

## Bestuurlijke reactie visitatie rapport Cognitum

Omnivera GWZ vindt het visitatierapport van Cognitum een bijzonder waardevol instrument voor onze lerende organisatie. De intrinsieke waarde van dit onafhankelijke onderzoek naar ons maatschappelijk presteren, stijgt uit boven de wettelijke verplichting. Wij gebruiken dit instrument graag om onszelf en onze organisatie te verbeteren. Dat betekent dat wij met open vizier het visitatietraject zijn ingegaan. De verbeterpunten en adviezen die de commissie heeft benoemd, zijn verwerkt en/of worden de komende periode onderzocht en geïmplementeerd in diverse interne evaluaties en/of bedrijfsproces-aanpassingen.

Leren om te kunnen verbeteren, is voor ons één van de belangrijkste doelstellingen van de visitatie. Na een tumultueuze periode is de onafhankelijke blik van de commissie van grote toegevoegde waarde. Wij zijn dankbaar voor de kritische en constructieve feedback die we op thema's hebben gekregen. Deze feedback was zonder de inzet van onze huurders, gemeenten, zorginstellingen, welzijnswerk en onze medewerkers niet mogelijk geweest. Wij willen daarom iedereen bedanken die hieraan zijn of haar bijdrage heeft geleverd!

Een andere belangrijke doelstelling van de visitatie is het afleggen van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het rapport zet aan tot nadenken. Hoe kunnen we alle betrokkenen laten aansluiten op de lessen die we ervan leren? Het is van groot belang onze stakeholders dichtbij te houden en hen te laten zien wat wij doen met alle constructieve kritiek. We willen daarmee recht doen aan de tijd en energie die alle betrokkenen aan de visitatie hebben besteed.

### Lessen uit het verleden; lessen voor de toekomst

Vanwege de fusie in 2015 is door Aedes uitstel van visitatie verleend tot 1 juli 2017. Omdat de visitatie hierdoor een periode van 7 jaar beslaat, vinden wij het toch van belang om een duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende periodes. De visitatie heeft betrekking op het huidige Omnivera GWZ (2015 t/m 2016) en dus ook op haar rechtsvoorgangers Omnivera (2010-2015) en Goed Wonen Zederik (2010-2015). De leden van de visitatiecommissie hebben een stevige klus geklaard. Wij vinden dat de commissie er met deze rapportage goed in is geslaagd de balans tussen de verschillende periodes te vinden.

Wij delen dan ook de conclusie van de visitatiecommissie dat (negatieve) ontwikkelingen uit het verleden van beide rechtsvoorgangers van Omnivera GWZ vaak niet van toepassing zijn op de laatste twee jaar van de huidige organisatie. Wel zijn die ontwikkelingen van grote invloed geweest op de focus van het bestuur en de Raad van Commissarissen. Het sterkt ons dat uit de visitatie duidelijk naar voren komt, dat binnen Omnivera GWZ sprake is van een koerswijziging richting het verbeteren van de professionaliteit, daadkracht en zakelijkheid. Ook sterkt het ons dat de commissie waardering uit voor de lastige besluiten die in de afgelopen jaren genomen zijn.

De commissie geeft 6 aandachtspunten mee voor de toekomst. Deze zijn in onze ogen terug te voeren naar vier thema's

### 1. Visie

Ons werk vraagt om een visie die onze medewerkers richting geeft en onze stakeholders duidelijk maakt waar wij, liefst samen met hen, voor staan. Het recent vastgestelde ondernemingsplan geeft die volkshuisvestelijke richting, het plan van aanpak geeft de organisatie handvatten hoe we onze doelstellingen willen bereiken en de wijze waarop we dat doen. Het geeft richting aan hoe we de organisatie daarbij moeten inrichten. De recent ontwikkelde portefeuillestrategie legt de basis voor de praktische uitwerking van de volkshuisvestelijke opgave. In ons ondernemingsplan hebben we

opgetekend dat onze visie uitgaat van 4 verschillende waarden: duurzaam, beschikbaar, betaalbaar en klantgestuurd. Ze zijn leidend voor onze missie en dus voor onze (volkshuisvestelijke) prestaties in de komende jaren. Daarmee is die zo onontbeerlijke focus aangebracht in de verwezenlijking van onze missie. Wij weten beter wat wij moeten (willen) doen, hoe wij dat willen doen en met welke organisaties en partijen wij daaraan willen werken.

## 2. Verbinden

Na de fusie is duidelijk geworden dat de verschillende culturen van de organisaties in combinatie met het nieuwe management grote behoefte is ontstaan aan verbinding. De visitatiecommissie benoemt volkomen terecht drie knooppunten:

- a) Huurders voelen zich vanuit het verleden niet gehoord. Daarbij opereren de twee huurdersorganisaties vanuit duidelijk verschillende culturen en is de samenwerking tussen de huurdersorganisaties niet optimaal hetgeen ook de belangenbehartiging onder druk kan zetten;
- b) Medewerkers werken nog steeds vanuit een wij-zij gevoel, zowel tussen de twee medewerkersgroepen als richting de huurders;
- c) Belanghebbenden merken dat een verzakelijking is opgetreden vanuit de organisatie en vinden het daarom soms lastig aansluiting krijgen.

