

# Samen bouwen aan prettig wonen



**Koersplan KWH 2016 - 2020**





## Samen bouwen aan prettig wonen

KWH staat midden tussen haar leden. In de komende periode meer dan ooit. We leggen verbindingen die u nog niet van ons gewend bent. We stimuleren co-creatie die u niet verwacht had. We komen met oplossingen die u positief verrassen. Samen met u bouwen we aan prettig wonen. Want dat is waar u voor uw doelgroep voor staat. Een passende woning, tegen een betaalbare huur in een fijne omgeving. Uw missie is onze zorg. Juist in de komende tijd waarin u nadere keuzes moet maken over de invulling van uw rol is de vereniging KWH er voor u. Door te laten zien of uw huurders vertrouwen hebben, betrokken en tevreden zijn. Door te spiegelen waar dit achterblijft. Door te gidsen hoe het beter kan. Met als resultaat de beste 'license to operate'.

Dat is niet alles. Als het aan ons ligt ontstaat er een kanteling als het gaat om de kennisontwikkeling tussen corporaties. Er ligt een prachtige kans voor corporaties om samen kennis te ontwikkelen, onderling te delen en zelfs 'vrij' beschikbaar te stellen aan andere corporaties. Uw groeiende behoefte hieraan is voelbaar. KWH wil graag in gezamenlijkheid een bijdrage leveren aan deze kanteling. Daartoe zetten we op twee manieren een stap naar voren: we zet-

ten ons samen met corporaties in voor een Vernieuwingsagenda voor de sector en bieden samen met trotse partners en corporaties een nieuw maar beproefd concept van kennisontwikkeling en- deling aan in een vernieuwd Corporatiehuis.

Hoe we dit allemaal doen, leest u in dit koersdocument. Een koers met een tijdshorizon van vier jaar. Dat is in een sterk veranderend landschap erg ambitieus. Toch kijken we graag verder vooruit dan vandaag en morgen. Mocht blijken dat we deze koers moeten bijstellen dan doen we dat. Samen met u.

We hopen dat u enthousiast wordt van onze pijlers en speerpunten. We kijken uit naar uw reactie!

Het KWH-Team

## Het speelveld is bepaald. Het spel kan beginnen!

Met de inwerkingtreding van de nieuwe Woningwet is het speelveld voor de corporatiesector bepaald. Het spel kan beginnen! Deze nieuwe fase in de Nederlandse Volkshuisvesting daagt uit: corporaties passen zich aan aan het door de wetgever bepaalde speelveld en vertalen tal van nieuwe regels en voorschriften naar de eigen bedrijfsvoering. Dat geldt ook voor de belanghouders van de corporaties: zij hebben in relatie tot de corporaties nieuwe verantwoordelijkheden. Vooral in de nieuwe lokale driehoek wordt dit snel zichtbaar.

### **Wat zien we?**

Met de inwerkingtreding van de nieuwe Woningwet zijn zeker nog niet alle vraagstukken opgelost. Immers, het landschap rondom de corporaties verandert voortdurend en wetgeving is vaak een oplossing 'voor de problemen van gisteren'. Corporaties willen samen goed nadenken over 'de stip op de horizon': wat is het wenkend perspectief op de langere termijn, wat is de next step in de realisatie van onze missie? Maar corporaties ervaren ook belangrijke opkomende trends: bijvoorbeeld die van regionalisering en lokalisering. En dat maatschappelijke belangen steeds vaker (opnieuw) publiek worden belegd. Ze begrijpen heel goed dat de huurtoeslag steeds zwaarder drukt op de Rijksbegroting. Een stijging van 2,8 miljard in 2013 naar 4 miljard in 2019 is onhoudbaar. Hierop zal door de overheid worden ingegrepen.

**Niet afwachten maar kiezen:  
corporaties doen er verstandig  
aan om nu echt een keuze te  
maken over de verdere invulling  
van hun toekomstige rol**

### **Breed maatschappelijk of verenigen?**

Het debat over de stip op de horizon gaat in essentie om de vraag of de corporatie zich - op een afgebakend speelveld - kan blijven manifesteren als een maatschappelijk ondernemer met een (breder) maatschappelijk doel met een brede doelgroep, of dat de corporatie zich onder druk van de Haagse belangen aanzienlijk 'verengt' tot uitvoerder van een publieke taak. Of zelfs tot een sociaal vangnet voor een beperktere groep. Waarbij tegelijkertijd de verhouding landelijk en regionaal fors kan verschuiven.

## De corporatie van de toekomst

| Van                  | Naar                    |
|----------------------|-------------------------|
| Organisatie centraal | Bewoner centraal        |
| Stenen               | Mensen                  |
| Regisseren           | Faciliteren             |
| Imago                | Echtheid                |
| Zelf doen            | Co-creëren              |
| Voor jezelf          | Voor het grotere geheel |
| Informerend          | Interactie              |
| Gesloten             | Verbindend              |

## Onze toekomstvisie

KWH gelooft in een toekomst waarin corporaties zich niet op de korte of langere termijn simpelweg laten verenigen tot louter uitvoerder van een publieke taak of zelfs tot een sociaal vangnet. Het toekomstige debat over de huurtoeslag zal scherpe randen kennen, het belang van de Rijksbegroting drukt corporaties naar een 'verschaalde' rol. Wij geloven in een krachtig antwoord en zijn ervan overtuigd dat corporaties zich op het nieuwe speelveld kunnen blijven manifesteren als maatschappelijk ondernemer voor een brede groep huurders. Cruciaal is wel dat corporaties meer dan ooit een 'license to operate' ontvangen, juist van deze huurders. Alleen met het brede vertrouwen van huurders is de corporatie in staat om haar positie opnieuw te verankeren en een overtuigend weerwoord te bieden aan de financiële belangen uit Den Haag. Dit is precies waar KWH zich in de komende

jaren op focust: het in brede zin faciliteren van corporaties bij het verkrijgen en vasthouden van het vertrouwen van huurders. Ongeacht of die huurder zich nu in de rol van klant of die van participant manifesteert. KWH maakt de beleving van de huurder via bestaande en nieuwe instrumenten transparant, en inspireert corporaties om met eigentijdse dienstverlenings- en participatievormen aan de slag te gaan. Zo groeit bij huurders vertrouwen en betrokkenheid, de beste basis om een stevig toekomstdebat te voeren en grip te houden op de uitkomst.

## Samen bouwen aan prettig wonen

### Voor, door en met corporaties

We staan al 20 jaar midden tussen de corporaties en hun huurders. Als vereniging voor, door en met corporaties worden wij breed herkend en erkend in de corporatiesector. Meer dan 2 miljoen huurders vertrouwden al hun oordeel aan ons toe. Wij geloven erin dat corporaties en huurders samen bouwen aan prettig wonen. Wij verbinden hen rondom de thema's dienstverlening en participatie. Onze kracht ligt in het transparant maken van beleving van de huurder op deze belangrijke thema's. Hierdoor kan een echt gesprek ontstaan tussen de corporatie, huurders en lokale belanghouders over hoe prettig te wonen. Zo ontstaat wederzijdse betrokkenheid en vertrouwen.

