

© Carl Dawson, 2004



# ‘The Eagle has landed’

De eerste fusie tussen twee vastgoeddiensten  
van het Rijk wordt een feit

## Masterproof

Wijnand Metten

MRE 2007-2009

Begeleider ASRE: Drs. R.E.F.A. Crassee

Interne begeleider: Drs. W. Smale

# Voorwoord

Deze masterproof vormt een afsluiting van twee leerzame en intensieve jaren van de studie MRE, aan de Amsterdam School of Real Estate.

Bij het tot stand komen en afronden van mijn masterproof ben ik een aantal mensen mijn dank verschuldigd.

Allereerst wil ik mijn dank uitspreken aan dhr. Rob Crassee voor de plezierige wijze waarop hij mij bij de totstandkoming van mijn masterproof heeft begeleidt. In het verlengde hiervan wil ik ook graag dhr. Wim Smale bedanken.

Ook wil ik graag alle geïnterviewden bedanken voor de tijd die ze vrij hebben gemaakt om mij te woord te staan. Dankzij hen heb ik hun ervaringen aan de theorie kunnen toetsen.

Tevens ben ik Cynthia van den Heuvel mijn dank verschuldigd. Cynthia, bedankt voor je kritische noot en heldere kijk op zaken.

Maar bovenal wil ik mijn vrouw en zoon bedanken voor de steun en het geduld dat zij de afgelopen twee jaar hebben opgebracht voor een echtgenoot en vader die er vaker niet dan wel was.

De titel van dit onderzoek 'The Eagle has landed' refereert aan het feit, dat door de fusie tussen Domeinen en het Gemeenschappelijk Ontwikkelbedrijf de eerste stap is gezet op weg naar één Rijksvastgoeddienst.

Daarnaast heeft de titel voor mij een symbolische betekenis. Jarenlang heb ik met mijn beste vriend Peter visvakanties gehouden in Zweden. Lekker ontspannen, er even tussenuit zonder gezin. En iedere keer als we een visbuit binnenhaalden was onze kreet 'The Eagle has landed'. Dit onderzoeksrapport is dan ook de afsluiting van een studie en een roerig jaar.

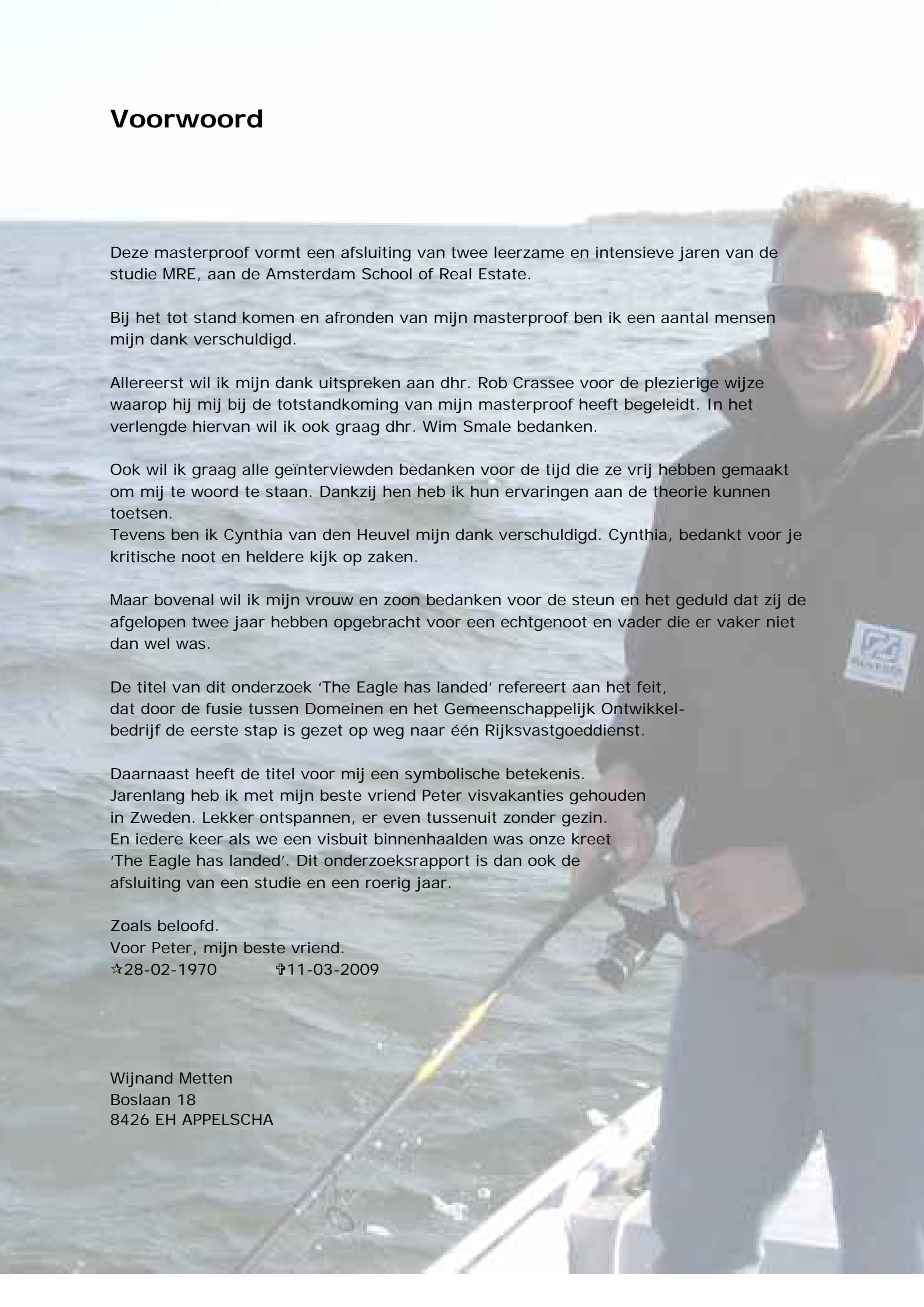
Zoals beloofd.

Voor Peter, mijn beste vriend.

☆28-02-1970

♣11-03-2009

Wijnand Metten  
Boslaan 18  
8426 EH APPELSCHA



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	p. 5
<b>Hoofdstuk 1.</b>	
1.1 Aanleiding	p. 7
1.2 Gevolgen	p. 7
1.3 Probleemstelling	p. 9
1.4 Onderzoeksvragen	p. 9
1.5 Doelstelling	p. 9
1.6 Opbouw masterproof met onderzoeksprocesmodel	p. 9
1.7 Afbakening	p. 10
<b>Hoofdstuk 2.</b>	
2.1 Theoretisch kader fusie	p. 11
2.2 Fusie en het doel van een fusie	p. 11
2.2.1 Fusie	p. 11
2.2.2 Het doel van een fusie	p. 12
2.3 Typen fusies	p. 13
2.3.1 De politieke fusie	p. 13
2.3.2 Strategische fusie	p. 14
2.4 Het fusieproces	p. 16
2.5 Het integratieproces	p. 17
2.5.1 Problemen in het integratieproces	p. 18
2.5.2 Klimaat	p. 20
2.6 De integratiebenadering	p. 22
2.7 Met welke elementen uit de theorie moet het RVOB rekening houden	p.24
<b>Hoofdstuk 3.</b>	
3.1 Toetsingskader	p. 27
3.2 De criteria voor het toetsingskader	p. 27
3.2.1 Taken opbouwfase	p. 28
3.2.2 Klimaat	p. 29
3.2.3 Strategische mogelijkheden	p. 29
3.2.4 Integratiebenadering	p. 30
3.2.5 Meerwaarde	p. 30
3.2.6 Externe omgeving	p. 30
3.3 Het concept toetsingskader	p. 30
3.3.1 Het concept toetsingskader getoetst	p. 31
3.4 Definitief toetsingskader	p. 35

## **Hoofdstuk 4.**

4.1 Interne- en externe analyse RVOB	p. 37
4.2 De interne analyse aan de hand van het toetsingskader	p. 37
4.2.1 Taken opbouwfase integratieproces	p. 38
4.2.2 Klimaat	p. 41
4.2.3 De strategische mogelijkheden	p. 42
4.2.4 De integratiebenadering	p. 45
4.2.5 Meerwaarde	p. 47
4.2.6 Conclusie interne analyse	p. 48
4.3 Externe analyse	p. 49
4.3.1 Stakeholdersanalyse	p. 49
4.3.2 De macht- dynamiekmatrix van Gardner	p. 50
4.3.3 Conclusie externe analyse	p. 51
4.4 Swot	p. 53
4.4.1 Confrontatiematrix	p. 53

## **Hoofdstuk 5.**

5.1 Strategisch plan	p. 57
5.2 Strategisch plan aan de hand van interne analyse	p. 57
5.3 Strategisch plan aan de hand van externe analyse	p. 59
5.4 Strategisch plan aan de hand van de SWOT-confrontatiematrix	p. 60

## **Hoofdstuk 6.**

6.1 Conclusies en aanbevelingen	p. 65
6.2 Conclusies	p. 65
6.3 Aanbevelingen	p. 66

<b>Literatuurlijst</b>	p. 68
------------------------	-------

## **Bijlagen**

1. Organisatieprofielen	
2. Twee casussen ten behoeve van toetsing toetsingskader	
3. Verantwoording interviews	
3 a. Interview vragen casus vliegveld Twente	
3 b. Interview intern fusie traject	
3 c. Interviews externe omgeving	
4. Stakeholders	

# Samenvatting

De Rijksoverheid beschikt over een omvangrijke vastgoedportefeuille. Door de toenemende aandacht voor resultaatgericht werken, het complexer worden van de vastgoedmarkt en de opgave om meerdere beleidsdoelstellingen in een gebied te realiseren wordt het voor het Rijk steeds belangrijker om zich te ontwikkelen tot een professionele speler op de vastgoedmarkt.

Het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf en Domeinen zijn per 1 juli 2009 samengevoegd onder één naam, te weten; het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB). Per 1 januari 2010 zal de fusie daadwerkelijk gaan plaatsvinden.

Het fusieproces heeft geleid tot de volgende centrale vraag;

*Met welke elementen van een fusie moet een fuserende (overheids)organisatie rekening houden en waar moet het RVOB zich dan intern en extern op focussen om haar visie en missie te realiseren?*

Het rapport heeft hierbij als doel een strategisch plan te formuleren over de te kiezen strategie van het RVOB om de fusie de meeste kans van slagen te geven.

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is eerst een theoretisch onderzoek gedaan naar fusies. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in een toetsingskader en gebruikt voor de interne- en externe analyse. Daarnaast is voor de interne en externe analyse gebruik gemaakt van interviews. De analyses geven inzicht in de elementen waar het RVOB zich op moet focussen tijdens dit fusieproces. Vervolgens zijn de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen uit de interne- en externe analyse gebruikt als input voor de SWOT analyse. Voor het bepalen van de belangrijkste strategische opties voor het RVOB is gebruik gemaakt van de confrontatiematrix. Uiteindelijk zijn alle verkregen gegevens verwerkt in een strategisch plan waarin de te nemen maatregelen worden beschreven die de fusie kunnen laten slagen. Hierna zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

Uit de theorie zijn de volgende elementen naar voren gekomen die belangrijk zijn voor het slagen van de fusie van het RVOB, de elementen zijn;

- Integratie gerelateerde problemen.
- Het klimaat.
- De overdracht van strategische mogelijkheden.
- Het resultaat meerwaarde.

Deze elementen bevatten diverse taken, aspecten en mogelijkheden waaraan moet worden gewerkt en/of worden voldaan, om de fusie te laten slagen.

Het bovenstaande is gebruikt om een toetsingskader op te stellen. Dit concept toetsingskader is voorzien van maatregelen en beproefd op een tweetal casussen, te weten; Vliegveld Twente en Project ontwikkeling militaire terreinen (Promt). De casussen gaven geen aanleiding om het toetsingskader te herzien. Het toetsingskader is vervolgens gebruikt als leidraad voor de interne en externe analyse.

De interne analyse heeft duidelijk gemaakt welke elementen van het toetsingskader een risico vormen voor het slagen van de fusie. De belangrijkste elementen die een bedreiging vormen zijn; de aanwezige cultuurverschillen, het niet hebben van een

interface-management, het niet hebben van een uniforme doelstelling en het niet gereserveerd hebben van tijd en geld om wederzijds begrip te creëren.

De externe analyse gaat in op zijn externe omgeving. Hieruit komen de kansen en bedreigingen voor het RVOB in beeld. De interne- en externe analyse hebben tezamen met de gehouden interviews gezorgd voor de ingrediënten van de SWOT analyse. De SWOT analyse is vervolgens gebruikt als input voor de confrontatiematrix. Uit deze matrix komen de belangrijkste kansen en bedreigingen die de fusie voor het RVOB met zich meebrengen in beeld.

De belangrijkste kansen die door de fusie kunnen worden benut zijn; de mogelijkheid nieuwe producten te creëren, het verbeteren van bestaande producten en het voeren van een actief grondbeheer.

Door deze kansen op te pakken en de nieuwe producten aan te bieden aan andere Rijksvastgoeddiensten wordt een bijdrage geleverd aan de visie van het RVOB, om de belangenbehartiger van het vastgoed van de Rijksoverheid te worden.

Alle van belang zijnde elementen die een risico vormen, tezamen met de kansen en bedreigingen zijn voorzien van te nemen maatregelen en verwerkt in een strategisch plan. Door de maatregelen van het strategische plan uit te voeren heeft de fusie een grote kans van slagen.

Hieronder volgen een aantal van de belangrijkste conclusies die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen:

- Het klimaat vormt een wezenlijk risico voor een goede overdracht van de strategische mogelijkheden en daarmee ook voor het slagen van de fusie. Dit vraagt om de nodige aandacht. Het instellen van een Interface-management kan hiervoor zorgen.
- De fusie biedt kansen om nieuwe producten te creëren waarmee de afnemende werkvoorraad kan worden aangevuld.
- Door het strategisch plan te volgen heeft de fusie een goede kans van slagen.

# Hoofdstuk 1

## 1.1 Aanleiding

In 2005-2006 heeft de Rijksoverheid al in het interdepartementale beleidsonderzoek 'Toekomstvast vastgoed' een aantal trends geconstateerd dat het huidige rijksvastgoeddienstenstelsel op de proef stelt. Deze vastgoedtrends zijn:

1. de rijksoverheid staat steeds vaker voor de opgave om meerdere beleidsdoelstellingen in een gebied te realiseren. Het onder de verschillende departementen verspreide vastgoed heeft duidelijk gemaakt dat er meer samenhang en afstemming van de beleidsdoelstellingen dient te komen evenals meer samenhang tussen de activiteiten van de verschillende vastgoeddiensten;
2. er is een toenemende aandacht voor resultaatgericht werken. Het Rijk wil zich meer ontwikkelen tot een meer professionele speler op de vastgoedmarkt, welke is gericht op een modern en doelmatig vermogensbeheer;
3. de vastgoedmarkt en vastgoedtransacties worden steeds complexer, waarbij het de vraag is of alle diensten wel voldoende transacties verrichten om voldoende kennis en ervaring te kunnen opdoen. Een verdergaande samenwerking tussen de vastgoeddiensten wordt in verband daarmee gezien als een noodzakelijke voorwaarde om de vereiste professionaliseringslag te kunnen maken.

## 1.2 Gevolgen

Bovenstaande heeft er toe geleid dat de Rijksoverheid, die beschikt over een omvangrijke vastgoedportefeuille (waarde van circa € 60 miljard), er een steeds groter belang bij heeft om dit vermogen doelmatig in te zetten en te beheren.

De diverse Rijksvastgoeddiensten zijn dan ook al enige tijd behoorlijk actief om de samenwerking tussen elkaar te verbeteren.

Op dit moment is het beheer van het vastgoed ondergebracht bij diverse vastgoeddiensten van het Rijk, te weten: Dienst Landelijk Gebied, Dienst Vastgoed Defensie, Rijksgebouwendienst, Rijkswaterstaat, Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers, Prorail en Staatsbosbeheer. Hun taak is om het vastgoed in te zetten ten behoeve van de realisatie van hun rijksdoelstellingen (ook wel publiekrechtelijk of materieel beheer genoemd). Domeinen heeft zelf nog diverse landbouwgronden (bijvoorbeeld IJsselmeerpolders) in eigendom en beheer, zonder dat deze objecten een publiekrechtelijke taak vervullen.

Daarnaast hebben diverse Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's), zoals UWV, CWI, CBS, SVB, IB-Groep en RDW vastgoed in beheer ten behoeve van hun eigen huisvesting.

De betreffende inspanning van een betere samenwerking werpt inmiddels zijn vruchten af: de vastgoeddiensten weten elkaar beter te vinden, weten van elkaars behoefte en er worden convenanten met elkaar afgesloten die erop gericht zijn gebruik te maken van elkaars expertise, personeel etc.

Daarnaast is het Rijk bezig om de benutting van de expertise beter vorm te geven. Zo wordt bijvoorbeeld voor de bundeling van financiële en juridische kennis voor aankoop, verkoop, verhuur en beheer, Domeinen genoemd als meest gereede partij. Inmiddels zijn er tussen Domeinen en andere Rijksvastgoeddiensten diverse taxatie- en aankoopconvenanten afgesloten om de expertise en samenwerking verder te bundelen.

### **Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf (GOB)**

Een van de meest vergaande vormen van samenwerking is het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf (GOB). Dit is begin 2006 door het Rijk geïnitieerd om sterker en beter georganiseerd op te kunnen treden in gebiedsontwikkelingsprojecten. Hierdoor worden de doelen en belangen van het Rijk beter benut en opereert het Rijk als een eenheid. Het GOB moet daarbij meerwaarde (beter, sneller en goedkoper) kunnen realiseren ten opzichte van de voor de oprichting bestaande situatie. Het GOB is bij de oprichting geplaatst onder het ministerie van VROM.

### **Rijksvastgoed en- ontwikkelingsbedrijf (RVOB)**

Echter, ook de volgende stap om de samenwerking en de synergie binnen de Rijksvastgoeddiensten te verbeteren is gezet. Het GOB en Domeinen zijn per 1 juli 2009 samengevoegd onder één naam, te weten; het Rijksvastgoed en- ontwikkelingsbedrijf (RVOB). Het GOB gaat verder onder de naam RVOB/directie Ontwikkeling en is als een tijdelijke projectdirectie onder het ministerie van Financiën geplaatst. Domeinen gaat verder onder de naam RVOB/directie Vastgoed en behoud haar status als baten – lastendienst.

De inhoudelijke rollen en bedrijfsprocessen van zowel RVOB/directie Vastgoed als het RVOB/directie ontwikkeling verschillen echter wezenlijk van elkaar. De directie Vastgoed draagt zorg voor het op reguliere wijze marktconform verkopen en beheren van Rijksvastgoed en valt onder de verantwoordelijkheid van de plaatsvervangend secretaris generaal van het ministerie van Financiën. De directie Ontwikkeling handelt op basis van verkregen mandaat (projectspecifiek) en werkt rechtstreeks in opdracht van de beleidsdepartementen, waarbij de opdrachtgevers zich hebben georganiseerd in het Opdrachtgeversberaad.

Vanaf 1 juli 2009 is het RVOB bezig met het invullen van het implementatietraject in organisatorische, formatieve en personele zin. De formele fusie vindt echter plaats per 1 januari 2010. Dan wordt gestart met het zijn van één gezamenlijke baten/lastendienst.

Notabene; Omdat niet iedereen bekend is met de fuserende organisaties GOB en Domeinen is bijlage 1 toegevoegd. Hier bevinden zich de algemene organisatieprofielen van de organisaties GOB, Domeinen en de fusieorganisatie RVOB.

### **RVOB en deze masterproof**

De RVOB zal tijdens haar fusietraject rekening moeten houden met de verschillende opdrachtgevers en de verschillende werkwijzen van beide organisaties. Het is nu de vraag met welke elementen of criteria een fuserende (overheids)organisatie rekening moet houden in het fusieproces, om de RVOB zo op te zetten dat de fusie meerwaarde creëert. Deze vraag, tezamen met een aantal deelvragen zal dan ook beantwoord worden in deze masterproof met daarin een strategisch plan voor het RVOB.



### 1.3 Probleemstelling

Uit bovenstaande kan de volgende probleemstelling worden afgeleid:

*Met welke elementen van een fusie moet het RVOB rekening houden bij het opzetten van de nieuwe organisatie om met de fusie meerwaarde te kunnen creëren.*

### 1.4 Onderzoeksvragen

Centraal in dit onderzoek staat de vraag:

*Met welke elementen van een fusie moet een fuserende (overheids)organisatie rekening houden en waar moet het RVOB zich dan intern en extern op focussen om haar visie en missie te realiseren?*

Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag zijn hieronder de volgende deelvragen geformuleerd met daarbij vermeldt het hoofdstuk waarin deze deelvragen worden behandeld:

- *Wat is een fusie en wat is het doel van een fusie? (Hoofdstuk 2)*
- *Wat voor typen fusies zijn te onderscheiden? (Hoofdstuk 2)*
- *Welk type fusie is van toepassing op het RVOB? (Hoofdstuk 2)*
- *Waaruit bestaat een fusieproces? (Hoofdstuk 2)*
- *Welke integratiebenaderingen zijn er? (Hoofdstuk 2)*
- *Welke elementen maken een fusie succesvol? (Hoofdstuk 2)*
- *In welke omgeving (intern en extern) opereert het RVOB? (Hoofdstuk 4)*
- *Wat zijn de kansen en bedreigingen voor het RVOB? (Hoofdstuk 4 en 5)*

### 1.5 Doelstelling

Op basis van het bovenstaande is de volgende doelstelling van deze masterproof geformuleerd:

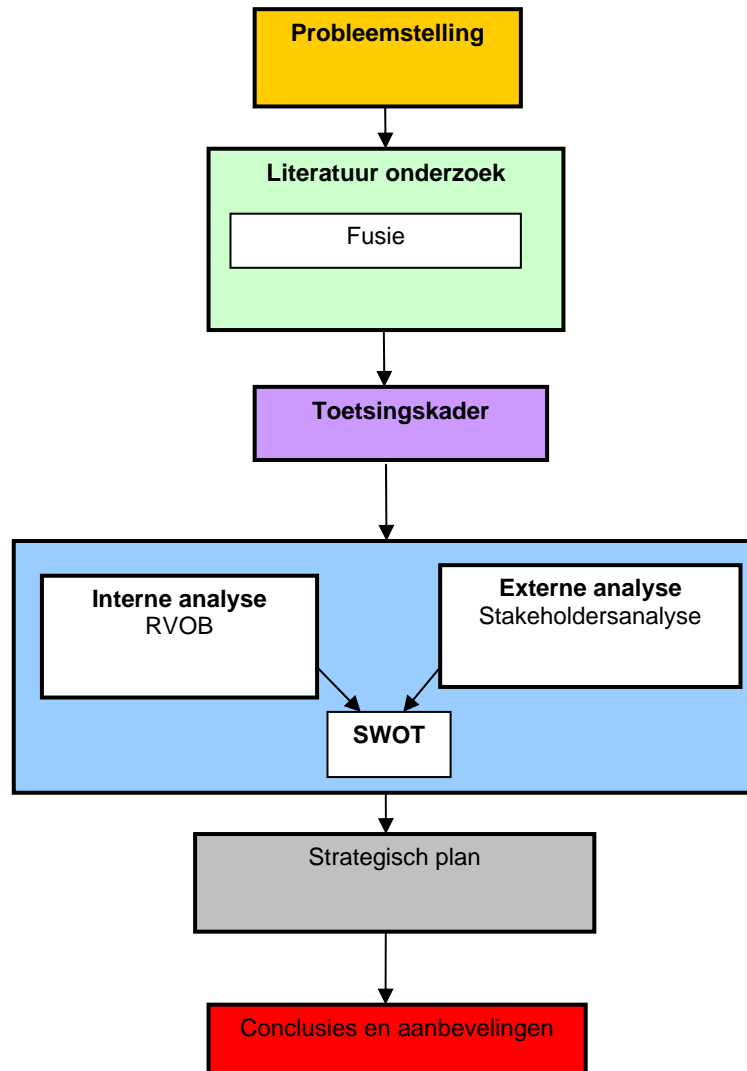
*Het doel van deze masterproof is het formuleren van een Strategisch Plan over de te kiezen strategie van het RVOB om de fusie de meeste kans van slagen te geven.*

### 1.6 Opbouw masterproof met onderzoeksprocesmodel

In hoofdstuk 2 wordt aan de hand van de geformuleerde deelvragen het onderwerp fusie theoretisch onderzocht. Met de verkregen antwoorden wordt in hoofdstuk 3 een toetsingskader opgesteld. Rekening houdend met het toetsingskader wordt in hoofdstuk 4 ingezoomd op de organisatie RVOB en zijn interne - en externe omgeving. Door ook kansen, sterkten, zwakten en bedreigingen in beeld te brengen, wordt samen met de uitkomsten van de vorige hoofdstukken input verkregen voor het in hoofdstuk 5 op te stellen strategisch plan. Vervolgens worden in hoofdstuk 6 conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

In onderstaand onderzoeksprocesmodel wordt voor een goed overzicht het bovenstaande schematisch weergegeven. Dit model wordt vervolgens bij ieder hoofdstuk verkleind weergegeven. Het daarbij gekleurd gearceerde onderdeel geeft aan welk onderwerp in dat hoofdstuk wordt behandeld.

**Figuur 1: Onderzoeksprocesmodel**



### **1.7 Afbakening**

Deze masterproof beperkt zich tot een beschrijving van die punten die belangrijk zijn voor een succesvolle fusie gericht op de RVOB en niet op de Rijksvastgoeddiensten in het algemeen.

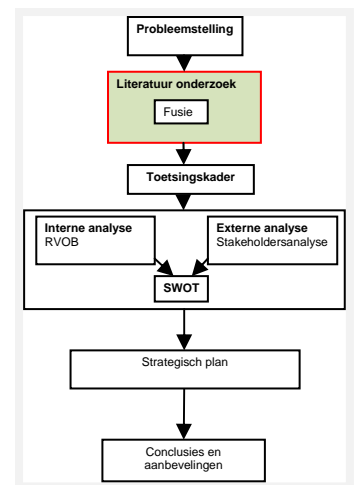
# Hoofdstuk 2

## 2.1 Theoretisch kader Fusie

Dit hoofdstuk gaat in op de elementen die volgens de literatuur belangrijk zijn voor het laten slagen van een fusie en geeft daarmee antwoord op de eerste helft van de centrale vraag; **Met welke elementen van een fusie moet een fuserende (overheids)organisatie rekening houden...?**

De leidraad voor het literatuuronderzoek wordt gevormd door de deelvragen:

- *Wat is een fusie en wat is het doel van een fusie?*
- *Wat voor typen fusies zijn te onderscheiden?*
- *Welk type fusie is van toepassing op het RVOB?*
- *Waaruit bestaat een fusieproces?*
- *Welke integratiebenaderingen zijn er?*



Met de eerste deelvraag wordt een algemeen beeld verkregen over wat nu een fusie is en wat het doel is van een fusie. Door de literatuur vervolgens te onderzoeken aan de hand van de overige deelvragen kunnen de van belang zijnde elementen van een succesvolle fusie voor een overheidsorganisatie in beeld worden gebracht. Deze elementen worden gebruikt als criteria voor het op te stellen toetsingskader waarmee de fusie van het RVOB kan worden geanalyseerd.

## 2.2 Fusie en het doel van een fusie

### 2.2.1 Fusie

Het woord fusie is nu al vaak gevallen, maar wat is nu een fusie? Een fusie wordt op meerdere wijzen gedefinieerd, maar de strekking van een fusie komt in hoofdlijnen overeen met de navolgende definities:

*Volgens Van Dale wordt onder fusie verstaan; de samensmelting van partijen, bedrijven enz.<sup>1</sup>*

*Bultsma<sup>2</sup> verstaat onder fusie; elke vorm van bestuurlijke en/of organisatorische –al dan niet gedeeltelijke- samenvoeging van twee of meer organisaties ten behoeve van een of meerdere gemeenschappelijke doelen of activiteiten.*

*Op de website economische-begrippen.nl<sup>3</sup> wordt fusie gedefinieerd als; het samengaan (versmelten) van twee of meer ondernemingen tot één nieuwe onderneming. Dit is iets anders dan een overname. Bij een overname is er geen sprake van samensmelting, maar dan neemt een bedrijf een ander bedrijf over.*

De strekking van de definities lijkt duidelijk: een fusie betreft het samensmelten van twee of meer partijen tot een nieuwe organisatie.

<sup>1</sup> [www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)

<sup>2</sup> Bultsma, p 3

<sup>3</sup> [www.economische-begrippen.nl](http://www.economische-begrippen.nl)

In de literatuur worden de termen fusie en overname vaak door elkaar heen gebruikt. Alhoewel de insteek een andere is, is in beide gevallen het doel het creëren van meerwaarde door het samenvoegen van twee of meer bedrijven. In dit onderzoeksrapport kan voor fusie net zo goed overname worden gelezen en vice versa.

### 2.2.2 Het doel van een fusie

Waarom gaan bedrijven fuseren, wat willen ze ermee bereiken oftewel, wat is het doel van een fusie.

Haspeslagh en Jemison<sup>4</sup> geven aan dat fusies de marktposities van bedrijven kunnen *verbeteren* met een snelheid die middels interne groei niet gerealiseerd zou kunnen worden. Dit door de samenvoeging van activa, kennis en kunde waar een bedrijf zonder de fusie niet over zou kunnen beschikken.

Piller en Madell<sup>5</sup> geven aan dat fusies de aandeelhouderswaarde kunnen *vergroten* door de volgende impulsen;

1. Versterking van de financieringsmogelijkheden.
2. Verbetering van de marktpositie
3. Kostenrationalisatie
4. Synergieën

Volgens Bultsma<sup>6</sup> vloeit de *meerwaarde* van een fusie voort uit de bijdrage die de fusie levert aan de continuïteit op de langere termijn. Een fusie moet daarom volgens hem gerelateerd zijn aan de strategie van de fuserende organisaties.

Duidelijk is dat er meerdere motieven zijn, waarom bedrijven willen fuseren. Maar wat is het doel? Door de kernwoorden, *verbeteren en vergroten*, van bovenstaande onderzoekers te vertalen in het algemenere begrip “meerwaarde”, kan het doel van een fusie worden samengevat als; het creëren van meerwaarde door twee of meer organisaties samen te laten smelten. De meerwaarde die de Rijksoverheid met de fusie voor het RVOB heeft beoogd wordt hieronder weergegeven.

#### Meerwaarde RVOB

In de brief van 14 november 2008 van de Ministers van Financiën en van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal betreffende het kabinetsvoornemen voor de fusie<sup>7</sup>, wordt aangegeven dat door de samenvoeging van Domeinen en het GOB en de toekenning van een bijzonder financieel instrumentarium, een sterke en efficiënte organisatie tot stand wordt gebracht gericht op een modern en doelmatig vermogensbeheer en een sterker en beter georganiseerd optreden in gebiedsprojecten. Hierin beschrijven zij de volgende meerwaarden van de fusie:

1. Beter en eenvoudiger gebruik maken van elkaars expertise.
2. Geen onderlinge concurrentie meer over taakafbakening.

---

<sup>4</sup> Haspeslagh en Jemison, p 15

<sup>5</sup> Piller en Madell, p 18

<sup>6</sup> Bultsma, p 71

<sup>7</sup> Brief 14 november 2008 van de ministers Van Financiën en VROM aan Tweede Kamer, kenmerk GOB 2008108864

3. De relatie tussen de beheer en de ontwikkelpoot zal vergemakkelijkt en verstevigd worden (synergie-effecten).
4. De bundeling van de ontwikkelactiviteiten geeft een grotere kritische massa, hetgeen een gunstig effect heeft op de efficiency en de kwaliteit van de uitvoering.
5. Het aanwenden van domeingronden voor ontwikkeltransacties wordt eenvoudiger.
6. Het GOB kan gebruik maken van de administratieve en organisatorische ondersteuning van Domeinen en hoeft deze niet zelf te ontwikkelen (efficiency).

