteit van dienstverlening van De Goede Woning.

In de vergelijking op de (beleids-)uitgangspunten is gekeken naar de thema's *doelgroep & betaalbaarheid*, *doelgroep & beschikbaarheid*, *kwaliteit (verduurzaming & onderhoud)* en *dienstverlening*. Voor zover in deze fase voorafgaand aan het haalbaarheidsonderzoek hier uitspraken over zijn te doen, is ook inzicht geboden in welk beleid wordt gevoerd bij eventuele fusie. Op deze wijze wordt een eerste beeld gegeven van de overeenkomsten, verschillen en welk (beleid-)uitgangspunten voor De Goede Woning blijven gehandhaafd bij eventuele fusie.

De Goede Woning (DGWN)	De Kernen (DK)	(Beleids-)uitgangspunt bij eventuele fusie
Doelgroep & betaalbaarheid		
Doelgroep: Huishoudens met een jaarinkomen tot € 39.055,- (prijspeil 2020).	Doelgroep: Huishoudens met een jaarinkomen tot € 39.055,- (prijspeil 2020).	Uitgangspunt: doelgroep met een jaarinkomen tot € 39.055,- (prijspeil 2020).

De Goede Woning (DGWN)	De Kernen (DK)	(Beleids-)uitgangspunt bij eventuele fusie
• DGWN hanteert een streefhuurpercentage van 80%. • DGWN paste in 2018 een inflatievolgende +1% huurverhoging toe, waarbij er een inkomensafhankelijke correctie werd gedaan. Dit resulteerde in een gemiddelde huurverhoging van 1,45%. • Naar rato van het aantal woningen in de voormalige gemeente Neerijnen (nu gemeente West Betuwe) levert DGWN jaarlijks een bijdrage aan de gemeentelijke taakstelling voor de toewijzing van vrijkomende woningen aan vergunninghouders. • In 2019 en 2020 paste DGWN geen huurverhoging toe	• DK stemt haar huurbeleid af op de vraag van haar doelgroepen. Het streven is om (gelijkwaardige) woonkansen te bieden aan diegenen die op sociale huurwoningen zijn aangewezen. Het streefhuurpercentage is momenteel maximaal 67,5%. • DK past inflatievolgende huurverhoging toe. • In 2019 en 2020 paste DK voor de bewoners van de gemeente West Betuwe geen huurverhoging toe • Conform de afspraken met de voormalige gemeente Neerijnen (nu gemeente West Betuwe) en de gemeente Druten draagt DK naar rato bij aan de gemeentelijke taakstelling m.b.t. het huisvesten van statushouders, zoals aangemeld door het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA). • Conform de afspraken met de gemeenten draagt DK naar rato bij aan de gemeentelijke taakstelling maatschappelijke uitstroom. Voor de gemeente West Maas en Waal draagt DK volledig bij aan deze uitstroom.	• Bij fusie stemt de fusieorganisatie haar huurbeleid af op de vraag van haar doelgroepen. Het streven blijft om (gelijkwaardige) woonkansen te bieden aan diegenen die op sociale huurwoningen zijn aangewezen. • Bij fusie wordt het streefhuurpercentage van DK gehanteerd (67,5%). • Bij de fusieorganisatie wordt begin 2021 het huurbeleid opnieuw samen met huurdersorganisaties vastgesteld. De inflatievolgende huurverhoging blijft gehandhaafd conform huidige – gematigd – beleid van DK. • Het aantal vergunninghouders dat gehuisvest wordt zal conform de af te sluiten prestatieafspraken met de gemeenten en huurdersorganisaties zijn. • Bijdrage naar rato conform afspraken met de gemeenten aan de gemeentelijke taakstelling maatschappelijke uitstroom.
Doelgroep & beschikbaarheid		
• Er vindt de komende jaren een lichte afname in het aantal sociale huurwoningen plaats,	• Gelet op de toename van de doelgroep wordt de voorraad sociale huurwoningen met	• In het perspectief van fusie heeft de fusiecorporatie eind 2020 één strategisch voorraadbeleid,