### Drijfveer

Onze drijfveer is om corporaties te helpen in de beweging. Onze betrokkenheid bij corporaties kenmerkt zich door structurele, intensieve contacten. Wij zijn hierbij sparring-partners die naast de corporatie gaan staan en ze ondersteunen. Wij

hebben een klantgerichte houding, stellen ons voelbaar responsief op en richten onze energie op de kwalitatieve waarde die we toevoegen aan corporaties. Waar nodig brengen we corporaties samen op hun gezamenlijke vraagstukken. KWH is geen belangenbehartiger richting de politiek. KWH heeft geen winstoogmerk, eventueel overtollige middelen worden ingezet voor stimulering van innovatie.

### Gezaghebbend

Het transparant maken van de beleving van de huurder doen we met behulp van heldere uitgangspunten en standaarden die corporaties en huurders samen binnen KWH hebben ontwikkeld. We laten alle resultaten toetsen door de Commissie Kwaliteitsverklaringen (CKV). Dat maakt dat de deelnemers aan onze onderzoeken beschikken over onderzoeksresultaten die gezaghebbend zijn. KWH bewaakt en actualiseert deze standaarden met zorg, zodat prestaties onderling vergelijkbaar blijven en zowel voor corporaties als voor huurders echt betekenis hebben.

## Onze passie



2016 - 2020

# Onze pijlers



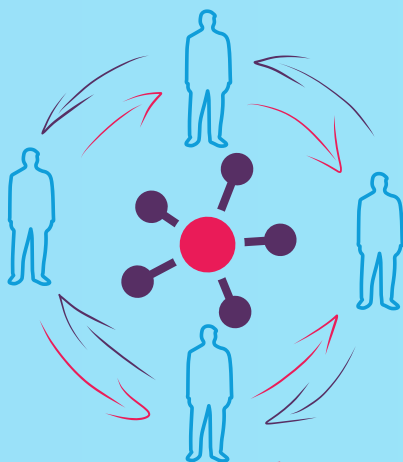
## Corporaties

het beste inzicht  
in de huurder geven



## Leren

van corporatieprestaties



## Stimuleren

van co-creatie en  
duurzame kennisontwikkeling



## Professionele

netwerkorganisatie



## Corporaties het beste inzicht in de huurder geven

**In 2020 voelen huurders van corporaties zich meer betrokken en gewaardeerd. Zowel als klant en als participant.**

KWH is een drager van deze cultuurverandering. Wij streven er naar om alle corporaties die nog niet beschikken over regelmatige huurdersfeedback hiermee vertrouwd te maken. Dit betekent dat wij inzetten op vergroting van het bereik onder huurders en corporaties. Daarnaast bieden wij aan onze leden de kans om de stap naar de volgende generatie van huurdersonderzoek te maken.

### ONZE VISIE

Huurders hebben een belangrijke plaats in de bedrijfsvoering van corporaties. Corporaties hebben een drive om te leren vanuit de mening van de huurder. Zij zien dit als vertrekpunt voor verdere ontwikkeling. Het onderzoek is geen doel op zich, maar slechts een middel.



### Speerpunten:

- Huurdersinzicht als basis voor ontwikkeling
- De best toepasbare onderzoeken voor corporaties
- Onderzoeken aansluitend op verschillende behoeften
- Verdieping en verrijking van huurdersinzicht
- Eigentijdse huurdersinvloed stimuleren

## Waardering van de huurder

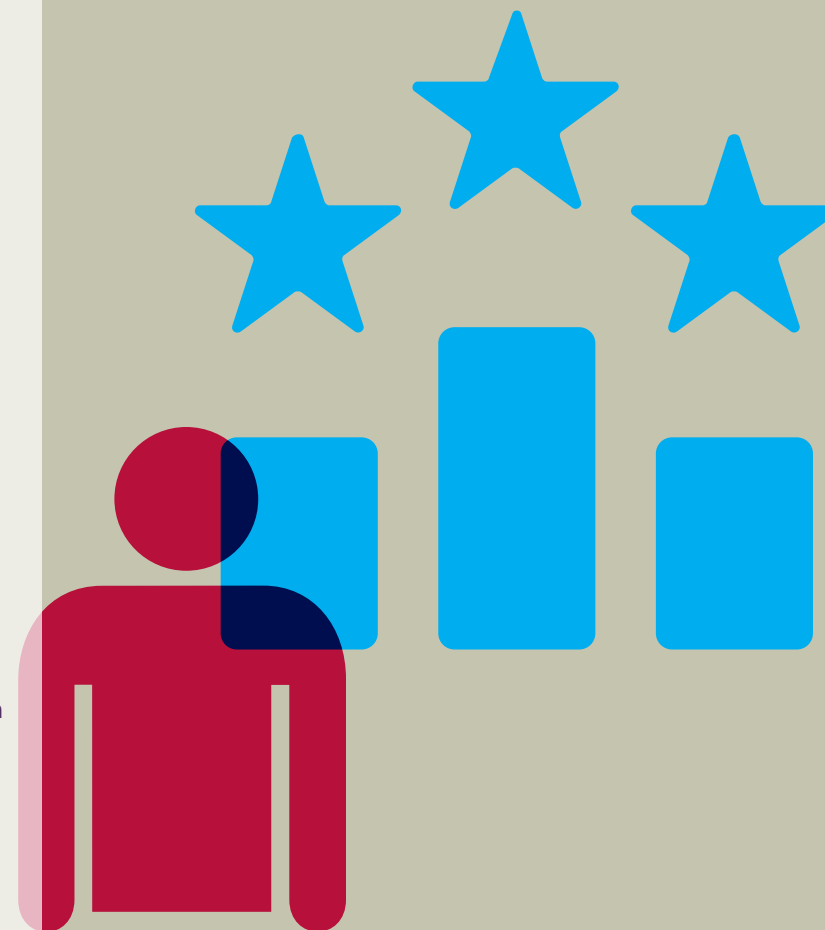
Twintig jaar geleden, het moment dat KWH werd opgericht, bestond het ophalen van de stem van de huurder hoofdzakelijk uit het incidenteel, steekproefsgewijs en ad hoc vragen van huurders naar hun mening: het klanttevredenheidsonderzoek. Dit wat we nu met terugwerkende kracht de eerste generatie klanttevredenheidsonderzoeken kunnen noemen. Dit ontwikkelde zich naar meer periodiek onderzoek onder huurders. De nadruk hierbij lag vooral op cijfers, scores en statistieken. Een derde generatie klantonderzoek is gericht op continue feedback van zoveel mogelijk klanten rond de belangrijke interactiemomenten met de corporatie. De vragenlijsten worden korter en spitsen zich toe, waardoor de huurderservaring op verschillende 'touchpoints' inzichtelijk wordt. De leden van KWH hebben deze ontwikkeling bewust meegemaakt en hebben dit goed weten te vertalen naar hun eigen leer- en verbetercyclus. Niet voor niets zijn de huurders de dienstverlening steeds beter gaan waarderen, de cijfers van KWH-leden spreken voor zich.

### Vierde generatie huurdersonderzoek

Met de komst van social media, reviews en rating sites groeit spontane en ongevraagde feedback van huurders. Door ook deze stem(ming) van de klant te achterhalen en te integreren in de rapportages ontstaat een vierde generatie van huurdersonderzoek. De nieuwste generatie van zogenaamde 'Closed Loop feedback' kenmerkt zich door een toenemende mate van transparantie over de resultaten naar zowel de medewerkers als naar de klanten. Wij bewegen hierin mee, de eerste stappen zijn al gezet. Wij stemmen in de komende periode samen met de leden af hoe wij op deze ontwikkeling willen aanhaken.

