Inzicht in thuis

Jaarverslag 2021

KWH

Corporatiehuis

Inhoud

1. Voorwoord 3
2. Dit is KWH 4

Deel 1

3. Dit was 2021 5
4. Inzicht 7
5. Impact 12
6. Inspiratie 18
7. Wetkorganisatie 22

Deel 2

8. Governance KWH 23
9. Verslag van de bestuurder 26
10. Verslag Raad van Commissarissen 27
11. Interne risico- en kwaliteitsbeheersing 28
12. Doorkijk naar Begroting 2021 29

Deel 3

13. Jaarrekening 30

1 Voorwoord

2021 was voor ons het jaar waarin we de eerste stappen zetten in ons nieuwe koersplan. Een koersplan waarin samen werken aan een fijn thuis voor huurders centraal staat. In dit jaarverslag lees je hoe we samen met onder andere onze leden hier vorm aan gaven.

Samen werken aan een fijn thuis?
Binnen onze strategische koers staat het thema thuis centraal. Iedere huurder in Nederland verdient een goede woning in een prettige wijk. We zien vanuit onze leden steeds vaker de vraag komen, wat een fijn thuis concreet betekent. En hoe zij hier vanuit huurdersperspectief in kunnen ontwikkelen. Zeker in deze tijd waarin de kwaliteit van de woningen, de veiligheid en leefbaarheid in wijken om aandacht vraagt, is dit vraagstuk actueler dan ooit. Dankzij ons KWH-Woonbelevingsonderzoek krijgen corporaties meer inzicht in dit thema. Met het onderzoek krijgen zij tot op complexniveau inzichtelijk wat huurders vinden van hun woning en wijk. Het geeft een mooi over all beeld van de huurderservaring over 'Thuis'. Een trend die we hierbij zien is dat steeds meer corporaties die binnen dezelfde gemeente actief zijn, dit onderzoek gezamenlijk uitvoeren. Het geeft een prachtig inzicht van hoe het ervoor staat in de verschillende wijken en complexen binnen de gemeente. En het kan daarbij ook uitstekend als onderlegger dienen bij prestatieafspraken met de gemeente.

Een volgende stap in een fijn thuis
Onze onderzoeken leveren een schat aan data waaruit corporaties kunnen leren en verbeteren. Nog waardevoller wordt het, als we deze big data kunnen combineren met small data. Cijfers gaan leven en krijgen meer betekenis door de verhalen daarachter op te halen. We ontwikkelden meerdere manieren om goed het gesprek aan te gaan met huurders en die leefwereld, emoties en behoeftes van huurders in kaart te brengen. Het Flatloket, het Thuisgesprek en context mapping zijn hier mooie, praktische en laagdrempelige voorbeelden van. En ook met het inmiddels beproefde KWH-Luisterpanel haal je letterlijk de huurder de organisatie in. Je leest er meer over verderop in het jaarverslag.

Corona-proof in 2021
2021 stond wederom in het teken van Corona. Toch kijken we terug op een jaar waarin we juíst veel contact hadden met onze leden. Waarbij we de ervaringen die we in 2020 opdeden met hybride werken en de producten en diensten die we omvormden tot (deels) digitale varianten, optimaal konden inzetten. We zagen een mix van zowel digitale als fysieke ontmoetingen ontstaan. De Bestuurdersbijeenkomst in september was één van die waardevolle momenten waarop corporatiesbestuurders elkaar weer live konden ontmoeten. Ook was er de tweedaagse Bootcamp waarbij de deelnemers aan de slag gingen met hun klantgerichte veranderopgave. En nieuw op het programma was onder andere de digitale meet & learn waarin leden best practices uit konden wisselen op actuele thema's. Mooi om ondanks, en misschien wel dankzij Corona weer een veelzijdig inspiratie-programma te kunnen organiseren en hiermee de ontmoeting te faciliteren en kennis te delen!

Vernieuwing Huurdersonderzoek
2021 was ook het jaar waarin we samen met onze leden de eerste stappen zetten rondom een grootschalige vernieuwing van het Huurdersonderzoek Dienstverlening. Eén van de uitgangspunten van het Huurdersonderzoek is dat we een zo groot mogelijke groep huurders bereiken met de onderzoeken. Belangrijk is dus dat de vragenlijsten voor iedereen toegankelijk en begrijpelijk zijn. Samen met Stichting ABC en Bureau Taal maakten we hierin een ontwikkelslag. Het zorgt ervoor dat de vragen geschreven zijn in begrijpelijke taal en makkelijk online in te vullen zijn of samen met een enquêteur aan de telefoon. Zo zorgen we voor inclusief onderzoek waaraan iedereen kan meedoen. Ook huurders die minder taalvaardig, digitaal vaardig of slechtziend zijn. Na de vernieuwing van de vragenlijsten zetten we in 2022 in op de ontwikkeling van Mijn KWH en het KWH-Klantvizier. De vernieuwing wordt in 2022 nog zichtbaarder voor onze leden!

Met dit jaarverslag leggen we zowel inhoudelijk als financieel verantwoording af over 2021. Ben je benieuwd naar onze plannen voor de komende jaren? Je leest het in ons meerjarenplan 2021-2025. De plannen voor 2022 vind je in het jaarplan 2022.

Wij kijken terug op een mooi jaar waarin wij samen met onze leden de eerste stappen zetten in ons nieuwe koersplan!

Sven Turnhout
directeur-bestuurder KWH

2 Dit is KWH

KWH is hét landelijke kennis- en kwaliteitscentrum voor en door woningcorporaties. Wij zijn een coöperatieve vereniging opgericht door corporaties zelf. En werken van oudsher collegiaal en gelijkwaardig samen vanuit een gedeelde missie, sociale betrokkenheid en hart voor huurders. We werken vanuit drie pijlers:

Inzicht

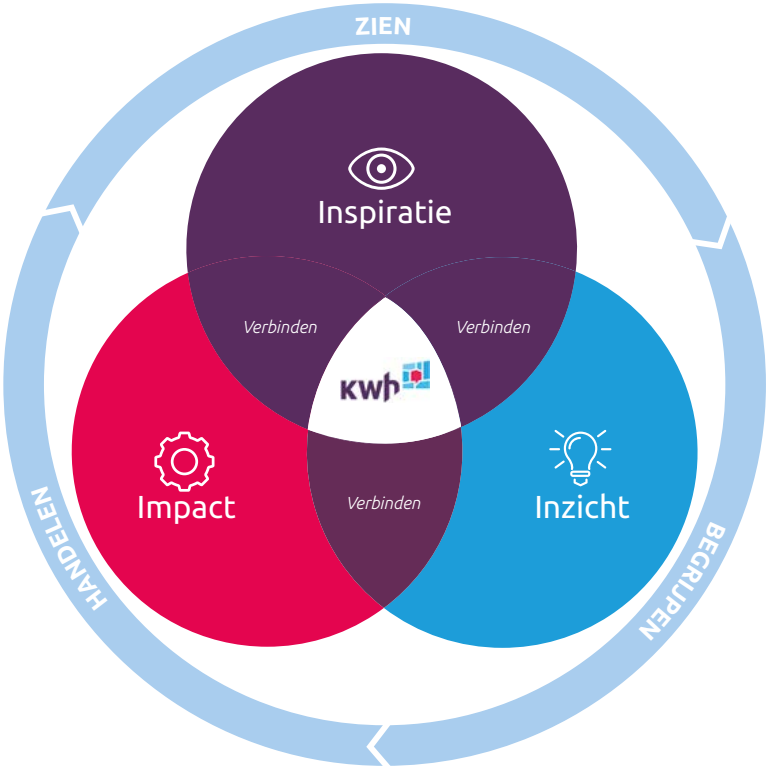
Wij doen onderzoek en vragen jaarlijks zo'n 150.000 huurders van bijna 150 corporaties wat zij vinden van thema's rondom thuis, zoals de woning, de buurt en de dienstverlening van hun corporatie. Cijfers geven inzicht waar het beter kan, hoe je het doet ten opzichte van collega-corporaties en wat je daarvan kunt leren. We duiden, geven betekenis en brengen bewustwording.

Impact

We willen voor corporaties en hun huurders het verschil maken. Door het gesprek en het contact tussen corporatie en huurders te faciliteren. Door in de leefwereld van huurders te stappen. Door naar ze te luisteren. Huurders voelen zich hierdoor gezien, gehoord en begrepen. Zo krijgen cijfers een gezicht.

Inspiratie

Wij willen corporaties inspireren en uitdagen met open blik en ongeremde creativiteit nieuwe mogelijkheden te ontdekken, oplossingen te bedenken, ideeën, kennis en ervaring te delen met vakgenoten. Gezamenlijk optrekken om de huurderstevredenheid te vergroten en de woonbeleving en het prettig wonen te verbeteren.



3 Dit was 2021

Inzicht

In 2021 hebben we de eerste stappen gezet in de ontwikkeling van het nieuwe Huurdersonderzoek. In co-creatie met onze leden verbeterden én vernieuwen we dit onderzoek. Met elkaar werken we aan inclusief onderzoek dat klaar is voor de toekomst.
Naast het huurdersonderzoek dat zich richt op de dienstverlening, weten corporaties ons ook steeds meer te vinden op onderzoeken rondom andere vraagstukken op het thema Thuis waarbij ze de mening van hun huurders willen ophalen. Wij bieden ze daarvoor verschillende thema-onderzoeken, of stellen een onderzoek op maat samen. Extra aandacht was er hierbij in 2021 voor het Woonbelevingsonderzoek. Met het onderzoek krijgen corporaties tot op complexniveau inzicht in wat huurders vinden van hun woning en buurt. Met onder andere asset managers keken we hoe dit onderzoek extra waarde kan toevoegen bij bijvoorbeeld het maken van beslissingen binnen asset management, leefbaarheid, of investeringen op onderhoud.
We voerden een grootschalig sectoronderzoek uit naar wat huurders vinden van digitalisering. De uitkomsten deelden we breed, hiermee geven we corporaties handvatten bij de ontwikkeling van hun digitale dienstverlening.