Uit bovenstaande is duidelijk geworden wat een fusie is, wat het doel van een fusie is en wat de beoogde meerwaarde van het RVOB is. In de volgende paragraaf wordt onderzocht welke verschillende typen fusies er zijn en welk fusietype op het RVOB van toepassing is.

## 2.3 Typen fusies

In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende typen fusies die kunnen worden onderscheiden en welk fusietype op het RVOB van toepassing is.

Door Batelaan en Van Essen <sup>8</sup> worden een viertal typen fusies en overnames onderscheiden. Het betreft de volgende typen;

1. De groeiovername.
2. De buy-out.
3. De politieke fusie.
4. De strategische fusie.

Deze typen worden hieronder kort toegelicht:

Ad 1. De groeiovername betreft een groei-investering door overname.

Ad 2. In geval van een buy-out wordt de onderneming gekocht vanwege zijn verborgen waarde. De koper verwacht meerwaarde te behalen door opsplitsing, herfinanciering en of herstructurering.

Ad 3. Een politieke fusie vindt plaats op basis van een politieke drijfveer en veelal niet op basis van economische drijfveren.

Ad 4. De strategische fusie richt zich op het bereiken van synergie (inkoop, omzet, kennis e.d.) tussen de organisaties om daar voordeel mee te behalen.

Omdat de fusietypen groeiovername en buy-out niet op een overheidsfusie van toepassing zijn worden deze in dit onderzoek verder buiten beschouwing gelaten. In de onderstaande subparagrafen worden de fusietypen; politieke fusie en strategische fusie nader onderzocht.

### 2.3.1 De politieke fusie

Bultsma<sup>9</sup> geeft aan dat er grote overeenkomsten zijn tussen fusies in het bedrijfsleven en de non-profitsector. In beide gevallen gaat het om het realiseren van de beoogde meerwaarde waarbij het succes van de fusie niet alleen wordt bepaald door de inhoud van het fusiebesluit, maar vooral door het proces en de wijze waarop dit proces wordt

---

<sup>8</sup> Batelaan (2006) p 14

<sup>9</sup> Bultsma pVIII

gestuurd in de richting van de beoogde meerwaarde. Verschillen zijn er volgens Bultsma ook, met name in de besluitvormingsfase<sup>10</sup> waar de complexiteit van de non-profitsector vooral zit in het organiseren van voldoende overeenstemming (politiek besluit), terwijl de complexiteit van het bedrijfsleven in deze fase betrekking heeft op het financiële deel (aandelen, waardebepalingen, due diligence onderzoeken).

Batelaan en Van Essen geven dat bij een politieke fusie de drijfveer van een overheidsorganisatie verschilt met die van het bedrijfsleven. Zo heeft het bedrijfsleven volgens hen veelal een economische drijfveer en een overheidsorganisatie een politieke drijfveer. Batelaan en Van Essen wijzen er vervolgens op dat als het (politieke) besluit eenmaal is genomen, de betreffende fusie als een strategische fusie moet worden geïmplementeerd en verder met elkaar vergelijkbaar zijn.<sup>11</sup>

De conclusie van Bultsma komt hierbij grotendeels overeen met die van Batelaan en Van Essen. Beiden geven aan dat de verschillen met name zitten in de besluitvormingsfase, behoudens de besluitvorming is de rest van de fusie grotendeels met elkaar te vergelijken.

De fusie van het RVOB betreft duidelijk een politieke fusie. De fusie is het gevolg van een kabinetsbesluit. Uit de literatuur volgt dat na het genomen besluit de politieke fusie als een strategische fusie zou moeten worden geïmplementeerd.

In de volgende subparagraaf wordt verder ingegaan op de strategische fusie.

### **2.3.2 Strategische fusie**

Bij een strategische fusie wil een bedrijf volgens Gitman<sup>12</sup> voordeel behalen door; schaalvergroting, het elimineren van overbodige functies, het vergroten van marktaandeel en de verwerving van grondstoffen en voltooide producten te verbeteren, enzovoort.

Batelaan en Van Essen<sup>13</sup> geven aan dat een strategische fusie is gericht op het realiseren van kosten- of omzetsynergie.

Haspeslagh en Jemison<sup>14</sup> hebben in hun onderzoek geconstateerd dat een strategische fusie een viertal overdrachtmogelijkheden kent waarmee meerwaarde kan worden gecreëerd. Deze overdrachtmogelijkheden zijn;

1. Middelen samen gebruiken.
2. Overdragen van functionele vaardigheden.
3. Overdragen van algemene managementkwaliteiten.
4. Integratievoordelen.

Hieronder volgt een korte toelichting op de bovengenoemde mogelijkheden.

Ad 1 Middelen samen gebruiken

---

<sup>10</sup> Bultsma, p 6

<sup>11</sup> Batelaan (2006) p XV

<sup>12</sup> Gitman, p 546

<sup>13</sup> Batelaan (2006), p XIV

<sup>14</sup> Haspeslagh en Jemison. p 41

Hierbij is sprake van samenvoeging en optimalisering van de middelen van de beide ondernemingen. De optimalisering bestaat hierbij uit kostenbeheersing door het gezamenlijk gebruik van de faciliteiten (economies of scope) en/of een lagere kostprijs per eenheid door het gezamenlijke gebruik van de productiecapaciteit (economies of scale). De waarde wordt gecreëerd door de bedrijven op operationeel niveau te combineren<sup>15</sup>.

#### Ad 2 Overdragen van functionele vaardigheden

Dit kan waarde scheppen als het ene bedrijf zijn mogelijkheden vergroot via de functionele vaardigheden van een ander bedrijf en daarmee zijn concurrentiepositie verbetert<sup>16</sup>.

De waarde wordt gecreëerd door bepaalde mensen te verplaatsen of door informatie, routine matige werkzaamheden, kennis en knowhow te delen.

#### Ad3 Overdragen van algemene managementvaardigheden

Het overdragen van algemene managementkwaliteiten vindt plaats wanneer het ene bedrijf het concurrentievermogen vergroot door optimalisatie van de aanwezige managementkwaliteiten<sup>17</sup>. De waarde wordt gecreëerd door beter inzicht, coördinatie of controle.

#### Ad 4 Integratievoordelen

De integratievoordelen vallen buiten de formele overdracht van mogelijkheden want ze vloeien eigenlijk voort uit de fusie zelf, ze vereisen geen eigen bestuurlijk proces voor de overdracht van mogelijkheden. Bij de andere hierboven genoemde drie categorieën is wel sprake van overdracht van strategische mogelijkheden. Integratievoordelen als bijvoorbeeld het bereiken van een grotere marktpositie of meer koopkracht zijn namelijk het directe gevolg van de fusie zelf<sup>18</sup>. Om deze reden worden de integratievoordelen in het verdere rapport buiten beschouwing gelaten.

Haspeslagh en Jemison beschouwen de overdracht van strategische mogelijkheden als de kern van de integratie.

In deze paragraaf is duidelijk geworden dat de fusie van het RVOB een politieke fusie is. Een politieke fusie moet als een strategische fusie worden geïmplementeerd. De strategische fusie kent een drietal overdrachtmogelijkheden om meerwaarde te creëren. Deze mogelijkheden bestaan uit; middelen samen gebruiken, het overdragen van functionele vaardigheden en het overdragen van algemene managementvaardigheden. Ergens in het fusieproces van het RVOB zullen dus de strategische mogelijkheden moeten worden overgedragen. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op het fusieproces om meer inzicht te krijgen in de diverse fasen die in het proces een rol spelen en te zien wanneer de strategische mogelijkheden kunnen worden uitgewisseld.

---

<sup>15</sup> Haspeslagh en Jemison, p 41

<sup>16</sup> Haspeslagh en Jemison, p 42

<sup>17</sup> Haspeslagh en Jemison, p 43

<sup>18</sup> Haspeslagh en Jemison, p 41

## 2.4 Het fusieproces

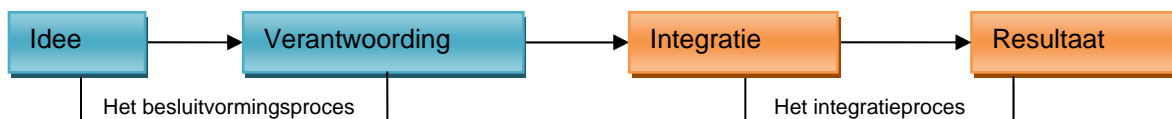
In deze paragraaf wordt ingegaan op de deelvraag; Hoe ziet een fusieproces eruit? In de literatuur maakt men onderscheid tussen de verschillende fasen in het fusieproces omdat elke fase in het proces zijn eigen benaderingswijze heeft met zijn eigen moeilijk- of mogelijkheden. Maar welke fasen in het proces kunnen nu worden onderscheiden?

Het fusieproces wordt door Haspeslagh en Jemison<sup>19</sup> in vieren gedeeld, te weten;

1. Het idee.
2. De verantwoording.
3. De integratie.
4. Het resultaat.

Door deze procesbenadering verschuift de aandacht van de focus op het resultaat naar de andere factoren die nodig zijn voor een succesvolle fusie. Het resultaat vloeit hierbij voort uit de fasen; het idee, de verantwoording en de integratie.

Deze vierdeling wordt door Haspeslagh en Jemison vervolgens samengevat in een besluitvormingsproces (punt 1 en 2) en een integratieproces (punt 3 en 4). Zie onderstaand figuur.



Vijverberg<sup>20</sup> deelt het fusieproces globaal onder in de volgende drie fasen;

1. Voorbereiding, ontwikkelen van visie en strategie voor fusie.
2. Besluit.
3. Integratie.

Door Galan<sup>21</sup> wordt het fusieproces in tweeën geknipt, namelijk;

1. Het komen tot de overeenkomst.
2. Het realiseren van de samenwerking.

Door punt een te vertalen in het besluitvormingsproces en punt twee in het integratieproces komt deze tweedeling in feite overeen met die van Haspeslagh en Jemison.

Batelaan en Van Essen<sup>22</sup> onderscheiden een drietal fasen in het fusieproces;

1. Veroveren.
2. Beheersen.
3. Oogsten.

Vervolgens maken ook Batelaan en Van Essen een onderverdeling waarbij zij het 'veroveren' als het besluitvormingsproces beschouwen en de fasen twee en drie tezamen als het integratieproces.

<sup>19</sup> Haspeslagh en Jemison, p 24

<sup>20</sup> Vijverberg, p 8

<sup>21</sup> Galan, p 11

<sup>22</sup> Batelaan (2006) p XVI



Als we het bovenstaande samenvatten kunnen twee hoofdfasen worden onderscheiden namelijk dat er in elk fusieproces sprake is van een besluitvormingsproces en een integratieproces. Zoals in paragraaf 2.3.1 al is aangegeven wijkt het besluitvormingsproces van een overheidsorganisatie af van die van het bedrijfsleven, omdat deze een politiek drijfveer heeft. Omdat daarnaast ook het politieke besluit voor het RVOB om te fuseren al is genomen wordt het besluitvormingsproces in dit onderzoek verder achterwege gelaten.

In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op het integratieproces.

## 2.5 Het integratieproces

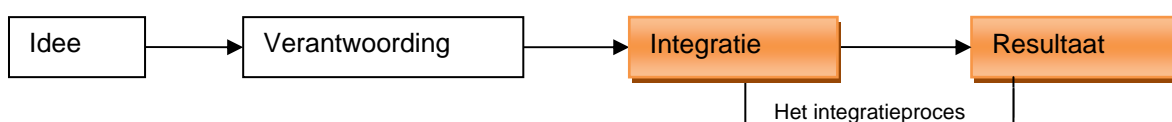
Zoals al eerder is genoemd vormt de strategische mogelijkhedenoverdracht de kern van de waardecreatie van een fusie. De omstandigheden voor deze overdracht zullen dan ook zo optimaal mogelijk moeten worden gemaakt. Door inzicht te krijgen in het integratieproces wordt een duidelijk beeld verkregen van de elementen die nodig zijn voor de overdracht van de strategische mogelijkheden. In deze paragraaf wordt het integratieproces van een fusie onderzocht.

Haspeslagh en Jemison<sup>23</sup> omschrijven het integratieproces als volgt:

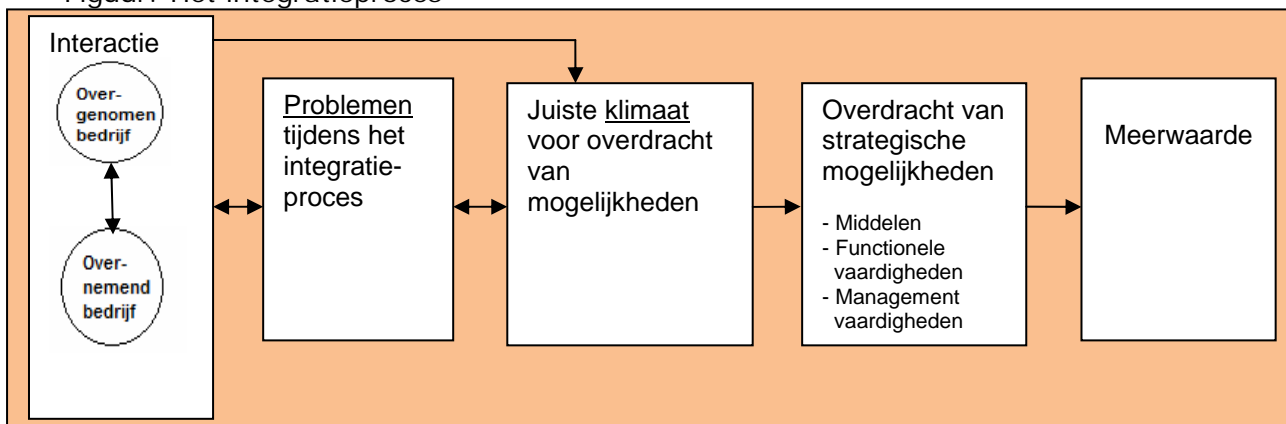
*Integratie is een interactief en geleidelijk proces waarin individuen van twee organisaties naar elkaar toegroeien en strategische mogelijkheden uitwisselen.*

Niet elke fusie is gelijk, afhankelijk van de soort fusie en de daarbij behorende mogelijkheden die worden overgedragen zal de ene fusie een zwaarder integratieproces kennen dan een andere. Uit het onderzoek van Haspeslagh en Jemison bleek dat een aantal elementen in het integratieproces altijd hetzelfde bleven ongeacht het type overname of de verschillen in integratievereisten. In het hierna volgende schema worden deze elementen weergegeven.

Schema: Het integratieproces na een fusie/overname volgens Haspeslagh en Jemison<sup>24</sup>



Figuur: Het integratieproces



<sup>23</sup> Haspeslagh en Jemison, p 116

<sup>24</sup> Haspeslagh en Jemison, p 118

Uit het schema blijkt dat de elementen 'problemen tijdens het integratieproces' en 'het juiste klimaat' belangrijk zijn voor een goede overdracht van de strategische mogelijkheden. Deze elementen worden in onderstaande subparagrafen verder uitgewerkt met als doel hier meer inzicht in te krijgen.

### 2.5.1 Problemen in het integratieproces

Verbeek heeft in haar onderzoek geconstateerd dat bij veel fusies of overnames het integratieproces te makkelijk wordt afgedaan en vaak wordt onderschat<sup>25</sup>. Uit onderzoek van KMPG in 2006<sup>26</sup> blijkt dat een groot deel van de fusies uiteindelijk niet leiden tot de gewenste waardecreatie, door het ontbreken van een goede integratieaanpak. Piller en Madell<sup>27</sup> geven aan, dat ca. 50% van de overnames en fusies is mislukt als gevolg van fouten en problemen in de integratiefase nadat de formele fusie al heeft plaatsgevonden. In het onderzoek van Haspeslagh en Jemison<sup>28</sup> gaven alle managers aan het belang van een goed integratieproces in te zien en dit als een van de zwaarste onderdelen van het fusieproces te beschouwen.

In het onderzoek van Haspeslagh en Jemison<sup>29</sup> stuiten ze op een drietal regelmatige en aan het proces gerelateerde integratieproblemen die het scheppen van een juist klimaat voor de overdracht van de strategische mogelijkheden belemmeren. De drie integratie gerelateerde problemen zijn:

1. Determinisme. De neiging om vast te houden aan de oorspronkelijke verantwoording terwijl er ondertussen een andere- of veranderende werkelijkheid is.
2. Waardevernietiging. De negatieve invloed van de overname op individuele werknemers of managers zelf.
3. Machtsvacuüm. Het onvoldoende aanwezig zijn van leiderschap om de nieuwe doelstelling duidelijk te maken.

Vermeulen en Grunewald<sup>30</sup> geven aan dat het voor het succesvol integreren belangrijk is om een gestructureerde aanpak te hebben waarin, structuur wordt gecreëerd, sociale connecties worden gemaakt, het integratieproces wordt versneld en succes wordt bewerkstelligd en aangemoedigd. Vermeulen en Grunewald<sup>31</sup> beschouwen de volgende factoren als belangrijkste faalfactoren van het integratieproces:

1. De besluitvorming rond fusies en overnames gebeurt vaak te ongestructureerd.
2. Geen leiderschap of voortrekkersrol van het topmanagement.
3. Er wordt onvoldoende rekening gehouden met de gevoelens van de medewerkers.
4. Onvoldoende focus op het realiseren van synergie.

Volgens Piller en Madell<sup>32</sup> bevatten de mislukkingen van het integratieproces de volgende scenario's:

---

<sup>25</sup> Verbeek, p 41

<sup>26</sup> Vermeulen en Grunewald, p 26

<sup>27</sup> Piller en Madell, p 19

<sup>28</sup> Haspeslagh en Jemison, p 115

<sup>29</sup> Haspeslagh en Jemison, p 133

<sup>30</sup> Vermeulen en Grunewald, p 26

<sup>31</sup> Vermeulen en Grunewald, p 26

<sup>32</sup> Piller en Madell, p 19

1. Symptoom: Het middel management is vaak niet in staat de integratievraagstukken op te lossen door onvoldoende leiding of steun vanuit de hogere niveaus van de organisatie. Fundamentele oorzaak: De hoeveelheid tijd die het integratieproces van het hogere management vergt wordt enorm onderschat
2. Symptoom: Er heerst verwarring, tijdschema's conflicteren en er wordt in verschillende richtingen gewerkt. Fundamentele oorzaak: De fusie is niet aangepakt als een project.
3. Symptoom: Disfunctioneel politiek gemanoeuvreeer vergt een aanzienlijk hoeveelheid tijd van het management. Fundamentele oorzaak: onderschatting van de angsten en zorgen van de mensen in de organisatie.
4. Symptoom: Klanten komen in opstand als gevolg van vermindering service en concurrenten lokken klanten weg met negatieve verhalen. Fundamentele oorzaak: Het management heeft geen pijlers aangewezen die prioriteit hebben om de bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen.

De genoemde faalfactoren van Haspeslagh en Jemison, Piller en Madell en Vermeulen en Grunewald komen hierbij grotendeels overeen. Onderscheid is echter dat Piller ook nog wijst op de externe omgeving, oftewel de klanten die nodig zijn voor het afzetten van de producten waarmee de winst moet worden behaald.

Om bovengenoemde faalfactoren te voorkomen is het volgens Haspeslagh en Jemison<sup>33</sup> belangrijk om al in de opbouwfase<sup>34</sup> van het integratieproces de volgende taken uit te voeren. De opbouwfase taken zijn;

- Het instellen van een interface-management.
- De zaak in rustiger vaarwater brengen.
- Een nieuwe koers bepalen.
- De balans opmaken en controle uitoefenen.
- De gefuseerde organisatie sterker maken.
- Wederzijds begrip kweken.
- Geloofwaardigheid opbouwen.

Hieronder worden deze taken kort toegelicht.

#### Het instellen van een interface-management

Het interface-management dient ervoor te zorgen dat de interacties tussen de organisaties op de juiste wijze worden gestuurd en bewaakt<sup>35</sup>.

#### De zaak in rustiger vaarwater brengen

Volgens Haspeslagh en Jemison breekt er na de fusie of overname een periode aan van wankel evenwicht, dat gemakkelijk kan worden verstoord<sup>36</sup>. In een dergelijke periode bestaat er de kans dat managers en werknemers die in onzekerheid zijn gebracht over hun toekomst in hun schulp kruipen. De concurrenten zullen daarentegen actiever worden en proberen marktsegment over te nemen. Korte termijndoelen met focus op de

<sup>33</sup> Haspeslagh en Jemison, p 181

<sup>34</sup> De periode direct na de ondertekening van het fusie of overname besluit.

<sup>35</sup> Haspeslagh en Jemison, p 185

<sup>36</sup> Haspeslagh en Jemison, p 191

externe omgeving zou daarbij de remedie zijn om iedereen weer scherp en actief te krijgen.

#### Een nieuwe koers bepalen.

Het gaat hier om het formuleren van een nieuwe visie en missie voor het nieuwe fusiebedrijf.

#### De balans opmaken en controle uitoefenen

Om het gevaar van determinisme, oftewel het vasthouden aan een ideaalbeeld ten opzichte van de huidige werkelijkheid te, voorkomen, wordt aangeraden om de oorspronkelijke argumenten van de fusie van tijd tot tijd te controleren of deze nog actueel zijn<sup>37</sup>.

#### De gefuseerde organisatie sterker maken

Volgens Haspeslagh en Jemison moeten de zwakke punten en of gebreken van de organisaties zo snel mogelijk nog in de opbouwfase worden verholpen. Het naderhand verhelpen kost veel tijd en energie, die dan aan andere zaken zouden moeten worden gewijd. Voorbeelden om zwakke punten en gebreken te verbeteren zijn; mensen op de juiste plaats zetten, aandacht voor aantrekken nieuw personeel/het verhogen van de kwaliteit van het personeel en aanpassen productiefaciliteiten<sup>38</sup>.

#### Wederzijds begrip kweken

Om wederzijds begrip te kweken over elkaars opvatting over de organisatie en cultuur is tijd en geld nodig. Dit wordt vaak onderschat en vormt daardoor een mogelijk struikelblok voor een goede integratie<sup>39</sup>.

#### Geloofwaardigheid opbouwen

Het doel van de fusie of overname moet geloofwaardig zijn. Managers hebben hierin de taak om waarneembaar eerlijk en rechtvaardig te communiceren<sup>40</sup>.

### **2.5.2 Klimaat**

Volgens Haspeslagh en Jemison is het voor een strategische mogelijkhedenoverdracht belangrijk om eerst een goed klimaat te realiseren. Dit kan door hieraan in het integratieproces systematisch aandacht aan te besteden. Door deze aandacht wordt de basis gelegd voor het juiste klimaat voor de mogelijkhedenoverdracht en de daadwerkelijke integratie.

Uit hun onderzoek<sup>41</sup> blijken er vijf aspecten te zijn die bijdragen aan een goed klimaat bij een fusie of overname. Dit zijn;

#### 1 Wederzijds begrip voor elkaars bedrijfsorganisatie en -cultuur

Hierbij is het van belang dat de organisaties op de hoogte zijn van elkaars waarden, de geschiedenis, de organisatorische aanpak, de werkzaamheden, het personeelsbestand en de cultuur. Cultuur wordt hierbij gedefinieerd als: Patroon van waarden, doeleinden,

<sup>37</sup> Haspeslagh en Jemison, p 193

<sup>38</sup> Haspeslagh en Jemison, p 195

<sup>39</sup> Haspeslagh en Jemison, p 195

<sup>40</sup> Haspeslagh en Jemison, p 197

<sup>41</sup> Haspeslagh en Jemison, p 120

normen, verwachtingen e.d. die voor het functioneren van de (ambtelijke) organisatie van belang zijn<sup>42</sup>. Alleen als men van elkaar weet, hoe en waarom men zo werkt, worden de voordelen van de organisaties inzichtelijk en kunnen deze met elkaar worden uitgewisseld.

## 2 Bereidheid personeel om samen te werken

Met de bereidheid om samen te werken valt of staat een fusie. In hoeverre wordt de fusie door de mensen als bedreigend gezien. Is er sprake van een ander beloningstelsel en/of conservatisme. Is er een verschil in bedrijfsomvang en/of heeft men eerdere ervaringen met fusies. Door te anticiperen op mogelijke belemmeringen om samen te werken kan een bijdrage worden geleverd aan een goed klimaat.

## 3 De capaciteit om mogelijkheden te ontvangen en over te dragen

De overdracht van mogelijkheden kan alleen plaatsvinden als de mensen in staat zijn om de mogelijkheid te geven en te ontvangen. Een obstakel hierbij is de tijdsdruk waar de betreffende mensen mee te maken hebben.<sup>43</sup>

Om de mogelijkheden te kunnen ontvangen en over te dragen is het dus noodzakelijk om hier tijd en dus geld voor te reserveren.

## 4 Beschikbaarheid vrij beschikbare resources

Hiermee wordt bedoeld op het beschikbaar stellen van tijd door de druk op de korte termijn doelen (lees winst) direct na de fusie tijdelijk enigszins te temperen, zodat de organisatie speelruimte krijgt om te wennen en oplossingen te zoeken voor onvoorziene omstandigheden op operationeel en strategisch gebied<sup>44</sup>.

## 5 Inzicht in oorzaak en gevolg wat betreft de bronnen van voordeel

Het is hierbij belangrijk om te weten wat op operationeel vlak de belangrijkste doelstelling is. De managers moeten inzicht hebben in de bron, de aard, de timing en de voorspelbaarheid van de fusievoordelen<sup>45</sup>. Men moet eerst begrijpen op welke wijze de mogelijkheden tot voordeel kunnen leiden om de verkregen mogelijkheden goed te kunnen toepassen.

Door deze aspecten al vroegtijdig serieus op te pakken wordt een goede basis gelegd voor een goed klimaat om de strategische mogelijkhedenoverdracht te realiseren.

Als we deze paragraaf resumeren, dan kan worden gesteld dat het in het integratieproces belangrijk is om zorg te dragen voor een goed klimaat omdat dit de basis is voor de mogelijkhedenoverdracht en de daadwerkelijke integratie. Door al in de opbouwphase van het integratieproces bepaalde taken uit te voeren kunnen de eventueel aan het integratieproces gerelateerde problemen, als bijvoorbeeld determinisme, waardevernietiging en machtsvacuüm zoveel mogelijk worden voorkomen. In onderstaand figuur worden de uit te voeren taken en de klimaatfactoren schematisch in het integratieproces weergegeven.

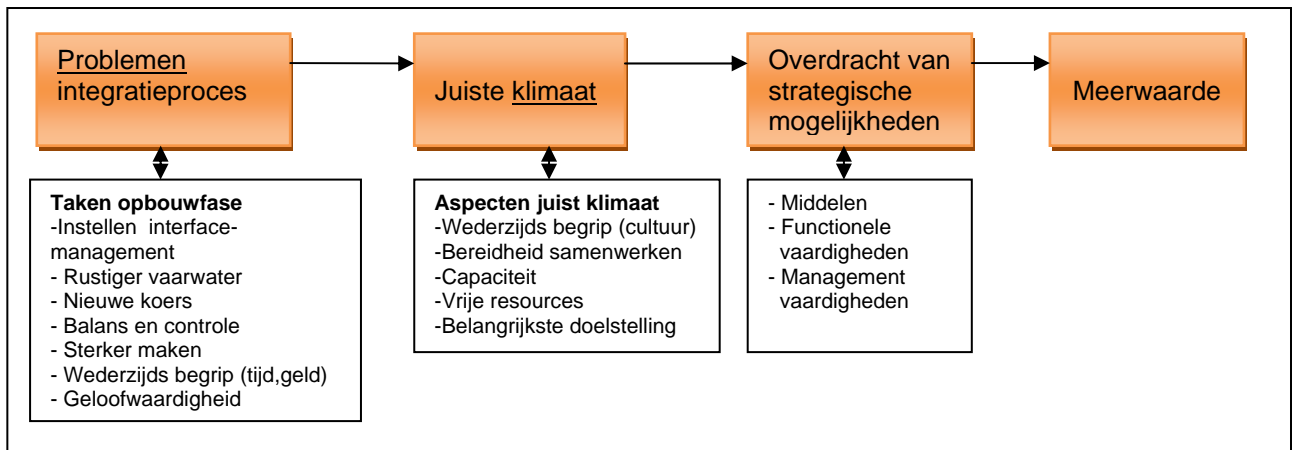
---

<sup>42</sup> [www.mijnwoordenboek.nl](http://www.mijnwoordenboek.nl)

<sup>43</sup> Haspeslagh en Jemison, p 125

<sup>44</sup> Haspeslagh en Jemison, p 125

<sup>45</sup> Haspeslagh en Jemison, p 126



In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de benaderingsaanpak die een organisatie zou moeten nemen voor integratie.

## 2.6 De integratiebenadering

Volgens Haspeslagh en Jemison<sup>46</sup> is voor een goede integratie ook de juiste integratiebenadering belangrijk. De benadering zou hierbij moeten worden gebaseerd op de volgende twee criteria:

1. De behoefte aan strategische samenhang.
2. De behoefte aan organisatorische autonomie.

De strategische samenhang betreft hier de mate van onderlinge samenhang die tussen de organisaties tot stand moet worden gebracht om tot de verwachte mogelijkhedenoverdracht te komen. Het aspect organisatorische autonomie komt voort uit het feit dat het bij sommige fusies de bedoeling is de bedrijven of bedrijfsonderdelen zelfstandig te laten opereren omdat op die wijze een grotere waarde wordt gecreëerd dan door de bedrijven in elkaar op te laten gaan.

Haspeslagh en Jemison<sup>47</sup> hebben naast de bovengenoemde twee criteria een viertal integratiebenaderingen geformuleerd die de mate van de integratie weergeven. Dit zijn;

1. Absorptie.
2. Conservatie.
3. Symbiose.
4. Holding.

Deze benaderingen worden hieronder kort toegelicht, tezamen met de bij de betreffende benaderingsaanpak behorende taken.

### 1. Absorptie

Door de sterk strategische samenhang en beperkte behoefte aan autonomie kunnen de organisaties geheel in elkaar opgaan tot een nieuwe entiteit. Door het beste uit beide organisaties samen te voegen op gebied van activiteiten en cultuur wordt meerwaarde

<sup>46</sup> Haspeslagh en Jemison, p 150

<sup>47</sup> Haspeslagh en Jemison, p 156

gecreëerd. De bij absorptie horende benaderingsaanpak betreft het doorlopen van de volgende aspecten<sup>48</sup>;

- Het opstellen van een gedegen plan voor de consolidatie
- Het uitvoeren van de rationalisatie.
- Het gebruiken van de beste delen van de twee bedrijven.
- Het in elkaar passen van de delen die elkaar aanvullen.

## 2.Conservatie

Hierbij bestaat een sterke behoefte aan autonomie en een beperkte behoefte aan samenhang. Bij deze vorm gaat het erom de bronnen van voordeel zoveel mogelijk intact te houden om de meerwaarde te realiseren. Achteruitgang van de culturen (management, gewoonten, motivatie) van de organisaties brengt het succes in gevaar. Door op afstand te sturen en de culturen te koesteren wordt meerwaarde gecreëerd. Conservatie kent als benaderingsaanpak de volgende taken<sup>49</sup>;

- Voortdurende grensbewaking.
- Het doen groeien van de organisatie.
- Het opdoen van kennis en ervaring.
- Pleiten voor extra resources.

## 3.Symbiose

Van Dale<sup>50</sup> definieert symbiose als volgt:

*het samenleven van twee ongelijksoortige organismen die daar beide voordeel bij hebben*

In deze vorm wordt meerwaarde gecreëerd door de organisaties strategisch geleidelijk op elkaar af te stemmen maar waarbij eerst een sterke mate van autonomie blijft bestaan.