### Vertrouwen, Tevredenheid, Betrokkenheid

Volgens ons is de beste 'license to operate' een oordeel van de huurder dat uit drie elementen bestaat: Vertrouwen, Tevredenheid en Betrokkenheid. Heeft de huurder vertrouwen in zijn corporatie, doet deze de goede dingen? Is de huurder tevreden over de geboden dienstverlening? En voelt de huurder zich betrokken en heeft hij mogelijkheden om mee te praten over actuele onderwerpen? Wij gaan in de komende periode samen met leden, huurders en onze partner H3ROES uitwerken hoe we dit vorm kunnen geven. De gedachte dat we voor iedere corporatie een 'V-T-B-kaart' zouden kunnen neerzetten geeft ons veel energie!



## Huurdersoordeel op maat

Hoe tevreden is de huurder? Woont hij prettig en ervaart hij een goede dienstverlening? Voelt hij zich betrokken? Om dit te achterhalen, is het belangrijk om regelmatig de mening van huurders op te halen. KWH ziet hierin een grote opgave. De helft van de sector beschikt anno 2016 nog niet over regelmatige klantfeedback en stuurt hier niet gericht op. Dat bleek eens te meer bij de uitrol van de Aedes-benchmark waarbij Aedes samen met KWH een groot groep tijdelijk heeft voorzien van een gratis 'quick scan'. Wij ambiëren om ook deze corporaties te enthousiasmeren tot het doen van regelmatig onderzoek onder huurders. Hiermee willen we ons bereik onder corporaties en huurders vergroten.

**'Excellente klantbeleving? Gewoon goed is al best bijzonder, tijd + aandacht = de sleutel'**

**Klantrede 2016**

De andere helft van de sector die wel beschikt over regelmatige klantfeedback vertoont een steeds groter wordende diversiteit. Ze verkeren veelal in verschillende ontwikkelstadia, ze bewegen niet allemaal in hetzelfde tempo en kampen met eigen lokale vraagstukken. Een aanzienlijk deel van deze corporaties is toe aan de vierde generatie van huurdersonderzoek.

### Keurmerken

De toekenning van keurmerken (labels) blijkt sinds onze oprichting een belangrijke pijler. Veel corporaties ervaren het nut van een label zolang een normale markt ontbreekt en de klant niet via marktwerking kan laten weten of hij tevreden is of niet. In de afgelopen periode hebben deze labels een andere opzet gekregen, deze brengen de beleving van de huurder in beeld en niet of de corporaties aan allerlei procesnormen voldoet. Deze lijn zetten we in de komende periode door.

*Voor iedere corporatie hebben wij klantonderzoek beschikbaar dat past bij haar specifieke situatie. Voor corporaties die hier voor het eerst mee aan de slag gaan, bieden we laagdrempelig onderzoek onder huurders, dat kan worden meegenomen in de Aedes-benchmark. Corporaties die wat verder gevorderd zijn, bieden we inzichten en helpen we om gericht te gaan sturen. Vergevoerde corporaties bieden we prikkels en klantfeedback om de optimale balans tussen klantwaardering en overige organisatiedoelstellingen te realiseren. Daarvoor introduceren we de volgende fase van huurdersonderzoek met nieuwe meetmethoden, nieuwe dashboarding en nieuwe vormen van transparantie. Waar mogelijk bieden we de faciliteit om de waardering van de huurder in een label tot uitdrukking te laten komen.*

### Huurders écht leren kennen

Het thema huurdertevredenheid is door de discussie over de betekenis en toegevoegde waarde van woningcorporaties nog actueler geworden. De resultaten van de parlementaire enquête en de Aedes-benchmark doen daar nog een schep boven op. Corporaties willen meer inzicht in wie de huurder is, wat de huurder beweegt en wat hij belangrijk vindt. Corporaties hebben - naast harde cijfers - steeds meer behoefte aan kwalitatief inzicht en andere vormen van onderzoek. Dat vraagt om andere - kwalitatieve - meetmethoden, zoals klantenpanels.

**'Van luisteren om te reageren  
Naar luisteren om te begrijpen  
te leren en te ontwikkelen'**

**Luisterpunt**

*Een voorbeeld hiervan is het KWH-Luisterpanel dat we vanaf januari 2016 lanceren, een beproefd klantenpanel waarmee corporaties direct de mening ophalen bij hun huurders. Ook met de ontwikkeling van klantreizen stimuleren we corporaties met het dichterbij hun huurders komen. Tegelijkertijd hebben we de ambitie om De Gouden Oor Award voor de corporaties te introduceren. Deze award zou er ons inziens moeten komen voor corporaties die excelleren in het luisteren naar hun huurders.*



## Optimalisatie bedrijfsvoering

Corporaties willen gericht sturen op hun bedrijfsvoering. Efficiënt en effectief (en dus goedkoper), het zoeken naar optimale dienstverlening zijn de sleutelwoorden. Het vinden van een juiste balans tussen efficiënt en klantgericht is een uitdaging voor iedere corporatie. Wat betekent de inzet van een KCC? Wat doet het outsourcen van onderhoud met zowel de kosten als de klantwaardering? En wat kan ik precies met een huurdersportaal?

Samen zoomen we in op processen als mutaties, reparaties en onderhoud. Wat gebeurt er met de klanttevredenheid op het moment dat één van de processen wordt aangepast? Hoe kun je de processen zo efficiënt mogelijk invullen met behoud van klanttevredenheid?

*We ondersteunen en begeleiden corporaties in hun uitdaging tot optimalisatie in dienstverlening versus bedrijfsvoering. We laten de geleerde lessen zien vanuit andere corporaties en kijken hierbij ook naar andere sectoren en laten ons daardoor inspireren.*

## Medewerkers als cruciale schakel

De medewerker is het gezicht van de corporatie. Elementen als passie, betrokkenheid, bedrijfscultuur zijn van essentieel belang bij het kunnen bieden van een goede dienstverlening. Het start daarbij bij het ontwikkelen van een krachtige (klant)visie, missie en strategie waarin klantgerichtheid centraal staat. Het definiëren van de gewenste klantbeleving en vertaling hiervan naar alle bedrijfsaspecten. En het bevorderen van een cultuur gericht op een betrouwbare, persoonlijke en betrokken service.

*Samen met corporaties willen we vorm geven aan cultuur en leiderschap die passend is bij de corporatie van de 21ste eeuw.*



## Zeggenschap van huurders

### The next level in huurdersinvloed

Binnen de corporatiesector wordt inspraak van huurders steeds sterker, ook dankzij de Woningwet. Huurdersorganisaties zijn een volwaardige partij bij prestatieafspraken met gemeenten en corporaties. Daarnaast hebben huurdersorganisaties instemmingsrecht over fusies en verbindingen en het recht om minimaal een derde van de Raad van Commissarissen voor te dragen. Een huurdersorganisatie die als deskundige en kritische sparringpartner fungeert, is van grote toegevoegde waarde. De praktijk is echter weerbarstig. Er ligt een grote opgave bij de huurdersorganisaties om hun nieuwe verantwoordelijkheid waar te maken. Omgekeerd ligt er een soortgelijke opgave bij de corporaties om daadwerkelijk open te staan voor de stem van de huurders en het DNA en de werkwijze van de organisatie hierop aan te passen. Niet alleen op beleid, maar ook zelfredzame participatie. Het vraagt volgens ons om een gezamenlijke beweging naar 'the next level'.