Impact

In 2021 boden we corporaties die verder wilden ontwikkelen vanuit hun onderzoeksresultaten, een breed aanbod aan workshops. Ook tijdens de Corona-periode bleef het mogelijk om workshops uit te voeren. We pasten een deel van onze workshops aan, zodat deze bijvoorbeeld ook in digitale vorm mogelijk waren.
Voor corporaties met een specifiek huurdersvraagstuk voerden we programma's op maat uit. Hierbij stelden we een maatwerk programma samen dat bestond uit een combinatie van workshops en onderzoeken. We deden dit bijvoorbeeld voor Ressort Wonen die een volgende stap wilde zetten in hun klantwaardering, voor Woning in Zicht die meer inzicht wil in hoe huurders aankijken tegen woonruimteverdeling en voor Servatius die klantgerichtheid meer in het DNA wil laten komen.
Ook kwamen er diverse vraagstukken voorbij, waarbij we context mapping konden inzetten. Naast de cijfers vanuit het huurdersonderzoek, geeft deze kwalitatieve methode meer inzicht in de leefwereld, emoties en behoeften van de huurder.

Inspiratie

In 2021 gaven we corporaties inspiratie en best practices op actuele thema's. Dat deden we in de vorm van het aanbieden van waardevolle content en het organiseren van bijeenkomsten. Voor de bijeenkomsten bekeken we gedurende het jaar wat de mogelijkheden waren binnen de maatregelen die op dat moment golden. Dat resulteerde uiteindelijk in een mix van zowel fysieke als digitale ontmoetingen door het hele jaar heen. Naast de KWH-Bootcamp, konden dit jaar ook de Bestuurdersbijeenkomst (tevens Algemene Leden Vergadering) en de Inspiratiesessie 'Persoonlijk Digitaal?' als een fysieke bijeenkomst doorgaan. In digitale vorm organiseerden we diverse meet & learns, instructiebijeenkomsten rondom het Huurdersonderzoek en de Inspiratiesessie 'Goed in gesprek met je huurder'. We zien dat leden deze combinatie van fysiek en digitaal waarderen, daarom laten we deze vormen ook in de toekomst naast elkaar bestaan.

Werkorganisatie

In 2021 zagen we vanwege de Corona-maatregelen nieuwe manieren van samenwerken en organiseren ontstaan. Verder werd de werkorganisatie uitgebreid met een adviseur, en bleven onze partners een belangrijke rol spelen. Ook in 2021 voldoet KWH aan alle wetgeving en richtlijnen op het gebied van bescherming persoonsgegevens en databeveiliging. En we behaalden opnieuw het ISO 9001 certificaat, voor ons een bevestiging die aantoont dat we onze processen op orde hebben.

4 Inzicht

Wat weet je eigenlijk van je huurders? Onderzoek geeft inzicht. Inzicht in hoe je huurders de dienstverlening ervaren, hoe zij hun woning en buurt beoordelen, of inzicht op andere thema's waar huurders mee te maken hebben. We zien dat corporaties behoefte hebben aan huurdersonderzoek op een steeds breder domein. Niet alleen op thema's als klantgerichtheid van de organisatie en de medewerkers, maar ook rondom thema's als leefbaarheid en vastgoedbeslissingen. De resultaten vanuit het onderzoek betrekken zij bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van hun strategische plannen.

Inzicht *Missie vanuit ons koersplan*

In 2025 hebben corporaties inzicht in wat belangrijk is voor huurders als het gaat om hun thuis. Dit inzicht bieden we met onze onderzoeken op de thema's rondom dienstverlening, woning en buurt. Met het integrale beeld dat hieruit ontstaat geven we corporaties concrete sturingsinformatie om te verbeteren.

4.1 Ontwikkelroute 1 - Huurderinzicht over de dienstverlening

Vernieuwingen onderzoek dienstverlening

Samen met onze leden zetten we de eerste stappen rondom een grootschalige vernieuwing van het Huurdersonderzoek Dienstverlening. Eén van de uitgangspunten van het Huurdersonderzoek is dat we een zo groot mogelijke groep huurders bereiken met de onderzoeken. Belangrijk is dus dat de vragenlijsten voor iedereen toegankelijk en begrijpelijk zijn. Samen met Stichting ABC en Bureau Taal maakten we deze ontwikkelslag. Het zorgt ervoor dat de vragen geschreven zijn in begrijpelijke taal en makkelijk online in te vullen zijn of samen met een enquêteur aan de telefoon. Zo zorgen we voor inclusief onderzoek waaraan iedereen kan meedoen. Ook huurders die minder taalvaardig, digitaal vaardig of slechtziend zijn. Daarnaast zijn ze veel flexibeler en kunnen ze door corporaties op maat worden samengesteld. Na de vernieuwing van de vragenlijsten zetten we in 2022 in op de ontwikkeling van Mijn KWH en het KWH-Klantvizier.

Met onder andere speciale edities van de nieuwsbrief, een vragenuurtje en een routekaart waarop we de stappen rondom de vernieuwing beschreven, gaven we onze leden regelmatig updates. Ook hebben we onze leden één op één ondersteuning geboden bij het samenstellen van hun nieuwe vragenlijsten.

KWH-onderzoeker Erdinc Uskalerier over de vernieuwing van het Huurdersonderzoek samen met onze leden:
'Veel zaken die voor ons logisch leken, omdat we er al een tijd mee werken, zijn niet voor iedereen helemaal logisch. Bijvoorbeeld hoe Mijn KWH is ingericht. Daarnaast heb ik ook veel mooie input gehoord over wat er nog in de vragenlijst mist en waar het allemaal voor wordt gebruikt.'

Automatisch aanleveren huurdersgegevens
In 2021 zijn de eerste corporaties gestart met het automatisch aanleveren van huurdersgegevens voor de onderzoeken. We hebben dit inmiddels voor vijf corporaties gerealiseerd. Hierdoor kunnen ze zelf bepalen met welke frequentie ze aanleveren en hebben zo actuelere (stuur)informatie. Ook scheelt het ze veel werk ten opzichte van het handmatig, maandelijks, aanleveren.
De infrastructuur aan onze kant staat. Naast FTPS is het nu ook mogelijk via SFTP. In 2022 onderzoeken we of en hoe het met WebAPI te realiseren is. Echter, de grootste uitdaging blijft liggen aan de kant van de corporaties. Het blijkt lastig om direct de juiste data uit het systeem te krijgen, zonder daar nog handmatige correcties op door te moeten voeren. In 2022 gaan we onderzoeken hoe wij corporaties daarbij kunnen ondersteunen.

Ruim 160.000 huurders spreken zich uit over de dienstverlening
Niet alleen was er in 2021 sprake van vernieuwing, ondertussen gingen de Huurdersonderzoeken ook gewoon door. Voor dit onderzoek haalden we in 2021 de mening op bij in totaal ruim 160.000 huurders. We zien hier een stijging ten opzichte van voorgaande jaren. Wat bij ons onderzoek dienstverlening uniek is, is dat we huurders ook telefonisch bevragen. In 2021 waren dit er in totaal 30.670. Dit zorgt ervoor dat we ook huurders bereiken die digitaal geen vragenlijst in kunnen vullen. Bijvoorbeeld door laaggeletterdheid of beperkte digitale mogelijkheden.

Sectoronderzoek Digitalisering
Meer dan 80 corporaties namen deel aan een grootschalig sectoronderzoek rondom digitalisering. Bij dit onderzoek dat we exclusief uitvoeren voor onze leden vroegen we huurders naar hun mening en behoeftes rondom digitaal contact. Wat vinden zij hierbij belangrijk? Welke online kanalen hebben hun voorkeur? En hoe stimuleer je ze om er ook daadwerkelijk gebruik van te maken? 9.000 huurders vulden een vragenlijsten in.
In oktober verscheen een sectorrapport met daarin de resultaten vanuit het onderzoek. Ook organiseerden we in het najaar een inspiratiesessie ‘Persoonlijk Digitaal?’ rondom dit thema. Hier namen dertig corporatiemedewerkers aan deel.

Optimaal inzicht vanuit de cijfers
De cijfers vanuit het Huurdersonderzoek geven een goed beeld van wat huurders vinden van de dienstverlening. Waar gaat het goed en waar kan het beter. In het KWH-Klantvizier zijn de resultaten op een overzichtelijke manier weergegeven. Om nieuwe gebruikers van het KWH-Klantvizier te helpen bij het interpreteren van de cijfers en inzicht te geven in de functionaliteiten, organiseerden we de webinar ‘Wegwijs in het Klantvizier. Daarnaast konden KWH-leden deel nemen aan een webinar over het aanpassen van vragenlijsten. Want optimaal inzicht vanuit de cijfers begint met het formuleren van de juiste onderzoeksvragen; wat wil je eigenlijk precies weten en hoe bouw je hierbij een goede vragenlijst op? Door dergelijke instructies te organiseren in de vorm van webinars is deelname voor leden eenvoudig en laagdrempelig. Ook in de toekomst blijven we dergelijke online instructies periodiek aanbieden.

Onderzoek voor iedere corporatie
Ons onderzoeksteam is gespecialiseerd in onderzoeken op het domein Thuis. Naast het onderzoek dienstverlening (met of zonder keurmerk KWH-Huurlabel), kunnen corporaties bij ons ook terecht voor onderzoeken rondom een specifiek thema, of kunnen zij onderzoek laten doen op een eigen thema waar zij inzicht op willen. Zo voerden we in 2021 een groot aantal onderzoeken op maat uit, zoals:

Lieven de Key
Hoe ervaren internationale studenten die kortdurend huren de dienstverlening?
De Sleutels
Welke ervaringen hebben huurders met het Huurdersportaal?
Dynhus
Welk beeld hebben huurders van Dynhus en herkennen zij de kernwaarden?
Eemland Wonen
Hoe waarderen huurders de schoonmaak in de algemene ruimtes?
Wbv. St. Willibrordus
Hoe waarderen huurders de herstructurering?
Welbions
Wat is het effect van het nieuwe systeem op het contact met de afdeling huurincasso?
Woonopmaat
Hoe betrokken zijn de bewoners?
Kennemer Wonen
Hoe waarderen huurders de informatie over de servicekosten?