De Goede Woning (DGWN)	De Kernen (DK)	(Beleids-)uitgangspunt bij eventuele fusie
aangezien er meer woningen verkocht of gesloopt worden dan gebouwd. • Beperkte verkoop: DGWN verkoopt tot en met 2030 98 woningen. De verkopen zijn bedoeld om middelen te genereren om de voorraad kwalitatief beter aan te sluiten op de vraag. Ook draagt het bij dat middeninkomens een grotere slaagkans hebben om een woning te kopen. DGWN heeft geen Koopgarant woningen. • DGWN hanteert een strategisch voorraadbeleid uit 2017 die een doorkijk geeft naar 2030. Dit plan is in 2019 voor het laatst geactualiseerd. Met name het verduurzamen van de woningen en het verbeteren van het comfort in de woningen zijn belangrijke pijlers in dit beleid.	nieuwbouw de komende jaren uitgebreid met circa 80 woningen. Accent ligt hierbij op het toevoegen van kleine betaalbare woningen. Huishoudens die huren bij DK zijn namelijk aan het verdunnen en vergrijzen. • DK verkoopt in de jaren tot en met 2024 circa 40 woningen per jaar. Dit zijn voornamelijk woningen die ouder zijn dan 40 jaar. DK heeft met de verkoop dezelfde doelstellingen als DGWN. • DK update haar strategisch voorraadbeleid in de zomer 2020. DK baseert dit beleid op de kernplannen die ook in de zomer 2020 geactualiseerd worden. In deze plannen staat de visie vastgelegd per dorp.	waar ook het vastgoed van DGWN onderdeel van uitmaakt. Dit beleid wordt in concept besproken met de huurdersorganisaties. Tot aan dit moment blijft het huidig beleid gehanteerd.
Kwaliteit (verduurzaming & onderhoud)		
• Na actualisatie van haar strategisch voorraadbeleid in 2019 heeft DGWN de doelstelling om alle woningen in 2020 naar energielabel A te hebben gebracht (behoudens die in de herstructureringsprojecten). Dit wordt gedaan zonder huurverhoging door te rekenen aan haar huurders. Uiteindelijk is het doel om een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050.	• DK heeft de doelstelling om een CO₂-neutrale woningvoorraad te hebben in 2050. De tussentijdse doelstelling om in 2021 voor haar bezit (bijna) gemiddeld energielabel A te krijgen wordt naar verwachting gehaald. • In de periode t/m 2023 investeert DK circa € 24 miljoen in woningverbeteringsprojecten en verduurzamingsmaatregelen, waaronder isolatie	• De energetische maatregelen van de fusiecorporatie zijn gericht op een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050. • Het bestaande beleid en investeringen in het bezit van DK en DGWN worden doorgezet. Het strategisch voorraadbeleid van beide corporaties wordt geactualiseerd waarbij de

De Goede Woning (DGWN)	De Kernen (DK)	(Beleids-)uitgangspunt bij eventuele fusie
- In de meerjarenbegroting is opgenomen dat t/m 2021 € 10,6 miljoen geïnvesteerd wordt in woningverbeteringsprojecten zoals grondige renovaties en verduurzamingsmaatregelen (waaronder isolatie en zonnepanelen). - Conditie score moet gemiddeld minimaal 3 zijn. Daar wordt nu ruimschoots aan voldaan. - Dagelijks onderhoud wordt door enkele vaste lokale aannemers uitgevoerd.	en plaatsing zonnepanelen. Daarnaast experimenteert DK met kleine projecten om van een energiezuinig naar een CO₂-neutraal bezit te gaan. - Conditie score moet gemiddeld minimaal 3 zijn. Daar wordt ruimschoots aan voldaan. - DK werkt, voor wat betreft dagelijks onderhoud, met twee vaste hoofdaannemers aannemers die vaak grootschaliger werkzaamheden uitvoeren en een eigen service dienst die de kleine reparaties op zich neemt.	kernplannen van de dorpen van DK samen worden gebracht met die van DGWN. Zullen Fusiecorporatie blijft het beleid van DGWN en DK hanteren wat betreft de conditiescore; die moet gemiddeld 3 zijn. - De fusieorganisatie selecteert haar aannemers op basis van het aanbestedingsbeleid van DK. Hierbij worden de huidige aannemers van DGWN bij de selectie betrokken. Daarnaast wordt dit jaar nog een geheel inkoopbeleid vastgesteld die het huidige aanbestedingsbeleid aanvult. - De fusiecorporatie gaat voor het dagelijks onderhoud werken met 2 à 3 hoofdaannemers. De inzet van de servicedienst wordt gecontinueerd.
Dienstverlening		
- Woningzoekenden kunnen op een woning reageren via het woonruimteverdeelsysteem 'Woongaard'. - DGWN is normaal vijf dagen in de week geopend in Haaften: maandag tot en met donderdag van 8.00 tot 16.00 uur en vrijdag van 8.00 tot 12.00. Tefonisch is zij doordeweeks bereikbaar van 8.00 tot 12.00.	- Woningzoekenden kunnen op een woning reageren via het woonruimteverdeelsysteem 'Woongaard'. - DK is in Hedel vijf dagen in de week geopend; maandag t/m vrijdag tot 13.00 uur kan de huurder zonder afspraak langkomen, na 13.00 alleen met afspraak. Het steunpunt Beneden-Leeuwen is alleen te bezoeken met afspraak.	- Het woonruimteverdeelsysteem 'Woongaard' zal gehanteerd blijven na fusie. - Bij fusie wordt overleg gevoerd met Bewonersraden om in de gemeente West Betuwe het contact met de fusiecorporatie te faciliteren - De huurders van DGWN kunnen bij fusie gebruikmaken van het huurdersportaal van DK. - De klanttevredenheid wordt gemeten via het onafhankelijke onderzoeksbureau van DK.