*Wij leveren een bijdrage aan het vormgeven van eigentijdse betrokkenheid van huurders bij hun corporatie. Wij zoeken hierin actief samenwerking met partijen, waaronder de Woonbond, voor het behalen van resultaten die er toe doen. De Woonbond richt zich op de huurdersorganisaties en KWH richt zich op de corporaties. Zo kunnen simultane stappen gezet worden die leiden tot een werkwijze waarbij de stem van huurders bij beleidsvoering de positie krijgt die ze verdient.*

### Inzicht in zeggenschap

Corporaties en huurdersorganisaties zoeken bij de professionalisering een gezamenlijk vertrekpunt. Aan welke kwaliteitseisen moet goed zeggenschap voldoen? Hoe hebben we dit geregeld en waar ligt ons verbeterpotentieel? Uitgangspunt is om te leren en te verbeteren en zo samen de nieuwe toekomst tegemoet te treden. Waarbij sprake is van daadwerkelijke invloed op het beleid van de corporatie en waarbij corporaties beschikken over een visie, cultuur, competenties en processen die passend zijn bij haar rol.

*Door onderzoek/evaluatie op maat helpt KWH corporaties om inzichtelijk te maken waar de corporatie staat op het gebied van zeggenschap. Met de ontwikkeling van geheel nieuwe instrumenten als peeraudits, zelfevaluatie voor Huurdersorganisatie en corporaties helpen we ze om de kwaliteit van hun prestaties en verbeterpunten inzichtelijk kunnen maken. Door het delen van best practices tijdens uiteenlopende bijeenkomsten en platforms leren corporaties van elkaar op dit thema.*

2



## Leren van corporatieprestaties

**In 2020 is het leren van benchmarkcijfers onderdeel geworden van de reguliere bedrijfsvoering van corporaties.**

Corporaties leren en innoveren met de nieuwe inzichten die worden aangeboden. Elke corporatie verkrijgt met ondersteuning van KWH zicht op het bereiken van het gewenste evenwicht tussen het huurdersoordeel, de maatschappelijke prestaties en de financiële uitgaven.

### ONZE VISIE

Door een transparante opstelling verantwoord corporaties zich richting de maatschappij. Zij kunnen hiermee het vertrouwen terug krijgen van de maatschappij. Benchmarken zien wij niet als verantwoordingstool op zich, maar als een instrument waar corporaties mee kunnen vergelijken, leren en verbeteren.



### Speerpunten

- Vertrekpunt voor duurzaam leren
- Zichtbaar en vergelijkbaar maken van corporatieprestaties
- Bouwen aan betrouwbare en eenduidige data
- Van 'benchlearning' naar 'benchaction'!

## Partner Aedes-benchmark

Na de gezamenlijke oprichting van het Corporatie Benchmark Centrum door Aedes en KWH, leverden we in 2013 een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling en uitrol van de Aedes-benchmark. Dit past bij onze ambitie om corporaties te voorzien van goede data waarmee zij zichzelf kunnen ontwikkelen en bij onze drive om de prestaties van corporaties transparant te maken voor de buitenwereld. Niet alleen hebben we de bouwsteen Kwaliteit samen met corporaties vormgegeven, ook hebben we meegedacht over de andere bouwstenen en hebben we een bijdrage geleverd aan de integraliteit die er ontstaat tussen de verschillende bouwstenen. Onze gespecialiseerde onderzoekskracht zetten we in voor de verschillende data-analyses.

**‘De uitkomsten van iedere benchmarkronde zijn het startpunt voor het goede gesprek’**

De eerste twee benchmarkronden zijn naar ons oordeel succesvol verlopen. Uiteraard waren er verschillende aanloopproblemen, maar inmiddels staat de Aedes-benchmark als geheel en de bouwsteen Kwaliteit in het bijzonder. We zijn tevreden over de hoge participatiegraad en de wijze waarop de resultaten en conclusies in de brancherapportage zijn weergegeven. Uiteraard zijn we ook kritisch, bijvoorbeeld op het feit dat de Aedes-benchmark en het KWH-Huurlabel elkaar nog beter moeten aanvullen en versterken.

*We continueren onze inzet en samen met Aedes, corporaties en de overige partners ontwikkelen we de benchmark door. Belangrijk is dat we met elkaar het eindbeeld formuleren. Immers, een benchmark kan niet oneindig doorgroeien. Er moeten keuzes gemaakt worden uit welke bouwstenen en elementen de benchmark wel en niet bestaat. Focus is hierbij cruciaal.*

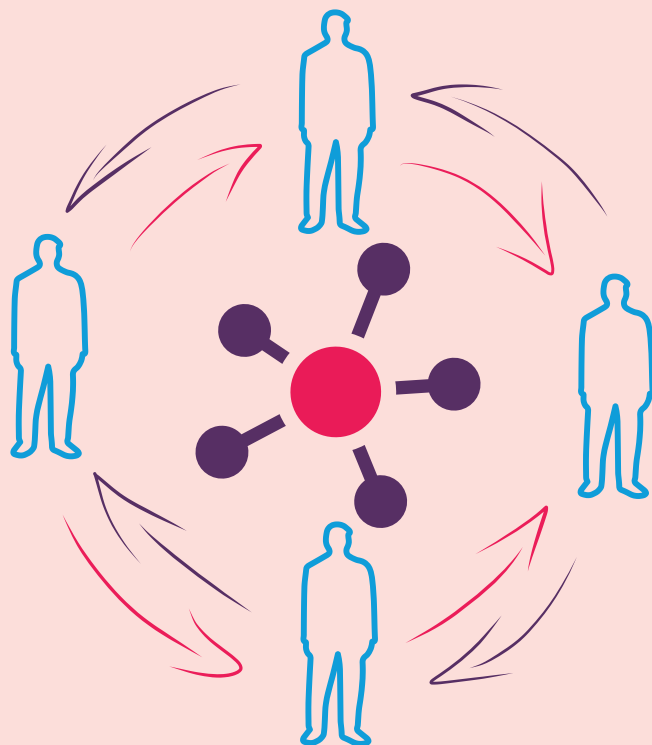
## Partner Corporatie Benchmark Centrum

Wij vinden het belangrijk dat de datacollectie voor de Aedes-benchmark maximaal wordt benut om van te leren. Het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) voorziet daarin. Ook in de komende periode zullen wij onze onderzoeksdata uit de uitgevoerde klantonderzoeken ‘intanken’ in de database van het CBC en inhoudelijke ondersteuning bieden om het gebruiksgemak door corporaties te vergroten. Belangrijk aspect daarbij is dat er een goed performance-dashboard voor bestuurders wordt ontwikkeld. KWH zet er op in dat het voor bestuurders eenvoudiger wordt om snel te zien hoe de eigen organisatie zich ontwikkelt op verschillende bouwstenen van de benchmark, inclusief het huurdersoordeel.