Onze onderzoeken in 2021

Onderzoek Woonbeleving
De leefbaarheid in wijken is een thema waar veel aandacht voor is. Corporaties willen inzicht in wat huurders vinden van hun woning en buurt. Op welke aspecten het goed gaat, en waarop het beter kan. Corporaties gebruiken de resultaten bij het opstellen van gerichte en onderbouwde programma's voor investeringen in bijvoorbeeld onderhoud, renovatie en/of leefbaarheid.

Onderzoek Huurdersbetrokkenheid
In verbinding staan, de huurder centraal, de huurder betrekken bij onze keuzes... Het zijn mooie beloftes die terug komen in strategische plannen van corporaties. Huurdersbetrokkenheid is een thema dat dan ook bij veel corporaties hoog op de agenda staat. Maar vaak blijkt de invulling ervan lastig. Het onderzoek helpt bij het optimaliseren van huurderdersbetrokkenheid met oog voor wensen en behoeftes van de huurders.

Onderzoek Woningzoekenden
De eerste contacten tussen corporatie en potentiële huurders beïnvloeden de toekomstige relatie. Met frustratie sta je al snel achter. Goed om aandacht te hebben voor de dienstverlening vanaf het eerste moment. Met het onderzoek Woningzoekenden horen we van actief woningzoekenden hoe het zoeken naar een woning verloopt en hoe ze de dienstverlening in dit proces waarderen. Het onderzoek voeren we ook uit voor corporaties met een gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem.

Onderzoek Contactmomenten
Een huurder belt jouw corporatie. Hoe heeft hij het gesprek ervaren? Dit onderzoek geeft inzicht in de ervaring van huurders over het telefonische contact. Met dit onderzoek verbeter je de kwaliteit van het eerste klantcontact.

Onderzoek Overlast
Iedereen wil wonen in een fijne straat of buurt. Overlast ervaren van je buren, of van verkeer in je straat of van slecht onderhouden straten of groen vindt niemand leuk. Overlast melden doen je dan ook niet voor je plezier. Hoe ervaren de huurders de dienstverlening die hun corporatie biedt als ze overlast melden? Het onderzoek Overlast geeft hier inzicht in.

Onderzoek Koop
Het kopen van een huis is geen alledaagse bezigheid. Het is een drukke tijd waarin je veel moet denken, doen en beslissen. Dan is het fijn als je goed geholpen wordt door de corporatie en eventueel de makelaar. Hoe waarderen huurders de dienstverlening die je als corporatie biedt als ze hun eigen huurhuis, een bestaande woning of nieuwbouwwoning kopen? Het onderzoek Koop geeft hier inzicht in.

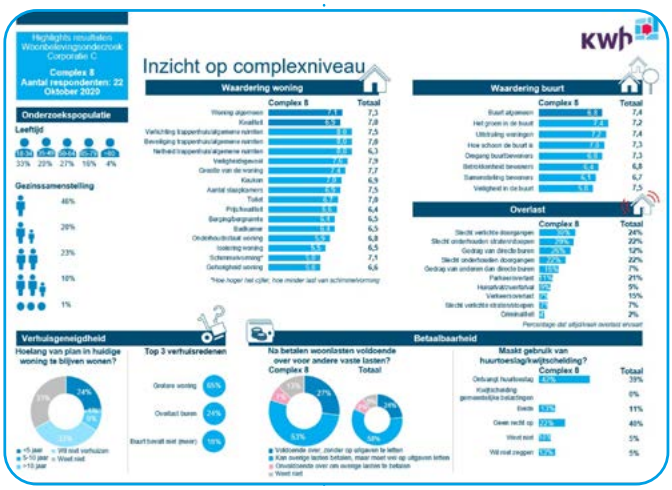
Onderzoek Duurzaamheid
Wat vinden huurders van duurzaamheid, wat doen ze er zelf aan en wat verwachten ze van hun corporatie? Het Onderzoek Duurzaamheid geeft inzicht in wat huurders verwachten op het gebied van duurzaamheid en laat zien welke stappen je corporaties kan zetten op dit actuele thema.

Onderzoek Imago
Een sterk imago leidt tot een hogere tevredenheid en meer betrokkenheid van huurders. Maar welk beeld hebben huurders van je corporatie? En op welke aspecten kan de corporatie haar imago verbeteren? Een imago-onderzoek geeft je dit inzicht. En: het geeft concrete aanwijzingen in waar het anders of beter kan.

4.2 Ontwikkelroute 2 - Huurderinzicht over de buurt

Verdieping op onderzoek Woonbeleving
Het onderzoek Woonbeleving vraagt huurders onder andere hoe zij de buurt waarderen. De resultaten geven een duidelijk signaal in waar de woonbeleving wellicht onder druk staat. Het helpt om leefbaarheidsvraagstukken gericht aan te pakken. Uniek aan het onderzoek is dat het diepgaand inzicht geeft tot op complex niveau. Zo kan er heel gericht gestuurd worden vanuit de ervaren woningkwaliteit. We zien steeds vaker dat corporaties die actief zijn binnen dezelfde gemeente gezamenlijk optrekken binnen dit onderzoek. Zo kunnen de uitkomsten bijvoorbeeld ook goed inzet worden bij het maken van prestatieafspraken. Bij zes corporaties voerden we dit onderzoek uit in 2021.

Mitros over het onderzoek Woonbeleving:
'De resultaten van het woonbelevingsonderzoek worden gebruikt om plannen te maken om de woonbeleving te verbeteren. We gebruiken het voor wijkvisies, leefbaarheids- en investeringsprojecten. De resultaten zijn visueel verwerkt in Vastgoedinformatieportaal (VIP) en interactieve factsheets, zodat ze bruikbaar en inzichtelijk zijn voor geheel Mitros.'



4.3 Ontwikkelroute 3 - Huurderinzicht over de woning

Ervaren woningkwaliteit input voor asset management
De inzichten vanuit het Woonbelevingsonderzoek zijn voor verschillende afdelingen van corporaties interessant. Er kan naar gekeken worden vanuit leefbaarheid, onderhoud, maar ook vanuit het niveau van asset management. Asset managers kunnen hiermee de huurder betrekken bij de investeringsbeslissingen die ze moeten nemen. Hoe behaal je met je asset management een zo optimaal mogelijk maatschappelijk rendement met oog voor wat huurders belangrijk vinden? Om dit thema te verkennen, gingen we in 2021 in gesprek met asset managers in onder andere een digitaal panel en twee ronde tafel gesprekken. Het feit dat er betrouwbare inzichten tot op complex niveau mogelijk zijn, geeft hierbij mooie inzichten en levert relevante sturingsinformatie op voor asset managers. In 2022 verdiepen we dit thema verder met asset managers.
Ook kwam het thema rondom de ervaren woningkwaliteit naar voren in een Masterclass die we voor de VTW organiseerden. Rondom het thema 'de huurder als strategisch partner', verkenden we met de aanwezige commissarissen welke data relevant zijn en welke strategische vragen daarmee samenhangen.

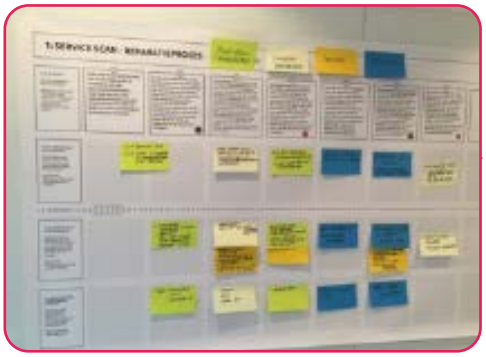
Partner in de Aedes-benchmark
KWH is partner van Aedes in de Aedes-benchmark en levert vanuit de huurdersonderzoeken de waarderingscijfers voor het prestatieveld Huurdersoordeel en voor Onderhoud & Verbetering. Corporaties die geen huurdersonderzoek bij KWH laten uitvoeren en willen meedoen met de benchmark kunnen bij KWH een Quick Scan laten uitvoeren. Voor corporaties die eigen onderzoek doen of via een ander onderzoeksbureau onderzoek laten uitvoeren, zorgen wij voor de validatie van de onderzoeken en data. Daarnaast leveren we een bijdrage aan de analyses van alle data die worden verzameld voor alle prestatievelden en de brancherapportage en aan het benchlearningprogramma. In 2021 gaven we invulling aan een vijftal sessies waarin we het prestatieveld Huurdersoordeel verder verdiepten. Daarnaast gaven we vorm aan een groot aantal online themasessies rondom 'de vertrekkende huurder in Coronatijd' en 'Woonbeleving'.

5 Impact

Hoe kom ik verder vanuit de cijfers van mijn huurdersonderzoek? Inzicht is de eerste stap, maar met alleen inzicht verandert er nog niet direct iets. Het is een vraag die we vaak krijgen van onze leden. Je wilt graag verder ontwikkelen vanuit de onderzoeksresultaten. Maar dat blijkt vaak lastig. Want waar begin je? Hoe neem je collega's goed mee, en ontwikkel je tot een meer huurdergerichte organisatie die de huurder in een bredere context ziet? Daarom ontwikkelden wij een aantal praktijkgerichte workshops die je verder brengen. Waarbij je met elkaar aan de slag gaat om onder andere de bewustwording van medewerkers te vergroten. Dit doen we door het proces vanuit klantperspectief in te richten. Voor corporaties met complexe klantgerichte verandervraagstukken stellen wij een programma op maat samen waarbij we je stap voor stap begeleiden naar een meer klantgerichte organisatie.

Impact *Missie vanuit ons koersplan*

In 2025 bieden wij corporaties die stappen voorwaarts willen maken in de huurdersbeleving over thuis een breed palet aan workshops en op maat programma's.