De Goede Woning (DGWN)	De Kernen (DK)	(Beleids-)uitgangspunt bij eventuele fusie
• De directe dienstverlening aan de huurders is in zeer beperkte mate gedigitaliseerd. Via de website zijn reparatieverzoeken in te dienen. • De klanttevredenheid van de huurders van DGWN wordt dit jaar gemeten door hetzelfde onafhankelijke onderhoudsbureau als DK: Right.	• Telefonisch is zij elke werkdag bereikbaar van 8.00 tot 13.00. • Via het huurdersportaal “Mijn De Kernen” kunnen huurders op elk moment zelf woonzaken regelen en een reparatieverzoek indienen. • De klanttevredenheid over de dienstverlening wordt door Right gemeten. Deze meten vier onderdelen: woning betrekken, woning verlaten, reparaties en planmatig onderhoud. De gemiddelde klantwaardering was in 2018 een 8,2. Deze jaarlijkse resultaten worden in de Aedes-benchmark verwerkt.	

5. DE FUSIEORGANISATIE

Huidige situatie

De Goede Woning

De organisatie van De Goede Woning had in 2018 vier personeelsleden in dienst; in totaal 3,3 fte. De RvC bestaat uit 3 commissarissen. In 2020 hebben zij nog 2 personeelsleden (1,6 fte) en er staan op dit moment twee vacatures uit. De kwetsbaarheid in de organisatie is sindsdien toegenomen wanneer uitval plaatsvindt of expertise nodig is. Op dit moment biedt De Kernen ondersteuning aan De Goede Woning voor werkzaamheden die De Goede Woning normaalgesproken uit zou moeten besteden worden. De Goede Woning heeft gelet op haar schaalomvang geen ondernemingsraad. Medewerkers worden in reguliere overleggen bijgepraat.