## Corporaties uitdagen tot het goede gesprek

Het verzamelen en benchmarken van data is wat ons betreft geen doel op zich. Belangrijker is dat de verzamelde data nieuwe inzichten opleveren. Dat corporaties van elkaar kunnen leren en zichzelf verbeteren. In de kern vormt de benchmark het startpunt voor het goede gesprek. Ongeacht of het nu het gesprek is met de huurdersorganisatie, de wethouder, de collega corporatie(s), de eigen medewerkers of de Raad van Commissarissen: de vraag of de geleverde prestatie overeenkomt met de eigen ambitie (of juist niet) staat centraal. Wij zetten dan ook actief in op ‘benchlearning’, het leren van de benchmark. Dat doen we door corporaties verdiepende analyses aan te bieden. En door corporaties actief bij elkaar te brengen die van elkaar willen leren.

*We leveren een actieve bijdrage aan de doorontwikkeling van de Aedes-benchmark en delen en vergelijken de uitkomsten en ontwikkelingen van het huurdersoordeel. Tijdens bijeenkomsten geven we corporaties op een praktische en doelmatige manier inzicht in de resultaten. Benchlearning staat hierbij centraal, waarbij de nadruk ligt op het leren van elkaar. Waarbij de inzichten een stimulans zijn voor het verbeteren van de eigen bedrijfsvoering. Van benchlearning naar benchaction!*



#### ONZE VISIE

Wij geloven dat bundeling van krachten tot een vernieuwing van de sector leidt. Door slim samen te werken en kennis te verbinden en voor andere corporaties beschikbaar te stellen, worden grote stappen gezet.

## Stimuleren van co-creatie en duurzame kennisontwikkeling

In 2020 werken corporaties samen aan duurzame kennisontwikkeling. Medewerkers van corporaties mobiliseren zich vanuit hun eigen 'drive' rondom een thema en werken via het principe van co-creaties samen toe naar een vooraf geformuleerd eindresultaat.

Het Corporatiehuis faciliteert deze beweging en legt de verbinding met de Vernieuwingsagenda. KWH initieert deze belangrijke ontwikkeling samen met andere groepen corporaties.

#### Speerpunten

- Gezamenlijke focus op transitie
- Beweging brengen in ontwikkeling
- Faciliteren van krachtenbundeling in de sector
- Kennis beschikbaar voor hele sector

## Vernieuwingsagenda van de corporaties

Corporaties willen zelf koers zetten en werken aan de realisatie van hun eigen lokaal benodigde rol. Dat vereist dat ze in de komende periode maximaal laten zien waar ze voor staan en scherpe keuzes maken. Zeker in geval de voorkeur uitgaat naar de variant waarin corporaties op een afgebakend speelveld maatschappelijk ondernemer blijven, is het zaak om vanaf nu een goed fundament te leggen onder een marsroute die deze variant mogelijk maakt. Een Vernieuwingsagenda is daarbij volgens ons onmisbaar.

### Waarom een Vernieuwingsagenda?

In de huidige situatie doen corporaties zichzelf tekort. Niet voor niets zijn er in andere sectoren Vernieuwingsagenda's gelanceerd, zoals recentelijk in de Bouw en de Retail. Met een Vernieuwingsagenda kan de corporatiesector aan de buitenwereld laten zien dat zij gestructureerd werkt aan concrete thema's die er toe doen ('legitimatie-functie'). Maar het maakt ook energie binnen en buiten de sector los om te gaan samenwerken rondom thema's die nog niet zo vertrouwd zijn. Een Vernieuwingsagenda heeft bovendien een aanzuigende werking op friskijkers en dwarsdenkers van binnen en buiten de sector. Het legt een verbinding met experts en de wetenschap. In de Bouw is er bij de Vernieuwingsagenda zelfs een separate 'Wetenschapsagenda' opgesteld. Maar

bovenal biedt de Vernieuwingsagenda feilloos inzicht in de lopende lokale/regionale en landelijke projecten in de sector en kan elke individuele corporatie zien op welke lopende initiatieven ze kan aanhaken ('gidsfunctie').

Een Vernieuwingsagenda stimuleert lokale en landelijke samenwerking en versnelt daarmee de ontwikkelfase bij veel corporaties ('bougiefunctie'). Dit geldt ook voor de steeds krachtiger wordende behoefte aan co-creatie met lokale belanghouders en partners. Benodigde financiële middelen om een thema verder te brengen komen via een Vernieuwingsagenda makkelijker beschikbaar. En 'last but not least' mag de Vernieuwingsagenda ook uitdagen om niet alleen vanuit de Woningwet te handelen: de sector moet de randen van het speelveld durven blijven opzoeken en daarbij het experiment zeker niet schuwen. Dit biedt de gezamenlijke corporaties de beste ondersteuning om scherpe keuzes te kunnen maken.

### Van wie is de Vernieuwingsagenda?

De Vernieuwingsagenda is van de corporaties zelf en niet van de instituties of de Ministeries. Corporaties herkennen zich zeker niet in een agenda die door de bekende instituties of Ministeries wordt beheerd. De verleiding tot het creëren en opleggen van blauwdrukken is dan te groot en heeft dan



onbedoeld een averechts effect.

Corporaties herkennen zich wel in een agenda die op een inspirerende wijze wordt gevoed vanuit de visies, behoeften en ervaringen in het werkveld of vanuit inspirerende andere sectoren. Een agenda, met een levend en dynamisch karakter, is idealiter van de sector als geheel. De exacte vorm en positionering vraagt nog nadere uitwerking en moet zoveel mogelijk recht doen aan het doel van de Vernieuwingsagenda: het laten zien dat de corporatie als maatschappelijk ondernemer voortvarend meebeweegt, keuzes durft te maken en onmisbaar blijft in onze samenleving.

*KWH levert graag een bijdrage aan het uit de grond lopen van een Vernieuwingsagenda. Dat doen we samen met andere groepen van corporaties en Aedes en in afstemming met belanghouders.*

## Corporatiehuis: werken aan de corporatie als maatschappelijk ondernemer

Met een Vernieuwingsagenda ontstaat er een prachtig 'uithangbord' voor de sector. Maar met een uithangbord alleen zijn we er niet. Belangrijk is dat rondom de thema's van de Vernieuwingsagenda corporaties het beste uit elkaar (en uit hun belanghouders) gaan halen. Daartoe lanceren KWH, OpMaat en Stekademy (alle drie collectieven van corporaties) vanaf 2016 het concept 'Het Corporatiehuis 2.0'. Het Corporatiehuis is een netwerk van, voor en door corporaties, op zowel regionaal als landelijk niveau. Medewerkers van corporaties mobiliseren zich vanuit hun eigen 'drive' rondom een thema en werken via co-creatie samen toe naar een vooraf geformuleerd eindresultaat. Dit doen zij onder leiding van een corporatiebestuurder die trekker is van een project. Hij spoort collega's aan om aan te haken en om samen de nieuwe grenzen rondom een thema te verkennen. Dit alles met ondersteuning vanuit het Corporatiehuis. Waar nodig met bij-schakeling van expertise van buiten. Er zijn al enkele groepen corporaties die elkaar op deze wijze gevonden hebben en op deze wijze werken; bijvoorbeeld Stekademy en De Vernieuwde Stad.