De taken bij een symbiotische benaderingsaanpak bestaan uit<sup>51</sup>;

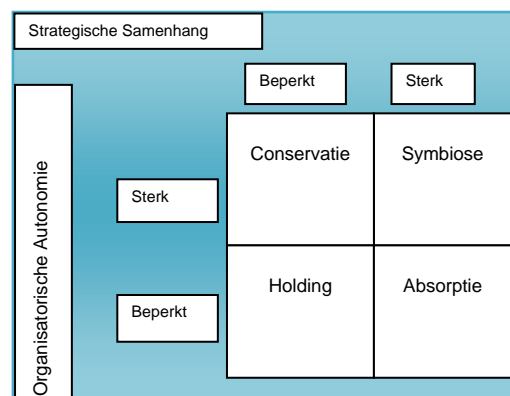
- Conserveren en intern veranderen.
- Openstaan in plaats van binnendringen.
- Het inruilen van operationele verantwoordelijkheid tegen zeggenschap over de strategie.
- Geleidelijke samensmelting.

## 4.Holding

Voor de integratiebenadering is deze kwadrant niet van belang omdat bij deze vorm alleen sprake is van een holdingstructuur. De beide bedrijven blijven hierbij in een holding geheel zelfstandig opereren, van integratie is derhalve geen sprake. Holding kent dan ook geen eigen integratie benaderingsaanpak.

De bovengenoemde integratiebenaderingen zijn met de eerder genoemde criteria; "Strategische samenhang" en "Organisatorische autonomie", door Haspeslagh en Jemison gecombineerd in onderstaand model. Met dit model kan inzicht worden verkregen in de optimale integratieaanpak bij fusies en/of overnames.

Model: Verschillende integratiebenaderingen van Haspeslagh en Jemison<sup>52</sup>.



<sup>48</sup> Haspeslagh en Jemison, p 201

<sup>49</sup> Haspeslagh en Jemison, p 221

<sup>50</sup> [www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)

<sup>51</sup> Haspeslagh en Jemison, p 235

<sup>52</sup> Haspeslagh en Jemison, p 157

Dit model komt in de literatuur veelvuldig voor. Piller en Madell<sup>53</sup> gebruiken het model om evenwicht te vinden tussen de behoefte aan autonomie en aan interdependentie hetgeen naar hun mening noodzakelijk is voor effectieve integratie. Batelaan en Van Essen<sup>54</sup> gebruiken hetzelfde model om er realistische synergiescenario's met vier denkbare samenwerkingsopties uit te distilleren. Ondanks de verschillende benamingen die de verschillende onderzoekers gebruiken zijn de modellen nagenoeg identiek evenals de 4 mogelijke samenwerkingsvormen die uit het model vloeien.

Het kiezen van een integratiebenadering tezamen met het voldoen aan de andere taken en aspecten van het integratieproces geven echter nog geen garantie voor een goed fusieresultaat. Het uiteindelijke integratieresultaat van een fusie is volgens Haspeslagh en Jemison<sup>55</sup> afhankelijk van de volgende drie factoren:

1. De gekozen integratiebenadering moet in overeenstemming zijn met de integratieomstandigheden.
2. Er moet flexibiliteit zijn in de integratiebenadering.
3. De organisatie moet het vermogen hebben om de gekozen benadering uit te voeren.

In deze paragraaf is duidelijk geworden dat bij elke fusie een eigen integratiebenadering hoort. De bij de integratiebenadering behorende taken zullen in het integratieproces moeten worden meegenomen. Deze zullen in bepaalde fasen van het integratieproces specifieke aandacht moeten krijgen en flexibel moeten zijn.

## **2.7 Met welke elementen uit de theorie moet het RVOB rekening houden**

Een fusie betreft het samensmelten van twee of meer partijen tot een nieuwe organisatie met als doel meerwaarde te creëren.

Uit het literatuur blijkt dat een politieke fusie als een strategische fusie moet worden geïmplementeerd. Een strategische fusie kent een drietal mogelijkheden om waarde te creëren, te weten (1) Middelen samen gebruiken, (2) Overdragen van functionele vaardigheden en (3) Overdragen van algemene managementvaardigheden.

Het fusieproces is te onderscheiden in een tweetal hoofdprocessen, het besluitvormingsproces en het integratieproces. Omdat het politieke besluit al is genomen wordt het besluitvormingsproces in dit rapport buiten beschouwing gelaten.

Het integratieproces wordt vaak onderschat en is de reden dat een groot aantal fusies mislukt door fouten of problemen in de integratiefase. De belangrijkste faalfactoren hierbij zijn, ongestructureerde besluitvorming, geen leiderschap, onvoldoende oog voor de gevoelens van de medewerkers, onvoldoende focus op het realiseren van synergie<sup>56</sup> en geen pijlers aangewezen die prioriteit hebben om de bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen.

Het integratieproces is een interactief en geleidelijk proces waarin individuen van twee organisaties naar elkaar toegroeien en strategische mogelijkheden uitwisselen<sup>57</sup>.

---

<sup>53</sup> Piller en Madell, p 23

<sup>54</sup> Batelaan en Van Essen (2000), p 53

<sup>55</sup> Haspeslagh en Jemison, p 175

<sup>56</sup> Vermeulen en Grunewald, p 26

<sup>57</sup> Haspeslagh en Jemison, p 116



Het klimaat van de organisatie blijkt hierbij belangrijk te zijn om een juist podium te creëren om de strategische mogelijkheden uit te kunnen wisselen. De volgende vijf aspecten dragen bij aan een goed klimaat;

1. Wederzijds begrip voor elkaars bedrijfsorganisatie en –cultuur.
2. Bereidheid personeel om samen te werken.
3. De capaciteit om mogelijkheden te ontvangen en over te dragen.
4. Beschikbaarheid vrij beschikbare resources.
5. Inzicht in oorzaak en gevolg wat betreft de bronnen van voordeel.

Het is van belang om de integratie gerelateerde problemen als determinisme, waardevernietiging en machtsvacuüm vroegtijdig te onderkennen en deze in juiste banen te leiden. Dit in goede banen leiden kan het management doen door een zestal taken in de opbouwfase van het integratieproces uit te voeren om eventuele problemen bij de mogelijkhedenoverdracht te voorkomen. Deze taken zijn:

- Het instellen van een interface-management.
- De zaak in rustiger vaarwater brengen.
- Een nieuwe koers bepalen.
- De balans opmaken en controle uitoefenen.
- De gefuseerde organisatie sterker maken.
- Wederzijds begrip kweken.
- Geloofwaardigheid opbouwen.

Het hele fusieproces lijkt een erg intern op de eigen organisatie gerichte bezigheid. De externe omgeving oftewel de klanten, lijken hierbij in veel gevallen te worden vergeten. Piller en Madell<sup>58</sup> geven echter aan dat in het integratieproces ook de bestaande bedrijfsactiviteiten moeten worden beschermd om geen klanten te verliezen. De externe omgeving en de klanten zijn dus ook elementen die belangrijk zijn in de fusie van het RVOB.

Voor een goede integratie is de juiste integratiebenadering noodzakelijk. De verschillende integratiebenaderingen zijn:

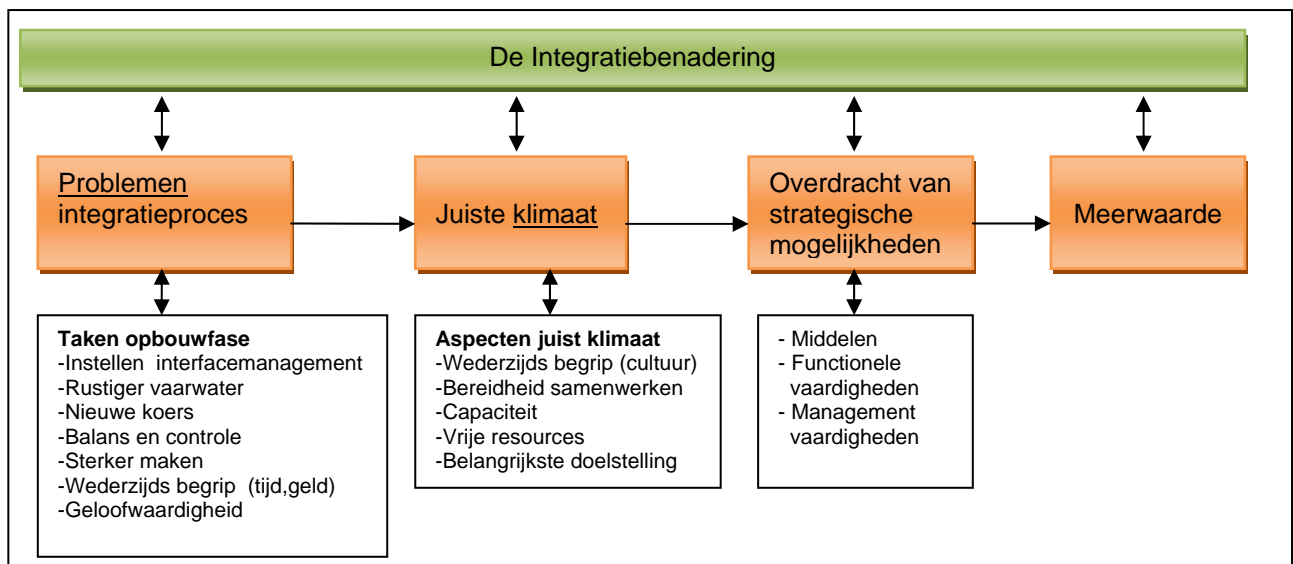
1. Absorptie.
2. Conservatie.
3. Symbiose.

De gekozen integratiebenadering moet hierbij in overeenstemming zijn met de integratieomstandigheden. Hierbij moet er flexibiliteit zijn in de integratiebenadering en de organisatie moet het vermogen hebben om de gekozen benadering uit te voeren. De bij de integratiebenadering behorende taken zullen in het integratieproces moeten worden meegenomen. Deze zullen in bepaalde fasen van het integratieproces specifieke aandacht moeten krijgen.

In onderstaand figuur staan de bovengenoemde elementen die belangrijk zijn voor het laten slagen van een fusie schematisch weergegeven. In het volgende hoofdstuk zullen de in het figuur genoemde elementen worden voorzien van criteria, waarmee de fusie van het RVOB verder kan worden geanalyseerd.

---

<sup>58</sup> Piller en Madell, p 19



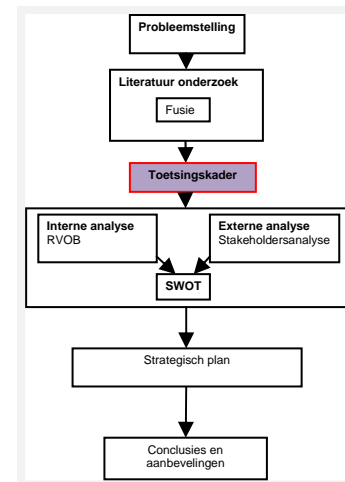
# Hoofdstuk 3

## 3.1 Toetsingskader

In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden welke elementen belangrijk zijn voor het laten slagen van de fusie. In dit hoofdstuk worden de elementen voorzien van criteria. Hierdoor ontstaat een concept toetsingskader. Dit concept wordt aan de hand van een tweetal casussen getoetst op zijn werking en vervolgens definitief gemaakt. Het definitieve toetsingskader wordt in het volgende hoofdstuk gebruikt als leidraad voor de interne- en externe analyse om inzicht te verkrijgen in de factoren die een risico vormen voor de fusie.

Het toetsingskader vormt hiermee een hulpmiddel om antwoord te vinden op het tweede deel van de centrale vraag:

**...en waar moet het RVOB zich dan intern en extern op focussen om haar visie en missie te realiseren?**



## 3.2 De criteria voor het toetsingskader

In deze paragraaf wordt het toetsingskader opgesteld waarmee het RVOB intern en extern wordt geanalyseerd. Leidraad voor het toetsingskader vormen de in Hoofdstuk 2 verkregen elementen die belangrijk zijn voor het laten slagen van de fusie. Uitgangspunt voor het op te stellen toetsingskader is dat deze antwoord moet geven op de vraag in hoeverre de uit de theorie komende elementen van toepassing zijn op de fusie van het RVOB en of deze een risico vormen voor het slagen van de fusie.

In onderstaande tabel staan de van belang zijnde elementen voor het slagen van de fusie weergegeven.

Elementen voor een succesvolle fusie	
Elementen	
1. Taken opbouwfase	a- Instellen interfacemanagement b- Rustiger vaarwater c- Nieuwe koers d- Balans en controle e- Sterker maken f- Wederzijds begrip (tijd, geld) g- Geloofwaardigheid
2. Klimaat	a- Wederzijds begrip (cultuur) b- Bereidheid samenwerken c- Capaciteit d- Vrije resources e- Inzicht bronnen van voordeel
3. Strategische mogelijkheden	-Middelen -Functionele vaardigheden -Management vaardigheden
4. Integratiebenadering	-Absorptie, conservatie of symbiose
5. Meerwaarde	
6. Externe omgeving	

De in deze tabel genoemde elementen vormen de leidraad voor het op te stellen toetsingskader. In de volgende paragrafen worden de elementen van een toetsingscriterium voorzien en wordt de wijze waarop wordt getoetst uiteengezet.

### **3.2.1 Taken opbouwfase**

#### a. Instellen interface management

Om het integratieproces de nodige aandacht te geven, goed te begeleiden en aan te sturen is het belangrijk om een interface management aan te stellen. Het niet hebben van een interface management vormt een risicofactor voor het slagen van de fusie.

*Criterium interface management:* Is interface management aangesteld?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

#### b. Rustiger vaarwater

Als in een fusieproces de managers en/of de werknemers onzeker zijn over hun toekomst bestaat er de kans dat deze in hun schulp kruipen. De concurrentie heeft daarentegen de neiging om actiever te worden en proberen marktsegment over te nemen.

*Criterium rustiger vaarwater:* Is er sprake van onzekerheid?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

#### c. Nieuwe koers bepalen

Om managers en werknemers te activeren en te motiveren is een duidelijke en zinvolle nieuwe missie en visie voor de nieuwe organisatie nodig.

*Criterium nieuwe koers:* Is nieuwe missie en visie al geformuleerd?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

#### d. De balans opmaken en controle uitoefenen

Om het gevaar van determinisme, oftewel het vasthouden aan een ideaalbeeld ten opzichte van de huidige werkelijkheid te, voorkomen, is het verstandig om de oorspronkelijke argumenten van de fusie van tijd tot tijd te controleren of deze nog actueel zijn.

*Criterium balans en controle:* Zijn fusie argumenten nog actueel?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

#### e. De gefuseerde organisatie sterker maken

Zwakke punten en of gebreken in de organisaties moeten zo snel mogelijk in de opbouwfase worden verholpen. Het naderhand verhelpen kost veel geld en energie.

*Criterium sterker maken:* Heeft het interface management een beeld van de zwakke punten en worden de zwakke punten van de organisatie op korte termijn verholpen?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

#### f. Wederzijds begrip kweken (tijd en geld)

Het wederzijds begrip kweken voor elkaars cultuur en organisatie kost tijd en geld.

*Criterium wederzijds begrip:* Is voor de fusieproces tijd en geld uitgetrokken om wederzijds begrip te kweken?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

#### g. Geloofwaardigheid opbouwen

De mensen moeten vertrouwen hebben in de managers en deze respecteren en geloofwaardig vinden.

*Criterium geloofwaardigheid:* Wordt het interfacemanagement geloofwaardig gevonden?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

### **3.2.2 Klimaat**

#### a. Wederzijds begrip (cultuur)

Voor een goed klimaat en uitwisseling van mogelijkheden is het van belang dat de organisaties op de hoogte zijn van elkaars waarden, de geschiedenis, de organisatorische aanpak, de werkzaamheden, het personeelsbestand en de cultuur.

*Criterium wederzijds begrip(cultuur):* Heeft men begrip voor elkaars cultuur en organisatie?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

#### b. Bereidheid personeel om samen te werken

Met de bereidheid om samen te werken valt of staat een fusie. Door te anticiperen op mogelijke belemmeringen om samen te werken kan een bijdrage worden geleverd aan een goed klimaat.

*Criterium bereidheid samenwerken:* Is men bereid om samen te werken?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

#### c. Capaciteit om mogelijkheden te ontvangen en over te dragen

Het draagt bij aan een goed klimaat als er tijd geld is gereserveerd voor het ontvangen en overdragen van de mogelijkheden.

*Criterium capaciteit:* Is er tijd en geld gereserveerd voor de overdracht van mogelijkheden?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

#### d. Beschikbaarheid vrij beschikbare resources

Door de druk op de resultaten van de organisatie enigszins te verlichten kom speelruimte beschikbaar om oplossingen te zoeken voor onvoorziene operationele en strategische omstandigheden.

*Criterium vrije resources:* Worden tijdelijk mindere prestaties verwacht/speelruimte gecreëerd?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

#### e. Inzicht in oorzaak en gevolg bronnen van voordeel

Als men inzicht heeft in wat op operationeel vlak de belangrijkste doelstelling is en wat de bron, de aard, de timing en de voorspelbaarheid van de fusievoordelen is zal dit bijdragen aan een goed klimaat.

*Criterium bronnen van voordeel:* Weten de managers en medewerkers de belangrijkste doelstelling van de fusie?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

### **3.2.3 Strategische mogelijkheden**

Om meerwaarde met de fusie te kunnen creëren moeten er strategische mogelijkheden worden overgedragen.

Voor het onderzoek is het belangrijk om te weten welke strategische mogelijkheden er kunnen worden overgedragen. Dit wordt gedaan door de mogelijkheden; middelen, functionele vaardigheden en management vaardigheden van beide organisaties tegen het licht te houden en te bezien of hier synergie mee valt te behalen.

*Criterium strategische mogelijkheden:* Geven de strategische mogelijkheden kansen om meerwaarde te creëren?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

### **3.2.4 Integratiebenadering**

Voor een succesvolle integratie is het hebben van een goede integratie benaderingsaanpak essentieel. Door het model van Haspeslagh en Jemison toe te passen kan de benaderingsaanpak (absorptie, conservatie, symbiose) voor het RVOB worden bepaald.

*Criterium integratiebenadering:* Komt de integratie benaderingsaanpak van Haspeslagh en Jemison overeen met de huidige aanpak van de fusie?

*Te toetsen door:* Interne analyse, model integratiebenaderingen Haspeslagh en Jemison en interviews.

### **3.2.5 Meerwaarde**

Het doel van een fusie is om meerwaarde te behalen. Belangrijk hierbij is om te weten of iedereen dezelfde meerwaarde nastreeft of dat de oorspronkelijk beoogde meerwaarde nog steeds actueel is. Oftewel heeft men nog steeds dezelfde meerwaarde voor ogen.

*Criterium meerwaarde:* Heeft men nog steeds hetzelfde doel/meerwaarde voor ogen?

*Te toetsen door:* Interne analyse en interviews.

### **3.2.6 Externe omgeving**

De literatuur geeft aan dat het in het fusieproces belangrijk is om ook de externe omgeving (concurrentie) in de gaten te houden. Door het tijdig aanwijzen van pijlers die de bestaande bedrijfsactiviteiten moeten beschermen of verbeteren kan worden voorkomen dat marktaandeel wordt afgesnoept.

*Criterium externe omgeving:* Wie zijn de stakeholders? Welke pijlers moeten worden aangewezen om de bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen en welke pijlers kunnen leiden tot verbetering?

*Te toetsen door:* Externe analyse, Stakeholdersanalyse, Macht- en dynamiekmatrix van Gardner<sup>59</sup> en interviews.

## **3.3 Het concept toetsingskader**

De voorgaande elementen en criteria vormen tezamen het onderstaande concept toetsingskader.

---

<sup>59</sup> Gardner e.a.

<b>Concept Toetsingskader</b>	
<b>Elementen</b>	<b>Toetsingscriterium</b>
<b>1. Taken opbouwfase</b> a-Instellen interfacemanagement b-Rustiger vaarwater c-Nieuwe koers d-Balans en controle e-Sterker maken f-Wederzijds begrip (tijd, geld) g-Geloofwaardigheid	Is interface management aangesteld? Is er sprake van onzekerheid? Is nieuwe missie en visie al geformuleerd? Zijn fusie argumenten nog actueel? Zwakke punten? Op korte termijn verhelpen? Tijd en geld voor wederzijds begrip? Geloofwaardig interfacemanagement?
<b>2. Klimaat</b> a-Wederzijds begrip (cultuur) b-Bereidheid samenwerken c-Capaciteit d-Vrije resources e-Inzicht bronnen van voordeel	Begrip voor elkaars cultuur en organisatie? Bereidheid om samen te werken? Tijd en geld voor mogelijkhedenoverdracht? Wordt tijdelijk speelruimte gecreëerd? Belangrijkste doelstellingen bekend?
<b>3. Strategische mogelijkheden</b> -Middelen -Functionele vaardigheden -Management vaardigheden	Welke middelen zijn er? Welke functionele vaardigheden zijn er? Welke management vaardigheden zijn er?  Geven de strategische mogelijkheden kansen om meerwaarde te creëren?
<b>4. Integratiebenadering</b> -Absorptie/conservatie/symbiose	Komt de integratie benaderingsaanpak van Haspeslagh en Jemison overeen met de huidige aanpak van de fusie?
<b>5. Meerwaarde</b>	Heeft men nog steeds hetzelfde doel/meerwaarde voor ogen?
<b>6. Externe omgeving</b>	Wie zijn de stakeholders? Welke pijlers moeten worden aangewezen om de bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen en welke pijlers kunnen leiden tot verbetering?

Om de werking van het toetsingskader te controleren worden een tweetal casussen geanalyseerd om te bezien of er elementen zijn die aan het concept toetsingskader ontbreken of onjuist zijn.

### 3.3.1 Het concept toetsingskader getoetst

Om het concept te toetsen wordt gebruik gemaakt van een tweetal casussen. Te weten;

1. Project Ontwikkeling Militaire Terreinen (Samenwerking tussen Dienst Vastgoed en Dienst Landelijk Gebied)
2. Vliegveld Twente (Samenwerking tussen Dienst Vastgoed en Dienst Ontwikkeling voor aanvang van de fusie)

Bovengenoemde casussen worden in Bijlage 2 verder uitgewerkt en toegelicht.

Opmerkingen vooraf: De betreffende casussen zijn geen daadwerkelijke fusies. Het zijn samenwerkingsprojecten tussen twee verschillende Rijksvastgoeddiensten. Samenwerking is echter ook in fusieprocessen de kern waar het om draait.

In een samenwerking tussen twee partijen gaat het net als in een fusie om de elementen; strategische mogelijkheden en het realiseren van meerwaarde en speelt het klimaat een belangrijke rol voor de overdracht van de mogelijkheden.

In de casussen wordt ingezoomd op de problemen die in de samenwerkingsprojecten zijn geconstateerd. Deze vormen in feite de elementen die voor de fusie van het RVOB van belang zijn. Door te kijken of deze elementen ontbreken aan het concept toetsingskader kan worden bepaald of het concept toetsingskader compleet is of moet worden uitgebreid. Dit resulteert vervolgens in een definitief toetsingskader.

Hieronder worden de belangrijkste conclusies uit deze casussen als toegelicht in bijlage 2 weergegeven:

### **1 Casus Project Ontwikkeling Militaire Terreinen**

Dienst Landelijk gebied (DLG) en dienst Vastgoed (DV) werken samen aan de opdracht van het ministerie van LNV om 53 voormalige militaire terreinen af te stoten. DLG is hierbij opdrachtnemer en DV faciliteert op het gebied van vastgoedkennis. Een groot deel van deze terreinen liggen in de ecologische hoofdstructuur en moeten worden gesloopt en teruggebracht naar de natuur. Er zijn echter ook terreinen die mogelijkheden geven voor een rode herontwikkeling. Het doel van deze projecten is om het gehele project kosten neutraal uit te voeren waarbij kosten van de groene terreinen door de opbrengsten van de rode terreinen moet worden gedekt.

De conclusies zoals deze in de uitwerking in bijlage 2 naar voren komen zijn:

*Klimaat en middelen;* Er heerst een goed samenwerkingsklimaat tussen DLG en DV. Echter voor aanvang van het project heeft er geen inventarisatie van de beschikbare middelen plaatsgevonden. De insteek van de samenwerking was vooral gericht op het delen van kennis. Hierdoor zijn bepaalde middelen (projectadministratie, ICT systemen) buiten zicht gebleven, die mogelijk een positieve bijdrage hadden kunnen leveren. Bij de inventarisatie hoort ook duidelijk een focus te zijn op de beschikbaarheid van het benodigde personeel. Deze beschikbaarheid dient een zekere mate van flexibiliteit te hebben.

*Aansturing;* Aansturing in een project is erg belangrijk, het is daarom belangrijk om 1 leider te hebben, die de uiteindelijke beslissing kan nemen. Daarnaast dient het te behalen doel duidelijk te zijn.

### **2 Casus Project Vliegveld Twente**

Het project Luchthaven Twente is in 2004-2005 door Defensie in behandeling gegeven aan Domeinen. De onderhandelingen met de gemeente Enschede verliepen stroef en zaten op een gegeven moment vast. Bij de opstart in 2006 van het GOB hebben de eerste verkenningen plaatsgevonden, hetgeen in augustus 2007 heeft geleid tot de overdracht van het project van Domeinen naar het GOB. Domeinen bleef hierbij het tijdelijk beheer van Luchthaven Twente uitoefenen in opdracht van het GOB. Het project is nog steeds lopende en de huidige samenwerking tussen de dienst Vastgoed en de dienst Ontwikkeling verloopt goed.

De conclusies zoals deze in de uitwerking in bijlage 2 naar voren komen zijn:

- Bij met wat er niet goed ging bleken de argumenten;
  - wantrouwen, achterdocht, afpakken verantwoordelijkheid (=rustiger vaarwater →onzekerheid),
  - onduidelijkheid over de leiding/taakafbakening (=interface management→ onduidelijke structuur),
  - verschillende culturen (=klimaat→ wederzijds begrip),
  - slechte communicatie (bronnen van voordeel → belangrijkste doelstelling) als hoofdredenen te worden aangehaald.



- Waarom het vervolgens beter ging kwam door betere communicatie, tijdsverloop, het hebben van een podium voor overleg, het waarderen van elkaar (openstaan) en de duidelijkheid over de rol die elke partij heeft.
- Waar de fusie aandacht voor moet hebben is het cultuurverschil, de mogelijkheid om kennis te delen, het hebben van een goede projectstructuur en duidelijkheid over de verantwoordelijkheid binnen het project.

Door bovenstaande conclusies tegen het toetsingskader aan te houden kan worden gezien of het concept toetsingskader volstaat ofwel moet worden aangepast. Hieronder worden de casussen tegen het toetsingskader aangehouden.

Concept Toetsingskader		Casus	
Elementen	Toetsingscriterium	Prompt	Twente
<b>1. Taken opbouwfase</b>			
a-Instellen interfacemanagement	Is interface management aangesteld?	Ja	Nee
b-Rustiger vaarwater	Is er sprake van onzekerheid?	Nee	Ja
c-Nieuwe koers	Is nieuwe missie en visie al geformuleerd?	Nvt	Nvt
d-Balans en controle	Zijn fusie argumenten nog actueel?	Nee	Ja
e-Sterker maken	Zwakke punten? Op korte termijn verhelpen?	Ja	Nee
f-Wederzijds begrip (tijd, geld)	Tijd en geld voor wederzijds begrip?	Ja	Nee
g-Geloofwaardigheid	Geloofwaardig interfacemanagement?	Nee	Nvt
<b>2. Klimaat</b>			
a-Wederzijds begrip (cultuur)	Begrip voor elkaars cultuur en organisatie?	Ja	Nee
b-Bereidheid samenwerken	Bereidheid om samen te werken?	Ja	Nee
c-Capaciteit	Tijd en geld voor mogelijkhedenoverdracht?	Nvt	Nvt
d-Vrije resources	Wordt tijdelijk speelruimte gecreëerd?	Nvt	Nvt
e-Inzicht bronnen van voordeel	Belangrijkste doelstellingen bekend?	Nee	Nee
<b>3. Strategische mogelijkheden</b>			
-Middelen	Welke middelen zijn er?	ICT	Nvt
-Functionele vaardigheden	Welke functionele vaardigheden zijn er?	Kennis	Kennis
-Management vaardigheden	Welke management vaardigheden zijn er?	Nvt	Nvt
	Geven de strategische mogelijkheden kansen om meerwaarde te creëren?	Ja, maar ICT niet benut	Ja
<b>4. Integratiebenadering</b>			
-Absorptie/conservatie/symbiose	Komt de integratie benaderingsaanpak van Haspeslagh en Jemison overeen met de huidige aanpak van de fusie?	Nvt	Nvt
<b>5. Meerwaarde</b>			
	Heeft men nog steeds hetzelfde doel/meerwaarde voor ogen?	Nvt	Nvt
<b>6. Externe omgeving</b>			
	Wie zijn de stakeholders? Welke pijlers moeten worden aangewezen om de bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen en welke pijlers kunnen leiden tot verbetering?	Nvt	Nvt

Uit bovenstaand kader volgt dat als de casussen tegen het toetsingskader zou zijn aangehouden, de gestelde problemen voorkomen hadden kunnen worden, omdat vooraf inzichtelijk was geweest dat deze problemen zouden kunnen ontstaan.

Hieronder worden de bijzonderheden per casus toegelicht;

### **Casus Promt**

Balans en Controle - zijn de oorspronkelijke fusie (lees samenwerkings) argumenten nog actueel? De oorspronkelijke gedachte voor de samenwerking was gericht op het delen van kennis. Als verder was gekeken dan waren de middelen ook in beeld gekomen.

Sterker maken- Zwakke punten? Op korte termijn verhelpen?. Een zwak punt was het niet altijd beschikbaar hebben van gekwalificeerd personeel. Door hiervoor in de opbouwfase aandacht voor te hebben kan dit probleem worden geëlimineerd.

Geloofwaardigheid- Geloofwaardig interfacemanagement? De Landelijk Projectleider Promt (lees interface management) was niet zelfstandig bevoegd maar moet een groot deel van de hiërarchische lijn volgen. Het gevolg is dat er niet krachtig kan worden aangestuurd en de projectleider op leidend gebied zijn geloofwaardigheid verliest. Door voldoende mandaat en een duidelijk doel mee te geven kan de projectleider zijn geloofwaardigheid opbouwen.

Inzicht in bronnen van voordeel - Belangrijkste doelstellingen bekend? Doordat het doel onvoldoende duidelijk is, hebben managers in de hiërarchische lijn mogelijkheden om vanuit hun eigen expertise (financieel vs kwaliteit) commentaar te leveren. Als de belangrijkste doelstelling van Promt duidelijk was geweest, hadden er minder nevenbelangen kunnen zijn. Bij het volgen van het toetsingskader zou de belangrijkste doelstelling bekend zijn geweest.

Strategische mogelijkheden- welke? Als er een goede inventarisatie van de strategische mogelijkheden was geweest zou ook de ICT en projectadministratie naar boven zijn komen drijven. Door het toetsingskader te volgen zou dit naar voren zijn gekomen.

### **Casus Twente**

Interfacemanagement –Is interface-management aangesteld? Er is niemand aangesteld om de samenwerking tussen dienst Vastgoed (DV) en dienst Ontwikkeling (DO) aan te sturen. Er werd door DO vooral gedacht vanuit opdrachtgeversrol en DV accepteerde deze niet. Als hier in het begin voldoende aandacht voor was geweest door het toetsingskader te volgen had dit probleem getackeld kunnen worden.

Rustiger Vaarwater- Is er sprake van onzekerheid? Door de voorheen hoofdverantwoordelijke DV te 'degraderen' tot opdrachtnemer ontstond onzekerheid. In hoeverre was DV nog nodig. Het toetsingskader zou hierin hebben voorzien.

Wederzijds begrip (tijd, geld en cultuur)- tijd en geld voor wederzijds begrip? en begrip voor elkaars cultuur en organisatie? Het is duidelijk dat de organisaties elkaar niet kenden en niet bekend waren met elkaars werkwijze. Zoals al eerder gezegd, werd door DO vooral gedacht vanuit opdrachtgeversrol en DV accepteerde deze niet. Tijd en geld om begrip voor elkaar te kweken is niet gereserveerd. Als toetsingskader was gevolgd zouden hiertegen maatregelen zijn genomen.

Bereidheid samenwerken- Is men bereid tot samenwerken? Door botsende culturen, onzekerheid en wantrouwen was de bereidheid om samen te werken zeer gering.