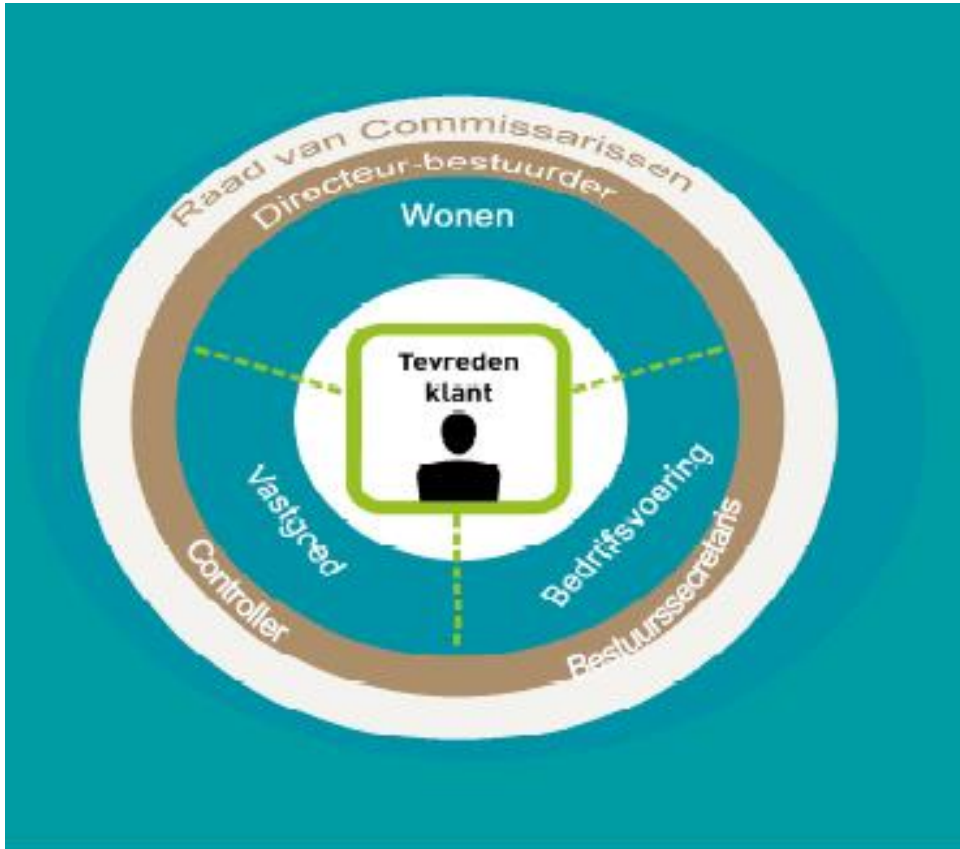
De Kernen

De organisatie van De Kernen heeft eind 2018 46,5 fte in vaste dienst (in totaal 52 medewerkers). De RvC bestaat uit 5 commissarissen. De Kernen heeft een platte organisatiestructuur met een smalle top. Uitgangspunt is het zijn van een netwerkorganisatie, waarbij meer vanuit de projecten en minder vanuit de hiërarchie aangestuurd wordt. Het zorgen voor tevreden klanten staat voorop. Met de disciplines *wonen*, *vastgoed*, en de *bedrijfsvoering* wordt uitvoering gegeven aan de dagelijkse werkzaamheden. De discipline Wonen is onderverdeeld in rayons. De Kernen kent de volgende rayons: Rayonteam 1 en 2 (actief in de gemeenten West Maas en Waal, Wijchen en Druten), Rayonteam 3 (actief in de gemeenten West Maas en Waal, Maasdriel en West Betuwe) en Rayonteam 4 (actief in de gemeente Zaltbommel en Maasdriel). Hiermee stuurt zij op de nabijheid van haar dienstverlening. Daarnaast heeft De Kernen een bestuurssecretaris en een controller die met elkaar de staf vormen en de directeur-bestuurder ondersteunen.

De organisatie(-structuur) van de fusiecorporatie

Beide organisaties hebben de manier van werken en daarmee hun organisatie-inrichting afgestemd op de omvang van de werkorganisatie, de vastgoedportefeuille en de opgaven.

Voor de fusiecorporatie blijft de huidige organisatie-inrichting van De Kern en gehanteerd. Dit betekent dat de hoofdstructuur van de fusiecorporatie er als volgt uitziet:



Samenstelling bestuur & RvC

De huidige directeur-bestuurder van De Kern en (Marinus Kempe) is de beoogde directeur-bestuurder van de fusiecorporatie. Op deze wijze wordt bestuurlijke continuïteit geboden in het oppakken van de volkshuisvestelijke opgaven in de gemeenten Maasdriel, West Betuwe, West Maas en Waal, Zaltbommel, Druten en Wijchen. Het huidige bestuur van De Goede Woning treedt vrijwillig af.

Beide corporaties zijn met elkaar in overleg wat de samenstelling van de Raad van Commissarissen gaat worden bij fusie.

Vanuit het collectief van de RvC wordt erop toegezien dat de belangen van de huurders van De Goede Woning, alsmede de afspraken gemaakt in het fusieproces, worden bewaakt. De huidige roosters van aftreden, evenals geldende regelgeving worden nageleefd.

Zowel op het niveau van de bestuurder als op het niveau van de RvC is hiermee de continuïteit voor de fusiecorporatie geborgd.

Risicobeheersing

Een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering is de wijze waarop de corporatie in staat is om haar risico's zo veel mogelijk te beperken. Een verhoogd risicoprofiel kan namelijk de continuïteit van de organisatie in het geding brengen. Functiescheiding (diegene die het werk uitvoert is niet diegene die het werk controleert) is daarin van belang als kwaliteitswaarborg, evenals aandacht voor een goede Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus) in de organisatie. Deze cyclus is een controlemiddel om te bewaken dat er sprake is van voortdurende verbetering.

Ten aanzien van de bedrijfsvoering heeft De Goede Woning haar primaire klantprocessen beschreven. Zij geeft met haar strategisch voorraadbeleid vorm aan de PDCA-cyclus, waarin zij met viermaandsrapportages stuurt op de voortgang. Vanwege het onderzoek tot fusie met De Kernen heeft De Goede Woning het opstellen van een ondernemingsplan uitgesteld. Voor de rest maakt De Goede Woning gebruik van het primair systeem van Itris door de samenwerking met De Kernen. Itris is één van de aanbieders op het gebied van ICT-systemen die in de corporatiesector worden gebruikt, onder andere voor de administratie.

De Kernen geeft met haar strategisch beleidsplan, strategisch voorraadbeheer en meerjarenbegroting vorm aan de PDCA-cyclus. Hierbij stuurt zij op de voortgang met viermaandsrapportages van de strategische thema's. Daarnaast krijgen medewerkers inzicht in de resultaten van hun eigen processen door maandelijkse operationele rapportages. Het risicomanagementsysteem is zodanig ingericht dat eens per jaar de strategische, operationele en compliance risico's worden geïnventariseerd en beoordeeld. Op deze manier is het beheersen van risico's vormgegeven in de PDCA-organisatieprocessen en vormt hiermee een basis voor de keuzes die gemaakt worden. De dienstverlening wordt structureel gemeten. De Kernen maakt net zoals De Goede Woning gebruik van het primair systeem van Itris.