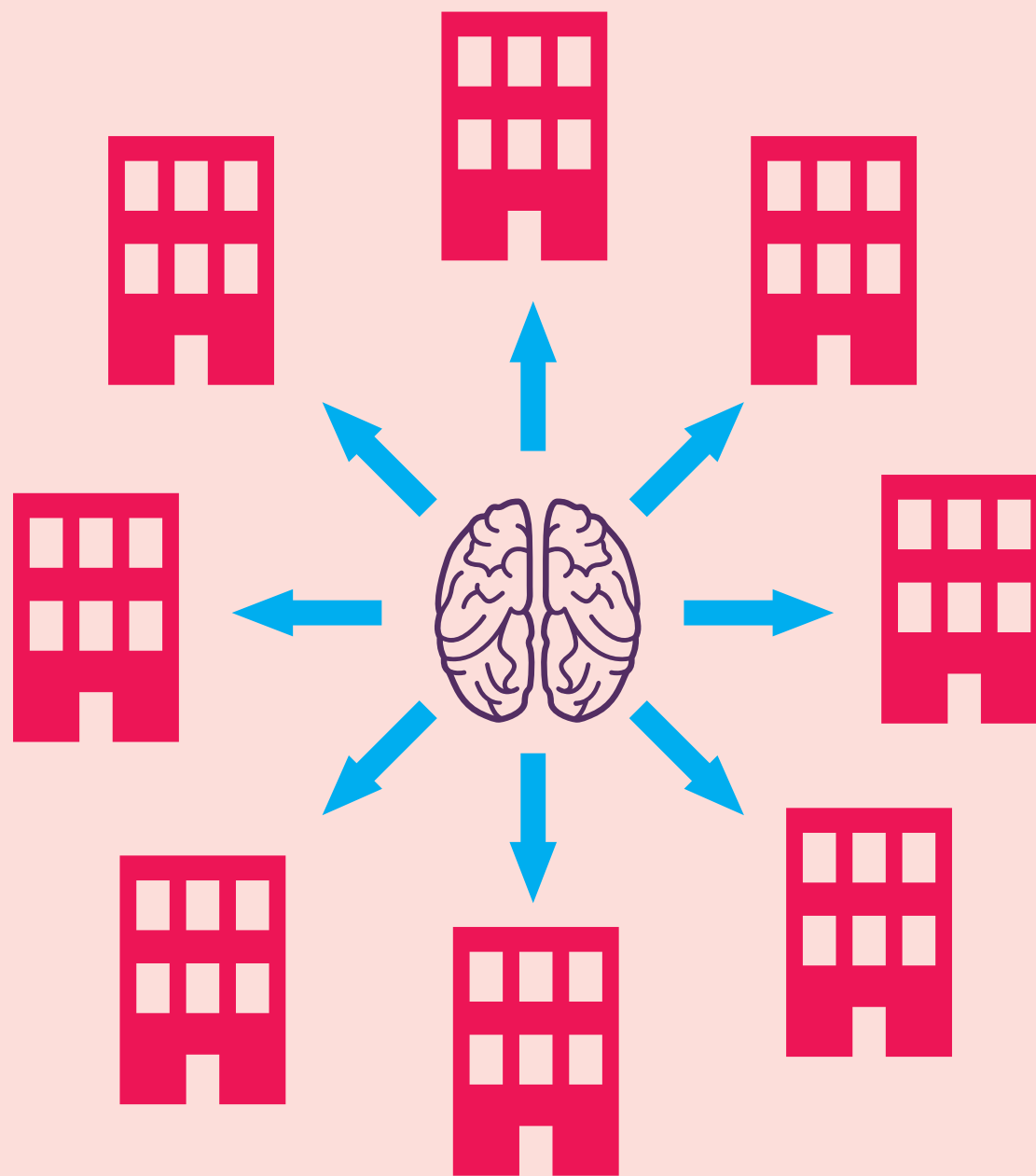
Maar er zijn ook grote groepen corporaties die nog niet het beste uit elkaar halen en nog niet met en voor elkaar werken aan kennisontwikkeling op actuele thema's. Het Corporatiehuis richt zich juist op deze corporaties. Bovendien heeft het Corporatiehuis het ultieme doel om alle ontwikkelde kennis te verduurzamen en ter beschikking te stellen aan andere corporaties. Zo wordt voorkomen dat voortdurend hetzelfde wiel wordt uitgevonden en er onnodige kosten worden gemaakt.

*KWH en haar partners OpMaat en Stekademy zorgen ervoor dat er een inspirerend netwerk beschikbaar is voor corporaties die het beste uit elkaar willen halen rondom thema's die corporaties zelf agenderen.*

'Wij geloven in de kracht van de kennis die in de sector aanwezig is. Deze willen we benutten en zo goed mogelijk inzetten'

## Kennis beschikbaar voor de hele sector

Vanuit het Corporatiehuis wordt kennis rondom actuele thema's en vraagstukken verspreid in de sector. Aanvullend hierop is kennis ontwikkelen die zich richt op talentontwikkeling van grote groepen corporatiemedewerkers. We geloven in het adagium 'een leven lang leren', ook in onze sector. Maximale maatschappelijke prestaties leveren als woningcorporatie met minder mensen vraagt veel van talentontwikkeling. Daartoe ambieert het Corporatiehuis om slim te gaan samenwerken met de Corporatie Academie, ook een initiatief van en voor corporaties. Zowel het Corporatiehuis 2.0 als de Corporatie Academie zijn gericht op kennisontwikkeling en kennisdeling op de thema's van nu en morgen en kunnen elkaar via gebundelde leerlijnen versterken.





## Professionele netwerkorganisatie

In 2020 is KWH dé partij die corporaties begeleidt op het terrein van huurdersinzicht en participatie.

We delen de beste kennis en inzichten vanuit corporaties en vanuit ons uitgebreide en onderscheidende netwerk.

### ONZE VISIE

De behoefte van de corporatie staat centraal in onze werkwijze. Wij bieden persoonlijke service, waar mogelijk verrassen we de klant. Om corporaties verder te helpen, vinden wij verbinding leggen essentieel. Dit kan zijn verbinding tussen corporaties onderling, of verbindingen met professionals.



### Speerpunten

- Klantgericht, verbindend, inspirerend
- Leren van elkaar
- Netwerkorganisatie
- Prikkelen met kennis en inspiratie voor ontwikkeling



## Innovatie ter inspiratie

We zien bij corporaties veel mooie, vernieuwende projecten die direct of indirect gericht zijn op het verbeteren van de dienstverlening aan de huurder. Projecten die er om vragen om gedeeld te worden. De KWH-i-Opener, prijsvraag voor innovatie, maakt deze projecten sinds 2010 inzichtelijk. Met de prijsvraag willen we het delen van klantgerichte innovaties stimuleren, zodat corporaties van elkaar kunnen leren en niet zelf het wiel uit hoeven te vinden.

