

## Fuseren, waarom eigenlijk?

Niets is de corporatiesector vreemd. Corporaties willen groeien. Bent u een corporatie van 10.000 woningen, dan hebt u een probleem. Dat is zelfs zo bij 15.000, en bij 20.000... Waarom maken corporatiebestuurders elkaar dit wijs?

In de private sector spelen dezelfde mechanismen: groter worden wordt verheven tot een doel op zich. Onder het mom van schaalvoordelen en noodzakelijke professionalisering worden fusies gerationaliseerd. Maar wat is het resultaat? Organisaties met verschillende culturen die jaren kwijt zijn om intern orde op zaken te stellen, en de klant in de tussentijd aan hun lot over laten.

Natuurlijk, er zijn ook zinvolle fusies. De Amerikaanse koffiezaakketen Starbucks neemt vaak lokale zaken over. De logistieke efficiëntie van Starbucks zorgt er voor dat in veel gevallen bijna onmiddellijk de omzet van zo'n lokale \_ vaak door 'liefhebbers' gerunde \_ koffiezaak dramatisch omhoog gaat.

De les voor beursgenoteerde ondernemingen is dat focus en eenduidig leiderschap cruciaal zijn voor het welslagen van een fusie of een overname. Bij fusies van corporaties is eenduidig leiderschap er veelal niet. De te fuseren corporaties rommelen verder met hun eigen procedures en gewoontes. Een overname is al helemaal uit den boze: macht moet worden verdeeld. Wat betekent dan een fusie? Stel, een efficiënte(re) en minder efficiënte corporatie gaan samen. In de efficiëntere corporatie, waar ongetwijfeld nog veel kon worden verbeterd, komt elk verbetertraject tot een full stop. Immers, waarom zou dit deel nog offers brengen om efficiënter te worden als het vóór ligt op de corporatie waar het nu mee is gefuseerd? En wat te zeggen over de zwakkere corporatie? Ook hier is de urgentie om iets te verbeteren afgenomen. De fusie geeft weer lucht. Haar problemen zijn afgewenteld op de fusiepartner.

De enige manier om zoiets te voorkomen is eenduidig management, met een heel duidelijk operationeel plan hoe de fusie tot resultaten gaat komen, met tijdspad en verifieerbare doelen. Maar, laten we eerlijk zijn, een dergelijk eenduidig management is er bijna nooit, en corporaties worden nog steeds niet afgerekend op hun prestaties. Hoe kunnen we dan wel verwachten dat het management wordt afgerekend op het succes van de fusie?

**Arnoud Boot** is hoogleraar ondernemingsfinanciering en financiële markten aan de Universiteit van Amsterdam en plaatsvervangend kroonlid van de SER.

Ook is hij adviseur en commissaris in de corporatiewereld, onder meer bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.