Na de fusie wordt het risicomanagement systeem van De Kernen gehanteerd.

6. FINANCIËN & RISICOPROFIEL

De Kernen en De Goede Woning hebben gezamenlijk een financieel verdiepend risico-onderzoek laten uitvoeren om de haalbaarheid van fusie te onderzoeken. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste resultaten uit het dit onderzoek verwoord.

Financiële continuïteit

In onderstaande tabellen zijn de belangrijkste financiële ratio's opgenomen die door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) belangrijk worden gevonden om een goed inzicht te kunnen krijgen of er sprake is van financiële continuïteit bij de corporaties. Voor die financiële ratio's zijn normen opgesteld waar de corporaties aan moeten voldoen. Uit die tabellen blijkt dat zowel de Kernen als De Goede Woning ruimschoots voldoen aan deze normen. De hoogte van de Interest Coverage Ratio (kunnen de renteverplichtingen uit de kasstromen betaald worden), waarbij de norm minimaal 1,4 is, blijft bij De Kernen de komende jaren stabiel. Dit is ook het geval bij de Loan to Value (kan de corporatie op lange termijn de rente en aflossingen blijven betalen), waarbij de norm maximaal 85% is, en de solvabiliteit (is er voldoende eigen vermogen beschikbaar om mogelijke toekomstige risico's en huidige verplichtingen op te vangen), waarbij de norm minimaal 15% is.

De hoogte van de financiële ratio's van De Goede Woning blijven in de komende periode te allen tijde ruim boven de norm. In 2021 daalt de solvabiliteit en stijgt de Loan to Value voornamelijk vanwege grote investeringen in haar bezit om deze te verduurzamen. In datzelfde jaar daalt de ICR voornamelijk aangezien De Goede Woning vanaf dat jaar vennootschapsbelasting moet afdragen. Echter, in 2020 valt de ICR naar verwachting hoger uit dan de 2,5 die in de tabel staat. Waarschijnlijk maakt De Goede Woning dan aanspraak op een subsidie van de overheid (STEP-subsidie) vanwege de grote sprongen in energielabels die door de verduurzamingsmaatregelen gerealiseerd worden. Deze zijn nog niet meegenomen in de begrote ICR in 2020.

Tabel: financiële ratio's De Kernen

KPI's	FY20B	FY21F	FY22F	FY23F	FY24F
ICR	2,5	2,9	2,8	2,9	2,5
LTV	39%	38%	37%	37%	38%
Solvabiliteit	61%	62%	62%	62%	62%

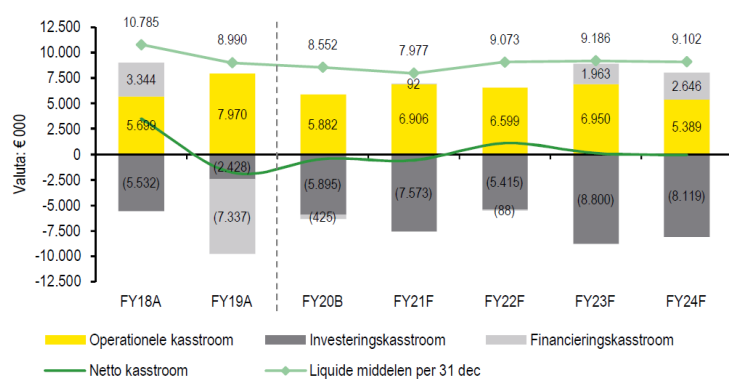
Tabel: financiële ratio's De Goede Woning

KPI's	FY20B	FY21F	FY22F	FY23F	FY24F
ICR ¹	6,5	4,3	4,5	4,0	5,0
LTV	29%	43%	46%	42%	44%
Solvabiliteit	56%	49%	42%	46%	48%

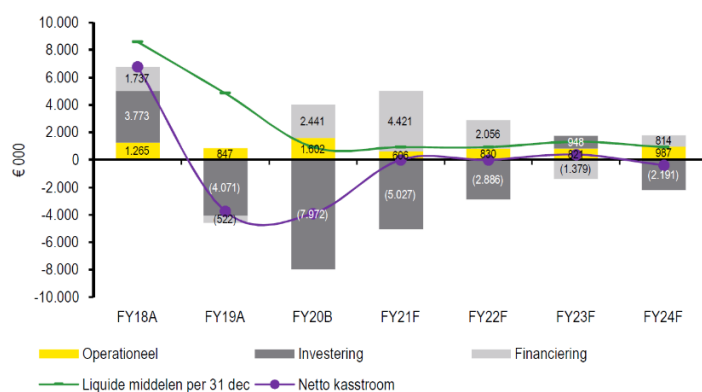
¹ De STEP-subsidieontvangst is niet meegenomen in ICR-berekening