Indien het toetsingskader was gevolgd was dit inzichtelijk geweest en had men daar op kunnen sturen.

Inzicht in bronnen van voordeel - Belangrijkste doelstellingen bekend? Er was geen gezamenlijke doelstelling. Bij het volgen van het toetsingskader zou een gezamenlijke doelstelling zijn geformuleerd.

Strategische mogelijkheden- welke? Het slechte klimaat heeft er hiervoor gezorgd dat de mogelijkhedenoverdracht slecht verliep. Daarnaast was elkaar kennis en expertise onbekend. Het volgen van het toetsingskader zou deze problemen inzichtelijk hebben gemaakt.

Integratiebenadering- Komt de integratie benaderingsaanpak van Haspeslagh en Jemison overeen met de huidige aanpak van de fusie? Alhoewel deze in een samenwerkingsverband niet echt van toepassing is, zou bij een symbiotische integratie benadering, het wantrouwen en achterdocht kunnen worden verklaard doordat de dienst Vastgoed de dienst Ontwikkeling zag als een binnendringer en daardoor niet meer openstond. In een dergelijk geval voorziet het toetsingskader voor de juiste integratiebenadering.

### 3.4 Definitief toetsingskader

Uit bovenstaande toetsing van de casussen aan het toetsingskader bleken er geen elementen te zijn die om bijstelling van het concept vroegen. Ondanks dat de casussen in feite geen werkelijke fusies zijn, kan toch worden gesteld dat deze voldoende inzicht hebben gegeven in de werking van het concept toetsingskader voor een fusie. Het concept Toetsingskader is hiermee een definitief Toetsingskader geworden.

Voor dit onderzoek is het niet van belang om de elementen verder te kwantificeren. Door onderstaand toetsingskader toe te passen wordt inzichtelijk of er elementen zijn, waar geen rekening mee is gehouden of die mogelijk extra aandacht verdienen. Deze vormen dan de elementen waar het RVOB zich op moet focussen om de fusie de meeste kans van slagen te geven.

Definitief Toetsingskader	
Elementen	Toetsingscriterium
<b>1. Taken opbouwfase</b> a-Instellen interfacemanagement b-Rustiger vaarwater c-Nieuwe koers d-Balans en controle e-Sterker maken f-Wederzijds begrip (tijd, geld) g-Geloofwaardigheid	Is interface management aangesteld? Is er sprake van onzekerheid? Is nieuwe missie en visie al geformuleerd? Zijn fusie argumenten nog actueel? Zwakke punten? Op korte termijn verhelpen? Tijd en geld voor wederzijds begrip? Geloofwaardig interfacemanagement?
<b>2. Klimaat</b> a-Wederzijds begrip (cultuur) b-Bereidheid samenwerken c-Capaciteit d-Vrije resources	Begrip voor elkaars cultuur en organisatie? Bereidheid om samen te werken? Tijd en geld voor mogelijkhedenoverdracht? Wordt tijdelijk speelruimte gecreëerd?

e-Inzicht bronnen van voordeel	Belangrijkste doelstellingen bekend?
<b>3. Strategische mogelijkheden</b> -Middelen -Functionele vaardigheden -Management vaardigheden	Welke middelen zijn er? Welke functionele vaardigheden zijn er? Welke management vaardigheden zijn er?  Geven de strategische mogelijkheden kansen om meerwaarde te creëren?
<b>4. Integratiebenadering</b> -Absorptie/conservatie/symbiose	Komt de integratie benaderingsaanpak van Haspeslagh en Jemison overeen met de huidige aanpak van de fusie?
<b>5. Meerwaarde</b>	Heeft men nog steeds hetzelfde doel/meerwaarde voor ogen?
<b>6. Externe omgeving</b>	Wie zijn de stakeholders? Welke pijlers moeten worden aangewezen om de bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen en welke pijlers kunnen leiden tot verbetering?

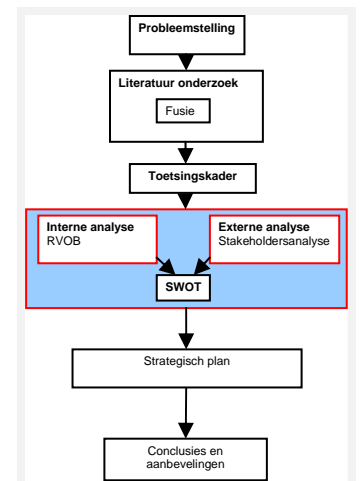
In het volgende hoofdstuk zullen de interne en externe analyse worden uitgevoerd.

# Hoofdstuk 4

## 4.1 Interne en externe analyse RVOB

In dit hoofdstuk vinden de interne- en externe analyses plaats met als doel antwoord te krijgen op het tweede deel van de centrale vraag: **...en waar moet het RVOB zich dan intern en extern op focussen om haar visie en missie te realiseren?**

De interne analyse wordt uitgevoerd aan de hand van het toetsingskader. Dit kader vormt de leidraad voor de te toetsen elementen die van belang zijn voor het slagen van de fusie. Door deze elementen te analyseren en te combineren met de uit interviews verkregen antwoorden kan worden gezien welke interne elementen belangrijk zijn voor de fusie.



Om de bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen en of te verbeteren wordt een externe analyse uitgevoerd. Allereerst wordt de externe omgeving geanalyseerd door een stakeholdersanalyse. Door vervolgens de stakeholders te classificeren middels de macht- en dynamiekmatrix van Gardner<sup>60</sup> kan worden bepaald welke stakeholders en taken de meeste aandacht behoeven. Hieruit volgen de belangrijkste elementen uit de externe analyse.

De belangrijkste elementen uit de interne- en externe analyse worden vervolgens in een SWOT analyse en een confrontatiematrix verder uitgewerkt. De hieruit verkregen antwoorden vormen de belangrijkste strategische elementen waarop de organisatie zich moet richten om de fusie te laten slagen. Deze zullen worden gebruikt als input voor het in het volgende hoofdstuk op te stellen strategisch plan.

De interviews worden weergegeven in bijlage 3b voor de interne analyse en bijlage 3c voor de externe analyse. De verantwoording van het gebruik van de interviews vindt u in bijlage 3.

## 4.2 De interne analyse aan de hand van het toetsingskader

Het onderstaande toetsingskader vormt de leidraad voor de interne analyse. Deze worden in onderstaande subparagrafen puntsgewijs verder uitgewerkt.

Toetsingskader	
Elementen	Toetsingscriterium
<b>1. Taken opbouwfase</b>	
a-Instellen interfacemanagement	Is interface management aangesteld?
b-Rustiger vaarwater	Is er sprake van onzekerheid?
c-Nieuwe koers	Is nieuwe missie en visie al geformuleerd?
d-Balans en controle	Zijn fusie argumenten nog actueel?
e-Sterker maken	Zwakke punten? Op korte termijn verhelpen?
f-Wederzijds begrip (tijd, geld)	Tijd en geld voor wederzijds begrip?
g-Geloofwaardigheid	Geloofwaardig interfacemanagement?

<sup>60</sup> Gardner e.a.

<b>2. Klimaat</b> a-Wederzijds begrip (cultuur) b-Bereidheid samenwerken c-Capaciteit d-Vrije resources e-Inzicht bronnen van voordeel	Begrip voor elkaars cultuur en organisatie? Bereidheid om samen te werken? Tijd en geld voor mogelijkhedenoverdracht? Wordt tijdelijk speelruimte gecreëerd? Belangrijkste doelstellingen bekend?
<b>3. Strategische mogelijkheden</b> -Middelen -Functionele vaardigheden -Management vaardigheden	Welke middelen zijn er? Welke functionele vaardigheden zijn er? Welke management vaardigheden zijn er?  Geven de strategische mogelijkheden kansen om meerwaarde te creëren?
<b>4. Integratiebenadering</b> -Absorptie/conservatie/symbiose	Komt de integratie benaderingsaanpak van Haspeslagh en Jemison overeen met de huidige aanpak van de fusie?
<b>5. Meerwaarde</b>	Heeft men nog steeds hetzelfde doel/meerwaarde voor ogen?

#### 4.2.1 Taken opbouwfase integratieproces

Door in de interne omgeving de belangrijkste taken in de opbouwfase van het integratieproces te analyseren en te toetsen aan het toetsingskader kunnen er mogelijk elementen worden aangewezen die de mogelijkhedenoverdracht in het integratieproces kunnen verstoren.

##### a. Het instellen van een interface-management

Het interface-management dient ervoor te zorgen dat de interacties tussen de organisaties op de juiste wijze worden gestuurd en bewaakt<sup>61</sup>. De aanstelling van een interface management is volgens de theorie een belangrijk aspect voor het slagen van de fusie.

Toetsingskader: Is interface-management aangesteld?

Interne analyse: Er wordt in het fusieproces van het RVOB niet een apart interface-management aangesteld. De organisaties hebben een dermate geringe omvang dat deze niet nodig wordt geacht. Het topmanagement<sup>62</sup> heeft zich zelf aangewezen als interface-management. Daarnaast zijn een tweetal werkgroepen ingesteld (werkgroep samenwerking en een werkgroep financieel kader) die de daadwerkelijke fusie voorbereiden.

Risico: Door het niet apart aanstellen van een interface-management bestaat er het risico, dat het topmanagement door de dagelijkse beslommingen onvoldoende tijd heeft om het integratieproces goed te sturen en te bewaken. Het niet aanstellen van een interface-management vormt derhalve een risico voor het slagen van de fusie omdat er het gevaar bestaat dat het integratieproces onvoldoende aandacht krijgt.

##### b. De zaak in rustiger vaarwater brengen

Volgens Haspeslagh en Jemison breekt er na de fusie of overname een periode aan van wankel evenwicht, dat gemakkelijk kan worden verstoord<sup>63</sup>. In een dergelijke periode bestaat er de kans dat managers en werknemers die in onzekerheid zijn gebracht over hun toekomst in hun schulp kruipen. De concurrentie heeft daarentegen de neiging om actiever te worden en proberen marktsegment over te nemen.

<sup>61</sup> Haspeslagh en Jemison, p 185

<sup>62</sup> Directeur dienst vastgoed (DV) en directeur dienst ontwikkeling (DO)

<sup>63</sup> Haspeslagh en Jemison, p 191

Toetsingskader: Is er sprake van onzekerheid?

Interne analyse: De dienst ontwikkeling (DO) wordt in eerste instantie als aparte projectdirectie aan dienst vastgoed (DV) toegevoegd. Hierbij is geen sprake van overlappende functies die een bedreiging zouden kunnen zijn voor de bestaande functies van de managers en medewerkers. Op basis hiervan zouden er geen gevoelens van onzekerheid hoeven te bestaan. Ook de interviews met betrekking tot het interne fusietraject geven aan dat er niet echt sprake is van onzekerheid bij mensen van de verschillende organisaties over hun functie. In de uitwerking van casus Twente in paragraaf 3.3.1 is wel sprake van onzekerheid. Dit betrof echter de opstartfase van de eerste samenwerking, waarbij het Gemeenschappelijk Ontwikkelbedrijf (nu Dienst Ontwikkeling) zeker als bedreiging werd gezien. Deze onzekerheid is inmiddels weggeëbd.

Risico: Door de toevoeging van de dienst Ontwikkeling als aparte projectdirectie aan dienst Vastgoed is er geen sprake van onzekerheid onder de mensen. In die zin is het niet nodig om deze taak uit te voeren. Deze taak vormt geen risico voor het slagen van de fusie omdat er geen onzekerheid heerst onder de medewerkers.

#### c. Een nieuwe koers bepalen.

Om duidelijk te maken aan de managers en medewerkers wat het doel is van de nieuwe organisatie RVOB is het belangrijk om een nieuwe missie en visie op te stellen. De managers en medewerkers weten dan waar ze hun pijlen op moeten richten.

Toetsingskader: Is nieuwe missie en visie al geformuleerd?

Interne analyse: Voor het RVOB zijn onderstaande missie en visie geformuleerd.

#### Missie

*Het RVOB realiseert ruimtelijke en financiële doelen door beheer, ontwikkeling en verkoop van bestaande Rijksgronden en –gebouwen. Daar waar het Rijk bij gebiedsontwikkeling een belangrijke grondpositie of financieel belang heeft, wordt hij vertegenwoordigd door het RVOB.*

#### Visie

*Het RVOB voert op doelmatige wijze alle taken van een professioneel en ondernemend beheer- en ontwikkelbedrijf uit: hij taxeert, beheert, aan- en verkoopt en ontwikkelt rijksvastgoed (gronden & gebouwen). Het RVOB is de belangenbehartiger van het Rijk op het gebied van vastgoed en gebiedsontwikkeling.*

*Bij complexe ruimtelijke opgaven waar diverse rijksbelangen samenkomen, werkt het RVOB namens meerdere departementen samen met regionale partijen. Het RVOB is actief, betrokken en oplossingsgericht. Samen met zijn partners kan het Rijk zo slagvaardig optreden in gebiedsontwikkeling.*

Risico: De nieuwe missie en visie zijn geformuleerd. Echter bij navraag bij een aantal collega's bleek deze niet bij hen bekend te zijn. Ondanks dat de missie en visie al zijn geformuleerd kan worden gesteld dat dit element een risico bevat. De medewerkers zijn hier immers niet van op de hoogte en weten dus niet waar ze hun pijlen op moeten richten.

#### d. De balans opmaken en controle uitoefenen

Om het gevaar van determinisme, oftewel het vasthouden aan een ideaalbeeld ten opzichte van de huidige werkelijkheid te, voorkomen, wordt aangeraden om de oorspronkelijke argumenten van de fusie van tijd tot tijd te controleren of deze nog actueel zijn<sup>64</sup>.

Toetsingskader: Zijn fusie argumenten nog actueel?

Interne analyse: De in paragraaf 2.2.2 genoemde argumenten met betrekking tot het begrip meerwaarde van de fusie zijn nog steeds actueel. Wel blijken er uit een verslag

---

<sup>64</sup> Haspeslagh en Jemison, p 193

van een schriftelijk overleg van de Tweede kamer<sup>65</sup> vragen te zijn gesteld of niet ook DLG of delen van DLG (Ontwikkelbedrijf Groene Ruimte) in het fusieproces zouden moeten worden betrokken. Het antwoord van de minister van Financiën hierop is dat op een aantal aspecten, zoals kansen op synergie en efficiency dit wel voordelen zou bieden. Maar omdat het beleidsmatig (opdrachtgeverschap en doelstelling, financieel vs. beleid) te veel tijd zou kosten, er voor is gekozen om de fusie tussen Domeinen en het GOB nu door te zetten om een betere aanpak van gebiedsontwikkeling zo snel mogelijk te realiseren. In 2010 vindt een evaluatie plaats, waarin ook weer wordt gekeken of de samenvoeging van DLG met het RVOB alsnog zou kunnen plaatsvinden. Kortom een argument om in de gaten te houden.

Risico: De oorspronkelijke argumenten zijn nog steeds actueel. In deze vormt dit aspect geen risico voor het niet laten slagen van de fusie.

#### e. De gefuseerde organisatie sterker maken

Volgens Haspeslagh en Jemison moeten de zwakke punten en of gebreken van de organisaties zo snel mogelijk nog in de opbouwfase worden verholpen. Het naderhand verhelpen kost veel tijd en energie, die dan aan andere zaken zouden moeten worden gewijd. Voorbeelden om zwakke punten en gebreken te verbeteren zijn; mensen op de juiste plaats zetten, aandacht voor aantrekken nieuw personeel/het verhogen van de kwaliteit van het personeel en aanpassen productiefaciliteiten<sup>66</sup>.

Toetsingskader: Heeft het interface-management een beeld van de zwakke punten en worden de zwakke punten van de organisatie op korte termijn verholpen?

Interne analyse: In het onderhavige fusieproces is aandacht voor het financieel instrumentarium (lees: productiefaciliteit) van de dienst ontwikkeling. Deze wordt nu als beperkend ervaren. Door het nieuwe financiële instrumentarium zou het RVOB slagvaardiger gebiedsontwikkelingen moeten kunnen uitvoeren. Op personeelsgebied zou in het licht van de nieuwe visie en missie nog een inventarisatie moeten worden gemaakt om te bezien of op kwaliteitsgebied nog een optimaliseringslag moet worden gemaakt en of nieuw personeel moet worden aangetrokken.

Risico: Niet alle zwakke punten en of gebreken lijken verholpen. Dit element vormt hiermee een risico voor de fusie.

#### f. Wederzijds begrip kweken

Om wederzijds begrip te kweken over elkaars opvatting over de organisatie en cultuur is tijd en geld nodig.

Toetsingskader: Is voor het fusieproces tijd en geld uitgetrokken om wederzijds begrip te kweken?

Interne analyse: Uit de interviews blijkt dat hier aandacht voor is. De bij het fusietraject betrokken medewerkers hebben in de interviews aangegeven dat wordt gedacht aan;

- Het laten samenwerken van medewerkers in projecten.
- Het oprichten van kennispodia om expertises uit te wisselen.
- Het gezamenlijk successtapjes maken.

Bovengenoemde antwoorden bevatten elementen die te maken hebben met het beschikbaar stellen van tijd. Vooralsnog zijn dit echter gedachten die nog niet concreet zijn gemaakt. Er is derhalve nog geen tijd en geld voor de taak wederzijds begrip gereserveerd.

Risico: Zolang er nog geen tijd en geld is gereserveerd voor het creëren van wederzijds begrip vormt dit element een risico voor de fusie.

#### g. Geloofwaardigheid opbouwen

De mensen moeten vertrouwen hebben in het interface-management en deze respecteren en geloofwaardig vinden om gemotiveerd te zijn voor de fusie. Dit gaat uit van het gegeven dat het interface-management veelal nieuw is voor in ieder geval 1 van de organisaties, waarbij geloofwaardigheid nog moet worden opgebouwd.

<sup>65</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2008-2009, 31 700 XIV, nr. 136

<sup>66</sup> Haspeslagh en Jemison, p 195



Toetsingskader: Wordt het interfacemanagement geloofwaardig gevonden?

Interne analyse: Zoals gezegd bestaat het interface-management bij de fusie van het RVOB uit het bestaande topmanagement. Er zijn inmiddels diverse bijeenkomsten met het topmanagement geweest waarin de fusie is uitgelegd. Dit betrof een logisch en geloofwaardig verhaal, waarbij er geen redenen zijn aan te wijzen waarom het interface-management niet als geloofwaardig zou kunnen worden betiteld.

Risico: De geloofwaardigheid van het interface-management (topmanagement) is niet in het geding. Dit element vormt hiermee geen risico voor de fusie.

#### **4.2.2 Klimaat**

Zoals al eerder is aangegeven vormt het juiste klimaat een goed podium om de strategische mogelijkheden uit wisselen. De in het toetsingskader genoemde elementen worden hieronder stapsgewijs geanalyseerd.

##### a. Wederzijds begrip voor elkaars bedrijfsorganisatie en -cultuur

Ging het bij dit onderdeel van de taken in de opbouwfase als genoemd in paragraaf 4.2.1 met name om de aspecten tijd en geld. Hier gaat het met name om de inhoudelijke kant van het element wederzijds begrip. Hierbij is het van belang dat de organisaties op de hoogte zijn van elkaars waarden, de geschiedenis, de organisatorische aanpak, de werkzaamheden, het personeelsbestand en de cultuur.

Toetsingskader: Heeft men begrip voor elkaars cultuur en organisatie?

Interne analyse: Uit de antwoorden van de interviews blijkt dat beide organisaties zich met betrekking tot de integratie nogal zorgen maken over de cultuurverschillen.

Hieronder volgt een samenvatting van de antwoorden uit de interviews (bijlage 3b vraag 7) met betrekking tot cultuur:

- Er zijn grote cultuurverschillen aanwezig, die de integratie niet soepel zullen laten verlopen, we zullen naar elkaar toe moeten groeien.
- Niet optimaal, grote cultuurverschillen.
- Veel wantrouwen, de cultuurverschillen zijn groot. De een is groot en behoudend, de ander is klein, jong en dynamisch, hier moeten nog wat muren worden beslecht.
- Forse cultuurverschillen, daar waar waarneembaar met de mensen rond de tafel zitten om de geschillen weg te nemen.

Hierbij moet worden gezegd dat alle geïnterviewden aangaven het cultuurverschil als bedreiging te zien. Een deel van dit cultuurverschil valt te verklaren door onvoldoende kennis over elkaars organisatie. Zo is bijvoorbeeld de een behoudend en de ander dynamisch. Dat het behoudende voortkomt uit een stuk regelgeving en interne procedures is niet altijd even duidelijk, evenals het dynamische aspect aan de andere kant.

Risico: Het moge duidelijk zijn dat het element wederzijds begrip een risico vormt voor de fusie. Het belemmert een goed klimaat en daarmee ook de strategische mogelijkhedenoverdracht, die de meerwaarde zou moeten creëren.

##### b. Bereidheid personeel om samen te werken

Met de bereidheid om samen te werken valt of staat een fusie.

Toetsingskader: Is men bereid om samen te werken?

Interne analyse: De bereidheid van het management en de mensen die bij het fusieproces zijn betrokken om samen te werken is zeker aanwezig. Alhoewel er bij een aantal mensen wel wat scepsis zal bestaan tegen samenwerking, valt niet te verwachten dat de mensen niet bereid zijn om samen te werken.

Risico: Dit element zal met enige aansturing geen risico vormen voor het slagen van de fusie.

#### c. De capaciteit om mogelijkheden te ontvangen en over te dragen

De overdracht van mogelijkheden kan alleen plaatsvinden als de mensen in staat zijn om de mogelijkheid te geven en te ontvangen. Een obstakel hierbij kan zijn de beschikbare hoeveelheid tijd en geld<sup>67</sup>.

Toetsingskader: Is er tijd en geld gereserveerd voor de overdracht van mogelijkheden?

Interne analyse: Is gelijk aan analyse bij taken in de opbouwfase, de taak wederzijds begrip (paragraaf 4.2.1.).

Risico: Zolang er niet concreet tijd en geld is gereserveerd voor het creëren van wederzijds begrip vormt dit element een risico voor de fusie.

#### d. Beschikbaarheid vrij beschikbare resources

Hiermee wordt bedoeld op het beschikbaar stellen van tijd door de druk op de korte termijn doelen (lees winst) direct na de fusie tijdelijk enigszins te temperen, zodat de organisatie speelruimte krijgt om zijn te wennen en oplossingen te zoeken voor onvoorziene omstandigheden op operationeel en strategisch gebied<sup>68</sup>.

Toetsingskader: Worden tijdelijk mindere prestaties verwacht/speelruimte gecreëerd?

Interne analyse: Veel van de te verrichten prestaties zijn extern gericht. De directie ontwikkeling krijgt opdrachten van het opdrachtgeversberaad, de directie vastgoed heeft convenanten afgesloten met andere vastgoeddiensten over op te leveren producten. Door het RVOB zijn nog geen signalen afgegeven deze prestaties te willen verminderen.

Risico: Door de beperkte speelruimte in het bestaande takenpakket vormt dit aspect een risico voor de fusie.

#### e. Inzicht in oorzaak en gevolg wat betreft de bronnen van voordeel

Het is hierbij belangrijk om te weten wat op operationeel vlak de belangrijkste doelstelling is. De medewerkers en managers moeten inzicht hebben in de bron, de aard, de timing en de voorspelbaarheid van de fusievoordelen<sup>69</sup>.

Toetsingskader: Weten de managers en medewerkers de belangrijkste doelstelling van de fusie?

Interne analyse: De focus van het topmanagement is vooral gericht op de complementariteit van beide organisaties en het gegeven dat directie ontwikkeling als aparte projectdirectie naast de directie vastgoed wordt gepositioneerd. De gedachten gericht op het samenwerken in projecten en het oprichten van kennispodia kunnen worden beschouwd als mogelijke bronnen van voordeel. De fusie wordt tevens gezien als de opstap naar één Rijksvastgoeddienst. Uit de interviews komen verschillende antwoorden naar voren, daarmee kan worden gesteld dat er geen uniform beeld is van de belangrijkste doelstelling.

Risico: Dit element vormt door het ontbreken van een uniform beeld over de belangrijkste doelstelling/bronnen van voordeel een risico voor een goed klimaat.

### **4.2.3 De strategische mogelijkheden**

In deze paragraaf wordt ingegaan op de strategische mogelijkheden. De mogelijkheden zijn:

- (1) Middelen samen gebruiken.
- (2) Overdragen van functionele vaardigheden.
- (3) Overdragen van algemene managementkwaliteiten.

Toetsingskader: Welke strategische mogelijkheden om meerwaarde te creëren zijn er?

Interne analyse: Hieronder worden de strategische mogelijkheden puntsgewijs uitgewerkt en toegelicht.

<sup>67</sup> Haspeslagh en Jemison, p 125

<sup>68</sup> Haspeslagh en Jemison, p 125

<sup>69</sup> Haspeslagh en Jemison, p 126

### 1 Middelen samen gebruiken

Het gaat hierbij om samenvoeging en optimalisering van de middelen van beide organisaties.

Uit de interviews zijn de volgende componenten genoemd die betrekking hebben op het begrip middelen.

- Gezamenlijke resources ICT/administratie, P&O en op termijn mogelijk ook huisvesting
- Mogelijkheden voor een actief grondbeheer door het hebben van eigendommen
- Slagvaardiger nieuw financieel instrumentarium dienst ontwikkeling

In onderstaande tabel worden de in de interview genoemde middelen uitgewerkt en wordt bekeken of deze leiden tot optimalisatiemogelijkheden.

Middelen	Dienst Ontwikkeling (DO)	Dienst Vastgoed (DV)	RVOB	Overlap	Optimalisatie
Huisvesting	1	4	5	Ja	Ja, is mogelijk door kantoren samen te voegen
ICT/administratieve organisatie, P&O	VROM systeem	DV systeem	DV systeem	nee	Ja, DO krijgt goed draaiend ICT systeem en administratieve ondersteuning en kan gebruik maken van de diensten van P&O. Optimalisatie: DO moest deels zelf nog systeem en administratie ontwikkelen
Eigendommen*	Projecten	Onroerende zaken	Projecten + onroerende zaken	Nee	Ja, door beschikbaarheid onroerende zaken, en nieuw instrumentarium actief grondbeheer mogelijk
Instrumentarium	Eigen	Eigen	DV gelijk, DO nieuw	nee	Ja. Het DO krijgt een slagvaardiger instrumentarium mbt gebiedsontwikkeling

\*Uit de jaarcijfers 2008 van Dienst Vastgoed blijkt dat er al enige jaren sprake is van een afnemende hoeveelheid eigendommen(=werkvoorraad) neemt hierdoor steeds verder af. Het huidige beheersareaal bedraagt 1.590.293 ha, hiervan bestaat 92% uit water. De afnemende werkvoorraad loopt in de pas met het niet opvullen van vrijkomende fte's. Het personeelsbestand is het afgelopen jaar ook ingekrompen van 267 fte per 1/1/2008 naar 255 fte per 31/12/2008.

Alle in de interviews genoemde middelen blijken ruimte geven om te optimaliseren.

### 2 Overdragen van functionele vaardigheden

De functionele vaardigheden die voor verbetering zouden kunnen zorgen bestaan volgens de theorie uit het delen van informatie, routinematige werkzaamheden, kennis en knowhow of door bepaalde mensen te verplaatsen of overtollig te verklaren.

Uit de interviews kwam het delen van kennis en expertise als enigste functionele vaardigheid naar voren. Kennis en expertise zijn echter brede begrippen, het bevat namelijk ook elementen die betrekking hebben op het delen van informatie en het delen van routinematige werkzaamheden. Waaruit bestaat de kennis en expertise van DO en DV. De kennis van de DO is gericht op gebiedsontwikkeling. De kennis van DV bestaat uit beheer, aankoop, verkoop en taxatie en relatief kleine herontwikkelingen. Beheer en verkoop zijn hierbij deels aan te wijzen als routinematige werkzaamheden. Door de functionele vaardigheden te analyseren kan worden bekeken in hoeverre de fusie hier een positieve bijdrage aan kan leveren. In onderstaande tabel worden de functionele vaardigheden van beide organisaties weergegeven en wordt bekeken of deze meerwaarde geven.

Vaardigheden	DO	DV	RVOB	Overlap	Optimalisatie
Beheer, Verkoop, Aankoop, Taxatie	-	+	+ Kennis/knowhow routinematige werkzaamheden informatie	nee	Ja, DO krijgt een professionele vastgoedorganisatie tot zijn beschikking
Kleinschalige herontwikkeling*	+	+	++ Kennis/knowhow	Ja	Vult elkaar aan.
Gebieds-ontwikkeling	+	-	+ Kennis/knowhow	Nee	DO is goed in grootschalige gebiedsontwikkelingen

\* Onder kleinschalige herontwikkeling wordt verstaan het planologisch gereed maken van een nieuwe hoogwaardigere bestemming dan de 'oude' bestemming, met als doel financiële meerwaarde te behalen.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat op alle genoemde vaardigheden kennis en knowhow kan worden gedeeld, daarnaast kan de DO na de fusie gebruik maken van een aantal routinematige vaardigheden. Door informatie (marktinfo, mogelijke nieuwe ontwikkelingen e.d.) te delen wordt voorkomen dat de ene partij verkoopt terwijl de andere partij mogelijkheden ziet voor ontwikkeling. De functionele vaardigheden lijken op basis van bovenstaande door de fusie te worden geoptimaliseerd. Uiteraard zal er een goed platform moeten worden gecreëerd waar deze vaardigheden eenvoudig en doelmatig kunnen worden gedeeld.

### 3 Overdragen van algemene managementkwaliteiten

Bij het verbeteren van de over te dragen algemene managementkwaliteiten gaat het om het verkrijgen van beter inzicht, coördinatie of controle over de organisatie.

Na de fusie zal er meer communicatie tussen partijen nodig zijn. Om mensen over en weer in projecten te kunnen laten werken is een goede communicatie tussen de managers noodzakelijk. Hierbij zullen ze moeten beschikken over goede gegevens, hetgeen tot resultaat heeft dat er meer inzicht, coördinatie en controle over de organisatie nodig is. Daarnaast geeft uitwisseling van kennis en expertise van het management ook mogelijkheden voor optimalisatie.

#### *Welke strategische mogelijkheden om meerwaarde te creëren zijn er?*

Uit de analyse van de strategische mogelijkheden blijkt dat de onderzochte mogelijkheden door de fusie kunnen worden geoptimaliseerd. Naast dat er ook middelen en managementvaardigheden kunnen worden overgedragen is het duidelijk dat de kern van de strategische mogelijkheden ligt bij de overdracht van de functionele vaardigheden.

Risico: De strategische mogelijkheden zijn er en vormen op zich geen risico.

Maar om de mogelijkheden te kunnen uitwisselen en dus meerwaarde te kunnen creëren is het nodig om een goed klimaat te hebben. Daarnaast zullen de bronnen van voordeel voor iedereen inzichtelijk moeten zijn. Het topmanagement zal de belangrijkste bronnen moeten benoemen en hierop moeten sturen.

#### 4.2.4 De integratiebenadering

In deze paragraaf wordt ingegaan op de integratiebenadering die het RVOB zou moeten toepassen. Een goede integratiebenadering draagt volgens de theorie bij aan het slagen van de fusie. Voor het bepalen van de integratiebenadering die van toepassing is wordt gebruik gemaakt van het model "Verschillende integratiebenaderingen" van Haspeslagh en Jemison<sup>70</sup> (zie ook paragraaf 2.6), deze zal in de onderstaande interne analyse verder worden uitgewerkt.

Toetsingskader: Komt de integratie benaderingsaanpak van Haspeslagh en Jemison overeen met de huidige aanpak van de fusie?

Interne analyse: Voor de interne analyse zal eerst het integratie benaderingsmodel worden uitgewerkt. De eerste stap in de uitwerking van het model is het bepalen van de behoefte aan strategische samenhang en de behoefte aan organisatorische autonomie.