Dit verbinden willen en moeten wij in de toekomst beter vormgeven. Helderheid in visie en aanpak zijn daarvoor belangrijke uitgangspunten; de aandacht heeft daarom primair gelegen op een ondernemingsplan en een daaruit volgende portefeuillestrategie. Nu die vragen beantwoord zijn, worden stappen gezet om de interne cultuur en daarmee de externe performance te verbeteren. Met de huurdersorganisaties blijven wij in gesprek. We hebben ervoor gekozen gebruik te maken van de verschillende inzichten van onze huurdersorganisaties. De focus ligt daarbij op de inhoud. Iedere huurdersorganisatie reageert vanuit de eigen context.

## 3. Veranderen

De rapportage maakt duidelijk dat Omnivera GWZ nog behoorlijke slagen moet maken. Dat herkennen wij. Het bestuur is het dan ook volmondig met de visitatiecommissie eens dat er de komende tijd flink doorgepakt moet worden. In de eerste plaats is op diverse plekken in onze organisatie de PDCA cyclus niet gesloten. Medewerkers weten niet wat hun bijdrage is in het totale bedrijfsproces en - niet verwonderlijk - stakeholders weten vaak niet bij wie ze moeten zijn met vragen. Dat vraagt erom dat het management en het bestuur en toezicht hun rol (beter) moeten nemen en dat doelen met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder zijn geformuleerd en worden geïmplementeerd en bewaakt. Dit thema staat hoog op de agenda. Met twee nieuwe commissarissen, nieuw management en verschuivingen binnen de organisatie wordt hard gewerkt aan het sluiten van de PDCA cyclus. De aanstelling van de controller borgt daarbij het risico management. Belangrijk daarbij is dat op alle niveaus binnen de organisatie volop aandacht is voor het nemen van verantwoordelijkheden, het weloverwogen daadkrachtig doorpakken én 'last-but-not-least' het elkaar kritisch blijven aanspreken.

De vertaalslag van strategische doelen naar praktische plannen ligt aan de basis van dit proces van verandering. Omnivera GWZ pakt dit gestructureerd en stap voor stap op.

Bij iedere volgende stap kijken we hoe we onze stakeholders zo vroeg mogelijk in het proces kunnen betrekken. Bedrijfsprocessen worden heringericht en systemen die ons in het werk slimmer en wendbaarder maken, zullen worden geïmplementeerd. We zijn daarmee begin 2017 gestart. Het helpt ons de focus van de administratie en het vastgoed naar de klant te verleggen.

## 4. Sturen op de opgave

In de tumultueuze tijd voor en na de fusie is het bestuur en de RvC van Omnivera GWZ de afgelopen 2 jaar genoodzaakt geweest prioriteiten te stellen. De prioriteiten hebben gelegen op:

- a) De introductie van de Woningwet en alle verplichtingen die daaruit voortkwamen;
- b) De optimalisatie van vastgoedprojecten welke een volkshuisvestelijke rationale misten;

- c) De verbetering van de relatie met de huurdersorganisaties en de gemeenten;
- d) De huisvesting van statushouders;
- e) De ontwikkeling van een visie op de volkshuisvesting in het werkgebied.

Een aantal van deze prioriteiten hadden een duidelijke externe urgentie en deadline. Nu deze prioriteiten zijn geadresseerd, ontstaat ruimte voor de verdere ontwikkeling van de organisatie en onze maatschappelijke opgave.

#### Tot slot

Geleidelijk ontstaat nu de rust die nodig is om slim, doordacht en wendbaar onze opgaven samen met onze stakeholders op te pakken. We werken samen met de gemeente Hardinxveld-Giessendam aan de overdracht van het woonwagenkamp. Ook werken we samen met ouders aan een project collectief opdrachtgeverschap voor hun jong volwassen kinderen met een stoornis in het autistische spectrum. Tot slot zijn we aan de slag gegaan met de verduurzaming van onze voorraad en de herstructurering van delen van onze voorraad.

Duidelijk is dat de afgelopen jaren alle zeilen zijn bijgezet in de aanloop naar, tijdens en na het fusieproces. Wij zijn blij dat de commissie in haar rapport het goed uitvoeren van de primaire bedrijfsprocessen als sterkte heeft benoemd. Het uitgangspunt was en is dat de huurders van beide organisaties geen hinder mogen ondervinden van de fusie. Daarin is de organisatie geslaagd; de commissie beoordeelt het doorlopen van het primair proces als goed.

Zoals gezegd is het rapport kritisch constructief. Er staan tal van verbeterpunten in die we komende periode ter harte zullen nemen en die ons verder helpen in de ontwikkeling naar een slimme en wendbare volkshuisvester waarin de zorg voor kwalitatief goed en betaalbare huisvesting van onze huurders centraal staat.

Elisabeth ter Borg  
Directeur-bestuurder

Martin van Berkel  
Voorzitter Raad van Commissarissen