5.1 Ontwikkelroute 1 - Optimaliseren van klantprocessen

Verbetering vanuit je proces
Het Huurdersonderzoek geeft goed inzicht in waar volgens huurders verbetering mogelijk is binnen het proces. Door processen te optimaliseren, bespaar je tijd en kosten en kun je meer voor de huurder betekenen. Binnen verschillende processen spelen externe relaties, zoals aannemers ook een belangrijke rol. Zij zijn de partijen waar huurders vaak contact mee hebben, en voeren bijvoorbeeld werkzaamheden uit. Een goede of slechte dienstverlening vanuit aannemers zal dus effect hebben op het beeld van huurders over hun corporatie. We zien dan ook dat corporaties hun aannemers steeds actiever betrekken bij het optimaliseren van processen. Niet alleen geven zij aannemers toegang tot het Klantvizier, ook nemen corporaties en aannemers gezamenlijk deel aan workshops rondom procesverbetering. De service scan en de klantreis zijn hier mooie voorbeelden van. Door met elkaar een proces door te lopen, wordt inzichtelijk waar de zwakke punten zitten.

Ook in digitale vorm beschikbaar

Service Scan
'Onze huurderstevredenheid rondom reparaties daalt! Ergens in het reparatieproces gaat iets niet helemaal goed, maar waar…?' Herkenbaar? Soms zie je vanuit het huurdersonderzoek niet direct waar huurders niet tevreden zijn. Maar in veel gevallen is helemaal niet zo duidelijk waar de oorzaak precies ligt. Een Service Scan is een goede manier om hier meer inzicht in te krijgen. Met een Service Scan doorloop je het proces stap voor stap. En krijg je dus inzicht in waar het niet goed gaat. Deze workshop is ook zeer geschikt om samen met ketenpartners te doen en kan zowel live als digitaal worden gedaan.

Klantreis
Een Klantreis helpt corporaties om vanuit de ogen van de huurder naar hun eigen organisatie en processen te kijken. Wat maakt hij mee als hij bijvoorbeeld een reparatie wil laten uitvoeren of een woning wil huren? Hoe ervaart en beleeft een huurder de dienstverlening? Door gezamenlijk het proces voor verschillende doelgroepen te doorlopen, ervaar je de stappen die je huurders doorlopen. In waar het soepel gaat, maar ook de knelpunten die hij tegenkomt. Het levert niet alleen meer begrip op voor huurders, maar geeft ook direct inzicht in de quick wins voor verbetering van de dienstverlening. De Klantreis is zeer geschikt voor alle medewerkers, maar ook bijvoorbeeld om samen met je RvC te doen. Ook in 2021 is de Klantreis een mooie manier om de bewustwording onder medewerkers voor de huurder te vergroten.

Vernieuwde en gedigitaliseerde workshops

In onze workshops gaan medewerkers en eventueel ketenpartners samen aan de slag op thema's rondom klantgerichtheid. Workshops die op een leuke, toegankelijke manier dieper inzicht geven in de klantprocessen, of die verder ingaan op houding en gedrag en bewustwording. Bestaande workshops vormden we in 2020 al om tot 'Coronaproof-varianten', digitaal of op 1,5 meter afstand. Met deze verschillende vormen konden we ondanks de maatregelen die in 2021 golden, corporaties een breed aanbod workshops aanbieden.

Luisterproducten
Luisteren naar huurders zonder dat je zelf iets kunt zeggen. Reken maar dat dat binnenkomt. Collega's voelen direct de urgentie, raken betrokken en zijn eerder bereid mee te denken en oplossingen aan te dragen. Bij ons kun je kiezen uit een breed palet aan 'luisterproducten' waarbij bewustwording en leren door te ervaren centraal staan. Zo hebben we het KWH-Luisterpanel, het KWH-Luisterpanel 50% digitaal, het KWH-Luisterpanel 100% digitaal de KWH-Luisterpodcast en de KWH-Luisterarena.

Corporaties die in 2021 Luisterproducten hebben afgenomen:
Woonwaard
Goede Stede
WoCom
Nester
Servatius
de Woningstichting
Alwel
WiZ
Wst. Nieuwkoop
Wst. Langedijk
Dunavie
Woningstichting Gooi en Omstreken
Welbions
Triada

Ook in digitale vorm beschikbaar

Toveren met getallen uit het Klantvizier
'Wij stellen de klant centraal. We zijn betrouwbaar.' Je leest het op vrijwel elke website van corporaties. Ervaart de huurder dat ook zo? Onze adviseurs toveren vingervlug de getallen tevoorschijn uit het Klantvizier. Achter de gemiddelde scores op het dashboard zit namelijk een hele wereld verborgen.
Al klikkend zoomen we dieper in op de klantwaardering van de corporatie. De workshop zorgt ervoor dat je dat straks zelf ook kunt. Zo lopen we alle uitschieters langs en krijgen we een reëel beeld van hoe huurders de dienstverlening waarderen. Zodra we op deze manier de getallen tot leven laten komen en laten zien wat er achter zit, kunnen corporaties heel gericht de huurderswaardering omhoog brengen.

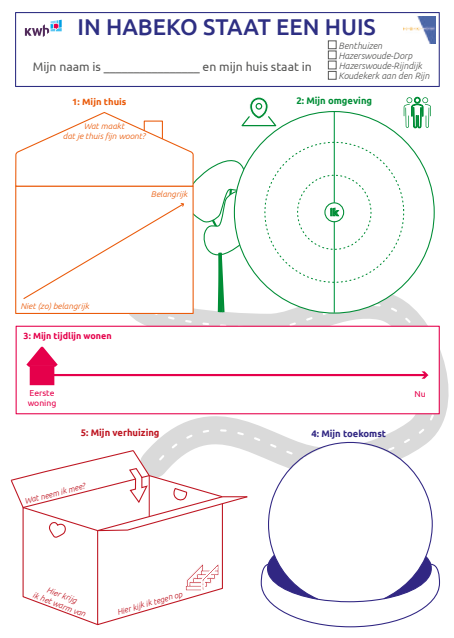
Thuisgesprek
Hoe kun je beter bewustwording creëren dan door echt met huurders in gesprek te gaan? Door bij huurders thuis 'live' met ze in gesprek te gaan, ontdek je wat ze echt belangrijk vinden. Dat kan best een spannende stap zijn voor sommige medewerkers. Maar wij zorgen ervoor dat medewerkers goed voorbereid op de koffie gaan en dat het gesprek vlot verloopt. Tijdens het gesprek kunnen ze gebruik maken van het luisterdoosje, een set themakaarten dat we speciaal ontwikkelden om in een gesprek met huurders de juiste thema's aan bod te laten komen. In 2021 zetten we in op meer corporaties die – coronaproof – bij hun huurders thuis het gesprek aan.

Flatloket
Hoe veilig voel je je in de buurt? Heb je goed contact met je buren? Hoe was dit vroeger en wat hoop je voor de toekomst? Het Flatloket is een leuke, laagdrempelige manier om het gesprek aan te gaan met de bewoners van een complex. We voeren dit gesprek met behulp van een poster. Op deze poster staan diverse thema's die betrekking hebben op het complex en de buurt. Het Flatloket geeft verdiepende inzichten in knelpunten, behoeftes of kansen die bewoners ervaren. Het Flatloket is perfect te combineren met het Onderzoek Woonbeleving!

Context mapping: van cijfers naar inzicht in diepere klantbehoefte
Vanuit kwantitatief onderzoek met bijvoorbeeld vragenlijsten krijg je een goed beeld van de mening van huurders. Maar om dieper liggende motieven, en inzichten in hoe huurders het anders of beter zouden willen, naar boven te krijgen, ontwikkelden we context mapping. Een kwalitatieve methode om inzicht te verkrijgen in de leefwereld, emoties en behoeften van de huurder. Een voorbeeld van context mapping is het Flatloket dat we in 2020 ontwikkelden en waar we in 2021 verder aandacht aan gaven. Bij het Flatloket vragen we huurders die toevallig voorbij lopen om met ons in gesprek te gaan over thema's die spelen bij het complex. Daarbij werken we met posters en vragenlijsten. Het levert gedetailleerde informatie en vaak bijzondere verhalen op van huurders uit de wijk.

We deden in 2021 ruime ervaring op met context mapping. Ter illustratie aantal vraagstukken waar we het bij in hebben gezet:

Corporatie	Thema onderzoek	Centrale vraag	Resultaat
Habeko Wonen	Verhuisgeneigdheid onder ouderen	Welke factoren spelen een rol bij het wel of niet verhuizen bij ouderen?	▪ Verhuismakelaar ▪ Strategievorming nieuwbouw.
Woning in Zicht	Woonruimteverdeelsysteem woningzoekenden	Wat verstaan woningzoekenden onder persoonlijke situatie bij het verdelen van woonruimtes?	▪ Input nieuw verdeelsysteem. ▪ Draagvlak gecreëerd stakeholders.
Vidomes	Woonbeleving complex	Wat maakt dat de leefbaarheid in het complex onder druk staat?	▪ Impact in organisatie. ▪ Gerichte acties om leefbaarheid te vergroten.
Wst. Langedijk	Stem van de huurder in nieuw ondernemingsplan	Hoe kunnen we een goede partner in wonen zijn voor onze huurders?	▪ Inzicht in waarden huurders. ▪ Verbeteracties uitzetten naar huurders.
Levstromen	Plan- en uitvoeringsfase onderhoud	Welke wensen en behoeften hebben huurders vóór de plannings- en uitvoeringsfase van renovaties, planmatig en groot onderhoud?	▪ Toetssteen van klantwaardes. ▪ Inzicht ter herijking van het onderhoudsproces.



Context mapping bij Habeko Wonen
Om goed te kunnen achterhalen welke motieven en ervaringen meespelen rondom doorverhuizen, voerden we bij Habeko Wonen context mapping uit aan de hand van een poster die huurders invulden. Habeko was enthousiast over deze methodiek en ook huurders waren er zeer over te spreken; 'Huurders gaan eerst aan de slag met de poster-opdracht, vervolgens vindt de verbreding en verdieping plaats in een gesprek. Het geeft veel meer informatie en achtergronden dan wanneer je een standaard vragenlijst in zou zetten.'