##### Strategische samenhang

De strategische mogelijkheden kunnen leiden tot waardeschepping, voorwaarde hiervoor is dat er wel samenhang tot stand moet worden gebracht tussen de organisaties om deze mogelijkheden over te dragen<sup>71</sup>. Zoals gezegd in paragraaf 4.2.3 vormen de functionele vaardigheden de kern van de strategische mogelijkheden voor het RVOB. Vaardigheden zijn altijd gekoppeld aan mensen, of procedures of handelingen die ze verrichten. Om vaardigheden tussen de organisaties te kunnen overdragen zal informatie, kennis en expertise moeten worden gedeeld. Duidelijk is dat er bij overdracht van functionele vaardigheden een sterke behoefte bestaat aan strategische samenhang. Immers om te kunnen delen zullen de mensen veelvuldig over en weer de grens van hun eigen organisatie moeten overschrijden om de vaardigheden aan de andere organisatie te kunnen overdragen. Doordat de functionele vaardigheden de kern vormen van de over te dragen strategische middelen kan uit bovenstaande worden geconcludeerd dat de fusie van het RVOB een *sterke strategische behoefte aan samenhang* heeft.

##### Organisatorische autonomie

Bij de behoefte aan organisatorische autonomie gaat het erom dat de over te dragen strategische mogelijkheden voor de nieuwe organisatie behouden blijft. Een paradox van een fusie is dat de gewenste meerwaarde van een mogelijkhedenoverdracht, de meerwaarde van de over te dragen mogelijkheid juist kan vernietigen<sup>72</sup>. Dit doet zich vooral voor als er sprake is van overdracht van functionele vaardigheden, deze zijn gekoppeld aan mensen<sup>73</sup>. Mensen kunnen namelijk besluiten te vertrekken als ze van mening zijn dat hun waarde is vernietigd. Voor het RVOB geldt dat de kern van de strategische mogelijkheden wordt gevormd door de overdracht van functionele vaardigheden. Daarnaast bestaat er een grote behoefte om de beide organisaties in eerste instantie naast elkaar te zetten om zodoende de eigen identiteit (oftewel behoud van autonomie) te behouden. Rekening houdend met bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de fusie van het RVOB een *sterke behoefte aan organisatorische autonomie* heeft.

Door bovenbeschreven sterke behoeften aan strategische samenhang en organisatorische autonomie in onderstaand model<sup>74</sup> toe te passen (zie groen gearceerde)

<sup>70</sup> Haspeslagh en Jemison, p 157

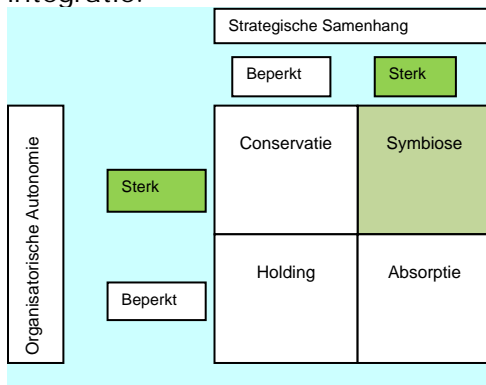
<sup>71</sup> Haspeslagh en Jemison, p 151

<sup>72</sup> Haspeslagh en Jemison, p 153

<sup>73</sup> Haspeslagh en Jemison, p 153

<sup>74</sup> Haspeslagh en Jemison, p 157

blijkt dat de symbiotische integratieaanpak de meest optimale aanpak is voor de integratie.



#### De symbiotische integratieaanpak

De symbiotische integratiebenadering blijkt hierbij overeen te komen met gewenste benaderingswijze van de geïnterviewden (zie onderstaande antwoorden).

Op de vraag: Worden de organisaties geheel geïntegreerd? hebben het management en de bij het fusieproces betrokken medewerkers, samengevat de volgende antwoorden gegeven (bijlage 3b, vraag 4):

- Eerst niet, op termijn wel.
- Nee, zal vooral een papieren samenwerking zijn.
- Eerste stap is overgang van VROM naar Financiën, daarna organisch integreren.
- Het GOB blijft voor de AOB projecten zelfstandig, organisatorische aspecten als P&O, I&B en administratie worden echter gelijk samengevoegd.
- Nee, de taakvelden liggen voor een groot gedeelte uiteen.
- Uiteindelijk wel, maar eerste stap is naast elkaar en vervolgens organisch integreren.

Zoals gezegd in paragraaf 2.6 kent de symbiotische integratiebenadering een eigen integratieaanpak, te weten<sup>75</sup>:

1. Beginnen met conserveren en intern veranderen.
2. Openstaan in plaats van binnendringen.
3. Inruilen van operationele verantwoordelijkheid tegen zeggenschap over de strategie.
4. Samensmelten van twee organisaties.

#### Ad 1 Beginnen met conserveren en intern veranderen

Hierbij gaat het erom dat bedrijven beginnen om het goede te conserveren en intern de nodige veranderingen door te voeren om bij het samenvoegen beter op elkaar in te kunnen spelen.

#### Ad2. Openstaan in plaats van binnendringen

Het dominant opdringen werkt averechts, beter is om open te staan voor initiatieven van elkaar. Vervolgens moeten de interacties tussen de organisaties steeds meer worden gestimuleerd.

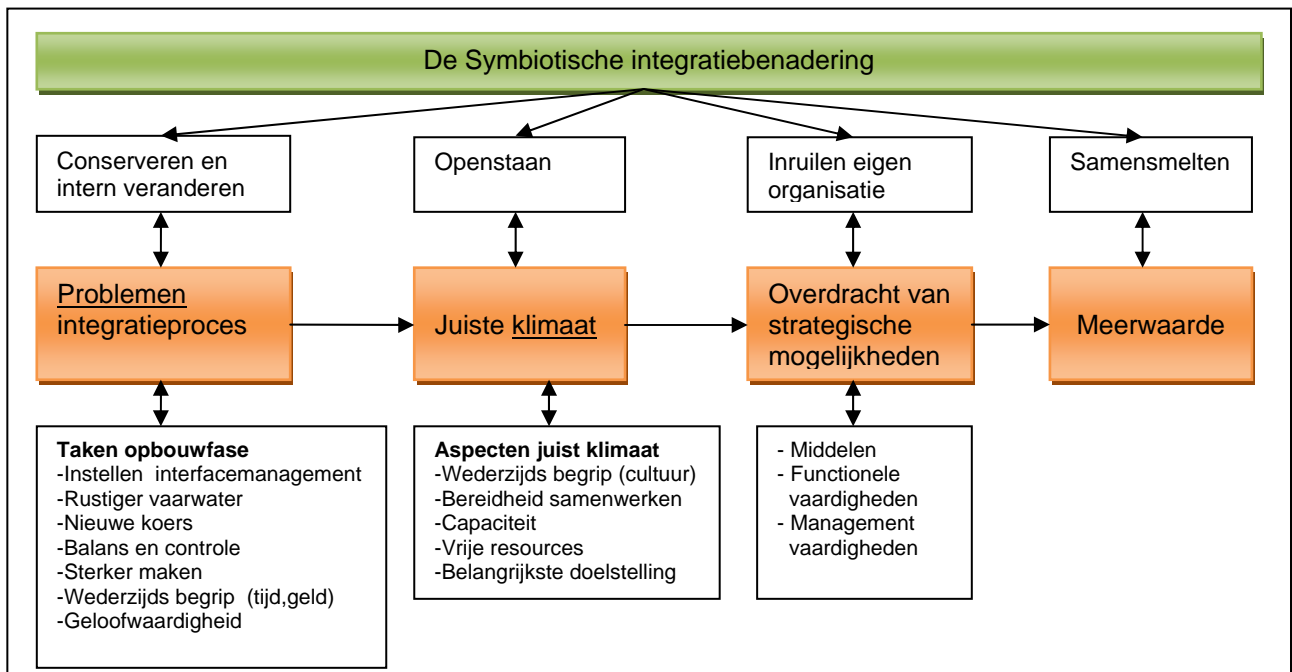
Ad3. Inruilen van operationele verantwoordelijkheid tegen zeggenschap over de strategie  
Door de interacties worden de partijen steeds meer gelijk en krijgen ze steeds meer zeggenschap over de strategie van het andere bedrijf.

#### Ad 4. Samensmelten van twee organisaties

Deze stappen leiden uiteindelijk tot geleidelijke samensmelting

In het fusieproces kan de symbiotische integratiebenadering als volgt worden weergegeven. Zie onderstaand figuur.

<sup>75</sup> Haspeslagh en Jemison, p 235



Bij een symbiotische integratiebenadering staan de organisaties in eerste instantie naast elkaar. Door de uitwisseling van kennis en informatie groeien ze geleidelijk naar elkaar toe. De behoefte aan samenhang en autonomie kunnen in evenwicht worden gehouden door de fictieve grens tussen de organisaties goed te bewaken. Hierbij is het de opzet om in het begin de grens tussen de organisaties enigszins te koesteren voor het behoud van de identiteit en cultuur van de eigen organisatie. Langzamerhand kunnen de sluisdeuren iets worden opengezet, om steeds iets meer functionele vaardigheden of managementvaardigheden over te dragen totdat de bedrijven uiteindelijk één organisatie zijn geworden.

**Risico:** Het eerst naast elkaar staan en het geleidelijk en organisch fuseren van de organisaties komt overeen met de symbiotische benaderingsaanpak. De integratiebenadering vormt derhalve geen risico.

#### 4.2.5 Meerwaarde

De fusie en de overdracht van strategische middelen heeft tot doel meerwaarde te creëren. Door na te gaan of de oorspronkelijke argumenten van de fusie die tot meerwaarde zou moeten leiden nog steeds actueel zijn kan een inschatting worden gemaakt of het oorspronkelijke doel moet worden bijgesteld.

**Toetsingkader:** Heeft men nog steeds hetzelfde doel/meerwaarde voor ogen?

**Interne analyse:** In paragraaf 2.2.2. worden de oorspronkelijke argumenten voor de meerwaarde van het RVOB weergegeven. Dit zijn:

- 1 Beter en eenvoudiger gebruik maken van elkaars expertise.
- 2 Geen onderlinge concurrentie meer over taakafbakening
- 3 De relatie tussen de beheer en de ontwikkelpoot zal vergemakkelijkt en verstevigd worden (synergie-effecten).
- 4 De bundeling van de ontwikkelactiviteiten geeft een grotere kritische massa, hetgeen een gunstig effect heeft op de efficiency en de kwaliteit van de uitvoering.
- 5 Het aanwenden van domeingronden voor ontwikkeltransacties wordt eenvoudiger.

- 6 Het GOB kan gebruik maken van de administratieve en organisatorische ondersteuning van Domeinen en hoeft deze niet zelf te ontwikkelen (efficiency).

In de interviews (zie bijlage 3b, vraag 3) zijn de volgende antwoorden met betrekking tot de te behalen meerwaarden genoemd:

- Slagvaardiger nieuw financieel instrumentarium GOB.
- Organisaties zijn complementair.
- Minder onderlinge concurrentie, meedenken ipv tegendenken, samenwerking ipv tegenwerking.
- Mogelijkheden voor een actief grondbeheer.
- Belangrijke speler mbt rijksvastgoed en ontwikkeling.
- Delen van kennis en expertise.
- Duidelijk gezicht voor de externe omgeving.
- Betere communicatie.
- Gezamenlijke resources ICT/administratie, P&O en op termijn mogelijk ook huisvesting.
- Opmaat voor 1 Rijksvastgoedbedrijf.

Risico: Door bovenstaande antwoorden uit de interviews te combineren met de in paragraaf 4.2.3 genoemde aanwezige strategische mogelijkheden kan worden gesteld, dat de oorspronkelijke argumenten met betrekking tot meerwaarde nog steeds actueel zijn en geen bijstelling behoeven.

#### 4.2.6 Conclusie interne analyse

De elementen in onderstaande tabel met een 'Ja' in de kolom 'Vormt dit element een Risico', vormen een risico voor het slagen van de fusie van het RVOB. Op deze elementen zal het RVOB zich dan ook intern moeten focussen.

Elementen	Vormt dit element een Risico
<b>1. Taken opbouwfase</b> a-Instellen interfacemanagement b-Rustiger vaarwater c-Nieuwe koers d-Balans en controle e-Sterker maken f-Wederzijds begrip (tijd, geld) g-Geloofwaardigheid	Ja, is niet aangesteld Nee Ja, Missie en Visie zijn wel geformuleerd maar onbekend Nee Ja, geen activiteiten zichtbaar om zwakke punten te verbeteren Ja, er is geen tijd en geld gereserveerd Nee,
<b>2. Klimaat</b> a-Wederzijds begrip (cultuur) b-Bereidheid samenwerken c-Capaciteit d-Vrije resources e-Inzicht bronnen van voordeel	Ja, cultuur wordt als een bedreiging gezien Nee Ja, er is geen tijd en geld gereserveerd voor de overdracht Ja, er is geen speelruimte gecreëerd Ja, geen uniform beeld over belangrijkste doelstelling

Het RVOB moet zich richten op de volgende strategische mogelijkheden om meerwaarde te behalen.

<b>3. Strategische mogelijkheden</b> -Middelen -Functionele vaardigheden -Management vaardigheden	-Huisvesting, ICT/administratieve organisatie, P&O, Eigendommen en Slagvaardig financieel instrumentarium. -Beheer, Aankoop, Verkoop, Taxatie, Kleinschalige herontwikkeling en gebiedsontwikkeling. -Meer inzicht, coördinatie en controle.
--	--



Het RVOB zou zich moeten focussen op de volgende integratiebenadering.

<b>4. Integratiebenadering</b> -Absorptie/conservatie/symbiose	Volgens het model zou de symbiotische integratiebenadering moeten worden gevolgd. Dit houdt in eerst conserveren en intern veranderen, dan openstaan voor elkaar, vervolgens inruilen eigen organisatie en als laatste stap het samensmelten. Betreffende aanpak komt overeen met de huidige aanpak en vormt daardoor geen bijzonder aandachtspunt.
---	---

Voor het element meerwaarde geldt het volgende.

<b>5. Meerwaarde</b>	De oorspronkelijke argumenten om meerwaarde te behalen zijn nog steeds actueel en behoeven geen bijstelling. De organisaties zijn complementair.
----------------------	--

#### 4.3 Externe analyse

In deze paragraaf zal eveneens aan de hand van het toetsingskader de externe omgeving worden geanalyseerd. Eerst zullen de stakeholders in beeld worden gebracht, vervolgens worden deze stakeholders geclassificeerd met de macht- dynamiekmatrix van Gardner om te bepalen welke klanten het belangrijkste zijn voor het RVOB. Uit het bovenstaande volgen de belangrijkste elementen, waar de RVOB zich extern moet focussen om de bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen.

<b>Toetsingskader</b>	
<b>6. Externe omgeving</b>	Wie zijn de stakeholders? Welke pijlers moeten worden aangewezen om de bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen en welke pijlers kunnen leiden tot verbetering?

##### 4.3.1 Stakeholdersanalyse

In deze paragraaf wordt ingegaan op de stakeholders die de externe omgeving van het RVOB vormen. Stakeholders worden hierbij gedefinieerd als; het samenstel van in meer of mindere mate georganiseerde belanghebbende partijen<sup>76</sup>.

De volgende stakeholders van het RVOB kunnen worden onderscheiden:

##### De Rijksoverheid

1. Ministerie van Financiën
2. Opdrachtgeversberaad (AOB)
3. Rijkswaterstaat (RWS)
4. Dienst Vastgoed Defensie (DVD)
5. Rijksgebouwendienst (RGD)
6. Dienst Landelijk Gebied (DLG)

##### Zelfstandige bestuursorganen (ZBO's)

7. Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA)
8. Staatsbosbeheer (SBB)
9. Prorail

##### Lagere Overheden

10. De Provincies/Gemeenten/waterschappen/ andere overheidsinstellingen

<sup>76</sup> Keuning en Eppink

## Markt/Klanten

### 11. Markt en klanten

In bijlage 4 worden bovenstaande stakeholders toegelicht op wie ze zijn, wat ze doen en wat hun relatie is met het RVOB.

In dit onderzoek wordt de stakeholder markt/klanten niet meegenomen, zij zijn immers niet de “concurrenten” die de bestaande bedrijfsactiviteiten bedreigen. De lagere overheden zijn als stakeholder alleen meegenomen voor hun publiekrechtelijke functie en niet de privaatrechtelijke. In hun privaatrechtelijke functie (koper) vallen ze onder de markt die zoals hierboven beschreven buiten beschouwing wordt gelaten.

Voor de externe analyse is het belangrijk om onderscheid te maken tussen de verschillende taken van het RVOB. Het RVOB is op basis van de Comptabiliteitswet (CW) aangewezen als de beheers – en verkooporganisatie van overtollige onroerende zaken van de rijksoverheid<sup>77</sup>, de hiermee samenhangende taken worden CW-taken genoemd. Taken buiten de CW-taak zoals bijvoorbeeld het op verzoek van een andere rijksdienst taxeren, adviseren en aankopen van onroerende zaken zijn de niet CW-taken. Deze worden beschouwd als dienstverlening waarvoor de verzoekende overheidsdienst moet betalen.

In de visie van het RVOB staat geschreven dat ze, de belangenbehartiger van het Rijk op het gebied van vastgoed en gebiedsontwikkeling willen worden. De niet- CW taak geeft het RVOB de kans om de belangen van de andere vastgoeddienst te behartigen of te ondersteunen zonder dat deze daartoe wettelijk is verplicht. Het RVOB draagt met de niet- CW taak bij aan het streven van het Rijk om een sterke en professionele vastgoeddienst te worden, waar kennis en expertise van de verschillende diensten met elkaar worden gedeeld en muren tussen de verschillende diensten worden neergehaald.

#### **4.3.2 De macht- dynamiekmatrix van Gardner**

Stakeholders kunnen zowel zorgen voor kansen als bedreigingen. Door gebruik te maken van de macht- en dynamiekmatrix van Gardner<sup>78</sup> kunnen de stakeholders worden geclassificeerd door de macht die zij bezitten in relatie te brengen met de dynamiek (veranderlijkheid) van hun organisatie. De dynamiek bepaald hierbij de mate van veranderlijkheid van de stakeholder, in hoeverre is de stakeholder afhankelijk van het RVOB, kunnen ze makkelijk weg of hebben ze het RVOB nodig. De macht geeft de mate aan van de afhankelijkheid die het RVOB heeft ten opzichte van de stakeholder, is de macht groot dan heeft het weggevallen van zo'n stakeholder grote gevolgen. De stakeholders vallende in groep D met veel macht en veel dynamiek hebben de meeste aandacht van het RVOB nodig om de bedrijfsactiviteiten te beschermen. De matrix is ingevuld op basis van de visie van het RVOB, namelijk dat ze de belangenbehartiger van het Rijk op het gebied van vastgoed en gebiedsontwikkeling willen worden.

---

<sup>77</sup> Uitzonderingen hierop zijn de Dienst Landelijk Gebied en de ZBO's die zelfstandig mogen beheren en verkopen

<sup>78</sup> Gardner e.a.

In onderstaande matrix staan de stakeholders in de macht- en dynamiekmatrix van Gardner geclassificeerd weergegeven.

		Dynamiek			
		weinig	veel		
Macht	weinig	A 3+4+5 8+9	B	1. MinFin (verantwoordelijk ministerie) 2. AOB (opdrachtgever) 3. Rijkswaterstaat (RWS) 4. Dienst Vastgoed Defensie 5. Rijksgebouwendienst 6. 7. COA 8. Staatsbosbeheer (SBB) 9. Prorail 10. Lagere overheden (Obv publieke taak, rol in projecten)	1a. MinFin Niet CW (schatkistbankieren) 3a. RWS Niet CW 4a. DVD Niet CW 5a. RGD Niet CW 6a. DLG Niet CW
	veel	C 1+2	D 7+10+1a 3a+4a+5a+6a		

#### Uitwerking Matrix

In groep A (weinig macht, weinig dynamiek) hoeft de organisatie weinig inspanningen te verrichten om de stakeholders (klanten) tevreden te houden. In deze groep vallen de ZBO's, Staatsbosbeheer (CW taak) en Prorail en de Rijksvastgoeddiensten met een CW taak. Dit zijn RWS, DVD en de RGD. De CW taak zorgt voor een tempering in de dynamiek, de betreffende vastgoeddienst heeft geen keus om zijn activiteiten elders voort te zetten. Prorail zit in deze groep omdat het RVOB hier geen werkzaamheden voor verricht.

In groep B (veel dynamiek, weinig macht) is de klant wispelturiger, maar heeft de stakeholder weinig macht om zaken te kunnen afdwingen. Volgens de matrix valt geen van bovengenoemde stakeholders in deze groep.

Groep C (veel macht, weinig dynamiek) deze klant is belangrijk omdat hij machtig is, maar hij is weinig dynamisch zodat hun standpunt voorspelbaar is en aan hun wensen eenvoudig tegemoet kan worden gekomen. Hier vallen de beide opdrachtgevers onder, te weten het ministerie en het AOB. De procedures en kaders van de spelregels zijn bekend, zolang hierbinnen gebleven wordt zullen deze in principe niet in beweging komen.

Groep D (veel macht, veel dynamiek) deze klanten moeten het meeste aandacht krijgen omdat deze machtig zijn en hun houding moeilijk is te voorspellen. In deze groep vallen alle niet-CW taken van het COA, het ministerie van Financiën (Schatkistbankieren), RWS, DVD, RGD en DLG. Ook de lagere overheden vallen in deze groep. Deze groep is het meest gevoelig, ze zijn niet afhankelijk van het RVOB. Wanneer het ze niet bevalt hebben ze de macht om weg te gaan, zonder dat daar enige consequenties aan zijn verbonden, maar die wel impact hebben op de ambitie van de RVOB organisatie om de belangenbehartiger te worden.

#### **4.3.3 Conclusie externe analyse**

Uit de externe analyse blijken de volgende stakeholders en werkzaamheden van belang te zijn om de bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen en of te verbeteren.

Uit de matrix van Gardner blijkt dat het grootste risico voor de bedrijfsactiviteiten wordt gevormd door de stakeholders uit groep D. Deze groep bestaat uit de vastgoeddiensten die niet-CW taken laten uitvoeren door het RVOB. Het betreft de rijksdiensten COA, RWS, DVD, RGD, het onderdeel Schatkistbankieren van het ministerie van Financiën (FIN) en de lagere overheden betrokken bij projecten. Deze groep stakeholders zou dus de

meeste aandacht moeten krijgen om de activiteiten te behouden. Groep A bestaande uit de organisaties met CW-taken zouden volgens de matrix de minste aandacht van het management hoeven te krijgen.

Spanningsveld: Vanuit de visie van het RVOB is groep D erg belangrijk omdat deze groep bijdraagt aan de ambitie om de belangenbehartiger te worden van het Rijksvastgoed. Wordt deze groep echter vanuit het standpunt opbrengend vermogen gezien dan speelt deze groep een ondergeschikte rol en zouden de rollen tussen groep A en groep D in het model moeten worden omgedraaid.

Actie: Het RVOB zal voor de uitgesproken ambitie ook echt tijd, geld en middelen moeten uittrekken om de ambitie waar te kunnen maken. Vooralsnog is de organisatie zo ingericht dat zij vooral is ingericht om groep A met de CW taken optimaal te bedienen.

De niet-CW taken die het RVOB verricht bestaan uit (zie ook bijlage 4):

DVD	Verwerving door gecertificeerd personeel
RGD	Taxaties door gecertificeerd personeel
RWS	Verwerving door gecertificeerd personeel
DLG	samenwerkingsproject Promt, herontwikkeling, verkoop, beheer
COA	Taxaties door gecertificeerd personeel
FIN	Taxaties door gecertificeerd personeel

Door de toenemende hoeveelheid niet CW-taken neemt de behoefte aan gekwalificeerd personeel toe.

In elk gebied waar het dienst Ontwikkeling (DO) projecten heeft lopen en waar de andere rijksdiensten ook belangen hebben zijn er raakvlakken tussen de diensten. Op dit moment heeft het DO een negental gebiedsontwikkelingsprojecten lopen in opdracht van het Algemeen opdrachtgeversberaad (AOB), waarin alle relaties met de verschillende diensten en ministeries zitten besloten en de DO zorg draagt voor het hebben van 1 loket functie voor de Rijksoverheid. De complementariteit van het RVOB op het gebied van gebiedsontwikkeling en vastgoed zorgen ervoor dat de Rijksbelangen integraal kunnen worden bediend, hetgeen een verbetering is ten opzichte van de situatie voor de fusie.

De CW Taken van RGD, RWS, DVD bestaan uit het beheer en de verkoop van overtollige onroerende zaken. De CW taak van SBB bestaat uit het geven van goedkeuring bij vervreemding. Deze taken vormen de sterke basis van het RVOB. De matrix geeft aan dat het management hier weinig inspanningen voor hoeft te verrichten om deze kanten te behouden, dit neemt echter niet weg dat deze werkzaamheden naar behoren dienen te worden uitgevoerd.

Uit de antwoorden uit de interviews met de externe omgeving zijn een aantal steekwoorden gehaald. Deze zijn door de externe omgeving genoemd als aandachtspunten voor hetgeen het RVOB voor de rijksoverheid en hun eigen organisatie zou kunnen betekenen of wat ze graag zouden willen dat het RVOB voor ze doet. De volgende elementen uit de externe interviews zijn van belang.

- De RVOB zou een adviesrol moeten oppakken.
- Informatie-uitwisseling met overige vastgoeddiensten.
- Afstemmen projecten GOB en groen ontwikkelbedrijf om elkaar niet voor de voeten te lopen.
- Meer samenwerking tussen de vastgoeddiensten, om onderlinge cultuurverschillen te slechten.
- Meer slagkracht van het rijk.
- Opstap naar 1 vastgoedbedrijf.

## 4.4 SWOT

De sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen analyse (SWOT) in deze paragraaf helpt om een duidelijker beeld te krijgen van de belangrijkste elementen die in dit hoofdstuk uit de interne en externe analyse naar voren zijn gekomen. De uit de SWOT komende elementen worden gebruikt als input voor de confrontatiematrix. Deze zullen in subparagraaf 4.3.2 verder wordt uitgewerkt.

De uitkomsten van de SWOT analyse in combinatie met de confrontatiematrix dragen bij aan het verkrijgen van een goede focus voor de in het strategisch plan op te nemen elementen.

De input voor onderstaande SWOT wordt gevormd door ingrediënten van de interne en externe analyse en interviews (zie ook bijlage 4 tabel stakeholders).

Sterkte	Zwakte
-Complementariteit (vastgoed en GO <sup>79</sup> ) -Slagvaardig instrumentarium -De CW-taken	-Onvoldoende samenwerking -Ambitie visie past niet bij hoeveelheid gecertificeerd personeel -Podia voor kennisuitwisseling ontbreken
Kansen	Bedreigingen
-De niet-CW taken -Actief grondbeheer -Delen van middelen, kennis en expertise, routine matige werkzaamheden en informatie, (Strategische mogelijkheden), intern en extern	-Cultuurverschillen -Afnemende werkvoorraad -Concurrentie met Groenontwikkelingsbedrijf

In de volgende paragraaf worden de argumenten uit de SWOT-analyse gebruikt als input voor de confrontatiematrix, waaruit verschillende strategische opties kunnen worden gedistilleerd.

### 4.4.1 Confrontatiematrix

Voor het bepalen van strategische opties wordt gebruik gemaakt van de confrontatiematrix. De input voor de confrontatiematrix komt uit de SWOT van de vorige paragraaf. In de confrontatiematrix worden de verschillende argumenten in relatie tot elkaar gewogen en worden de belangrijkste elementen beter zichtbaar. In de confrontatiematrix zijn er 36 combinaties mogelijk tussen de verschillende elementen. Door de combinaties te waarderen, kunnen de combinaties worden opgespoord die het belangrijkste zijn voor het RVOB. Hieronder wordt de confrontatiematrix verder uitgewerkt.

<sup>79</sup> GO staat voor gebiedsontwikkeling

## Confrontatiematrix

	Kansen			Bedreigingen		
	1 De niet –CW taken	2 Actief Grondbeheer	3 Strategische mogelijkheden	1 Cultuurverschillen	2 Afnemende Werkvoorraad	3 Concurrentie Groenontw. bedrijf
<b>Sterkte</b>						
1 Complementariteit	3	5	5	5		
2 Slagvaardig Instrumentarium		5				5
3 De CW-taken	3		1		5	
<b>Zwakte</b>						
1 Onvoldoende Samenwerking		5	5	5		3
2 Gekwalificeerd personeel	5	3			3	
3 Ontbreken van kennispodia			5	3		3

- geen kwestie  
 1 kwesties van geringe importantie  
 3 kwesties van gemiddelde importantie  
 5 kwesties van grote importantie

Uit bovenstaande matrix kunnen de volgende strategische opties worden onderscheiden:

### Sterkten + kansen

De fusie van het RVOB geeft door zijn complementariteit kansen voor uitbreiding van de niet CW-taken, door de kennis van gebiedsontwikkeling kan de adviesrol verder worden uitgebouwd. De door de fusie beschikbaar gekomen gronden tezamen met een slagvaardig instrumentarium kunnen met behulp van de nu beschikbare vastgoed- en gebiedsontwikkelingskennis actief worden opgepakt. De CW-taken tezamen met de kansen van uitbreiding van de niet CW-taken liggen in elkaars verlengde, opgedane ervaringen kunnen hierbij over en weer worden gebruikt. Door de strategische mogelijkheden samen te voegen komt er kennis vrij die ook een positieve invloed heeft op de uitvoering van de CW-taken. De CW-taken zorgen hierbij voor een stevige fundering voor het RVOB.

### Sterkten + bedreigingen

De fusie zorgt voor complementariteit, maar deze kan alleen worden benut als de cultuurverschillen worden beslecht. Het is daarom belangrijk om het cultuurverschil in het fusieproces ruime aandacht te geven omdat er anders het gevaar bestaat dat er alleen een papieren complementariteit gaat ontstaan.

Een andere bedreiging waar aandacht aan moet worden besteed is de ontwikkelpoot van DLG, het groenontwikkelbedrijf. De kans bestaat dat beide op gebiedsontwikkeling gerichte organisaties elkaar bedoeld of onbedoeld gaan beconcurreren, hetgeen de effectiviteit van de gebiedsontwikkelingen en de geloofwaardigheid van 1 overheid ondermijnd.

De afnemende werkvoorraad van de CW-taken is een belangrijk aandachtspunt. Dit heeft uiteindelijk consequenties voor de organisatie. Mogelijke oplossingen hiervoor zijn het verder uitbouwen van de niet CW-taken of taken waar het RVOB goed in is en redelijk eenvoudig overdraagbaar zijn (tijdelijk beheer, verkoop) over te nemen van organisaties als DLG die deze functies nog zelfstandig uitoefenen.

### Zwakte + kansen

De zwakte van onvoldoende samenwerking heeft directe gevolgen voor de kans van een actief grondbeheer, omdat de benodigde instrumenten in elkaars organisatie zitten en waarvan de vruchten alleen door samenwerking kunnen worden geplukt. Ook voor de

overdracht van strategische mogelijkheden is het nodig dat de organisaties gaan samenwerken.

Om de niet CW-taken goed uit te kunnen voeren en eventueel uit te breiden is het nodig om over voldoende gekwalificeerd personeel te beschikken. Van oudsher is dienst Vastgoed met name een beheersorganisatie geweest. Echter een groot deel van de kansen die de niet CW-taken bieden, vragen om gekwalificeerde medewerkers om deze taken goed op te kunnen pakken. Hier zal voldoende aandacht aan moeten worden gegeven, om de gekwalificeerde medewerkers ook de vruchten voor de organisatie van de niet CW-taken te kunnen laten plukken.

De uit te voeren werkzaamheden behorend bij een actief grondbeheer zijn ook voor een deel afhankelijk van de beschikbare capaciteit van de gekwalificeerde medewerkers, door hier ruimte voor te creëren of extra gekwalificeerd personeel aan te trekken ontstaat ruimte om de kansen die actief grondbeheer biedt, op te pakken.

Om de strategische mogelijkheid; kennis en expertise delen, ook daadwerkelijk te laten plaatsvinden is het belangrijk om kennispodia of platforms te hebben, waar de mensen elkaar kunnen ontmoeten en informatie kunnen uitwisselen. Dit kan bijvoorbeeld door gezamenlijke project of werkgroepen te initiëren of informatiebijeenkomsten te houden.