Ten aanzien van de kasstromen is het beeld voor de afzonderlijke corporaties als volgt:

Figuur: Kasstroom De Kernen



Figuur: Kasstroom De Goede Woning



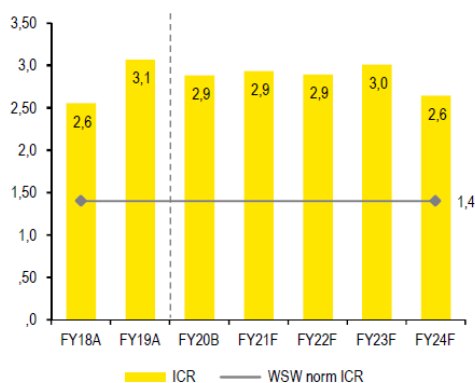
De operationele kasstroom (als een belangrijke onderlegger voor de financiële normen van Aw en WSW) zijn gedurende de begrotingsperiode voor beide corporaties afzonderlijk positief. Bij De Kernen blijft deze prognose, net zoals de hoogte van de financiële ratio's, redelijk stabiel. Echter, in 2019 valt deze kasstroom éénmalig beduidend hoger uit. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door éénmalig lagere onderhoudsuitgaven. Voor de rest dient er te worden opgemerkt dat in 2020 t/m 2023 de operationele kasstromen waarschijnlijk lager uitvallen dan begroot. Dit aangezien De Kernen in bovenstaande figuur begroot heeft om in 2023 gedeeltelijk en vanaf 2024 volledig belastingplichtig te zijn om

vennootschapsbelasting te betalen. Echter, de huidige verwachting is dat De Kern en deze belasting al vanaf 2020 moet betalen.

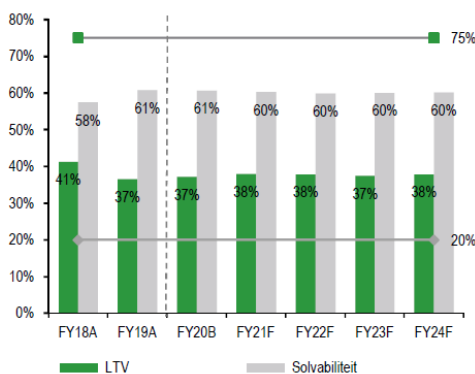
Bij De Goede Woning fluctueert de operationele kasstroom relatief sterker door de jaren heen. In 2020 valt deze kasstroom relatief hoog uit vanwege de STEP-subsidie (circa € 677.000,-) die De Goede Woning in haar begroting heeft opgenomen. Daarnaast betaalt De Goede Woning naar verwachting vanaf 2021 vennootschapsbelasting (circa € 500 - € 650 duizend). Dit zorgt er mede voor dat de operationele kasstroom in 2021 en 2022 relatief laag is. Bovendien valt uit bovenstaande figuren op dat beide corporaties grote bedragen investeren in hun vastgoed en hier maar voor een gedeelte financiering (lees: leningen) aantrekken om die investeringen te kunnen doen. De Goede Woning gebruikt voor die investeringen voornamelijk haar grote hoeveelheid aan liquide middelen (lees: geld in kas) en De Kern heeft ruime operationele kasstromen die die investeringen grotendeels dekken.

Uit bovenstaande figuren kan verder geconcludeerd worden dat na fusie de solide financiële positie van beide corporaties gehandhaafd blijft. De financiële positie van de gefuseerde instelling is zodanig sterk dat de volkshuisvestelijke opgave en gewenste investeringen van de beide corporaties niet onder druk komt te staan na fusie. Beide corporaties worden nu en in de toekomst als voldoende kredietwaardig beoordeeld door het WSW; oftewel: zij zijn in staat om hun (toekomstige) rekeningen te kunnen betalen voor haar beleid die zij nu in hun begroting hebben ingerekend. Wanneer de financiële cijfers van beide corporaties worden samengevoegd dan geeft dit het volgende beeld:

Figuur: ICR gezamenlijk

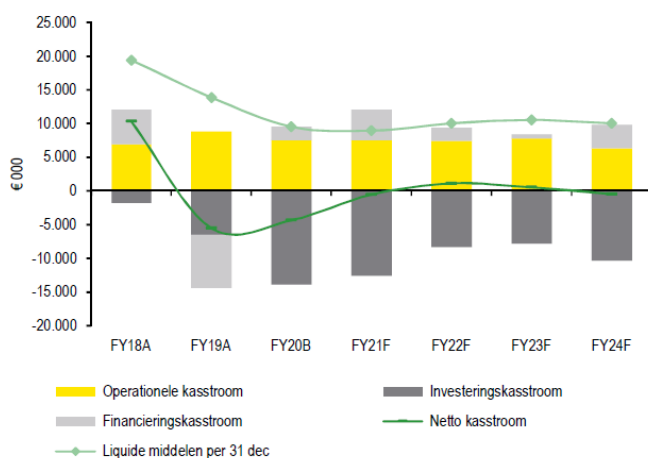


Figuur: Loan to Value en solvabiliteit gezamenlijk*



*28 april 2020 zijn de normen verruimd (naar 85% voor de Loan to Value en 15% voor de solvabiliteit). Het financieel verdiepend risico-onderzoek was al eerder afgerond waardoor deze aanpassing nog niet meegenomen was.

Figuur: Kasstroom gezamenlijk



Met de fusie worden naar verwachting de volkshuisvestelijke middelen beperkt effectiever en efficiënter ingezet (synergie-effecten¹). Deze mogelijke synergie-effecten zijn niet meegenomen bij het berekenen van de hoogte van bovenstaande financiële ratio's.

Risicoprofiel

De Kernen heeft een laag risicoprofiel. De toezichthouders (Aw en WSW) hebben in haar brieven geen opmerkingen gemaakt over de interne beheersing, governance of risicomanagement.

De Kernen heeft haar eigen risico's geïnventariseerd en voor de belangrijkste risico's scenario-analyses uitgevoerd om meer grip te krijgen mocht zo'n situatie zich in de toekomst voordoen, te weten:

- Toename van bouw- en ontwikkelingskosten.
- Politieke onvoorspelbaarheid (t.a.v. verhuurders- en saneringsheffingen) en het niet doorvoeren van huurverhogingen (in de eerste 5 jaar).
- Andere geïdentificeerde en gekwantificeerde risico's zien toe op de veranderingen in de samenstelling van woningmarktregio's (fusie De Goede Woning), afnemende beschikbaarheid van bouwlocaties en afnemende differentiatie in wijken.

¹ Uitleg: door het samenvoegen van een kleinere corporatie met een grotere corporatie ontstaat er de mogelijkheid om efficiënter (met minder kosten) en effectiever (met meer resultaat) de taken van de fusiecorporatie uit te voeren. Dit in vergelijking met de situatie dat beide corporaties afzonderlijk van elkaar blijven functioneren.

Mochten deze scenario's zich individueel voordoen dan blijven bij elk scenario de financiële ratio's voldoen aan de normen van de Aw en WSW. Wanneer ze gelijktijdig plaatsvinden, dan kan dit ervoor zorgen dat de financiële ratio's op of onder de normen komen te liggen.

Bovendien hebben De Kernen en De Goede Woning als beheersmaatregel op het uitvoeren van nieuwbouw- en herstructureringsprojecten en in het kader van de voorgenomen fusie een plan-economisch due diligence uit laten voeren door Accrea. In dit onderzoek werden de risico's voor deze projecten in kaart gebracht en bepaald hoe ze beheerst kunnen worden. Aanbevelingen die daarin zijn gedaan zijn onder andere het monitoren op de ontwikkeling van de bouwkosten en afspraken met aannemers gezien de huidige economische ontwikkelingen.

De Goede Woning heeft een laag tot gemiddeld risicoprofiel (volgens het WSW). Het WSW concludeerde dat er verbeterlagen zijn gemaakt (ten opzichte van het jaar daarvoor) ten aanzien van de inrichting van de governance structuur en het strategisch voorraadbeleid.

Bedrijfslasten

Wat betreft de bedrijfsvoering kan worden geconcludeerd dat De Kernen en De Goede Woning op een verantwoorde wijze haar volkshuisvestelijke opgave en verplichtingen nakomen (zeker gerelateerd aan gemiddelden uit de Aedes-benchmark). De Kernen geeft volgens de rapportage van Aedes-benchmark 2019² € 801,- per vhe uit aan bedrijfslasten. Dit is lager dan het gemiddelde van de referentiegroep (€ 818,-, grootteklasse S 2.500 - 5.000 woningen, rapportage Aedes-benchmark 2019). De organisatie is bovendien toegerust voor haar opgave en scoort in haar prestaties gemiddeld tot bovengemiddeld in de Aedes-benchmark (zij scoort op het Huurdersonderdeel een A). Ook is het risicobeheersingssysteem toereikend en naar de voorgeschreven maatstaven ingericht. Na de mogelijke fusie wijzigt het risicoprofiel voor De Kernen niet.

Kijkend naar de bedrijfslasten dan geldt voor De Goede Woning dat zij met € 751,- per vhe ten opzichte van € 880,- per vhe (referentiegroep grootteklasse XXS < 1.000 woningen, rapportage Aedes-benchmark 2018) efficiënter haar bedrijfsvoering ingericht heeft dan het sectorgemiddelde voor de kleinste corporaties. Met fusie maakt De Goede Woning onderdeel uit van een solide organisatie. Hiermee komt het continuïteitsrisico in de

² Aedes-benchmark 2019 baseert de bedrijfslasten op de jaarrekening 2018.

bedrijfsvoering te vervallen. De Goede Woning wordt minder kwetsbaar, en kan met fusie vanwege de grotere capaciteit slagvaardiger volkshuisvestelijke opgaven aanpakken en de kwaliteit van haar dienstverlening verhogen. Bovendien is de functie van control binnen de organisatie van De Kernen geborgd.

7.CONCLUSIE

Tijdens het haalbaarheidsonderzoek is met name gekeken hoe de beide corporaties zich ten opzichte van elkaar verhouden en wat de potentie is van een eventuele fusie. Hieruit is voortgekomen dat fusie meerwaarde biedt. De volgende argumenten zijn hierop van toepassing:

- ➔ De meerwaarde van de beoogde fusie met De Kernen is voor De Goede Woning belangrijk in het komen tot een slagvaardige organisatie die toekomstbestendig is. Dit betekent vanuit een grotere schaalomvang voldoende capaciteit, onder andere als antwoord op de toenemende verantwoordingsdruk en daarmee gepaard gaande kosten. Daarnaast vervalt, als consequentie van de grotere schaalomvang na fusie, de kwetsbaarheid in de organisatie (bij uitval of wanneer expertise nodig is) van De Goede Woning.
- ➔ Bovendien is de organisatie-DNA van De Kernen vergelijkbaar met die van De Goede Woning. Beide organisaties hanteren dezelfde persoonlijke benadering en intern staan de medewerkers in het bieden van de kwaliteit van dienstverlening voor elkaar klaar. Ook is het bezit van De Kernen geconcentreerd in kleine kernen, waardoor beide organisaties met dezelfde volkshuisvestelijke opgaven te maken hebben.
- ➔ Fusie met De Kernen leidt voor De Goede Woning, gezien het schaafeffect, tot een steviger en slagvaardiger organisatie met:
 - meer capaciteit om de volkshuisvestelijke opgaven waar te maken en het oppakken van de administratieve verantwoording in het kader van de wet- en regelgeving (good governance);
 - meer capaciteit om beter om te gaan met sociale problematiek bij de huurders, zoals huisvesting van verwarde personen, en met leefbaarheidsvraagstukken (onder andere woonoverlast).
 - meer mogelijkheden om de kwaliteit van dienstverlening te optimaliseren, waaronder de ‘digitale’ bereikbaarheid zoals het huurdersportaal ‘Mijn De Kernen’.
- ➔ Daarnaast gaat het beleid van de samengevoegde organisatie voldoen aan de door De Goede Woning opgestelde toetsingscriteria.

- ➔ De beoogde fusie gaat voor De Kernen niet ten koste van de eigen investeringscapaciteit en –inzet, en de fusieorganisatie kan daarom nog steeds haar (beleids-)uitgangspunten, plannen en ambities uitvoeren zoals verwoord in het ondernemingsplan "Ruimte voor mensen" en de meerjarenbegroting. Fusie met De Goede Woning voldoet hiermee aan de belangrijkste toetsingscriteria van De Kernen.
- ➔ Bovendien voldoet een fusie aan de door De Kernen gestelde overige toetsingscriteria. De analyse geeft aan dat er geen negatieve impact is op de financiële continuïteit van de onderneming. De fusieorganisatie blijft voldoen aan de door het WSW-gestelde parameters en het risicoprofiel is te dragen. Met het uitgevoerde due diligence is hier een verdergaande analyse op gemaakt.
- ➔ Daarnaast vergroot fusie de organisatorische en financiële slagkracht van De Kernen doorschaalvergroting. Hierdoor is het voor De Kernen mogelijk om de huurders in het betreffende dunbevolkte werkgebied beter te kunnen bedienen.
- ➔ Ten slotte is een fusie voor De Kernen op termijn efficiënter en minder risicovol dan het voortzetten van de huidige intensieve samenwerking.