*Met de prijsvraag KWH-i-Opener zetten we ook de komende jaren de spotlights op innovatieve projecten van corporaties. We belonen het meest innovatieve project en delen de innovaties vanuit de KWH-i-Opener breed in de sector.*

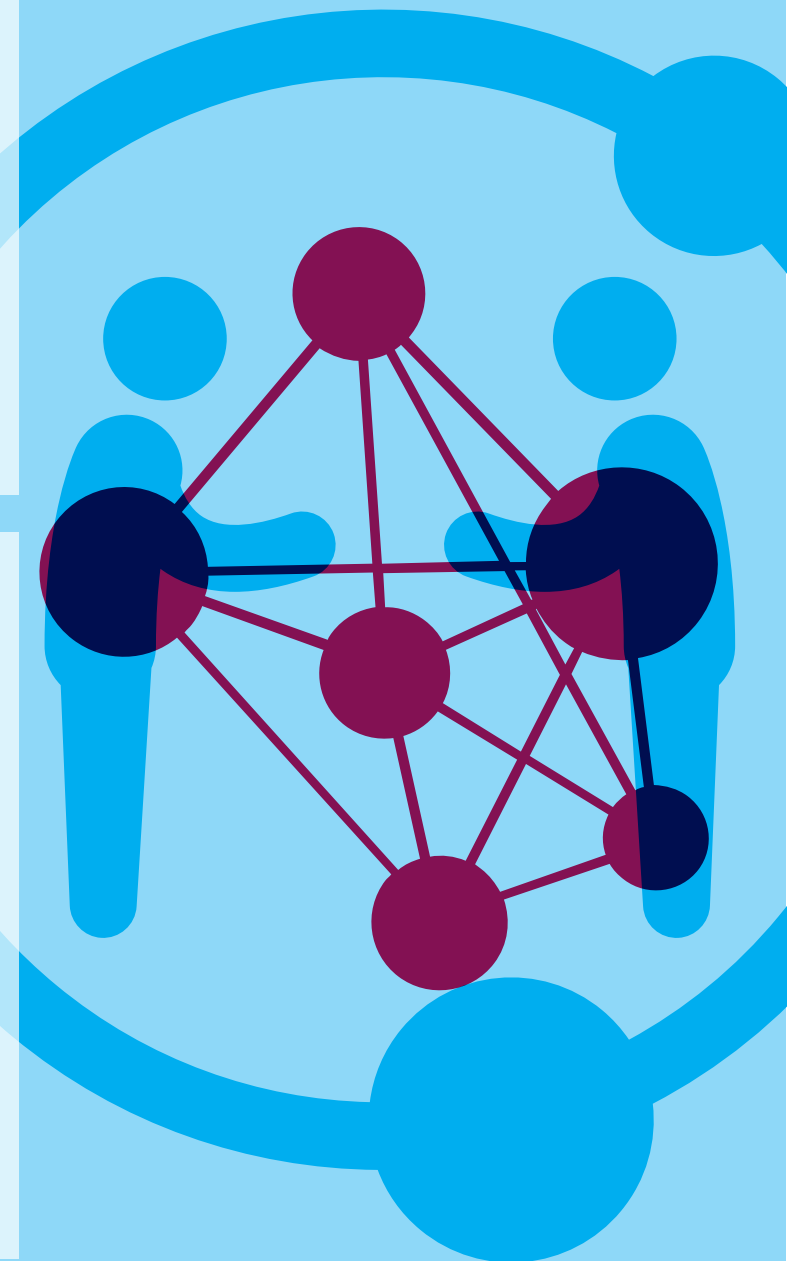
## Leren van elkaar

In de komende periode passen wij onze aanpak aan. We zetten een beweging in van centraal naar regionaal en van individueel naar verbonden. Dit heeft vooral betrekking op het beetpakken van de onderzoeksresultaten. In de kern betekent het dat we corporaties vaker in de regio bij elkaar gaan brengen en dat we meer in gezamenlijkheid aan de slag gaan met de onderzoeksresultaten en het leren en verbeteren. Dat past ook bij de ontwikkelingen in het benchmarkdossier waar vooral het leren van elkaar veel toegevoegde waarde heeft.

## Netwerkgorganisatie

KWH heeft een uniek netwerk bij corporaties. Daarnaast hebben we in al die jaren veel inhoudelijke experts aan ons weten te binden. Corporaties verbinden we met elkaar en waar nodig koppelen we inhoudelijke experts eraan. We zetten hierbij sterk in op het breed ontsluiten van beschikbare kennis en inzichten op het gebied van huurdersinzicht en zeggenschap als startpunt van het goede gesprek. Uiteraard staan we open voor samenwerking met nieuwe partijen en experts die samen met ons de nieuwe vraagstukken van onze leden kunnen oplossen.

*We verbinden corporaties op verschillende manieren met elkaar. Denk aan inspiratiebijeenkomsten bij de corporatie, themabijeenkomsten waarbij meerdere corporaties aanwezig zijn, of Platforms.*



## Klantgericht, verbindend en inspirerend

Om onze strategie mogelijk te maken, hebben we medewerkers nodig die klantgericht, verbindend en inspirerend zijn. Die het krachtenveld van maatschappelijk ondernemen volledig doorgronden. En daarin gemakkelijk verbindingen kunnen leggen. Daarom hechten wij groot belang aan het vergroten, verbeteren en borgen van de kennis en vaardigheden van onze medewerkers. Uiteraard zijn medewerkers die plezier in hun werk hebben essentieel voor het goed functioneren van onze organisatie. We werken continu aan een organisatie die sprankelt. Daarbij zetten we de ingezette lijn rondom het nieuwe werken verder door.

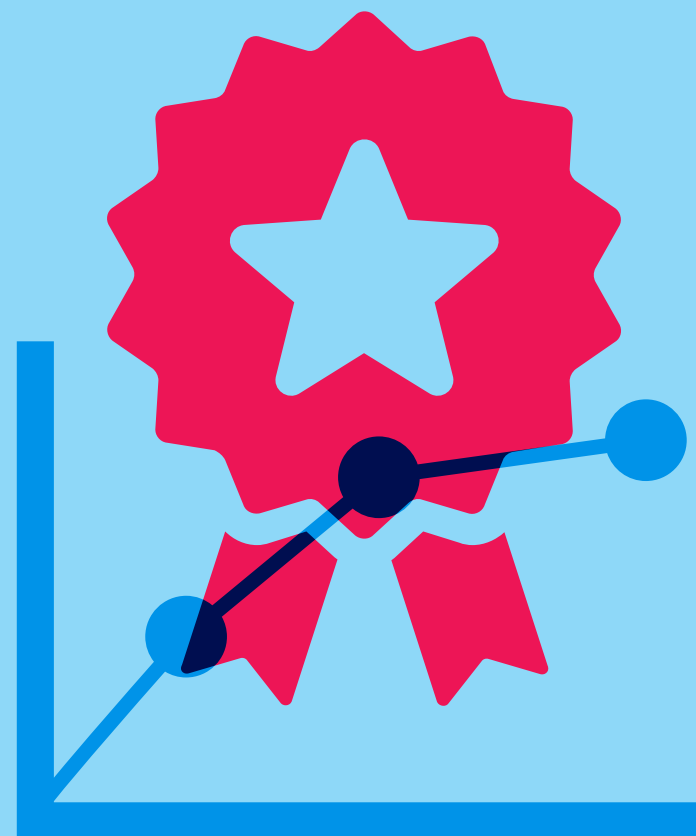
*Proces- en kwaliteitsmanagement, als logistieke 'hardware' van onze strategie, koppelen we aan competentie management, de 'software'. Medewerkers werken vanuit concrete doelen en zetten zichzelf in beweging. Interne verbeter- en auditteams borgen de kwaliteit van ons handelen.*

## Financieel Solide

Om onze ambities te kunnen realiseren is een geoliede werkorganisatie nodig. Daarom besteden we expliciet aandacht aan de succesbepalende factoren die daarvoor nodig zijn. Daarbij is het van belang dat we ook in de komende jaren financieel solide blijven. Dat is ons tijdens de crisis ook gelukt. Vanuit ons hart werken we zakelijk en efficiënt.