5.1 Ontwikkelroute 1 - Optimaliseren van klantprocessen

KWH als sparring partner voor de corporatie
Een goed ingericht proces vanuit de klant is een eerste stap, maar zeker zo belangrijk zijn houding en gedrag van medewerkers. Voelt de huurder zich serieus genomen, wordt hij goed geholpen? 'Behandel de huurder zoals je zelf behandeld wilt worden', is een veel gehoorde uitspraak. Maar in de praktijk blijkt dit vaak lastig. Vaak willen medewerkers wel, maar lopen ze aan tegen regels, procedures of weten ze niet goed wat er van ze wordt verwacht. Om klantgerichtheid echt in het DNA van de organisatie te krijgen, is één workshop niet voldoende. Het vraagt om een passend programma en continue ontwikkeling. Om inzicht te krijgen in wat wel werkt en wat juist niet. Inmiddels hebben wij hier veel ervaring in opgedaan en weten we goed welke elementen hierbij een rol spelen. Daarom fungeren wij als sparring partner voor corporaties.

Ressort Wonen over de keuze voor KWH bij de begeleiding van hun verandervraagstuk:
'Met een gericht programma wilden we de dienstverlening verbeteren en beter borgen in de organisatie, het leefde nu niet. We kozen hierbij voor KWH, vanwege jullie uitgebreide kennis van de sector. Jullie onderzoeken niet alleen, maar weten heel breed wat leeft en speelt.'

Programma op maat voor klantgerichte verbetervraagstukken
Huurdersonderzoek geeft inzicht. Het levert rapportcijfers op die zeggen of iets goed gaat, of iets beter kan. Ze geven een richting. Maar hoe ontwikkel je vervolgens verder vanuit de cijfers? Voor veel corporaties een lastig vraagstuk. Eenduidige, pasklare oplossingen zijn er vaak niet. Een integrale benadering is noodzakelijk. Met een programma op maat werk je stap voor stap toe naar het doel dat je wilt behalen. We bekijken specifiek voor het vraagstuk van de corporatie wat nodig is voor het realiseren van de veranderopgave. We stellen vervolgens een programma samen, dat bestaat uit een reeks verschillende bouwstenen. Deze bouwstenen zijn onderzoeken, workshops of een combinatie van beiden. In 2021 doorliepen we samen met WiZ, Ressort Wonen en Servatius een programma op maat.

Programma op maat voor WiZ
Eén van de programma's op maat die we in 2021 uitvoerden, was een programma voor Woning in Zicht (WiZ), het online platform waar vijf corporaties uit Midden Brabant hun vrijgekomen woningen aanbieden. Centraal hierbij stond de vraag hoe de woonruimteverdeling van de toekomst eruit zou kunnen zien. Waar hechten woningzoekenden veel waarde aan en hoe kan de dienstverlening van corporaties hier goed op aansluiten? Het onderzoek voerden wij uit onder de woningzoekenden, collega's en stakeholders van de corporaties die verenigd zijn in WiZ. Er staan ruim 95.000 woningzoekenden ingeschreven bij WiZ. Omdat het hierbij gaat om een complex vraagstuk, volstaat bijvoorbeeld alleen een vragenlijst aan woningzoekenden niet. We ontwikkelden daarom een onderzoekstraject op maat dat bestond uit de volgende stappen:

- Verkennende diepte-interviews met woningzoekenden. De resultaten zorgen ervoor dat we de vragenlijst voor stap 2 met veel meer kennis kunnen maken.
- Onderzoek met veel open vragen onder woningzoekenden, medewerkers van corporaties en medewerkers van stakeholders.
- Onderzoek met gesloten vragen onder 20.000 woningzoekenden
- Contextmapping op een specifiek thema om nog meer te leren van wat de woningzoekende belangrijk vindt
- Een KWH-Luisterpanel om de laatste verdiepende vragen te kunnen stellen.

In dit artikel lees je meer over de uitkomsten van het programma.

5.3 Ontwikkelroute 3 – Verkennen van de toekomst

Huurdersbehoefte van de toekomst
Hoe ziet de wereld er over 5 jaar uit in dienstverlening aan huurders? Wordt er sterker ingezet op digitaal contact, of gaan we juist weer meer naar persoonlijk contact? Welke klantbedieningsconcepten zien we voor ons? Met het sectoronderzoek Digitalisering maakten we in 2021 inzichtelijk hoe huurders aankijken tegen digitalisering. De resultaten van het sectoronderzoek helpt corporaties bij het inrichten van hun toekomstige (digitale) Dienstverlening. De Inspiratiebijeenkomst op dit thema, gaf vervolgens hier meer verdieping op. Ook de komende jaren inventariseren we met corporaties welke vragen in de toekomst gaan spelen en hoe wij hier op in kunnen spelen. We bekijken de mogelijkheden om tools te ontwikkelen waarmee we toekomstige huurdersbehoeftes in beeld brengen. Het geeft corporaties handvatten om mee vooruit te denken en kan bijvoorbeeld dienen als input voor hun meerjarenplan.

6 Inspiratie

Nieuwe ideeën opdoen, leren van anderen en elkaar ontmoeten. Dat doen we met ons aanbod van bijeenkomsten en activiteiten. Bijeenkomsten rondom thema's die actueel en relevant zijn voor corporaties en waarbij we ook de context van thuis betrekken. Naast bijeenkomsten voorzien we je ook van best practices, ervaringen en tips die we van buiten naar binnen halen. Met mooie voorbeelden vanuit onze leden. Met ons Corporatiehuis bieden we bestuurders een Platform waar zij kunnen sparren en leren over de uitdagingen waar zij nu en in de toekomst voor staan.

Inspiratie *Missie vanuit ons koersplan*

In 2025 bieden we een kennisplatform waar iedereen terecht kan voor kennis, inspiratie en best practices rondom het werken aan huurdersbeleving in hun thuis.

6.1 Ontwikkelroute 1 – Bieden van inspiratie en best practices

Mix van fysieke en digitale bijeenkomsten
Corporatiemedewerkers bij elkaar brengen, van elkaar laten leren en inspiratie geven op uiteenlopende thema's. Het is één van de pijlers van de vereniging KWH. Ook in Coronatijd, zagen we bij corporaties nog altijd een behoefte aan die ontmoeting en kennisdeling. Gedurende het jaar bekeken we wat de mogelijkheden waren binnen de maatregelen die op dat moment golden. Dat resulteerde uiteindelijk in een mix van zowel fysieke als digitale ontmoetingen door het hele jaar heen. Zo konden er in de eerste helft van het jaar twee Bootcamps plaats vinden met in totaal 27 deelnemers. Kenmerkend aan de bootcamp is dat deelnemers in een interactief programma vooral zelf aan de slag gaan met hun veranderopgave. Daarbij ondersteund door coaches en experts.

Sacha Schilthuizen, Adviseur Dienstverlening bij Woonopmaat, over haar deelname aan de KWH-Bootcamp:
'Ik ervaar dit soort bijeenkomsten als zeer waardevol voor kennismaking en kennisoverdracht met collega's in het land. Met andere deelnemers weer hardop uitgesproken dat we veel meer met elkaar kunnen en moeten delen.'

Naast de Bootcamp, konden dit jaar ook de Bestuurdersbijeenkomst (tevens Algemene Leden Vergadering) en de Inspiratiesessie 'Persoonlijk Digitaal?' in fysieke vorm doorgaan. Bij de Bestuurdersbijeenkomst kwamen circa 30 corporatiebestuurders bij elkaar rondom het thema 'Verduurzamen als wijkkracht'. In een veelzijdig middagprogramma namen diverse sprekers, waaronder professor Derk Loorbach, ons mee in de mogelijkheden en moeilijkheden om de thema's verduurzaming en leefbaarheid met elkaar te verbinden. Vanuit de bijeenkomst maakten we de uitgave 'Verduurzamen als wijkkracht' die we onder andere verspreidden onder bestuurders die niet aanwezig konden zijn tijdens de bijeenkomst.

In de Inspiratiesessie 'Persoonlijk Digitaal' gaven we verdere verdieping vanuit het sectoronderzoek dat we uitvoerden naar de wensen en behoeftes van huurders als het gaat om digitaal contact met de corporatie. Centrale vraag hierbij: hoe behoud je ondanks de toenemende digitalisering het persoonlijke contact met je huurders? Digitaal én menselijk, is dit mogelijk? Zo ja, hoe dan? Onder andere de gemeente Rotterdam en Stichting Lezen en schrijven gaven inhoud aan deze middag. Dertig corporatiemedewerkers bezochten de bijeenkomst en waardeerden deze met een 8,4. Een andere Inspiratiesessie die op de agenda stond was 'Goed in gesprek met je huurder?' Vanwege de Coronamaatregelen, hebben we deze omgevormd tot een digitale variant. Tijdens de Inspiratiesessie kregen deelnemers tools en handvatten om op een leuke laagdrempelige manier in gesprek te gaan met huurders.

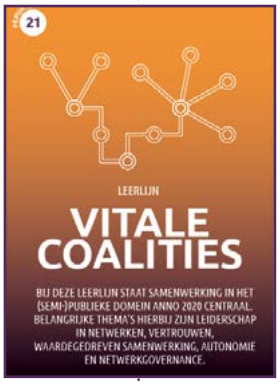
Helaas kon de Inspiratietrip waarbij we op bezoek gaan bij een inspirerende organisatie buiten de sector vanwege de Coronamaatregelen niet doorgaan in 2021. In 2022 staat de Inspiratietrip opnieuw op de planning.

Een deelnemer over de Inspiratiesessie 'Persoonlijk digitaal?':
'De sessie heette ook inspiratiesessie en ik vond het zeker inspirerend. Verschillende verhalen en ook het interactieve maakt het leuk, was goed verzorgd.'

Betekenisvolle content
Niet alleen via (digitale) bijeenkomsten gave we onze leden inspiratie, ook deelden we best practices, tips, ervaringen en inzichten vanuit cijfers via onze website, nieuwsbrieven en social media kanalen. We verzamelden de meest populaire artikelen in de top 5 van 2021.
Ook gaven we onze leden een spel cadeau. In het kwartetspel kwamen cijfers en feiten terug vanuit onze onderzoeken, deze wisselden we af met quotes van huurders. Het is niet alleen leuk om met collega's te doen, het levert ook nog interessante kennis op over wat huurders belangrijk vinden en geeft meer inzicht in de verschillende onderzoeken die we bieden.

6.2 Ontwikkelroute 2 – Verbreden en versterken Corporatiehuis

Ook voor het Corporatiehuis moesten in 2021 veel van de bijeenkomsten online plaatsvinden. En alhoewel de bijeenkomsten met de nodige creativiteit zijn ingevuld en de deelnemers deze als waardevol beschouwden, is het eindoordeel van zowel deelnemers als de organisatie tóch dat een online invulling duidelijk second-best is aan een live variant. De reden voor deelname zit 'm voor veel deelnemers juist in de ontmoeting en de interactie en ook in het informele gesprek voorafgaand, tijdens en na afloop van bijeenkomsten. Elementen die in een online (groeps)gesprek snel onder druk staan. Reden voor het Corporatiehuis om de activiteiten in 2022 hoe dan ook live te programmeren. Mocht dit door eventuele corona-beperkingen alsnog niet kunnen, dan worden bijeenkomsten uitgesteld en niet online ingevuld.



Leerlijn Vitale coalities, editie 1 en 2
In de loop van 2021 hebben we de in 2020 gestarte, eerste editie van de leerlijn Vitale Coalities afgerond. Hieraan namen 11 directeur-bestuurders deel. "Succesnummers" in deze leerlijn bleken onder meer de bijeenkomst over morele oordeelsvorming en de bijeenkomst 'Van buiten naar binnen'. Ook de bijeenkomst waaraan een RvC-lid van elk van de directeur-bestuurders deelnam, kon op veel enthousiasme rekenen.
Gezien dit enthousiasme, zijn deze elementen teruggekeerd in de tweede editie van deze leerlijn. Aan deze editie namen 9 directeur-bestuurders deel. Ook voor deze groep bleken de bijeenkomsten waaraan hun samenwerkingspartners respectievelijk RvC-leden deelnamen de meest waardevolle.

Leerlijn Leiding geven aan de corporatie van de 21ste eeuw
In 2021 is ook de in 2020 gestarte, vierde editie van de leerlijn 'Leidinggeven aan de corporatie van de 21ste eeuw' afgerond. Hieraan namen 9 directeur-bestuurders en MT-leden deel. Belangrijke thema's van deze leerlijn waren onder meer netwerkleiderschap, sociale rechtvaardigheid, moreel kompas en persoonlijk leiderschap. Om de teamspirit in deze grotendeels online leerlijn wat te versterken, heeft deze groep als "bonus" ook deelgenomen aan een gezamenlijke, online escape room.

Themabijeenkomst 'Morele grenzen in de boardroom', RvC Rijswijk Wonen
In 2021 is het Corporatiehuis gestart met het organiseren en begeleiden van themabijeenkomsten voor RvC's van woningcorporaties. Een nieuwe, logische stap voor het Corporatiehuis. Voor bestuur en RvC van Rijswijk Wonen organiseerden we de themabijeenkomst 'Morele grenzen in de boardroom'. Dit deden we deels aan de hand van enkele zogenoemde "drijfzand-dilemma's": mogelijke situaties in de boardroom die steeds een stapje verder gaan, waarbij steeds de vraag is wanneer RvC-leden vinden of iets in morele zin niet langer acceptabel is en waarom.

6.3 Ontwikkelroute 3 – Ontwikkeling Kennisplatform

KWH wil inspelen op de behoefte van corporaties aan inspiratie, informatie en het delen van best practices op het gebied van het huurdersperspectief. Hiervoor willen we een kennisplatform ontwikkelen waar corporaties en andere partijen terecht kunnen voor onafhankelijke, inspirerende en deskundige content over huurders in de context van thuis. In 2021 vond een eerste verkenning plaats; hoe zou dit er uit kunnen zien en op welke vraagstukken moet het zich richten. Focus hierbij was hoe KWH als kennis- en kwaliteitscentrum van de sector, zichzelf breder en sterker kan profileren. En hoe zij hierbij niet alleen op corporatieniveau, maar ook op regionaal niveau waarde kan toevoegen binnen de verschillende samenwerkingsverbanden die er zijn. Ook heeft er in 2021 een verkenning van de verschillende samenwerkingsverbanden plaats gevonden. Dit heeft geresulteerd in een interactieve uitgave waarin deze op overzichtelijke wijze gerangschikt zijn.

7 Werkorganisatie

Sterke ontwikkeling digitale organisatie
Corona heeft onze manier van werken veranderd. We zagen in een versneld tempo nieuwe manieren van samenwerken en organiseren ontstaan. Een combinatie van thuiswerken en op kantoor werd het nieuwe normaal. Ook in klantcontacten werd veelvuldig gebruik gemaakt van digitale overlegvormen. Deze digitaliseringsslag leidde daarbij tot een groter bereik onder onze leden. Bij bijvoorbeeld webinars die we organiseerden, nam een grote groep corporatiemedewerkers deel die we vaak niet in bijeenkomsten ontmoeten. We zetten daarom ook in de toekomst in op een combinatie van fysieke en digitale ontmoetingen met onze leden. In 2022 evalueren we het hybride werken en bekijken we hoe het (samen) werken van de toekomst er uitziet binnen onze werkorganisatie.

Kleine werkorganisatie, breed partnernetwerk
We zagen in 2021 een toenemende vraag bij corporaties voor advies en begeleiding bij complexere verandervraagstukken. Daarom breidden we onze werkorganisatie uit met een nieuwe adviseur.
Ons partnernetwerk is en blijft belangrijk. Door samen te werken met partners willen we actief kennis ontwikkelen en toevoegen aan de sector. Daarnaast vervullen deze partners een belangrijke rol bij onze productontwikkeling en het op deskundige en onafhankelijke wijze uitvoeren van onze onderzoeken. Voor onze onderzoeken werken we samen met onderzoeksspecialist DESAN. KWH-Luisterpanels verzorgen we samen met Luisterpunt en met Kaemingk Advies de klantreizen. Met organisaties als H3ROES, De Vernieuwde Stad, Bureau B, Bouwend Nederland, FLOW, VTW en werken we samen in het organiseren van netwerkactiviteiten en leerlijnen in het Corporatiehuis. Ook sector-breed bundelen we onze krachten. We hebben een partnerschap met Aedes voor de Aedesbenchmark. We blijven op zoek naar partijen om mee samen te werken om zo nog meer kennis aan te trekken die voor onze leden van nut is bij de thema's die bij hen spelen.

Hoogste standaard in bescherming persoonsgegevens
KWH voldoet aan alle wetgeving en richtlijnen (Algemene Verordening Gegevensbescherming) op het gebied van bescherming persoonsgegevens en databeveiliging. Ook onze partnerorganisaties die betrokken zijn bij onze onderzoeken voldoen hieraan en zijn ISO gecertificeerd. Zo is onze partner DESAN gecertificeerd voor ISO 20252 (Markt- en opinieonderzoek) en ISO 27001 (informatiebeveiliging) en maakt zij gebruik van eigen afgesloten omgevingen binnen externe datacentra met geografische scheiding. We zijn op dit gebied koploper in de sector en ook in 2021 staat de bescherming van persoonsgegevens hoog op de agenda.

Aandacht voor kwaliteit
In 2021 hebben we het ISO 9001 certificaat opnieuw behaald, voor ons een bevestiging die aantoont dat we onze processen op orde hebben. Vanuit de ISO-audit krijgen we waardevolle feedback, waarmee we onze kwaliteit verder kunnen borgen en verbeteren. Vanaf dit jaar zijn we ook CEDEO gecertificeerd. Het betekent een erkenning van de kwaliteit, continuïteit en bedrijfsgerichtheid van 'Bedrijfsopleiding'. Deze erkenning wordt verleend als minimaal 80% van de opdrachtgevers tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit van de opleidingen en de performance van het opleidingsinstituut. Deze meting is uitgevoerd onder de deelnemers van de Leerlijnen binnen het Corporatiehuis. Het is mooi om te zien dat onze Leerlijnen die zich specifiek richten op corporatiebestuurders, zo hoog gewaardeerd worden. Het betekent dat we ook langs de lijn van het Corporatiehuis op bestuurlijk niveau waarde toevoegen.

8 Governance KWH

Algemeen

KWH is een coöperatieve vereniging en heeft woningcorporaties als leden. Bij woningcorporaties die lid worden van de vereniging voert KWH onder andere huurdersonderzoek uit. Leden hebben de mogelijkheid onderzoek uit te laten voeren volgens de uitgangspunten van het KWH-Huurlabel. Met het lidmaatschap worden zij 'mede-eigenaar' van het KWH-Huurlabel. Dit is belangrijk bij de doorontwikkeling van het label. De leden keuren het beleid op hoofdlijnen goed.

KWH staat onder leiding van een directeur-bestuurder. Een onafhankelijke Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het functioneren van de bestuurder en de wijze waarop het beleid wordt vorm gegeven.

Directeur-bestuurder

De directeur-bestuurder bestuurt KWH. Hij is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van KWH, de strategie, de financiering en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling. De directeur bestuurder werkt hiertoe nauw samen met de adjunct directeur waarmee de dagelijkse aansturing wordt gerealiseerd. De directeur bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en aan de leden.

Raad van Commissarissen

De RvC bestaat uit drie personen en is samen met de directeur bestuurder verantwoordelijk voor een goede governance. Hoewel KWH geen woningcorporatie is, onderschrijft KWH de principes zoals vastgelegd in de GovernanceCode Woningcorporaties. Op de benoemingsperiode van de directeur bestuurder wijkt KWH af en is sprake van benoeming voor onbepaalde tijd. Visitatie is op KWH niet van toepassing. De Governance KWH is in 2021 door de RvC herijkt en vastgesteld.

Visie op toezicht

De Raad van Commissarissen van KWH heeft de volgende visie op toezicht op KWH geformuleerd:

Wij staan voor toezicht vanuit passie voor de sector woningcorporaties en hart voor de huurder en voor KWH. Wij zetten ons in voor maatschappelijke meerwaarde van voldoende en hoogwaardige sociale huurwoningen waar (potentiële) huurders zich thuis voelen. KWH wil corporaties inspireren, inzicht geven en impact vergroten, om zo bij te dragen aan de doelstellingen van corporaties huurders een fijn thuis te bieden. De Raad van Commissarissen ondersteunt de activiteiten van KWH als kennisinstelling en verbindt zich daaraan als toezichthouder, klankbord en werkgever. We doen dit volgens de regels, de geldende codes en ons toezichts- en toetsingskader, met hart voor de maatschappelijke omgeving en met oog voor de menselijke maat. De Raad van Commissarissen als team en als individuele leden vanuit onze eigen portefeuilles zien erop toe en stimuleren dat KWH haar missie volgt en geformuleerde ambities en doelstellingen realiseert.

Algemene taken

De RvC heeft de volgende algemene taken:

- Toezicht houden op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken in de vereniging en de daarmee verbonden werkorganisatie.
- Gevraagd en ongevraagd advies geven aan de directeur bestuurder, sparringpartner zijn van de directeur bestuurder en in contact treden met de werkorganisatie en het netwerk waar dit KWH en haar doelstellingen ondersteunt.
- Het optreden als werkgever van de directeur bestuurder met onder andere de volgende taken: de directeur bestuurder benoemen, beoordelen, schorsen en ontslaan.

Bijzondere taken

De RvC heeft de volgende bijzondere taken en/of bevoegdheden:

- Het goedkeuren van een aantal belangrijke besluiten die de strategie en ambities van de organisatie raken en het waar nodig schorsen van de uitvoering van besluiten.
- Het goedkeuren van de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag.
- Het benoemen en het vaststellen van de taakopdracht van de accountant en het overleg met de accountant.
- De vertegenwoordiging van de rechtspersoon in geval van tegenstrijdig belang van de directeur bestuurder.
- Contact onderhouden met de personeelsvertegenwoordiging.
- Het bevorderen van het belang van KWH door het leggen van verbindingen tussen de omgeving en de organisatie.
- Het verlenen van decharge aan de directeur bestuurder over het gevoerde beleid.

Zelfevaluatie

In lijn met de Governance KWH vindt elk jaar een zelfevaluatie plaats. Deze zelfevaluatie heeft onder begeleiding van een externe plaatsgevonden in november 2021.

Samenstelling Raad van Commissarissen in 2020

Naam	: Mw drs. H.J. Van den Berk
Geboortedatum	: 6 oktober 1962
Functie	: Voorzitter
Benoeming	: 1 juli 2014
Lopende termijn	: Tot en met 30 juni 2022, niet herbenoembaar
Honorering	: € 15.187,- (*)
Beroep	: Bestuursvoorzitter Havensteder
Relevante nevenfuncties	: Voorzitter Raad van Toezicht Albeda mbo Rotterdam, lid raad van toezicht Xtra zorg- en welzijn (Haaglanden), voorzitter financiële commissie, lid bestuur Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ)

Naam	: Dhr. A.R.J. Van der Jagt
Geboortedatum	: 25 februari 1965
Functie	: Lid
Benoeming	: 3 mei 2017
Lopende termijn	: Tot en met 2 mei 2025, niet herbenoembaar
Honorering	: € 10.162,- per jaar (*)
Beroep	: Algemeen directeur en bestuurslid Le Champion
Relevante nevenfuncties	: Bestuurslid Dominicanenklooster Huissen, lid Raad van Toezicht Rotterdam Festivals, Bestuurslid CDA Zuid-Holland

Naam	: Mw. mr. drs. A. Th. Van der Wal
Geboortedatum	: 7 december 1964
Functie	: Lid
Benoeming	: 1 februari 2017
Lopende termijn	: Tot en met 31 januari 2025, niet herbenoembaar
Honorering	: € 10.162,- per jaar (*)
Beroep	: Directeur QuatroSpect en Move to Change BV
Relevante nevenfuncties	: Lid Raad van Toezicht mbo Rijnland, voorzitter Raad van Toezicht Wilde Ganzen, lid Raad van Toezicht Studiekeuze 123, voorzitter bestuur Jan van der Snelfonds

(*) Honorering is inclusief onkostenvergoeding en exclusief BTW

Commissie Kwaliteitsverklaringen

Aan KWH is de Commissie Kwaliteitsverklaringen (CKV) verbonden. De CKV:

- Controleert of onderzoeksresultaten geldig zijn verkregen en een betrouwbaar beeld geven van de kwaliteit van het betreffende onderzoeksonderwerp van de corporatie;
- Doet uitspraken over voorgelegde onderzoeksresultaten op basis van de vastgestelde kwaliteitseisen en meetsystematiek van het betreffende onderzoek;
- Kan de status van labelhouder aan KWH-leden toekennen, verlengen, onthouden of intrekken;
- Valideert onderzoeksresultaten ten behoeve van het huurdersoordeel in de Aedes-benchmark.

De CKV is onafhankelijk en bestaat uit drie leden die niet werkzaam zijn bij KWH of bij een woningcorporatie en beschikken over ruime kennis en ervaring op het gebied van de volkshuisvesting, zakelijke dienstverlening en de wetenschap. De adjunct directeur van KWH is als secretaris (zonder stemrecht) onderdeel van de CKV. Tot onze spijt is Arend Oosterhoorn, lid van de CKV, in 2021 overleden. We zijn hem dankbaar voor wat hij heeft betekend binnen de CKV en voor KWH.

Samenstelling Commissie Kwaliteitsverklaringen in 2020

Naam	: Dr. ing. Jan Veuger MRE FRICS
Functie	: Voorzitter
Beroep	: Professor Blockchain Saxion UAS
Relevante nevenfuncties	: voorzitter Raad van Toezicht Zorggroep Tangenborgh, lid Raad van Commissarissen Mitros, lid Raad van commissarissen Woningstichting Patrimonium, lid Raad van Commissarissen deltaWonen
Naam	: Arend Oosterhoorn †
Functie	: Lid
Beroep	: Eigenaar/Improvement Manager Oosterhoorn Advies BV
Relevante nevenfuncties	: kerndocent Master Kwaliteitsmanagement Schouten University of Applied Sciences
Naam	: Tanja Morsheim
Functie	: Lid
Beroep	: Programmamanager Platform 31

De CKV vergadert gemiddeld 3 keer per jaar en de leden ontvangen daarvoor een vergoeding per vergadering. In 2021 hebben 2 extra vergaderingen plaatsgevonden rond de werving van een nieuwe voorzitter. De vergoeding voor de voorzitter bedraagt € 700,- en voor de leden € 375,-. De voorzitter en de leden worden benoemd voor een periode van 4 jaar en kunnen voor maximaal 4 jaar herbenoemd worden.

9 Verslag van de bestuurder

In het jaarverslag leest u wat wij als vereniging in 2021 hebben bijgedragen aan de sector in het algemeen en aan onze leden in het bijzonder en leg ik daarover verantwoording af.

Corona-jaar 2021
Voor het tweede jaar op rij moesten we omgaan met het Coronavirus en de maatregelen die hieraan gekoppeld waren. Dat deze maatregelen effecten hebben op hoe wij onze producten en diensten in kunnen zetten, werd eerder in 2020 al duidelijk. Het betekent een andere inzet van mensen en middelen. We staken toen al veel tijd en energie in het Corona-proof maken van onze bijeenkomsten en workshops. We ontwikkelden werkwijzen en vormen waarop het mogelijk bleef om met elkaar in contact te blijven. Want we zagen dat juist ook in Coronatijd corporaties behoefte hebben aan verbinding. Verbinding met collega's om samen te werken aan het verbeteren van de dienstverlening, verbinding met andere corporaties om van elkaar te leren, en verbinding met huurders. Het gaf ons kansen om met de ontwikkeling van deze nieuwe vormen, waarde toe te voegen aan de vereniging. Het vroeg ook van onze werkorganisatie een nieuwe manier van werken met elkaar. We maakten afspraken rondom hybride werken, en deden ervaring op met tools en programma's die dit goed ondersteunen. Het heeft mij laten zien hoe wendbaar en flexibel onze kleine werkorganisatie is. Ik ben er dan ook trots op om te zien hoe goed de KWH-medewerkers hier in mee konden bewegen.

Financieel solide
Ook dit jaar zagen we dat niet alle activiteiten door konden gaan, uitgesteld werden, of op een andere manier invulling kreeg. Zo konden we onze KWH-Luisterpanels doorschuiven naar momenten waarop wel fysieke bijeenkomsten mogelijk waren, of omzetten naar digitale varianten. Ook voor andere workshops bleek het met een aanpassing toch vaak mogelijk te zijn om deze te organiseren. Als het mogelijk was, organiseerden we onze bijeenkomsten fysiek. De KWH-bootcamp en de Inspiratiesessie Digitalisering zijn hier goede voorbeelden van. De Inspiratiesessie 'Goed in gesprek met je huurder?' konden we omzetten naar een digitale bijeenkomst, waardoor deze toch door kon gaan. Ondanks de impact die Corona heeft gehad op de bedrijfsvoering, is KWH een financieel gezonde vereniging en is 2021 met een positief resultaat geëindigd.

Vernieuwing samen met leden
In 2021 maakten we de eerste stappen in een grootschalige vernieuwing van het Huurdersonderzoek. Vanuit de verschillende werkgroepen waar ook leden bij betrokken waren, kwam veel energie. Dankzij hun input konden we het Huurdersonderzoek doelgericht vernieuwen en verbeteren, waardoor het nog beter aansluit op de praktijk. Dank aan alle leden die met ons mee hebben gedacht! In 2022 ontwikkelen we en vernieuwen we door en bouwen we verder op het fundament dat we in 2021 met elkaar hebben gelegd.

Kwaliteitsontwikkeling
Het continu willen leren en verbeteren, zit in ons DNA. Niet alleen spiegelen we corporaties op hun prestaties, ook onszelf houden we regelmatig een spiegel voor. Zo staat ISO al jaren op het programma. Ook in 2021 hebben we het ISO 9001 certificaat opnieuw behaald, voor ons een bevestiging die aantoont dat we onze processen op orde hebben. Vanuit de ISO-audit krijgen we waardevolle feedback, waarmee we onze kwaliteit verder kunnen borgen en verbeteren. Vanaf dit jaar zijn we ook CEDEO gecertificeerd. Het betekent een erkenning van de kwaliteit, continuïteit en bedrijfsgerichtheid van 'Bedrijfsopleiding'. Deze meting is uitgevoerd onder de deelnemers van de Leerlijnen binnen het Corporatiehuis. Het is mooi om te zien dat onze Leerlijnen die zich specifiek richten op corporatiebestuurders, zo hoog gewaardeerd worden. Het betekent dat we ook langs de lijn van het Corporatiehuis op bestuurlijk niveau waarde toevoegen.

Klaar voor de toekomst
Ik ben er trots op dat wij met een kleine, wendbare werkorganisatie deze waarde aan individuele corporaties én aan de sector kunnen toevoegen. Dat er een financieel gezonde en solide vereniging staat die klaar is voor de toekomst.

Wij danken u voor het vertrouwen in KWH.

Sven Turnhout
directeur-bestuurder

10 Verslag Raad van Commissarissen

Corporaties staan voor tal van uitdagende opgaven. Denk aan vraagstukken op het gebied van verduurzaming, woningschaarste, woningkwaliteit, en de veiligheid en leefbaarheid in wijken. Binnen deze ingewikkelde context, willen ze graag ook de stem van de huurder meenemen. Door het inzicht van wat huurders belangrijk vinden erbij te betrekken, kunnen geld en middelen gerichter en doeltreffender ingezet worden. KWH als kennis- en kwaliteitscentrum binnen de sector kan bij uitstek de partij zijn die waarde kan toevoegen bij deze vraagstukken van corporaties.

Eerste stappen in nieuwe koersplan

De Raad heeft in 2021 met veel waardering kennis genomen van de eerste stappen binnen de vernieuwde koers van KWH. Hierbij zet zij in op een verbreding op het thema Thuis en de ontwikkeling van producten en diensten die hierbij passen. KWH laat hiermee zien dat zij mee ontwikkelt met de brede behoeften aan inzicht en inspiratie van haar leden en van de sector.

Ontwikkeling op inzicht, impact en inspiratie

In haar koersplan onderscheidt KWH drie pijlers; inzicht, impact en inspiratie. In alle pijlers zien we in 2021 mooie ontwikkelingen. Nieuwe onderzoeken geven niet alleen meer en breder inzicht, maar ook diepgaander. Het biedt kansen om big data en small data met elkaar te verbinden, waardoor cijfers aan kracht winnen. Met de doorontwikkeling van workshops en programma's op maat weet KWH inzicht om te zetten in impact, waardoor een beweging in gang gezet wordt van verder ontwikkelen vanuit de cijfers. Corporatiemedewerkers die op zoek zijn naar inspiratie kunnen terecht bij een grote diversiteit aan bijeenkomsten. Hierbij liet KWH zien in staat te zijn om deze ook tijdens de Corona-periode, eventueel in aangepaste vorm, te organiseren.

Toezicht en advies

De Raad heeft in 2021 vijf keer vergaderd, waarvan één vergadering een strategiesessie was. In januari heeft de Raad het jaarplan en begroting 2021 vastgesteld. In april is de jaarrekening 2021 goedgekeurd en is door de accountant de beoordelingsverklaring afgegeven. Als gevolg van de coronamaatregelen kon de goedkeuring wederom niet plaatsvinden op de Algemene Ledenvergadering en is het digitaal voorgelegd aan de leden en goedgekeurd. Wel heeft er een Algemene Ledenvergadering plaatsgevonden op 30 september in Nieuwegein rondom het thema 'verduurzamen als wijkkracht'. Daarnaast heeft er in november onder begeleiding van een externe een zelfevaluatie plaatsgevonden die waardevolle input heeft opgeleverd.

Specifieke thema's die centraal stonden in de vergaderingen van de Raad waren de impact van de coronamaatregelen op de bedrijfsvoering van KWH in relatie tot de doelstellingen uit het jaarplan en de financiële gevolgen ervan. Is er aandacht geweest voor 'KWH en integriteit', het 'Masterplan huurdersonderzoek' en is de governance van KWH herijkt en vastgesteld. De strategische sessie van de Raad in juli stond in het teken van een busninesscase rondom het product Context mapping in relatie tot het woonbelevingsonderzoek.

In de toezichts- en adviestaak heeft de RvC zich voornamelijk gebaseerd op het Jaarplan 2021, de kwartaalrapportages van de bestuurder en de ontwikkelingen rond corona en de impact ervan van de bedrijfsvoering van KWH. De directeur bestuurder is eindverantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering ervan. In het kader hiervan hebben er periodieke gesprekken plaatsgevonden door ondergetekende.

Herbenoeming

In 2021 zijn de leden A. van der Wal en R. van der Jagt herbenoemd.

Complimenten

Namens de Raad complimenteer ik het hele KWH-team met de behaalde resultaten. De Raad heeft veel vertrouwen in de medewerkers en de ingeslagen weg.

Hedy van den Berk
Voorzitter Raad van Commissarissen

11 Interne risico- en kwaliteitsbeheersing

Koersplan 2021-2025

In 2021 hebben we de eerste stappen gezet in onze nieuwe koers 'Samen werken aan een fijn thuis voor huurders'. Voor de jaren 2021-2025 zijn ontwikkelrouters geformuleerd om gefaseerd onze positie als kenniscentrum voor de sector uit te breiden en te versterken en om continu onze onderzoek portefeuille met kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeken uit te breiden en te vernieuwen. Met als doel voortdurend in te kunnen spelen op de opgaven waar de sector en onze leden voor staan.

Jaarplan en begroting

De doelstellingen en ambities uit ons koersplan zijn vertaald in een jaarplan met een daaraan gekoppelde begroting. Het jaarplan en de begroting 2021 zijn goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De jaarrekening is goedgekeurd door de leden.

Verantwoording

Maandelijks worden rapportages gemaakt over de voortgang en status van doelstellingen en budgetten. Daarnaast worden kwartaalrapportages opgesteld voor de Raad van Commissarissen. Door te werken met korte lijnen en frequente rapportages met heldere budgetverantwoording zijn we als organisatie in staat om direct te sturen op prestaties, doelstellingen en budgetten. Deze werkwijze biedt ons een scherp beeld van het inkoopproces, de facturatie en daarmee de totale kosten en opbrengsten.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Het is onze missie om corporaties te inspireren en te faciliteren bij hun maatschappelijke opgave. Deze missie kunnen we alleen uitdragen, wanneer ook de kwaliteit van onze eigen organisatie voortdurend gemonitord en verbeterd wordt. We stellen dan ook hoge eisen aan ons kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagementsysteem. Dit is vastgelegd in heldere procedures en afspraken. We conformeren ons aan de normen van ISO 9001:2015. Jaarlijks worden alle onderdelen van ons kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagementsysteem door de directie beoordeeld. Vastgesteld wordt of de werkwijze in de praktijk overeenkomt met het beschreven beleid en de gemaakte afspraken. De uitkomsten van deze beoordeling kunnen aanleiding zijn om het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem aan te passen.

In 2021 werd een tussentijdse externe ISO-audit bij KWH uitgevoerd door DNV-GL. Hierbij wordt het juist toepassen van ons kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem getoetst aan de ISO-normen door een externe auditeur. Uitkomst van de externe audit is dat KWH voldoet aan de ISO-normering.

Gedragscode Integriteit

KWH kent een gedragscode Integriteit. Deze korte en krachtige code gaat uit van integer handelen door onze medewerkers op drie thema's: omgangsvormen, het zakelijk houden van relaties en bedrijfsmiddelen. De gedragscode is samengesteld door een delegatie van de KWH-medewerkers en is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Iedere medewerker van KWH heeft persoonlijk zijn commitment verklaard op naleving van deze Integriteitscode.

Risicomanagement

Op basis van het nieuwe koersplan 2021-2025 is in 2021 een eerste stap gezet in de herijking van het risicomanagement binnen KWH. In 2022 wordt het nieuwe risicomanagement verder uitgewerkt. Voor de RvC is een dashboard beschikbaar waarin periodiek de benoemde risico's gemonitord worden.

12 Doorkijk naar Begroting 2022

Bedrijfsopbrengsten		
Onderzoek, begeleiding, netwerkactiviteiten		2.894.460
Inzicht - Onderzoek kwantitatief	2.415.530	
Impact - Onderzoek kwalitatief	353.930	
Inspiratie - Netwerkactiviteiten/Corporatiehuis	125.000	
A: SOM van de BEDRIJFSOPBRENGSTEN		**2.894.460**
Bedrijfslasten		
Onderzoek, begeleiding, netwerkactiviteiten		-882.535
Inzicht - Onderzoek kwantitatief	-640.060	
Impact - Onderzoek kwalitatief	-150.850	
Inspiratie - Netwerkactiviteiten/Corporatiehuis	-91.625	
Personeelskosten		-1.709.350
Facilitaire kosten		-136.900
Kosten ICT		-27.500
Strategie & Organisatie ontwikkeling		-92.750
Marketing & Communicatie		-23.500
B: SOM van de BEDRIJFSLASTEN		**-2.872.535**
SALDO (A - B)		**21.925**
Bijzondere baten/lasten		-
Renteresultaat		-
Afschrijvingen		-20.005
Resultaat bedrijfsvoering vóór investering		**€ 1.920**
Investering uit reserve voor onderzoeksontwikkeling		-75.000
Resultaat bedrijfsvoering na investering		**-73.080**

13 Jaarrekening

Zie Financieel deel jaarverslag

Inzicht In thuis

Jaarverslag 2021

Willem Buytewechstraat 45
3024 BK Rotterdam
T 010 221 03 60
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Colofon
Fotografie: AC-Fotografie
Opmaak: Pressure Line Rotterdam