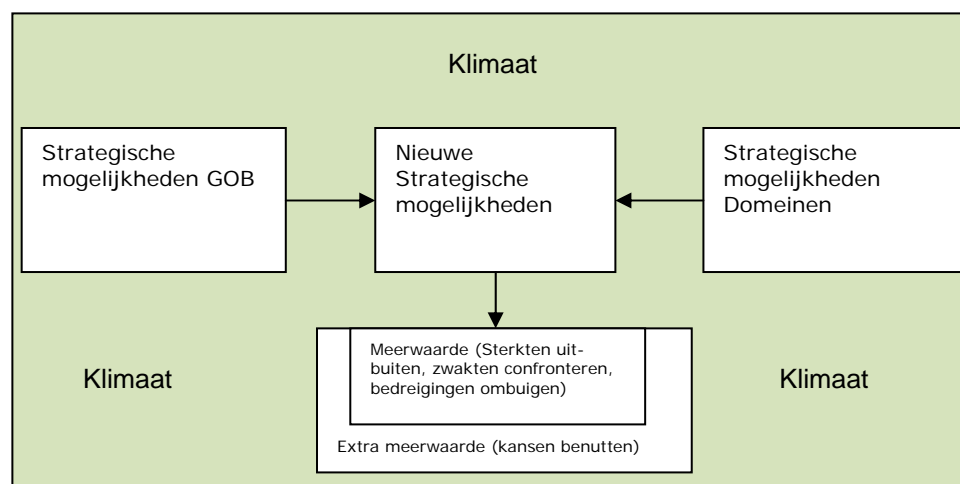
### **Zwakte + bedreigingen**

Zoals diverse malen is aangehaald zijn het hebben van onvoldoende samenwerking en de aanwezige cultuurverschillen twee zeer gevaarlijke ingrediënten voor het niet laten slagen van de fusie. Aan deze aspecten zal dan ook duidelijk aandacht moeten worden besteed en actief door het topmanagement moeten worden aangestuurd.

Het hebben van een ineffectieve niet samenwerkende organisatie laat kansen liggen en geeft mogelijk ruimte aan de andere ontwikkelingsorganisatie, de groene ontwikkelpoot van DLG om de gemiste kansen in te vullen. Door de afnemende werkvoorraad van de CW-taken bestaat er het gevaar, dat de gekwalificeerde medewerkers geen uitdagingen meer zien en hun geluk buiten de organisatie willen gaan zoeken. De eerder genoemde niet CW-taken bieden ruimte om de groep medewerkers mogelijk tevreden te houden. Het ontbreken van kennispodia belemmert de uitwisselingen van de verschillende culturen. Hier zoals hierboven al eerder is genoemd aandacht aan moeten worden besteed.

Om de potentiële onderlinge concurrentie tussen beide ontwikkelbedrijven om te buigen tot samenwerking, kan het hebben van een kennispodium, waar informatie wordt uitgewisseld en waar men elkaar leert kennen, een goed hulpmiddel zijn.

Als we de confrontatiematrix nader beschouwen dan geeft deze aan, dat het kwadrant 'Sterkten+ kansen' zorgt voor mogelijkheden om 'extra' meerwaarde te creëren. Zie onderstaand figuur voor de schematische weergave.



Het creëren van extra meerwaarde gaat echter niet vanzelf. Om de genoemde kansen van de SWOT te kunnen benutten zullen door het management duidelijke strategische keuzes moeten worden gemaakt. Daarnaast bevatten de andere matrixen allemaal maatregelen die nodig zijn om het juiste klimaat te creëren waardoor het mogelijk wordt de sterkten en de kansen te benutten. Als het RVOB in staat is de kansen te benutten, sterkten uit te buiten, bedreigingen om te buigen en met zwakten de confrontatie aan te gaan en deze allemaal weet te optimaliseren dan ontstaat er een meerwaardeoptimum. Dit meerwaardeoptimum is in feite ook het streven van het RVOB. Hetgeen ook blijkt uit de geformuleerde missie en de visie.

Nu duidelijk is, op welke elementen het RVOB zich intern en extern moet focussen zal in de volgende paragraaf een strategisch plan worden opgesteld



# Hoofdstuk 5

## 5.1 Strategisch Plan

De doelstelling van dit rapport is het formuleren van een Strategisch Plan over de te kiezen strategie van het RVOB om de fusie de meeste kans van slagen te geven. In dit hoofdstuk wordt het strategisch plan opgesteld.

In het vorige hoofdstuk zijn de elementen naar voren gekomen waar het RVOB zich op moet focussen om de fusie te laten slagen. Deze elementen vormen de input voor het op te stellen strategisch plan. De elementen worden aangevuld met de te nemen maatregelen om de fusie de meeste kans van slagen te geven.

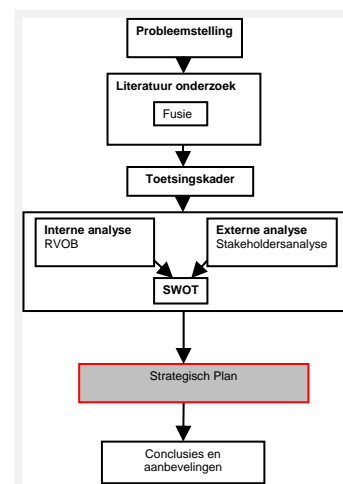
Het strategisch plan wordt stapsgewijs opgebouwd uit de elementen die in de interne analyse, de externe analyse, de SWOT analyse en de confrontatiematrix naar voren zijn gekomen. Per analyse onderdeel wordt een splitsing gemaakt tussen de maatregelen waarop de organisatie zich echt moet focussen omdat deze een risico vormen voor het slagen van de fusie. Daarnaast worden de elementen genoemd die in het fusieproces al zijn opgepakt of niet actueel zijn en die daardoor niet direct aandacht behoeven. Ook al zijn deze elementen niet meer actueel, dan is het toch verstandig deze zo nu en dan te monitoren. Dit om te bezien of ze alsnog actueel zijn geworden.

Hieronder zal het strategisch plan vorm worden gegeven.

## 5.2 Strategisch plan aan de hand van interne analyse

In de interne analyse zijn de elementen naar voren gekomen die nodig zijn om de fusie te laten slagen. Door deze in onderstaande tabel te voorzien van maatregelen en aan te geven of hier actie op moet worden ondernomen of dat het monitoren van dit element volstaat wordt inhoud gegeven aan het strategisch plan.

Elementen	Maatregelen
<b>1. Taken opbouwfase</b>	
a-Instellen interfacemanagement.	Actie: Door het niet aanstellen van een interface-management loopt het integratieproces het risico onvoldoende aandacht te krijgen van het topmanagement. Deze zijn immers ook druk bezet met hun dagelijkse taken. Om het integratieproces te bevorderen is het alsnog aanstellen van een interface-manager aan te bevelen.
b-Rustiger vaarwater	Monitoren: Ondanks dat er nu geen sprake lijkt te zijn van onzekerheid, zouden nieuwe maatregelen alsnog kunnen leiden tot onzekerheid. Door bij nieuwe maatregelen dit element te monitoren wordt voorkomen dat deze alsnog de kop op kan steken.
c-Nieuwe koers	Actie: De nieuwe missie en visie zijn wel geformuleerd, maar is nog onvoldoende bekend bij de medewerkers. Om de neuzen



d-Balans en controle	<p>dezelfde kant op te laten wijzen zou deze goed moeten worden gecommuniceerd. Door doelstellingen te creëren die zijn gericht op de visie en missie wordt tevens geloofwaardigheid opgebouwd.</p> <p>Monitoren: Omdat de wereld kan veranderen is het van tijd tot tijd nodig om te bezien of de fusie niet is achterhaald door een andere werkelijkheid. Zoals in 4.1.1. al is opgemerkt is een toekomstige fusie met ook DLG niet uitgesloten. Door te monitoren worden verrassingen voorkomen.</p>
e-Sterker maken	<p>Actie: Zwakke punten of gebreken moeten zo snel mogelijk worden verholpen. Door in het kader van de nieuwe missie en visie de organisatie door te lichten kan het noodzakelijk zijn mensen te verschuiven en op de juiste plaats zetten, of nieuw personeel aan te trekken om de benodigde kwaliteit binnen te halen. Daarnaast kan het nodig zijn om de productiefaciliteiten te verbeteren.</p>
f-Wederzijds begrip (tijd, geld)	<p>Actie: Er is geen tijd en geld gereserveerd om wederzijds begrip te kweken. Juist ook omdat er grote cultuurverschillen aanwezig zijn is het verstandig hier wel tijd en geld voor in te ramen. Door een planning te maken voor gezamenlijke activiteiten kan hier een goede inschatting van worden gemaakt.</p>
<b>2. Klimaat</b>	
a-Wederzijds begrip (cultuur)	<p>Actie: Duidelijk is dat de cultuurverschillen een bedreiging vormen voor een goede overdracht van de mogelijkheden. Door kennispodia op te zetten, samenwerkingsprojecten en/of werkgroepen in te stellen wordt de barrière langzaam geslecht.</p>
b-Bereidheid samenwerken	<p>Monitoren: Cultuurverschillen vormen ingrediënten die de bereidheid om samen te werken negatief kunnen beïnvloeden. Het is belangrijk dit in de gaten te houden, zodat hier tijdig op kan worden ingesprongen, als dit zich voordoet.</p>
c-Capaciteit	<p>Actie: De mensen moeten de mogelijkheid hebben om de mogelijkheden over te dragen en te ontvangen. Omdat een groot deel van de mogelijkheden bestaat uit de overdracht van kennis zal een belangrijk deel op de schouders rusten van het gekwalificeerde personeel. Juist deze groep heeft de minste tijd om over te dragen en te ontvangen. Door hier tijd en geld voor te reserveren kan op dit aspect worden ingespeeld.</p>
d-Vrije resources	<p>Actie: Door de prestatiedruk tijdelijk te verminderen ontstaat speelruimte om onvoorziene operationele problemen op te lossen. Door met dit instrument rekening te houden wordt ruimte gecreëerd om de problemen op te lossen. Ook hier draait het uiteindelijk om tijd en geld.</p>

e-Inzicht bronnen van voordeel	Actie: Zoals duidelijk is geworden bestaat er geen uniform beeld over de doelstelling. Door goede communicatie zou dit beeld moeten worden aangescherpt, zodat de mensen zich kunnen richten op de juiste pijlers. Bron, aard, timing en inzicht in de bronnen van voordeel zijn hierbij de aspecten die moeten worden gecommuniceerd.
<b>3. Strategische mogelijkheden</b> -Middelen  -Functionele vaardigheden  -Management vaardigheden	Actie: De eerste activiteiten voor de overdracht van middelen als huisvesting, ICT/administratieve organisatie, P&O, eigendommen en Slagvaardig financieel instrumentarium zijn al ondernomen. De werkgroep samenwerking en de werkgroep Financieel kader zijn bezig deze middelen voor gezamenlijk gebruik gereed te maken. Door goede communicatie moeten deze bronnen van voordeel voor iedereen inzichtelijk worden. De successtapjes worden hierdoor gedeeld. De mensen zien daarbij tevens dat er daadwerkelijke stappen worden genomen in het fusieproces en het niet iets is dat zich veraf afspeelt.  Actie: De overdracht van de functionele vaardigheden beheer, aankoop, verkoop, taxatie, kleinschalige herontwikkeling en gebiedsontwikkeling zal actief moeten worden aangestuurd om meerwaarde te kunnen realiseren. Door de diensten in eerste instantie naast elkaar te zetten bestaat het gevaar dat er geen uitwisseling plaatsvindt maar dat de diensten als eilandje blijven functioneren. Om dit te doorbreken zal hier actief op samenwerking moeten worden aangestuurd, zodat deze meerwaarde ook kan worden geoogst.  Actie: Voor heldere communicatie over de gehele organisatie zullen de managers hun kennis met elkaar moeten delen om zodoende meer inzicht, coördinatie en controle over de organisatie te kunnen hebben. Door de aanwezige kennis die bij diverse managers aanwezig is te ontsluiten en te delen ontstaat meerwaarde. Een werkgroep instellen om de aanwezige kennis te ontsluiten zou hiervoor een hulpmiddel kunnen zijn.
<b>4. Integratiebenadering</b> Symbiotische integratiebenadering	Monitoren: De te volgen lijn voor de symbiotische integratiebenadering lijkt in overeenstemming te zijn met de integratiebenadering van de organisatie. De te volgen aanpak hierbij is eerst conserveren en intern veranderen, dan openstaan voor elkaar, om vervolgens langzamerhand de eigen organisatie in te ruilen waarna de organisaties kunnen samensmelten. Om frustraties (samenwerken werd gezien als binnendringen ipv openstaan) als bij Twente te voorkomen dient deze aanpak ook daadwerkelijk te worden nagestreefd. Door de aanpak van tijd tot tijd te monitoren en een duidelijk tijdsbeeld van dit proces aan te geven kunnen dergelijke problemen worden voorkomen.

<b>5. Meerwaarde</b>	<p>Monitoren: De oorspronkelijke argumenten om meerwaarde te behalen zijn nog steeds actueel en behoeven geen bijstelling. Om te voorkomen dat eventuele nieuwe argumenten dwars door de huidige doelstellingen voor de beoogde meerwaarde heen schieten is het raadzaam, de argumenten eens in de zoveel tijd tegen het licht te houden, om te zien of deze om bijstelling vraagt.</p>
----------------------	---

### 5.3 Strategisch plan aan de hand van externe analyse

In de externe analyse zijn eveneens elementen naar voren gekomen die meerwaarde creëren. Door deze in onderstaande tabel te voorzien van maatregelen en aan te geven of hier actie op moet worden ondernomen of dat het monitoren van dit element volstaat wordt inhoud gegeven aan het strategisch plan.

Element	Maatregelen
<b>6. Externe omgeving</b>	<p>Actie: Vanuit de visie van het RVOB om <u>de</u> belangenbehartiger te worden van het Rijksvastgoed is het noodzakelijk de belangrijkste stakeholders binnen boord te houden. Uit de matrix van Gardner bleken de stakeholders met veel macht en veel dynamiek de groep te zijn waar de meest aandacht naar moet uitgaan. Door de pijlen te richten op de niet CW-taken van deze groep stakeholders wordt een mogelijkheid geschapen om de geformuleerde visie te realiseren.</p> <p>Dit kan door een podium van gekwalificeerde medewerkers te creëren. Dit podium moet tijd, ruimte en productiemiddelen krijgen om een goed product op te kunnen leveren, zodat zij deze stakeholders optimaal kunnen bedienen.</p> <p>Daarnaast zal het accountmanagement zich actief op deze stakeholders moeten richten. Uiteraard zal er ook aandacht moeten zijn voor de overige stakeholders.</p> <p>De externe omgeving heeft aangegeven behoefte te hebben aan een adviesrol van het RVOB en wil informatie met elkaar te delen. Het is raadzaam om te onderzoeken op welke wijze het RVOB hier het voortouw in kan nemen. Ook dit kan bijdragen om <u>de</u> belangenbehartiger te worden van het Rijksvastgoed.</p>

## 5.4 Strategisch plan aan de hand van de SWOT en confrontatiematrix

De in de SWOT genoemde elementen zijn in de confrontatiematrix in relatie tot elkaar gewogen. Hieruit zijn de belangrijkste elementen gekomen die voor het RVOB van belang zijn. Deze elementen worden in onderstaande tabel aan de hand van de in de Confrontatiematrix genoemde kwadranten, van maatregelen voorzien.

Elementen	Maatregelen
<b>Sterkten + kansen</b> -Complementariteit vs Niet CW-taken  -Complementariteit vs Actief grondbeheer  -Complementariteit vs Strat. Mogelijkheden  -Slagvaardig instrumentarium vs Actief grondbeheer  -CW-taken vs Niet CW-taken  -CW-taken vs Strategische mogelijkheden	Actie: De complementariteit van het RVOB geeft kansen voor de niet CW-taken. Door hier actief op te sturen kunnen nieuwe producten worden gecreëerd en aangeboden.  Actie: De complementariteit maakt het mogelijk een actief grondbeheer, met de kennis van alle aspecten van vastgoed tot en met gebiedsontwikkeling, geeft kansen om meerwaarde te realiseren. Dit vraagt om een duidelijke aansturing door geld en middelen ter beschikking te stellen.  Actie: De complementariteit kan alleen ontstaan als de strategische mogelijkheden worden overgedragen. De te nemen maatregelen staan beschreven bij strategische mogelijkheden.  Actie: Het nieuwe instrumentarium geeft mogelijkheden om een actief grondbeheer te gaan voeren, waardoor meerwaarde kan worden gecreëerd. Door de mogelijkheden te inventariseren en daar geld en middelen voor vrij te maken wordt de haalbaarheid van deze kans inzichtelijk.  Actie: De verkregen informatie, producten en kennis bij de uitvoering van de verschillende taken zullen moeten worden gedeeld. Hierdoor ontstaan betere producten. Voor het delen van deze kennis zullen podia moeten worden ingesteld om die uitwisseling mogelijk maken.  Actie: De strategische mogelijkheden geven de mogelijkheid om de producten van de CW-taken te verbeteren. Hiervoor moeten de strategische middelen wel worden overgedragen.
<b>Sterkten + bedreigingen</b> -Complementariteit vs Cultuurverschillen	Actie: De cultuurverschillen kunnen de overdracht van mogelijkheden en de samenwerking belemmeren met als gevolg dat er geen complementariteit gaat ontstaan. De te nemen maatregelen staan vermeld bij

<p>-Slagvaardig instrumentarium vs Concurrentie Groenontwikkelbedrijf</p> <p>-CW taken vs Afnemende werkvoorraad</p>	<p>het bovengenoemde element Klimaat.</p> <p>Actie: Om te voorkomen dat het RVOB door het slagvaardige instrumentarium gaat concurreren met het Groene Ontwikkelbedrijf en daarmee de effectiviteit van de Rijksoverheid ondermijnt, is het verstandig een overlegstructuur te creëren. De partijen kunnen daar informatie uitwisselen over waar men mee bezig is of mee bezig wil gaan. Daarnaast zouden partijen elkaar mogelijk zelfs kunnen ondersteunen.</p> <p>Actie: De al jaren aanwezige tendens van een afnemende werkvoorraad, maakt het noodzakelijk om te zorgen voor vervangende werkzaamheden. Deze werkzaamheden kunnen o.a. worden gevonden in de niet CW-taken. Een andere mogelijkheid schuilt in de taken die nu nog bij andere Rijksvastgoeddiensten zijn ondergebracht, maar waar het IBO rapport (zie aanleiding Hoofdstuk 1) van aangeeft dat deze in feite bij het takenpakket van het RVOB behoren, over te nemen. Dit laatste zal moeten worden onderzocht of hier nu of op termijn mogelijkheden voor zijn.</p>
<p><b>Zwakten + kansen</b></p> <p>-Onvoldoende samenwerking vs Actief grondbeheer</p> <p>-Onvoldoende samenwerking vs Strategische mogelijkheden</p> <p>-Gekwalificeerd personeel vs Niet CW-taken</p> <p>-Gekwalificeerd personeel vs Actief Grondbeheer</p>	<p>Actie: Omdat de benodigde instrumenten voor een actief grondbeheer in elkaars organisatie zitten is samenwerking essentieel om deze instrumenten te ontsluiten. De te nemen maatregelen voor een goede samenwerking zijn hierboven al genoemd.</p> <p>Actie: Onvoldoende samenwerking bedreigt ook de overdracht van strategische mogelijkheden. De te nemen maatregelen voor een goede samenwerking zijn hierboven al genoemd.</p> <p>Actie: Voor het uitvoeren van de niet CW-taken is voldoende gekwalificeerd personeel nodig. Door te onderzoeken in hoeverre deze taken kunnen worden uitgebreid en deze taken tegen het beschikbare personeel aan te houden kan worden ingeschat of dit voldoende is om de visie te kunnen realiseren of dat er nieuwe mensen moeten worden aangesteld en/of dat bij scholing moet plaatsvinden.</p> <p>Actie: Om actief grondbeheer te kunnen voeren is het nodig om te beschikken over gekwalificeerd personeel. Door hier tijd, mensen en geld voor te reserveren kunnen de kansen op meerwaarde, door het voeren van een actief grondbeheer, worden opgepakt.</p>

-Ontbreken van kennispodia vs Strategische mogelijkheden	Actie: Het hebben van kennispodia draagt bij aan de overdracht van de strategische mogelijkheden. Door bijvoorbeeld gezamenlijke projecten, werkgroepen en overlegplatforms te initiëren kan kennis en expertise worden uitgewisseld.
<b>Zwakke + bedreigingen</b> -Onvoldoende samenwerking vs Cultuurverschillen  -Onvoldoende samenwerking vs Concurrentie met Groenontwikkelbedrijf  -Gekwalificeerd personeel vs Afnemende werkvoorraad  -Ontbreken van kennispodia vs cultuurverschillen  -Ontbreken van kennispodia vs concurrentie Groenontwikkelbedrijf	Actie: Dit zijn twee zeer gevaarlijk ingrediënten voor het niet slagen van de fusie. Deze aspecten verdienen de grootste aandacht van het topmanagement, omdat er anders geen sprake zal zijn van een te behalen meerwaarde. Hier zal actief aandacht aan moeten worden besteed en duidelijk op moeten worden gestuurd. De te nemen maatregelen zijn al bij de elementen Klimaat en Taken in de opbouwfase beschreven.  Actie: Door onvoldoende samenwerking ontstaat ruimte voor de concurrent het Groen Ontwikkelbedrijf om marktsegment over te nemen. Dit is een bedreiging voor de geformuleerde visie. Ook hier draait het om een goede samenwerking tussen de organisaties om meerwaarde te kunnen creëren. De te nemen maatregelen zijn eerder genoemd.  Actie: De afnemende werkvoorraad kan als deze niet wordt aangevuld met nieuwe werkzaamheden leiden tot het vertrek van gekwalificeerd personeel. Om dit te voorkomen zullen er actief nieuwe werkzaamheden en uitdagingen moeten worden gezocht. De te nemen maatregelen zullen moeten bestaan uit het uitbreiden van de niet CW-taken en het overnemen van taken van andere Rijksvastgoeddiensten zoals hierboven al eerder is beschreven.  Actie: Het hebben van kennispodia draagt bij aan het slechten van de cultuurverschillen. De te nemen maatregelen zijn al bij de elementen Klimaat en Taken in de opbouwfase beschreven.  Actie: Om de potentiële onderlinge concurrentie tussen beide ontwikkelbedrijven om te buigen tot samenwerking is het hebben van een overlegstructuur noodzakelijk. Hier kan informatie en kennis worden uitgewisseld, hetgeen kan leiden tot daadwerkelijke ondersteuning van elkaars taken. De maatregel zal erop gericht moeten zijn om een overlegstructuur te creëren.

De bovenstaande tabellen vormen het Strategisch Plan voor de te volgen strategie om de fusie de meeste kans van slagen te geven. Door de genoemde acties uit te voeren wordt de bedreigingen voor het niet slagen van de fusie weggenomen. Daarnaast dragen de acties bij aan het realiseren van de visie en de missie.



# Hoofdstuk 6

## 6.1 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken en de aanbevelingen gedaan op basis van het gedane onderzoek.

De probleemstelling van dit onderzoek bestaat uit;

*Met welke elementen moet de fusieorganisatie RVOB rekening houden bij het opzetten van de nieuwe organisatie om met de fusie meerwaarde te kunnen creëren.*

Om dit probleem te kunnen oplossen is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd;

*Met welke elementen van een fusie moet een fuserende (overheids)organisatie rekening houden en waar moet het RVOB zich dan intern en extern op focussen om haar visie en missie te realiseren?*

De doelstelling van dit onderzoeksrapport is;

*Het formuleren van een strategisch plan over de te kiezen strategie van het RVOB om de fusie de meeste kans van slagen te geven.*

In onderstaande paragraaf worden de conclusies van het onderzoek weergegeven.

## 6.2 Conclusies

Een fusie betreft het samensmelten van twee of meer partijen tot een nieuwe organisatie. Het doel hierbij is het creëren van meerwaarde.

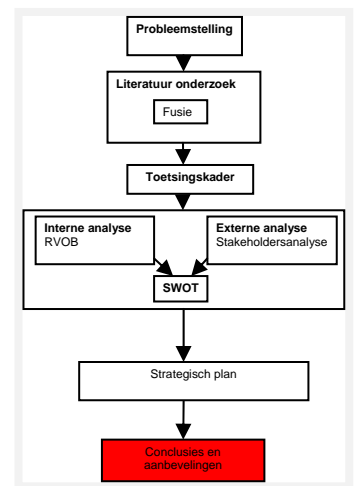
De fusie van het RVOB betreft een politieke fusie. Deze moet als een strategische fusie worden geïmplementeerd. Hierbij vormt de strategische mogelijkhedenoverdracht de kern van het integratieproces dat leidt tot de gewenste meerwaarde.

De strategische mogelijkhedenoverdracht kent een drietal mogelijkheden om waarde te creëren te weten (1) Middelen samen gebruiken, (2) Overdragen van functionele vaardigheden en (3) Overdragen van algemene managementvaardigheden.

Spitsen we deze mogelijkheden toe op de RVOB dan blijkt dat;

- de middelen; huisvesting, ICT, P&O, instrumentarium, eigendommen door actief beheer kunnen worden geoptimaliseerd.
- de kern van de mogelijkheden overdracht wordt gevormd door de over te dragen functionele vaardigheden. Deze bestaan voor het RVOB uit het delen van kennis en expertise.
- de algemene managementvaardigheden door de fusie worden verbeterd. Dit door het delen van kennis, waardoor een beter inzicht, betere coördinatie en controle gaat ontstaan over de organisatie in zijn geheel.

Essentieel voor de strategische mogelijkhedenoverdracht is het hebben van een goed klimaat. Zonder een goed klimaat worden de mogelijkheden niet uitgewisseld en wordt de beoogde meerwaarde niet gerealiseerd. Wanneer we kijken naar het klimaat van het



RVOB dan blijken de hierna genoemde klimaatsaspecten een wezenlijk risico te vormen voor de uitwisseling van de strategische mogelijkheden. Deze aspecten zijn;

- cultuurverschillen,
- de beperkte mogelijkheid om de mogelijkheden te ontvangen en of over te dragen,
- het niet hebben van een uniform beeld over de bronnen van voordeel,
- onverminderde prestatiedruk waardoor er geen speelruimte is om onvoorziene operationele problemen op te lossen.

Om het klimaat positief te beïnvloeden zullen in de opbouwfase van het integratieproces diverse taken moeten worden uitgevoerd. Voor het RVOB betreft het de taken; het aanstellen van een interface-management, het communiceren van de nieuwe visie en missie, het verhelpen van de zwakke punten of gebreken van de organisaties en het reserveren van tijd en geld voor het kweken van wederzijds begrip.

Uit het onderzoek blijkt dat de symbiotische integratiebenadering, de benadering is die het RVOB moet volgen. Deze benadering is nodig om geleidelijk aan een gunstig overdrachtsklimaat te creëren om de fusie succesvol te laten verlopen. De huidige aanpak van het RVOB lijkt hiermee in overeenstemming te zijn.

Het gevaar voor elk fusieproces is dat het een erg intern op de eigen organisatie gerichte bezigheid is waarbij het bedrijf zijn externe omgeving uit het oog verliest. Voor het RVOB is het belangrijk om zijn bestaande bedrijfsactiviteiten te beschermen en uit te breiden. Het fusieproces geeft de RVOB ruimte en mogelijkheden om naast de bestaande verplicht af te nemen diensten ook nieuwe diensten aan te bieden om zodoende meerwaarde te creëren. Om dit te kunnen realiseren zal sprake moeten zijn van een optimale samenwerking binnen het RVOB. Tevens zal er aandacht moeten zijn voor de kleine groep gekwalificeerde medewerkers die deze extra taken moet uitvoeren.

Door de stappen van het strategisch plan te doorlopen kan een strategie worden bepaald die de fusie het meeste kans van slagen geeft. Het benutten van de kansen als genoemd in het 'sterkten + kansen' kwadrant van het strategisch plan geeft mogelijkheden om extra meerwaarde te creëren en te voldoen aan de visie en missie van het RVOB.

### **6.3 Aanbevelingen**

De afnemende werkvoorraad maakt het noodzakelijk vervangende werkzaamheden te zoeken. De fusie van het RVOB geeft door zijn complementariteit kansen voor uitbreiding van de niet- CW taken, door de kennis van gebiedsontwikkeling kan de adviesrol verder worden uitgebouwd. Acquisitie kan hierbij helpen om de producten actief aan te bieden.

Het instellen van een interface-management is aan te bevelen om volledige aandacht te geven aan de onderlinge samenwerking en de aanwezige cultuurverschillen. Het interface-management moet hierbij de mogelijkheid krijgen om deze aspecten structureel goed aan te sturen. Een goede samenwerking is essentieel voor het creëren van meerwaarde.

De door de fusie beschikbaar gekomen gronden tezamen met een slagvaardig instrumentarium geven mogelijkheden om een actief grondbeheer te voeren. Het verdient aanbeveling deze mogelijkheden te onderzoeken en indien nodig te faciliteren.

Om de strategische mogelijkheid; kennis en expertise delen, ook daadwerkelijk te laten plaatsvinden is het belangrijk om kennispodia of platforms te hebben, waar de mensen elkaar kunnen ontmoeten en informatie kunnen uitwisselen, dit kan bijvoorbeeld door gezamenlijke project of werkgroepen te initiëren of informatiebijeenkomsten te houden.

Voor de uitvoering van de niet CW-taken en het delen van kennis is een relatief kleine groep gekwalificeerde medewerkers beschikbaar. Het verdient aanbeveling te onderzoeken of voor het realiseren van de missie en visie niet meer gekwalificeerde medewerkers nodig zijn en of deze niet anders georganiseerd en gefaciliteerd zouden moeten worden.

Om eventuele concurrentie met het Groen Ontwikkelbedrijf van DLG te voorkomen zou een overlegstructuur tussen beide ontwikkelorganisaties moeten worden opgezet. Dit om de samenwerking te bevorderen en informatie en kennis met elkaar te delen.

## Literatuurlijst

- Haspeslagh, P.C. en Jemison, D.B. (1998) Het managen van fusies en overnames. Waardeschepping door integratie. Scriptum Management
- Galan de, W. Seifert, C. en Thijsse, R. (2002) De paradijsvogel: de implementatie van fusies en acquisities. Amsterdam. Business Contact
- Batelaan, M. en Essen van, F. (2000) Tien manieren om fusies te verknoeien. Het inschatten en realiseren van synergie bij fusies en overnames. Schiedam. Scriptum Management
- Piller, R. en Madell, I. (2000) *De fusiegekte. De financiële risico's van fusies en overnames.* Financieel Management select, 2000 nr. 3, p. 16-25
- Vermeulen, B. en Grunewald, S. *Waarde creëren met fusies en overnames: ontwikkelingen in de vastgoedmarkt.* Real Estate Update, 2008 nr 1, p 24-29
- Batelaan, M. en Essen van, F. (2006) Het fusiehandboek. Maak fusies en overnames tot een succes. Pearson Education Benelux.
- Vijverberg, M. en Schoemakers, I. (2002) Fusies en overnames: ontnuchterende analyses en ervaringen uit de praktijk. Amsterdam. Uitgeverij Bert Bakker
- Uhlaner, R. en West, A. (2008) *Naar een winnend fusie- en overnamebedrijf. Holland Management Review.* 2008, nr. 121, p 8-13
- Verbeek, J. (2000) *Fusiekoorts slaat over naar vastgoedsector.* Vastgoed, 2000, nr. 3, p 40-41
- Bultsma, J. (2004) Focus op fusie in de non-profitsector. Assen. Koninklijke Van Gorcum
- Kaplan, R.S. en Norton, D. P. (2004) Strategie in kaart gebracht. Concrete resultaten uit alle bedrijfsmiddelen. Amsterdam. Business Contact.
- Kaplan, R.S en Norton, P.N. (2008) Op kop met de balanced scorecard: strategie vertaald naar actie. Amsterdam. Business Contact
- Linker, P.J. (2006). Sturing in de Rijksdienst: nieuwe en bestaande inzichten verenigd in het sturingsmodel. Assen: Uitgeverij van Gorcum
- Vermeylen, S. en Heene, A. (1999). De stille kracht van de onderneming; Competitiedenken in strategisch management. Tiel, Lannoo Scriptum. p 97-99
- Jonhsen, G. en Scholes, (1999) Exploring Corporate Strategy
- Porter, M.E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review. November-December 1996, p 61-78
- Gitman, L.J. (2004). Principes van Financieel Management. Pearson Education Benelux.
- Kamerstuk 26 juni 2006, Notitie 'Rijkssamenwerking Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf'
- Brief 14 november 2008 van de ministers Van Financiën en VROM aan Tweede Kamer, kenmerk GOB 2008108864

- Tweede Kamer, vergaderjaar 2008-2009, 31 700 XIV, nr 136, Verslag van schriftelijk overleg. Vastgesteld 20 maart 2009
- Keuning, D en Eppink D.J. (1990). Management en Organisatie, theorie en toepassing. Stenfert Kroese uitgevers, Leiden/Antwerpen
- Gardner, J.R., Sweeny, H., Rachlin, R. (1986). Handbook of strategic planning. New York. John Wiley & Sons

#### **Geraadpleegde websites**

[www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)

[www.economische-begrippen.nl](http://www.economische-begrippen.nl)

[www.mijnwoordenboek.nl](http://www.mijnwoordenboek.nl)

#### **Geïnterviewde personen**

Boer de, F. (2009) RVOB/DV

Boonstra, A. (2009) Dienst landelijk gebied

Dijkstra, A. (2009) RVOB/DV

Jongbloed, F. (2009) RVOB/DV

Kramer, L. (2009) RVOB/DO

Lange, J. (2009) Rijksgebouwendienst

Menkhorst, G. (2009) RVOB/DO

Mudde, R. (2009) Dienst vastgoed defensie

Reuser, C. (2009) Raad voor Vastgoed Rijksoverheid

Smale, W. (2009) RVOB/DV

Snoek, M. (2009) RVOB/DO

## **Bijlage 1**

### **Organisatieprofielen**

#### **Organisatieprofiel RVOB dienst Vastgoed (voorheen Domeinen)**

Het Ministerie van Financiën is op basis van de Comptabiliteitswet verantwoordelijk voor het beheer en de afstoot van (overtollige) Rijksonroerende zaken. Het beheer van Vastgoed is op basis van de Regeling materieel Beheer Rijksoverheid overgedragen aan Domeinen en departementale materieelbeheerders (dit zijn de vastgoeddiensten Rijkswaterstaat, Dienst Landelijk Gebied, Dienst Vastgoed Defensie, en Rijksgebouwendienst). Het aan Domeinen overgedragen deel materieel beheer betreft het beheer over overtollig vastgoed.

Het vastgoed dat niet meer nodig is voor departementale doeleinden wordt door de betreffende vastgoeddiensten overtollig gesteld en overgedragen aan Domeinen. Domeinen heeft als taak zorg te dragen voor het vermogensbeheer van het vastgoed in de vorm van tijdelijk beheer en de verkoop tegen marktconforme waarden.

Domeinen OZ vertegenwoordigt de Staat al sinds 1841 als privaatrechtelijk vermogensbeheerder en als eigenaar van gebouwen, gronden, objecten en roerende zaken.

Domeinen fungeert rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de Secretaris Generaal en de Minister van Financiën.

Domeinen bestaat uit een centrale directie en vier regionale directies.

De centrale directie bestaat uit 4 afdelingen:

- Afdeling Beleid, deze is verantwoordelijk voor het initiëren, ontwikkelen en toetsen van het Domeinbeleid ten aanzien van verkoop, beheer, ingebruikgeving en verkoop. Daarnaast behandelt zij politiek gevoelige zaken.
- Afdeling Informatievoorziening en Bedrijfsvoering zorgt voor een toetsende, adviserende en beleidsbepalende rol op het terrein van financiën, informatievoorziening, administratie en organisatie en de interne controle.

- Domeinen Informatiecentrum (DINC) zorgt voor de informatiserings- en automatiseringsdiensten ten behoeven van Domeinen.

#### Organogram



- Afdeling Personeel en Organisatie deze zorgt voor een geïntegreerd personeels- en organisatiebeleid.

De vier regionale directies van Domeinen, directie Domeinen Noordoost, IJsselmeerpolders, West en Zuid zorgen binnen de beleidskaders voor de uitvoering van het beheer en de verkoop van de onroerende Staatseigendommen in hun eigen beheersgebied. Zie voor de organisatiestructuur het hier naast afgebeelde organogram.

#### Organisatieprofiel RVOB dienst Ontwikkeling (voorheen GOB)

Op 16 september 2005 heeft het kabinet bij brief<sup>80</sup> aan de Tweede Kamer de start van het gemeenschappelijk ontwikkelingsbedrijf (GOB) aangekondigd. Het GOB werkt daarbij in opdracht van de beleidsdepartementen (Financiën, LNV, V&W, Defensie, VROM en EZ). Het GOB is bij het ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu ondergebracht. Door de oprichting van het GOB is de mogelijkheid ontstaan om interdepartementaal te kunnen sturen in ruimtelijke ontwikkelingen, vooral in ontwikkelingen waar het Rijk meerdere beleidsbelangen heeft en beslissingen moet nemen over het Rijksvastgoed.

Met het GOB wil het Rijk vanuit haar doelen en belangen slagvaardiger en professioneler gaan optreden in concreet benoemde gebiedsontwikkelingsprojecten. De ambitie is het ontwikkelingsbedrijf voldoende ruimte en instrumenten te bieden om kansen sneller te benutten. De inzet is:

- De realisatie van gebiedsprojecten door een betere interdepartementale afstemming en coördinatie van beleid en beleidsinstrumenten (Rijksinvesteringen, subsidies en Rijksactivabezit)
- De professionaliteit van het Rijk als uitvoeringsorganisatie te vergroten, door beter gebruik te maken van de vastgoedposities van het Rijk en meer projectsturing op basis van bedrijfseconomische motieven.

Zoals gezegd werkt het GOB rechtstreeks in opdracht van de beleidsdepartementen. Er wordt een ministerieel opdrachtgeversberaad (MOB) ingesteld dat over de GOB projecten besluit. De minister van VROM roept de betrokken bewindslieden bij elkaar op de voor het project noodzakelijke momenten zodat de rijksbesluiten in de pas lopen met het tempo van een project.

De besluiten worden voorbereid door het ambtelijk opdrachtgeversberaad (AOB). Dit ambtelijk opdrachtgeversberaad treedt namens de departementen op als gezamenlijke opdrachtgever van het GOB en rapporteert rechtstreeks aan het ministeriële

<sup>80</sup> Brief Tweede Kamer, vergaderjaar 2005-2006 27531, nr.23

opdrachtgeversberaad. De inbreng van de individuele vastgoeddiensten wordt binnen de verantwoordelijkheidslijn van de afzonderlijke beleidsdepartementen georganiseerd.

Het GOB is gestart als projectdirectie en is binnen VROM rechtstreeks opgehangen aan de Secretaris Generaal waarmee de scheiding tussen beleid en uitvoering binnen dit departement is geborgd. Het GOB is een kleine en slagvaardige organisatie. Het GOB bundelt voor de geselecteerde gebiedsprojecten de beste kennis en expertise die binnen het rijk aanwezig zijn op het gebied van proces- en projectmanagement, vastgoedeconomie (het maken van een business case, opzetten van grondexploitaties), privaatrechtelijke en publiekrechtelijke instrumenten en publiek-private samenwerking. Het GOB schakelt waar mogelijk als opdrachtgever de kennis, expertise en faciliteiten in van departementale vastgoeddiensten. Moet er grond in een bepaalde fase worden aangekocht of verkocht dan zijn hier bij de mandaatsvorming afspraken over gemaakt tussen het ambtelijk opdrachtgeversberaad, het GOB en de vastgoeddiensten. Het GOB zal binnen deze kaders en in overeenstemming met de regeling materieel beheer als opdrachtgever in de richting van de vastgoeddiensten optreden<sup>81</sup>. De apparaatskosten die het GOB maakt, moeten door het GOB worden terugverdiend in de business case.

Een GOB-project doorloopt vier fasen. Gestart wordt met een korte kandidaatsfase waarin wordt gekeken of de inzet van het GOB bij een project voor de hand ligt (fase 1). Vervolgens wordt aan de hand van een kortlopende verkenning (fase 2) bepaald of het GOB zal worden ingezet waarna het GOB als enige rijkspartner samen met de betrokken andere partijen gaat werken aan de business case voor dat project (fase 3). Aan de hand van de business case zal uiteindelijk worden besloten over de rijksbetrokkenheid bij de uitvoering van het project (fase 4), waarvan de meest vergaande optie risicodragende deelname is.

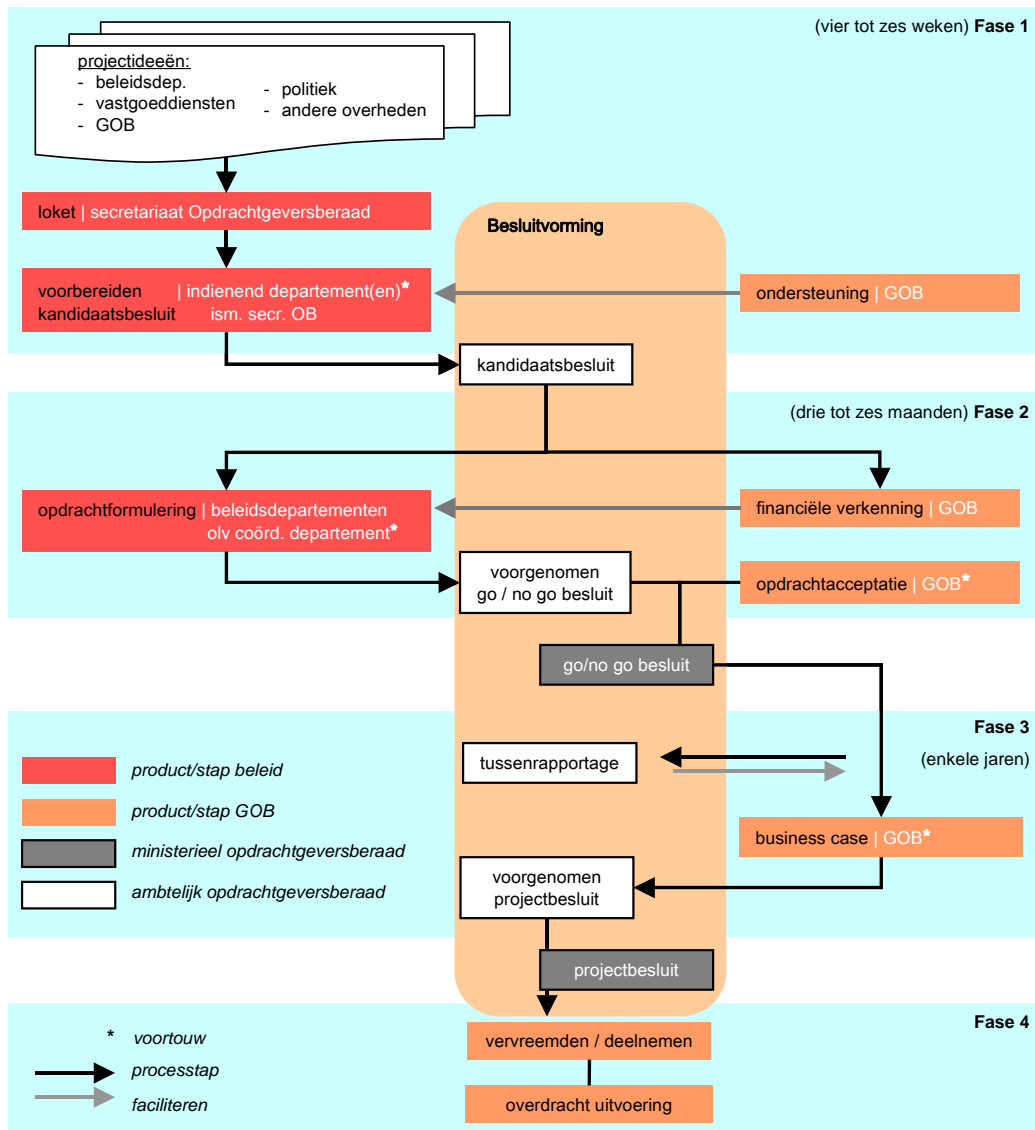
Elke fase wordt afgesloten met een (voorgenomen) besluit in het ambtelijk opdrachtgeversberaad. Bij een positief besluit gaat het project naar de volgende fase. Bij een negatief besluit zal het GOB niet meer betrokken zijn. In dat geval wordt in het ambtelijk opdrachtgeversberaad besproken of en op welke manier het rijk dan aanwezig is bij een gebiedsontwikkelingsproject. In onderstaand figuur worden genoemde fasen schematisch weergegeven.

*Figuur: werkwijze GOB-project*

---

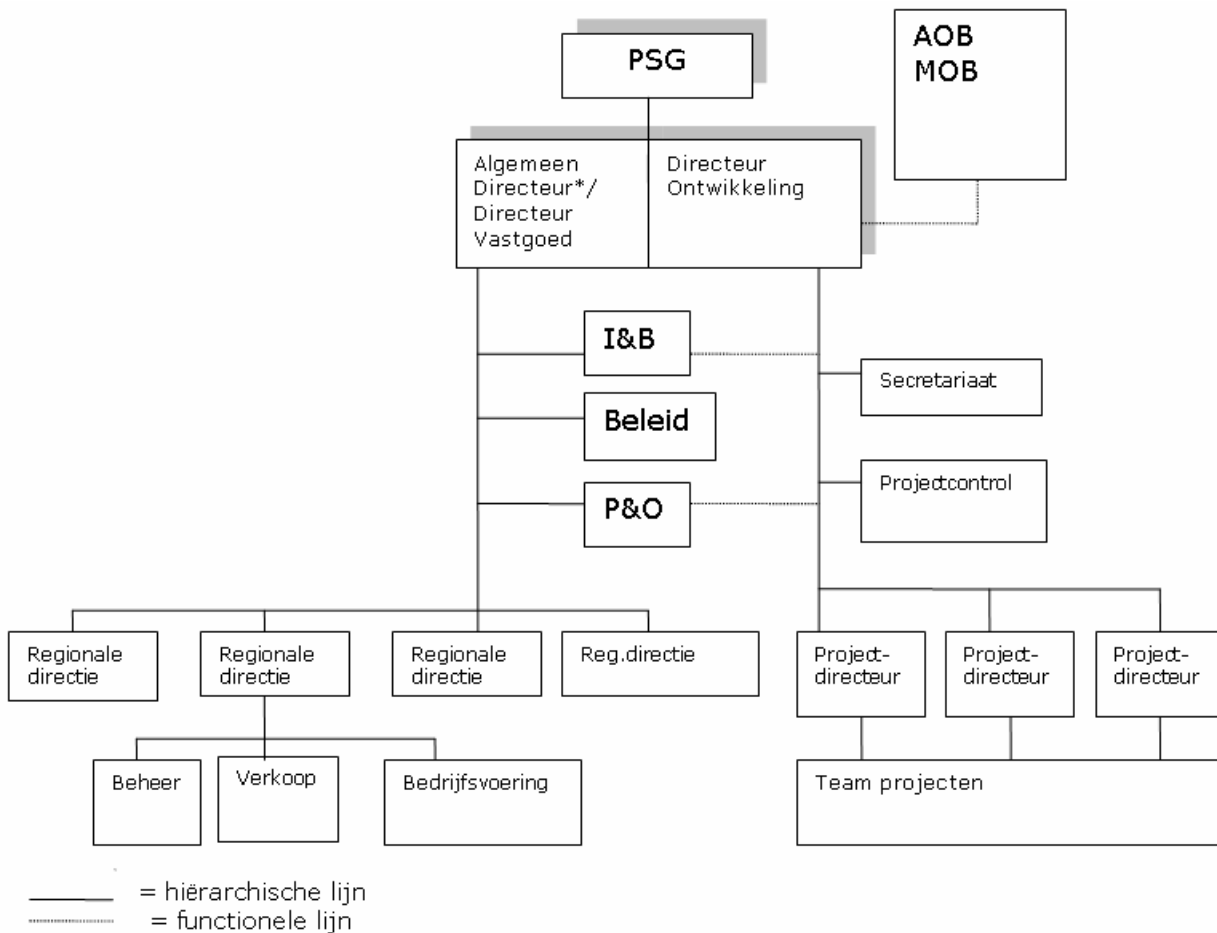
<sup>81</sup> Kamerstuk 26 juni 2006, Notitie 'Rijksamenwerking Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf'





## Organisatieprofiel RVOB

In onderstaande organogram staat weergegeven hoe naar verwachting de nieuwe organisatie het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB) wordt vormgegeven.



De hiërarchische lijnen geven aan dat beide organisaties nog steeds min of meer los van elkaar staan. De samenwerking vindt met name plaats op directeursniveau en de afdelingen I&B en P&O. Beide organisaties behouden dezelfde wettelijke taken als voorheen met ieder een eigen directeur. De fusie zorgt wel voor een bijzonder financieel instrumentarium voor de dienst Ontwikkeling waarmee ze slagvaardiger gebiedsontwikkelingen kan realiseren. Waaruit bestaat nu de meerwaarde (synergie).

## Bijlage 2

### Twee casussen ten behoeve van toetsing toetsingskader

- **Casus 1: Project Ontwikkeling Militaire Terreinen (Prompt)**



DLG en dienst Vastgoed (DV) werken samen aan de opdracht van het ministerie van LNV om 53 voormalige militaire terreinen af te stoten. DLG is hierbij opdrachtnemer. DV is faciliterend. Een groot deel van deze terreinen liggen in de ecologische hoofdstructuur en moeten worden gesloopt en teruggebracht naar de natuur. Er zijn echter ook terreinen die mogelijkheden geven voor een rode herontwikkeling.

Het doel van deze projecten is om het gehele project kosten neutraal uit te voeren waarbij kosten van de groene terreinen door de opbrengsten van de rode terreinen moet worden gedekt.

#### **Samenwerking**

De samenwerking tussen DLG en DV is gericht op het gebruik maken van elkaars sterke punten;

DLG→Ontwikkelingsgericht, landschapsarchitecten, goede contacten met bestuurders

DV→Tijdelijk beheer, administratie, waarderingen, contractkennis en verkoop

De samenwerking tussen partijen verloopt goed, er wordt goed gecommuniceerd en men accepteert en waardeert elkaars inbreng van kennis.

#### **Procesproblemen**

DLG als projectnemer heeft voor het project een nieuwe projectadministratie ingevoerd. De verantwoordelijkheid hiervoor lag bij de niet administratief onderlegde projectleider. Iedere DLG regio bedacht vervolgens zijn eigen systeem, waarbij tevens gebruik werd gemaakt van verschillende administratieve ICT systemen. Door onvoldoende sturing, de individuele aanpak, tezamen met een niet geheel geschikt ICT systeem heeft het op orde brengen van de projectadministratie veel tijd en energie gekost. Wellicht was het DV-systeem beter geweest om te gebruiken voor de projectadministratie. Doordat DLG en DV zich allebei bezig hielden met hun eigen rol in het project is de kans gemist om middelen (projectadministratie) met elkaar te delen (samenwerken) waardoor dit proces mogelijk soepeler en eenvoudiger had kunnen doorlopen.

Door het feit dat zowel DLG als DV een Baten Lastendienst zijn moeten mensen op basis van uren en geld in het project worden opgenomen. Dergelijke systemen werken soms belemmerend als de benodigde mensen geen tijd meer beschikbaar hebben, of als er te weinig uren zijn ingeboekt. Het systeem vraagt om een nauwgezette administratie en juiste wijze van begroten. Omdat projecten van te voren niet altijd goed zijn in te schatten is het belangrijk om een zekere mate van flexibiliteit in het systeem te hebben. Te stringente naleving is funest voor het proces.

Ander probleem bestaat uit de hoeveelheid besluitvormingslagen binnen het project. Het besluitvormingsproces verloopt als volgt: Projectleider maakt businesscase, deze gaat ter goedkeuring naar → regionaal managementteam DLG en DV→ akkoord → centraal DLG→ akkoord opdrachtgever LNV → projectleider. Deze vele lagen met hun eigen

verantwoordelijkheden en meningen zorgen voor veel onduidelijkheid en discussies. Daarnaast is het niet geheel duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Een en ander leidt tot onduidelijke aansturing met als gevolg frustratie en vertraging van de projecten.

## **Conclusies**

De volgende knelpunten kunnen uit het Project ontwikkeling militaire terreinen worden gedistilleerd;

### *Klimaat en middelen;*

Er heerst een goed samenwerkingsklimaat tussen DLG en DV. Echter voor aanvang van het project heeft er geen inventarisatie van de beschikbare middelen plaatsgevonden. De insteek van de samenwerking was vooral gericht op het delen van kennis. Hierdoor zijn bepaalde middelen (projectadministratie, ICT systemen) buiten zicht gebleven, die mogelijk een positieve bijdrage hadden kunnen leveren.

Bij de inventarisatie hoort ook duidelijk een focus te zijn op de beschikbaarheid van het benodigde personeel. Deze beschikbaarheid dient een zekere mate van flexibiliteit te hebben.

*Aansturing;* Aansturing in een project is erg belangrijk, het is daarom belangrijk om 1 leider te hebben, die de uiteindelijke beslissing kan nemen. Daarnaast dient het te behalen doel duidelijk te zijn.

## - **Casus 2: Project Luchthaven Twente**



Onderstaande omschrijving schetst in hoofdlijnen het proces van Luchthaven Twente. Het is geen inhoudelijke weergave van het project. De focus hierbij ligt op de samenwerking tussen het Dienst Ontwikkeling (toen nog GOB) en Dienst Vastgoed (Domeinen).

Het project Luchthaven Twente is in 2004-2005 door Defensie in behandeling gegeven aan Domeinen. De onderhandelingen met de gemeente Enschede verliepen stroef en zaten op een gegeven moment vast. Bij de opstart in 2006 van het GOB hebben de eerste verkenningen plaatsgevonden, hetgeen in augustus 2007 heeft geleid tot de overdracht van het project van Domeinen naar het GOB. Domeinen bleef hierbij het tijdelijk beheer van Luchthaven Twente uitoefenen in opdracht van het GOB. Het project is nog steeds lopende en de huidige samenwerking tussen de dienst Vastgoed en de dienst Ontwikkeling verloopt goed. Tot zover in vogelvlucht een kenschets van de samenwerking.

## **Samenwerking**

Het GOB is sinds augustus 2007 als projecteigenaar verantwoordelijk voor de gebiedsontwikkeling en de vervreemding. Voor die tijd was Domeinen de projectverantwoordelijke. Sinds de overname van het project door het GOB is Domeinen in opdracht van het GOB nog betrokken als tijdelijke beheerder van de Luchthaven Twente.

### *Problemen*

Zoals gezegd ligt de focus van deze casus op de samenwerking tussen het GOB en Domeinen. De hier genoemde problemen hebben derhalve alleen betrekking op de samenwerking.

Voor de casus Twente is een interview (zie bijlage 2A) gehouden onder een viertal hoofdrolspelers. Op de vraag; Wat ging er mis in de samenwerking? Werden de volgende antwoorden gegeven.

1. Bij de start veel wantrouwen, achterdocht, onvoldoende communicatie, onduidelijkheid over rolverdeling en het gevoel van afkalven van verantwoordelijkheid.
2. Onduidelijke rolverdeling, geen duidelijk plan van aanpak. onbekendheid van elkaars taken, te weinig communicatie, verschillende culturen, domeinen kreeg ineens te maken met opdrachtgever, het gevoel van 'wat kunnen zij ,wat wij niet kunnen'.
3. Onvoldoende afstemming, onduidelijke taakafbakening, onduidelijke rolverdeling, slechte communicatie.
4. Door wantrouwen en onduidelijke rolverdeling werkten de organisaties niet samen maar apart van elkaar. Dat gaat vanzelf botsen.

De conclusies die uit de bovenstaande antwoorden met betrekking tot de samenwerking kunnen als volgt worden samengevat:

- Wantrouwen/ achterdocht
- Afpakken verantwoordelijkheid (ondergeschikte rol krijgen)
- Onduidelijkheid over de leiding/taakafbakening
- Verschillende culturen
- Slechte communicatie

Duidelijk is dat het geen geweldige start is geweest. Het wantrouwen kwam voort uit het gevoel het zelf beter te kunnen als de andere, hetgeen mede kwam door onbekendheid van elkaars organisatie en kunnen. De overdracht van de verantwoordelijkheid werd gevoeld als een bedreiging, de mensen voelden zich aan de kant gezet. Daarnaast was de taakafbakening onduidelijk, wie was waarvoor verantwoordelijk. Domeinen deed weliswaar het tijdelijk beheer van Twente maar dan in naam van een opdrachtgever. Domeinen was deze rol niet gewend en verzette zich tegen elke bemoeienis van het GOB. Door de slechte communicatie tussen partijen werden ook de doelstellingen waarom men zo handelde niet helder, hetgeen tot gevolg had dat de samenwerking moeilijk verliep.

Inmiddels zitten we nu eind verder in de tijd en is de samenwerking inmiddels goed te noemen. In de tussentijd is een samenwerkingsverband (Vliegwielsmaatschappij Twente bestaande uit gemeente Enschede, provincie Overijssel, Dienst Landelijk Gebied, dienst Ontwikkeling en dienst Vastgoed) in het leven geroepen. Hierdoor is een podium ontstaan voor overleg en communicatie. De partijen krijgen over en weer aandacht voor elkaars rol in het proces en gingen beter begrijpen waarom de partijen handelen zoals ze handelen. Het inhoudelijke verloop van tijdelijke beheer wordt inmiddels door beide partijen als goed beoordeeld en er is van beide zijden enthousiasme ontstaan voor het project.

Op de vraag; "Wat ging er goed?" werden de volgende antwoorden gegeven;

1. Uiteindelijk leerden we elkaar kennen en inmiddels wordt het enthousiasme met elkaar gedeeld.

2. Gaandeweg het project werd er meer gecommuniceerd, werden de rollen van partijen duidelijker en is meer begrip ontstaan.
3. Het tijdelijk beheer is inhoudelijk goed verlopen en we zijn binnen de uitgebrachte offerte gebleven. Gaandeweg werd de samenwerking beter.
4. Door communiceren en daadwerkelijk samenwerken gaat alles een stuk beter, de mensen zijn enthousiast.

Conclusie "Wat ging er goed?"

Communicatie, tijd, weten wat het doel is, duidelijkheid over de rollen en elkaar in zijn waarde laten zijn hierbij de cruciale elementen, die de samenwerking hebben doen verbeteren.

Dat de inhoud niet altijd een rol speelt, ook al is deze goed, blijkt uit voorgaande. De al dan niet terechte inmenging en het moeten afleggen van verantwoording over het gevoerde beheer, waren hier aanleiding voor het botsen van de culturen. Dit op zich niet vreemd, de symbiotische integratieaanpak geeft al aan dat de integratie een geleidelijk proces moet zijn. Waarbij de organisaties ieder eerst intern de zaken op elkaar moeten afstemmen en vervolgens een traject ingaan waarin ze voor elkaar moeten openstaan en niet binnendringen. Zoals uit de antwoorden bij wat er mis ging bleek werd dit zeer zeker zo gevoeld.

Op de vraag; "Wat zou in de fusie volgens u goed moeten worden geregeld om meerwaarde in een dergelijk project te behalen?" werd het volgende geantwoord:

1. Het cultuurverschil vormde hier het grootste struikelblok, in het fusieproces zal hier echt aandacht aan moeten worden besteed door de directeuren.
2. De mogelijkheid om meer gebruik te maken van elkaars kennis en expertises. Het formuleren van duidelijke projectplannen, wie is waarvoor verantwoordelijk en wat is het doel. Meer structuur in de samenwerking.
3. Goede communicatie, duidelijk plan van aanpak, heldere rolverdeling, het hebben van een open houding naar elkaar toe.
4. Uniformeren van de aanpak, leren van elkaar, hier moet een goede structuur voor komen.

Uit bovenstaande antwoorden zijn de volgende conclusies te trekken:

- Cultuurverschillen oplossen
- De mogelijkheid om kennis en expertise te delen
- Duidelijk plan van aanpak, projectplan, structuur samenwerking
- Duidelijkheid over wie welke verantwoordelijkheid draagt

*Resumé conclusies casus Twente:*

- Bij met wat er mis ging bleken de argumenten, wantrouwen, achterdocht, afpakken verantwoordelijkheid, onduidelijkheid over de leiding/taakafbakening, verschillende culturen en slechte communicatie als hoofdredenen te worden aangehaald.
- Waarom het vervolgens beter ging kwam door betere communicatie, tijdsverloop, het hebben van een podium voor overleg, het waarderen van elkaar (openstaan) en de duidelijkheid over de rol die elke partij heeft.

- Waar de fusie aandacht voor moet hebben is het cultuurverschil, de mogelijkheid om kennis te delen, het hebben van een goede projectstructuur en duidelijkheid over de verantwoordelijkheid binnen het project.

## Bijlage 3

### Verantwoording interviews

Interviews zijn een bruikbaar hulpmiddel om informatie over een bepaald onderwerp te vergaren. Interviews hebben ook hun beperkingen, ze vertolken de meningen van de mensen en deze kunnen gekleurd zijn. Er is bewust gekozen voor het houden van interviews met open vragen, in plaats van enquêtes. Interviews geven de mensen de ruimte om hun visie over het onderwerp breder naar voren te kunnen brengen. Deze bredere visie geeft ook ruimte om eventuele kansen of bedreigingen die mensen persoonlijk zien, in dit onderzoek mee te kunnen nemen. Door echter dezelfde vragen over hetzelfde onderwerp aan meerdere personen te stellen, kan toch een enigszins collectief denkbeeld worden verkregen. Dit laatste is voor dit onderzoek ook van belang.

Uitgaande van deze filosofie heb ik de volgende interviews gehouden met betrekking tot volgende onderdelen van dit onderzoeksrapport:

a. Casus vliegveld Twente	4 interviews
b. Intern fusietraject	8 interviews
c. Externe omgeving	4 interviews

De drie verschillende onderdelen sluiten aan bij de onderzoeksopzet van dit rapport; de toetsingscase vliegveld Twente, de interne analyse en de externe analyse. De interviews vormen een aanvulling op de analyses en geven inzicht in de elementen die een rol spelen in het fusieproces. De elementen van het toetsingskader zijn hierbij de leidraad geweest over de te stellen vragen. Door de theorie en de interviews (praktijk) met elkaar te combineren zijn er mogelijk elementen aan te wijzen die belangrijk zijn voor deze fusie. Hieronder worden de drie onderdelen apart toegelicht over hun opzet en waar deze interviews voor worden gebruikt.

#### Ad a. Interview casus Vliegveld Twente

De casus Twente is een project waar Domeinen en het GOB nog vanuit hun oude rol samenwerken. Door in te zoomen op deze samenwerking wordt mogelijk inzicht verkregen in de faal- en/of succes factoren van deze samenwerking, waaruit we in deze fusie lering uit kunnen trekken en waar we het toetsingskader aan kunnen toetsen.

#### Ad b. Interviews intern fusietraject

Deze interviews zijn gericht op de uit voeren interne analyse. Het toetsingskader geeft elementen die bijdragen aan het slagen van een fusie. Door de interviews wordt gezien of er in het fusieproces elementen zijn gemist en/of waar eventuele faal- of succesfactoren liggen waar de organisatie zich op zou moeten focussen.

#### Ad c. Interviews externe omgeving

Deze interviews zijn gericht op de externe omgeving om inzicht te krijgen in wat men van het RVOB verwacht en daarmee kansen of bedreigingen in beeld te brengen.



## Bijlage 3a

### Interview vragen casus vliegveld Twente

De gestelde vragen zijn vooral gefocust op de samenwerking tussen het GOB en Domeinen, met als doel hier inzicht in te krijgen.

#### Vragen +verantwoording:

##### **1 Wanneer is het project gestart en bent u er vanaf het begin bij betrokken geweest?**

Deze vraag geeft inzicht in de looptijd van de samenwerking en hoelang de geïnterviewde al bij het project is betrokken. Mensen die later in het project zijn gestapt hebben mogelijk een andere beleving dan de mensen die vanaf het begin bij het project aanwezig zijn geweest.

##### **2 Wat is uw rol in dit project?**

Deze vraag geeft inzicht in de functie van de geïnterviewde en daarmee in feite ook de mate van betrokkenheid bij het gehele project.

##### **3 Hoe verliep de samenwerking met het GOB of Domeinen?**

Deze vraag geeft een kort en helder statement over de beleving van de geïnterviewde over de samenwerking.

##### **4 Wat ging er mis?**

Deze vraag geeft de inhoudelijke beleving weer van betrokkene over wat er mis ging. Door de antwoorden te vergelijken met de andere geïnterviewden kan hier mogelijk een duidelijke lijn worden geconstateerd.

##### **5 Wat ging er goed?**

Deze vraag geeft de inhoudelijke beleving weer van betrokkene over wat er goed ging. Door de antwoorden te vergelijken met de andere geïnterviewden kan hier mogelijk een duidelijke lijn worden geconstateerd.

##### **6 Wat zou in de fusie volgens u goed moeten worden geregeld om meerwaarde te behalen?**

Deze vraag zou inzicht moeten geven over de aspecten die zij als wezenlijk beschouwen om de samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen.

#### Antwoorden:

##### **1 Wanneer is het project gestart en bent u er vanaf het begin bij betrokken geweest?**

**Opmerking vooraf:** Om voor het onderzoek een beeld te kunnen vormen over de functie en de rol van de geïnterviewde in het proces, zijn hier vragen over gesteld. Realiserend dat bepaalde functies of rollen zo uniek zijn dat deze eenvoudig zijn te herleiden naar de betreffende persoon, zijn deze gegevens bij het verwerken van de antwoorden in dit rapport weggelaten. Dit om de mensen op deze manier toch vrijuit te kunnen laten praten.

Antwoorden bij auteur bekend.

## **2 Wat is uw rol in dit project?**

Antwoorden bij auteur bekend.

## **3 Hoe verliep de samenwerking tussen het GOB of Domeinen?**

1. De eerste tijd erg moeizaam, daarna goed, en nu enthousiast.
2. Op Haags niveau goed, in de regio minder goed.
3. Matig
4. In het begin slecht, veel frustratie. voelde als een klus die werd weggekaapt en die Domeinen in haar optiek net zo had kunnen doen.

## **4 Wat ging er mis?**

1. Bij de start veel wantrouwen, achterdocht, onvoldoende communicatie, onduidelijke rolverdeling en het gevoel van afkalven van verantwoordelijkheid.
2. Onduidelijke rolverdeling, geen duidelijk plan van aanpak. onbekendheid van elkaars taken, te weinig communicatie, verschillende culturen, domeinen kreeg ineens te maken met opdrachtgever, het gevoel van 'wat kunnen zij ,wat wij niet kunnen'.
3. Onvoldoende afstemming, onduidelijke taakafbakening, onduidelijke rolverdeling, slechte communicatie.
4. Door wantrouwen en onduidelijke rolverdeling werkten de organisatie niet samen maar apart van elkaar. Dat gaat vanzelf botsen.

## **5 Wat ging er goed?**

1. Uiteindelijk leren we veel van elkaar en het enthousiasme wordt met elkaar gedeeld
2. Gaandeweg het project werd er meer gecommuniceerd, werden de rollen van partijen duidelijker en is meer begrip ontstaan.
3. Het tijdelijk beheer is inhoudelijk goed verlopen en we zijn binnen de uitgebrachte offerte gebleven. Gaandeweg werd de samenwerking beter.
4. Door communiceren gaat alles een stuk beter, de mensen zijn enthousiast.

## **5 Wat zou in de fusie volgens u goed moeten worden geregeld om meerwaarde te behalen?**

6

1. Het cultuurverschil vormde hier het grootste struikelblok, in het fusieproces zal hier echt aandacht aan moeten worden besteed door de directeuren.
2. De mogelijkheid om meer gebruik te maken van elkaars kennis en expertises. Het formuleren van duidelijke projectplannen, wie is waarvoor verantwoordelijk en wat is het doel. Meer structuur in de samenwerking.
3. Goede communicatie, duidelijk plan van aanpak, heldere rolverdeling, het hebben van een pen houding naar elkaar toe.
4. Uniformeren van de aanpak, leren van elkaar, hier moet een goede structuur voor komen.

## **Bijlage 3b**

### **Interviews intern fusietraject**

#### **Vraag 1. Wat is uw functie?**

Het antwoord op deze vraag geeft de zwaarte aan van de functie. Duidelijk is dat aan het antwoord van een directeur meer waarde kan worden gehecht, dan aan het antwoord van een medewerker die geen rol heeft in het fusieproces.

#### **Vraag 2 Wat is uw rol in het fusieproces?**

De rol van de medewerker geeft de functie van de medewerker aan in het fusieproces. Ook hier kan de zwaarte aan worden afgemeten. Te verwachten valt dat de medewerkers die een directe rol hebben in het fusieproces, beter op de hoogte zijn van de actuele stand van zaken, dan de medewerkers die niets met het fusieproces van doen hebben.

#### **Vraag 3 Welke meerwaarde/synergie verwacht u van de fusie.**

Met deze vraag wordt gekeken naar welke meerwaarde men verwacht te behalen met de fusie. Daarnaast zijn er mogelijk componenten uit te halen die kunnen worden gebruikt voor de strategische mogelijkheden.

#### **Vraag 4 Worden de organisaties geheel geïntegreerd?**

Deze vraag heeft tot doel antwoorden te krijgen waarmee het verschillende integratie benaderingsmodel van Haspeslagh en Jemison kan worden gebruikt om de juiste benaderingsaanpak te kiezen.

#### **Vraag 5 Welke problemen kent het fusieproces in het kader van integratie gerelateerde problemen?**

De antwoorden op deze vraag geven aan of er aanleiding is te vermoeden dat deze problemen spelen en of er maatregelen zouden moeten worden genomen.

#### **Vraag 6 Op welke wijze wordt de integratie gerealiseerd, welke stappen zijn, worden ondernomen?**

Deze vraag heeft tot doel inzicht te krijgen in de taken van de bouwfase. Zijn alle taken belicht of zijn er nog taken die vanuit de theorie opgepakt zouden moeten worden.

#### **Vraag 7 Hoe ervaart u het klimaat voor de organisaties voor de integratie?**

Deze vraag moet antwoord geven of het klimaat goed is voor de strategische mogelijkhedenoverdracht. Of dat er vanuit de theorie maatregelen zouden moeten worden genomen om het klimaat te verbeteren.

### **Uitwerking/samenvatting interviews intern fusietraject**

#### **Vraag 1. Wat is uw functie?**

Antwoorden bij auteur bekend.

## **Vraag 2 Wat is uw rol in het fusieproces?**

Antwoorden bij auteur bekend.

## **Vraag 3 Welke meerwaarde/synergie verwacht u van de fusie?**

Met deze vraag wordt gekeken naar welke meerwaarde men verwacht. Daarnaast zijn er mogelijk componenten uit te halen die kunnen worden gebruikt voor de strategische mogelijkheden.

Samenvatting antwoorden vraag 3 betreffende meerwaarde:

- Slagvaardiger nieuw financieel instrumentarium GOB.
- Organisaties zijn complementair
- Minder onderlinge concurrentie, meedenken ipv tegendenken, samenwerking ipv tegenwerking
- Mogelijkheden voor een actief grondbeheer
- Belangrijke speler mbt rijksvastgoed en ontwikkeling
- Delen van kennis en expertise
- Duidelijk gezicht voor de externe omgeving
- Betere communicatie
- Gezamenlijke resources ICT/administratie en P&O op termijn mogelijk ook huisvesting
- Opmaat voor 1 Rijksvastgoedbedrijf

Componenten voor strategische mogelijkheden (middelen, functionele vaardigheden en managementvaardigheden) vraag 3:

- Delen van kennis en expertise
- Slagvaardiger nieuw financieel instrumentarium GOB
- Mogelijkheden voor een actief grondbeheer
- Minder onderlinge concurrentie
- Gezamenlijke resources ICT/administratie en P&O op termijn mogelijk ook huisvesting

## **Vraag 4 Worden de organisaties geheel geïntegreerd?**

Deze vraag heeft tot doel antwoorden te krijgen waarmee het verschillende integratie benaderingsmodel van Haspeslagh en Jemison kan worden gebruikt om de juiste benaderingsaanpak te kiezen.

Antwoorden:

GOB

- Eerst niet, op termijn wel.
- Nee, zal vooral een papieren samenwerking zijn.
- Eerste stap is overgang van VROM naar Financiën, daarna organisch integreren.

Domeinen

- Het GOB blijft voor de AOB projecten zelfstandig
- Organisatorische aspecten als P&O, I&B en administratie worden gelijk samengevoegd
- Nee de taakvelden liggen voor een groot gedeelte uiteen

- Uiteindelijk wel, maar eerste stap is naast elkaar en vervolgens organisch integreren.

**Vraag 5 Welke problemen kent het fusieproces in het kader van integratie gerelateerde problemen (door interviewer toegelicht)?**

De antwoorden op deze vraag geven aan of er aanleiding is te vermoeden dat deze problemen spelen en of er maatregelen zouden moeten worden genomen.

GOB en Domeinen

- Nee
- Niet bekend
- Tweehoofdige leiding is min of meer compromis, er moeten duidelijke afspraken komen over dagelijkse leiding
- Nee

**Vraag 6 Op welke wijze wordt de integratie gerealiseerd, welke stappen zijn, worden ondernomen?**

Deze vraag heeft tot doel inzicht te krijgen in de taken van de bouwfase. Zijn alle taken belicht of zijn er nog taken die vanuit de theorie opgepakt zouden moeten worden.

Antwoorden:

GOB en Domeinen

- Er is werkgroep samenwerking en een werkgroep financieel kader ingesteld
- Gedacht wordt om medewerkers te laten samenwerken in projecten en het oprichten van kennispodia om expertises uit te wisselen
- P&O, administratie en ICT zijn al samengevoegd
- Nieuwe naam en missie en visie zijn geformuleerd
- Geleidelijk aan organisch integreren, door gezamenlijke successtapjes te maken
- Moet organisch gaan

**Vraag 7 Hoe ervaart u het klimaat van de organisaties voor de integratie?**

Deze vraag moet antwoord geven of het klimaat goed is voor de strategische mogelijkhedenoverdracht.

GOB

- Er zijn grote cultuurverschillen aanwezig, die de integratie niet soepel zullen laten verlopen, we zullen naar elkaar toe moeten groeien.
- Niet optimaal, grote cultuurverschillen

Domeinen

- Er zijn cultuurverschillen aanwezig
- Veel wantrouwen, de cultuurverschillen zijn groot. De een is groot en behoudend, de ander is klein, jong en dynamisch, hier moeten nog wat muren worden beslecht.
- Forse cultuurverschillen, daar waar waarneembaar met de mensen rond de tafel zitten om de geschillen weg te nemen.

## Bijlage 3c

### Interviews externe omgeving

#### Vraag 1. Wat is uw functie en bij welke organisatie werkt u?

- Het antwoord op deze vraag geeft de functie van de geïnterviewde weer.

#### Vraag 2 Bent u bekend met de fusie tussen het GOB en Domeinen?

- Met deze vraag wordt duidelijk in hoeverre de externe omgeving op de hoogte is van de fusie. Of dat deze nog meer zou moeten worden gecommuniceerd.

#### Vraag 3 Wat weet u van het GOB en wat is uw relatie met het GOB?

- Met deze vraag wordt bekeken in hoeverre het GOB bekend is in de externe omgeving en wat men over deze organisatie weet. Daarnaast wordt gekeken of de betrokkene een daadwerkelijke relatie heeft gehad met het GOB.

#### Vraag 4 Wat weet u van Domeinen en wat is uw relatie met het Domeinen?

- Met deze vraag wordt bekeken in hoeverre het Domeinen bekend is in de externe omgeving en wat men over deze organisatie weet. Daarnaast wordt gekeken of de betrokkene een daadwerkelijke relatie heeft gehad met het Domeinen.

#### Vraag 5 Wat verwacht u van het RVOB en zijn er zaken die u graag zou willen van het GOB?

- Met het antwoord op deze vraag geeft de externe omgeving aan of zij bepaalde verwachtingen heeft van de nieuwe fusieorganisatie en wat zij zouden willen dat het RVOB voor hen zou kunnen doen. Hieruit komen mogelijke kansen/bedreigingen in beeld.

#### Vraag 6 Wanneer zou in uw ogen de fusie meerwaarde hebben?

- Met het antwoord op deze vraag geeft de externe omgeving aan wat zij als meerwaarde van de nieuwe organisatie zien. Door deze externe meerwaarde te vergelijken met de interne meerwaarde kan worden gezien of deze met elkaar overeenkomen of van elkaar afwijken.

### Uitwerking/samenvatting interviews externe omgeving

Hieronder worden de antwoorden op de vragen, per vraag gebundeld weergegeven.

#### Vraag 1. Wat is uw functie en bij welke organisatie werkt u?

Nummer	Organisatie	Functie	Opmerkingen
1	Raad voor Vastgoed Rijksoverheid (RVR) en RWS	Senior vastgoedadviseur, voorheen regiohoofd RWS cluster vastgoed	De geïnterviewde kon door zijn verleden met 2 petten naar

		regio Oost	Domeinen kijken, hierdoor is Domeinen bij vraag 4, 2x beoordeeld.
2	Rijksgebouwendienst	Portefeuillemanager	
3	Dienst Vastgoed Defensie	Adviseur RO en milieu	
4	Dienst Landelijk Gebied	Projectleider	

## Vraag 2 Bent u bekend met de fusie tussen het GOB en Domeinen?

Alle bovenstaande geïnterviewden geven aan op de hoogte te zijn van de fusie.

## Vraag 3 Wat weet u van het GOB en wat is uw relatie met het GOB?

Wat weet u van het GOB en wat is uw relatie met het GOB?	
1	Vanuit de rol van RVR nauw betrokken bij de opzet van het GOB en nu nog steeds vanuit de adviserende rol mbt hun projecten. Ben bekend met alle projecten en de daarbij behorende projectdirecteuren.
2	Organisatie is bekend. Heb een aantal mensen van het GOB ontmoet op een cursus. Verder heb ik geen zakelijke relatie met het GOB.
3	Het is het gemeenschappelijk ontwikkelbedrijf onder VROM, werkend voor 5 vastgoeddepartementen op het gebied van gebiedsontwikkeling. Ik ken het GOB vanuit mijn rol bij de vliegbasis Twente
4	Is het gemeenschappelijk ontwikkelbedrijf voor rode ontwikkelingen vanuit de gezamenlijke vastgoeddiensten met bekende projecten als de vliegvelden Twente en Valkenburg. Heb geen directe relatie met het GOB

## Vraag 4 Wat weet u van Domeinen en wat is uw relatie met Domeinen?

Wat weet u van Domeinen en wat is uw relatie met Domeinen?	
1	Goed bekend met Domeinen en hun werkwijze, ken zowel de regio, als domeinen centraal ,dit mede door mijn oude rol bij RWS.
2	Intensief contact, werkwijze Domeinen is geheel bekend
3	Werk veel samen met Domeinen, goede relatie.
4	Werkwijze geheel bekend, redelijk intensieve relatie mede i.v.m. Promt.

## Vraag 5 Wat verwacht u van het RVOB?

Wat verwacht u van het RVOB?	
1	Veel. Een organisatie die ook voor de andere vastgoeddiensten iets kan betekenen mbt ontwikkelingen. Zowel kennis van vastgoed als gebiedsontwikkeling is een mooie combinatie.
2	Meer samenwerking tussen de vastgoeddiensten, stap om de onderlinge cultuurverschillen te slechten. Opstap naar 1 vastgoedbedrijf.
3	Meer slagkracht van het Rijk.
4	Zie het een beetje als een concurrent van onze eigen groene ontwikkelpoot. Ik vermoed dat er wel bepaalde vormen van samenwerking tussen het RVOB en DLG gaan komen.

## Vraag 6 Zijn er zaken die u graag zou willen van het GOB?

Zijn er zaken die u graag zou willen van het GOB?	
1	Ja, dat ze een actief faciliterende rol oppakken en andere vastgoeddiensten met adviesondersteuning kunnen geven.
2	Zou graag bijeenkomsten over projecten willen zien om lering te trekken en om betrokkenheid van de vastgoeddiensten te vergroten
3	Ben erg tevreden met zoals het nu is, ik merk wel dat de verzakelijking door Baten- Lastendienst toeneemt. Wat vroeger even snel geregeld kon worden is nu een stuk formeler geworden (uren schrijven, geldsturing)
4	Ik zou de projecten graag op elkaar willen afstemmen om elkaar niet voor de voeten te lopen.

#### **Vraag 7 Wanneer zou in uw ogen de fusie meerwaarde hebben?**

Wanneer zou in uw ogen de fusie meerwaarde hebben?	
1	Als de RVOB zijn adviesrol oppakt, waardoor ook de andere vastgoedorganisaties hun doelen eerder en sneller kunnen bereiken. Hierbij moet geen sprake zijn van concurrentie maar van aanvulling en ondersteuning in een open sfeer.
2	Als het nog beter wordt dan het nu is
3	Als deze financiële en maatschappelijke meerwaarde zou opleveren. Twente lijkt door GOB keurig en kundig te worden afgehandeld, alleen de financiële meerwaarde betwijfel ik, dat laatste vind ik jammer voor de belastingbetaler.
4	Als er een slagvaardig overheidsapparaat door zou ontstaan.



## Bijlage 4

### Stakeholders

In deze bijlage worden in het kort de stakeholders van het RVOB toegelicht. Na de toelichting worden de stakeholders weergegeven in een overzichtelijke tabel met daarin ook de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen hiervan voor het RVOB. Deze tabel is met name bedoeld als input voor de SWOT analyse.

#### De Rijksvastgoeddiensten

##### 1 Ministerie van Financiën

Het RVOB valt onder de verantwoordelijkheid van de plaatsvervangend secretaris generaal van het ministerie van Financiën. Op basis van mandaat is het RVOB zelfstandig bevoegd om zijn taken uit te oefenen. Het kader van het mandaat wordt gevormd door de Regeling Materieel Beheer en de Comptabiliteitswet. In de Comptabiliteitswet wordt de RVOB genoemd als de dienst die is belast met het beheer en de verkoop van overvloedige onroerende zaken. De rol van het ministerie van financiën betreft eigenlijk een rol op afstand, uiteraard moet deze wel worden geïnformeerd over de voortgang van zaken middels kwartaalrapportages.

Het RVOB levert ook producten aan het ministerie van financiën. Op basis van een serviceovereenkomst draagt het RVOB zorg voor de waardering van de door het ministerie van Financiën te verstrekken hypothecaire leningen aan onderwijsinstellingen, ook wel Schatkistbankieren genoemd. Dit is in feite een faciliterende dienst niet vallende onder de Comptabiliteitswet (niet CW-taak)<sup>82</sup> van het RVOB. Voor deze diensten wordt door de onderwijsinstellingen betaald.

##### 2 Het Ambtelijk Opdrachtgeversberaad. (AOB)

Dit betreft het Ambtelijk Opdrachtgeversberaad (bestaande uit de beleidsdepartementen Financiën, LNV, V&W, Defensie, VROM en EZ). Het AOB treedt namens de departementen op als gezamenlijke opdrachtgever van het GOB en rapporteert rechtstreeks aan het ministeriële opdrachtgeversberaad. Het GOB en het AOB hebben een actieve relatie mbt de projecten. Het GOB heeft in opdracht van het AOB de volgende projecten onder handen:

1. Almere uitbreiding 60.000 woningen in periode 2010-2030
2. Brainport A2 zone Eindhoven, verbreding a2, woon-werkmilieu, natuurontwikkeling
3. Bloemendalerpolder, 2350 woningen, 330 ha natuur en infra
4. Greenport Venlo/Klavertje Vier, werklandschap van 4500 ha
5. Luchthaven Twente, economisch duurzamer Twente
6. Vliegveldbasis Valkenburg, 5000 woningen en natuur,
7. Moerdijk, Bovenregionaal logistiek bedrijventerrein 150 ha
8. Nieuw Hembrug terrein, 45 ha behoud cultuur historie en natuurontwikkeling
9. Westflank Haarlemmermeer ca 3000 ha

---

<sup>82</sup> Niet CW- taken zijn faciliterende taken die het RVOB uitoefent, tegen betaling van de kostprijs.

### **3 Rijkswaterstaat (RWS)**

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft Rijkswaterstaat de volgende taken toebedeeld:

- Het aanleggen, beheren en onderhouden van Rijkswegen en Rijksvaarwegen
- Nederland beschermen tegen overstroming
- Zorgdragen voor schoon en voldoende water
- Zorgdragen voor een vlotte en veilige verkeersdoorstroming

#### Vastgoed

De vastgoedtaken van RWS bestaan uit:

- Verwerving van onroerende zaken
- Beheer onroerende zaken
- Overtolligstelling van onroerende zaken

#### Relatie met RVOB

- Het tijdelijk beheer wordt uitgevoerd door het RVOB (CW-taak<sup>83</sup>)
- Het overtollige vastgoed wordt aan het RVOB overgedragen ter verkoop (CW-taak)
- Gecertificeerde taxateurs van het RVOB faciliteren RWS bij de grondverwerving van infrastructurele werken (niet CW-taak)
- In gebiedsontwikkelingen van het GOB, waar RWS ook belangen heeft liggen (niet CW-taak)

### **4 Dienst Vastgoed Defensie (DVD)**

Het ministerie van Defensie is de eigenaar van Dienst Vastgoed Defensie. DVD is verantwoordelijk voor de ondersteuning van de krijgsmacht op het gebied van vastgoed in de meest brede zin van het woord.

#### Vastgoed

De vastgoedtaken van DVD bestaan uit:

- Eigenaar en beheerder van het Defensie vastgoed.
- Taken zijn voornamelijk gericht op huisvestingsbehoefte.

#### Relatie met RVOB

- Het tijdelijk beheer wordt uitgevoerd door het RVOB (CW-taak)
- Het overtollige vastgoed wordt aan het RVOB overgedragen ter verkoop (CW-taak)
- Gecertificeerde taxateurs van het RVOB faciliteren DVD bij de grondverwerving (niet CW-taak)
- In gebiedsontwikkelingen van het GOB, waar DVD ook belangen heeft liggen (niet CW-taak).

### **5 Rijksgebouwendienst (RGD)**

De Rijksgebouwendienst valt onder het minister van VROM. En heeft als taak het optimaal ondersteunen van het bedrijfsproces van de Rijksoverheid door het leveren van adequate huisvesting, huisvestingsadviezen en services.

---

<sup>83</sup> CW- taak staat voor de wettelijke taak van het RVOB op basis van de Comptabiliteitswet,

### Vastgoed

De vastgoedtaken van de Rijksgebouwendienst (RGD)

- Ontwikkelen, realiseren, beheren, exploiteren van huisvesting van het Rijk.
- Verantwoordelijk voor de bevordering en bewaking van de kwaliteit van alle "SMAAK" (Stedenbouw, Monumenten, Architectuur, Architectuurbeleid en Kunst) gerelateerde onderwerpen. (Rijksbouwmeester).
- Levert huisvesting op aanvraag van Ministeries, Buitenlandse Zaken en de Hoge Colleges van de Staat.
- Draagt zorg voor het onderhoud van de huisvestingsvoorraad, Koninklijke paleizen en de monumenten met erfgoedfunctie.
- Coördinator van huisvestingsprojecten
- Verzorgt de aanvraag van vergunningen (bijv. op gebied van milieubeheer en gebruik)

### Relatie met RVOB

-Het tijdelijk beheer (bv. verhuur aan derden) wordt uitgevoerd door het RVOB (CW-taak)

-Het overtoollige vastgoed wordt aan het RVOB overgedragen ter verkoop (CW-taak)

-Gecertificeerde taxateurs van het RVOB faciliteren RGD bij het (markt)waarderen van de huisvestingsvoorraad of t.b.v. een aankoop(niet CW-taak)

-In gebiedsontwikkelingen van het GOB, waar RGD ook belangen heeft liggen bij huisvesting of wensen voor huisvesting (niet CW- taak).

## **6 Dienst Landelijk Gebied**

Het ministerie van LNV is eigenaar van de Dienst Landelijk Gebied (DLG) houdt zich voornamelijk bezig met de inrichting van het landelijk gebied.

### Vastgoed

De vastgoedtaken van Dienst Landelijk Gebied (DLG) zijn:

- Het verwerven van gronden in begrensde gebieden (in principe alleen grond, terughoudend bij gebouwen).
- Het vervreemden van vastgoed.
- Tijdelijk beheren van gronden.
- Realisatie van reconstructie- en inrichtingsprojecten.
- Het Ontwikkelgericht werken in samenwerking met publieke en private partijen.

### Relatie met RVOB

- DLG vormt een uitzondering tussen de Rijksvastgoeddiensten, zij is namelijk zonder tussenkomst van het RVOB(Domeinen) gemachtigd om gronden te beheren, aan te kopen, en te vervreemden.
- De nadruk van vastgoedtaken DLG liggen bij grond. Gronden gelegen in de Ecologische hoofdstructuur worden door RVOB aan DLG verkocht.
- Project ontwikkeling militaire terreinen. In dit traject werken Domeinen en DLG samen aan de verkoop en herontwikkeling van 53 voormalige militaire terreinen.
- In gebiedsontwikkelingen van het GOB, waar DLG ook belangen heeft liggen (dit betreft een niet CW- taak).

## **De zelfbesturende overheidsorganen (ZBO's)**

### **7 Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA)**

Het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) is voor de Nederlandse samenleving de opvangorganisatie die zorgt voor probleemloze opvang van vreemdelingen. In opdracht van het ministerie van Justitie biedt het COA mensen in een kwetsbare positie een veilige huisvesting. Het COA heeft daarbij locaties verspreid over het hele land.

#### **Relatie met RVOB**

- Het COA is als ZBO zelf verantwoordelijk voor haar vastgoedtaken. In het kader van het IBO rapport "Toekomstvast Vastgoed" zoeken de verschillende vastgoeddiensten elkaar steeds meer op. Het laatste jaar worden er steeds vaker taxatieverzoeken voor waarderingen i.h.k.v. aankoop, verkoop of balanswaardering gedaan door het COA aan de RVOB, Dit betreft betaalde opdrachten tegen kostprijs oftewel een niet CW- taak.
- In gebiedsontwikkelingen van het GOB, waar het COA ook belangen heeft liggen(niet CW- taak).

### **7 Staatsbosbeheer (SBB)**

Staatsbosbeheer is sinds 1998 een ZBO. De minister van LNV blijft eindverantwoordelijk.

#### **Relatie met RVOB**

- Bij verkoop en ruilingen (alleen voor het te vervreemden deel) heeft SBB toestemming nodig van het RVOB voordat zij mag verkopen(CW-taak).
- In gebiedsontwikkelingen van het GOB, waar SBB ook belangen heeft liggen (niet CW-taak).

### **8 Prorail**

Prorail is ook een ZBO. Het kader waarbinnen spoorinfrabeheerder ProRail opereert wordt bepaald door het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, deze bepaalt het beleid voor het gebruik van het spoor.

#### **Relatie met RVOB**

- Daar waar vastgoedbelangen elkaar over en weer kruisen (bijv. verkoop gronden aan prorail ihkv Betuwelijn, HSL, Hanzelijn en gebiedsontwikkelingen ed.) (niet CW-taak)

## **Lagere Overheden**

### **10 De Provincies/Gemeenten/Waterschappen en andere overheidsinstellingen**

De rol van deze organisaties is duidelijk.

#### **Relatie met RVOB**

- Bij vervreemding van vastgoed is het RVOB gehouden aan de reallocatieprocedure. Dit houdt in dat voordat de te verkopen onroerende zaak aan de markt wordt aangeboden, gevraagd wordt aan deze partijen of zij belangstelling hebben tot koop. Zo ja dan hebben de een voorkeurspositie.

Verkoop gebeurt op basis van marktconforme waarden. De betreffende overheid fungeert hierbij als een normale marktpartij.

- Wijzigen bestemmingsplannen, vergunningen etc.
- In gebiedsontwikkelingen van het GOB, waar deze partijen ook belangen hebben liggen.

## **De markt**

### **11 Markt**

De markt betreft de klanten die de producten van het RVOB afnemen of vanuit een opdrachtnemersrol producten aanbieden.

#### Relatie met RVOB

- Koop, verkoop, huur, erfpacht etc. van onroerende zaken
- Als adviseur, (taxaties, milieuonderzoeken, onderhoud etc.)
- Als belanghebbende in gebieds- of herontwikkelingsprojecten

### **Tabel stakeholders**

In de tabel op de volgende pagina staan de verschillende stakeholders weergegeven met daarnaast de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de stakeholders voor het RVOB. Deze tabel is met name bedoeld als input voor de SWOT analyse. Zoals in voorgaande toelichting op de stakeholders al is vermeldt, verricht het RVOB wettelijk uit te voeren taken (CW-taken) en niet wettelijk uit te voeren taken (niet CW-taken). De niet CW- taken betreffen in feite een facilitaire dienst aan de andere Rijksdiensten. De betreffende dienst moet hiervoor de kostprijs van het product betalen aan het RVOB. Dit onderscheid is in het kader van dit onderzoek belangrijk om te maken. De niet wettelijke taken bieden kansen voor het RVOB om te voldoen aan de in de visie uitgesproken ambitie om de belangenbehartiger van het Rijk op het gebied van vastgoed en gebiedsontwikkeling te worden. De wettelijke taken vormen hierbij de vaste sterke basis.

In deze tabel staat de markt overigens niet vermeldt. Deze partij zijn in het kader van dit onderzoek niet de stakeholders waar het om draait, omdat ze fungeren als eindafnemer van de onroerende zaken, ze zijn in feite het resultaat van de inspanningen. Ze genereren hierbij niet het werk dat leidt tot het worden van de belangenbehartiger van het Rijk, dat werk moet worden gezocht bij de in onderstaande tabel staande Rijksvastgoeddiensten. De lagere overheden als bedoeld in onderstaande tabel vervullen hier een publiekrechtelijke functie en niet een privaatrechtelijke. In hun privaatrechtelijke functie ( bijv. als koper) vallen ze onder de markt die hier buiten beschouwing is gelaten.

Stakeholder	Rol					
Min van Fin	Eigenaar					
AOB	Namens betrokken departementen de opdrachtgever van de dienst Ontwikkeling					
	Taken					
Stakeholder	Product CW taak	Product Niet CW taak	Sterkte	Zwakte	Kans	Bedreiging
Min van Fin	Geen	Schatkist-bankieren		Tijdsdruk gekwalificeerd personeel	Niet CW taak	
RWS	Tijdelijk Beheer verkoop	Verwerving	CW taak Complementair	Tijdsdruk gekwalificeerd personeel	Niet CW taak	Afnemende werkvoorraad
DLG	Geen	Prompt	Complementair	Tijdsdruk gekwalificeerd personeel	Niet CW taak	Concurrent groen ontwikkelbedrijf
RGD	Tijdelijk Beheer Verkoop	Advies Taxaties	CW taak Complementair	Tijdsdruk gekwalificeerd personeel	Niet CW taak	Afnemende werkvoorraad
DVD	Tijdelijk Beheer Verkoop	Verwerving	CW taak Complementair	Tijdsdruk gekwalificeerd personeel	Niet CW taak	Afnemende werkvoorraad
COA	Geen	Taxaties		Tijdsdruk gekwalificeerd personeel	Niet CW taak	
SBB	Goed keuring	Geen			Niet CW taak	
Prorail	Geen	Geen				
Lagere overheden	Geen	Projecten	Complementair	Onvoldoende samenwerking	Actief grondbe-heer	Concurrentie groen ontwikkelbedrijf