## Kwaliteitsmanagementsysteem

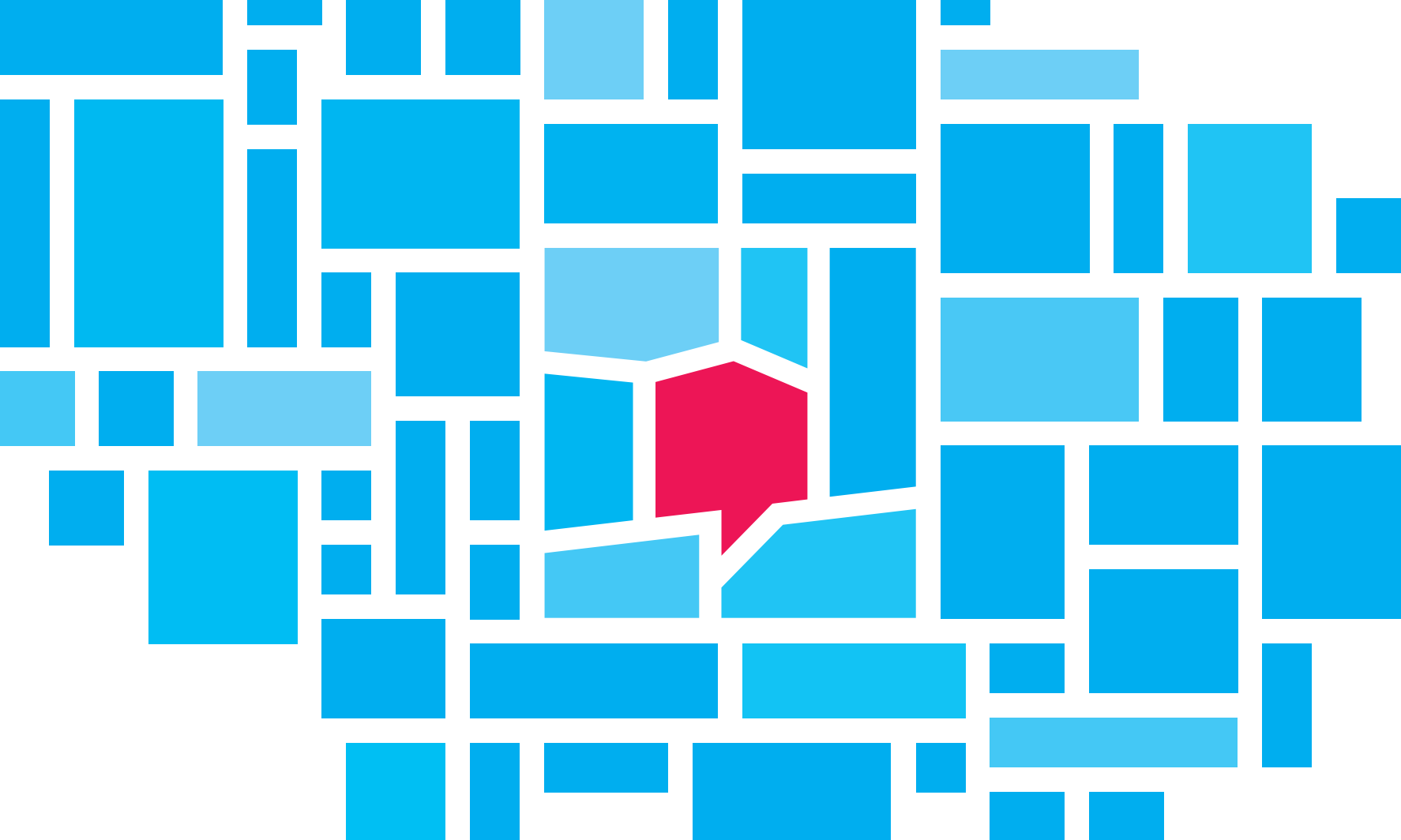
Het is onze missie om corporaties te inspireren en te faciliteren bij hun dialoog met de huurder. Deze missie kunnen we alleen uitdragen, wanneer ook de kwaliteit van onze eigen organisatie voortdurend gemonitord en verbeterd wordt. We stellen dan ook hoge eisen aan ons kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagementsysteem.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



# Meerjarenbegroting 2016-2020

- De inkomsten van KWH nemen toe, vanwege de periodieke inflatiecorrectie van de contributie en als gevolg van een lichte stijging van het volume van klantonderzoeken, door de uitrol van het van het KWH-Luisterpanel en de nieuwe begeleiding en ondersteuning
- De vergroting van het bereik in de sector realiseren we met een personeelsformatie die in volume gelijk blijft
- Kosten zullen stijgen vanwege CAO-aanpassingen en door overige algemene kostenstijgingen
- Communicatie-activiteiten zullen jaarlijks worden geïntensiveerd om kennis tussen leden te delen en de bereikte resultaten van leden extern uit te dragen
- De financiële vermogenspositie van de vereniging wordt verder verstevigd

|                                                                                                                  | Begroting 2016 | Begroting 2017 | Begroting 2018 | Begroting 2019 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Inkomsten</b>                                                                                                 |                |                |                |                |
| Inkomsten uit onderzoek, KWH-Luisterpanels,<br>Begeleiding en ondersteuning, projectmanagement<br>Corporatiehuis | € 2.218.275    | € 2.434.425    | € 2.587.395    | € 2.703.241    |
| <b>Totaal lasten</b>                                                                                             | € 2.198.693    | € 2.340.423    | € 2.455.964    | € 2.539.598    |
| Kosten onderzoeken, KWH-luisterpanels                                                                            | 644.943        | 736.248        | 801.315        | 833.917        |
| Innovatie en inspiratie                                                                                          | 95.500         | 95.500         | 95.500         | 95.500         |
| Strategie en organisatie-ontwikkeling                                                                            | 62.000         | 70.000         | 72.500         | 75.000         |
| Marketing en communicatie                                                                                        | 25.000         | 40.000         | 60.000         | 80.000         |
| Personeelskosten                                                                                                 | 1.234.750      | 1.259.445      | 1.284.634      | 1.310.327      |
| Facilitaire kosten                                                                                               | 136.500        | 139.230        | 142.015        | 144.855        |
| <b>Uit reserve begroot</b>                                                                                       | € 0            | € 0            | € 0            | € 0            |
| <b>Resultaat excl. financiële baten/lasten en belastingen</b>                                                    | € 19.583       | € 94.003       | € 131.432      | € 163.643      |
| <b>Weerstandsvermogen</b>                                                                                        |                |                |                |                |
| Benodigd weerstandsvermogen                                                                                      | 1.371.250      | 1.398.675      | 1.426.649      | 1.455.181      |
| Beschikbaar vermogen                                                                                             | 1.498.339      | 1.592.341      | 1.723.773      | 1.887.415      |
| % afwijking                                                                                                      | 109%           | 114%           | 121%           | 130%           |



Willem Buytewechstraat 45  
3024 BK Rotterdam  
T 010 221 03 60  
E [kwh@kwh.nl](mailto:kwh@kwh.nl)  
W [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl)