

# Van inzicht naar beweging

Jaarverslag 2023



# Inhoud

## Deel 1

Voorwoord	3
KWH in cijfers	4

## Deel 2

Governance KWH	5
Verlag van de bestuurder	8
Verlag Raad van Commissarissen	9
Interne risico- en kwaliteitsbeheersing	10

## Deel 3

Jaarrekening	11
--------------	----

# Voorwoord

“Van inzicht naar beweging”, dé titel van ons jaarplan 2023. En beweging was er. Op vele fronten. Zo hebben we veel workshops, bijeenkomsten en in company programma’s bij corporaties mogen verzorgen. Om vanuit onze kennis en vanuit de inzichten uit alle onderzoeken samen aan de slag te gaan. Om beweging te creëren en iets in gang te zetten binnen de corporatie, binnen de processen en bij mensen zelf.

Ook KWH zelf is volop in beweging. We bouwen samen met jullie aan een toekomstgericht KWH. Daarbij passen vernieuwingen van het huurdersonderzoek en ook vernieuwingen op technologisch vlak. Zo zijn we aan de slag met een nieuw Klantvizier en de bouw van ons eigen API-platform.

We zijn nieuwe samenwerkingen aangegaan, zoals met de Vernieuwde Stad en hebben bestaande samenwerkingen verder verstevigd, zoals met Aedes. Zo blijven we bouwen aan een breed netwerk om kennis en ervaring samen te brengen, te ontwikkelen en op die manier van grotere betekenis te kunnen zijn voor de sector.

En dit alles doen we met een relatief kleine werkorganisatie. En dat is af en toe best spannend. In 2023 hadden we naast de bovengenoemde ontwikkelingen ook openstaande vacatures. Wie niet, zou ik bijna durven zeggen. We zijn blij met de nieuwe frisse blikken en het nieuwe talent dat we inmiddels hebben mogen verwelkomen, maar missen natuurlijk ook de kennis en ervaring van de oude collega’s. Desondanks zijn we elke dag bezig om het zo goed mogelijk te doen voor jullie, onze leden. Zodat jullie op jullie beurt de dienstverlening aan de huurder kunnen optimaliseren. Dat kunnen we natuurlijk niet alleen en daarom zijn we erg blij met de intensieve samenwerking met H3ROES, Luisterpunt, ABF, DESAN, Orange Melons en Kaemink Advies.

Kortom: we vernieuwen, we verbouwen, zodat we continu werken aan de kwaliteit van onze dienstverlening, de rijkheid van onze onderzoeken en workshops en de impact die we gezamenlijk kunnen maken in het realiseren van een fijn thuis voor huurders.

Susanne Stouten  
Directeur-bestuurder KWH



Nieuw  
Klantvizier  
gelanceerd

Vernieuwing  
Huurdersonderzoek,  
zoals checkvraag



132

Leden



51%

Leden -  
marktaandeel

143

Corporaties  
waar we diensten  
hebben geleverd

5 Benchlearning-  
sessies met 55  
deelnemers en  
waardering 8,3

Aedes benchmark 2023  
met oordeel van  
459.000 huurders

Start bouw  
KWH-API  
Platform



57

Onderzoeken  
op maat

10

Onderzoeken  
Woonbeleving

28

Kwalitatieve  
onderzoeken

Nieuwe  
community  
Participatie ism  
Aedes

Nieuwe leerlijn  
Klantgerichtheid ism  
H3ROES met 12  
deelnemers en  
waardering 8

Nieuwe/hernieuwde  
samenwerkingen met  
DVS, VTW, Aedes, ABF,  
Orange Melons



4

Programma's  
op maat voor  
corporaties

20

Luisterpanels



29

Bijeenkomsten  
voor corporaties

CEDEO-certificering  
behaald met hoge  
waardering

ISO-hercertificering  
behaald

4 nieuwe  
collega's



8

Gemiddelde  
waardering  
bijeenkomsten

256

Deelnemers  
bij bijeenkomsten

Vernieuwde  
website

# 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 huurderonderzoek uit. Leden hebben de mogelijkheid onderzoek uit te laten voeren volgens de uitgangspunten van het keurmerk KWH-Huurlabel. Met het lidmaatschap worden zij 'mede-eigenaar' van het keurmerk KWH-Huurlabel. Dit is belangrijk bij de doorontwikkeling van het keurmerk. 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 vormgegeven.

## Directeur-bestuurder

De directeur-bestuurder bestuurt KWH. Zij 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 en ook in 2023 nog actueel.

## 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 leggen van verbindingen tussen de organisatie en de omgeving waar dit bijdraagt aan de doelstelling.
- Het verlenen van decharge aan de directeur-bestuurder over het gevoerde beleid.

**Samenstelling Raad van Commissarissen in 2023**

Naam : Dhr. H. Platte  
 Geboortedatum : 25 april 1972  
 Functie : Voorzitter  
 Benoeming : 1 juli 2022  
 Lopende termijn : Tot en met 30 juni 2026  
 Honorering : € 16.830,- per jaar\*  
 Beroep : directeur-bestuurder Parteon  
 Relevante nevenfuncties : Gastdocent Leergang Projectontwikkeling Neprom,  
 Bestuurslid SKG-IKOB, Lid bestuur Netwerk Conceptueel Bouwen,  
 Lid Raad van Advies Forum voor Stedelijke Vernieuwing



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 : € 11.220,- per jaar (\*)  
 Beroep : Directeur Nederlandse Vereniging van Rentmeesters NVR  
 Relevante nevenfuncties : Lid Raad van Toezicht Rotterdam Festivals,  
 Vicevoorzitter Raad van Toezicht School's cool Nederland,  
 Lid algemeen bestuur MKB-Nederland, Voorzitter bestuur VACO



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 : € 11.220,- per jaar (\*)  
 Beroep : Directeur QuatroSpect en Move to Change BV  
 Relevante nevenfuncties : Voorzitter Raad van Toezicht Wilde Ganzen,  
 Lid Raad van Toezicht Studiekeuze 123,  
 Voorzitter bestuur Jan van der Snelfonds

(\*) Honorering is inclusief onkostenvergoeding

### 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 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.

### Samenstelling Commissie Kwaliteitsverklaringen in 2023

Naam : Tanja Morsheim  
 Functie : Voorzitter  
 Beroep : Opdrachtgever Ontwikkeling Onderwijshuisvesting  
 Gemeente Rotterdam

Naam : Wouter Beekers  
 Functie : Lid  
 Beroep : Directeur bij Woonbron

Naam : Jos Koffijberg  
 Functie : Lid  
 Beroep : Adviseur bij De Galan Groep

De CKV vergadert gemiddeld 3 keer per jaar en de leden ontvangen daarvoor een vergoeding per vergadering. 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.





# Verlag van de bestuurder

In het jaarverslag lees je wat wij als vereniging in 2023 hebben bijgedragen aan de sector in het algemeen en aan onze leden in het bijzonder. Hieronder haal ik daar graag de hoofdpunten uit.

## Vernieuwing samen met leden

In 2023 lanceerden we het nieuwe Klantvizier. Een grote stap in het nog beter ontsluiten van alle resultaten vanuit de onderzoeken die we voor leden uitvoeren. Met dit nieuwe Klantvizier willen we leden nog beter en sneller de juiste handvatten geven om aan de slag te kunnen met het verbeteren van de huurderswaardering. Het uitrollen van dit nieuwe online platform bracht de nodige uitdagingen met zich mee. Uitdagingen waar we constant en met veel inzet aan werken om het Klantvizier steeds beter aan te laten sluiten bij de wensen van de gebruikers. Daarnaast hebben we grote stappen gezet in het ontwikkelen van ons eigen API-platform. Daarmee wordt het aanleveren van huurdersbestanden nog eenvoudiger en kun je automatisch de resultaten uit het onderzoek laten terugkomen in ERP en/of CRM-systemen. Ook zijn we samen met corporaties aan de slag om vernieuwingen in het Huurdersonderzoek en in onderzoeksmethoden door te voeren. Met deze stappen blijft KWH zich ook op technologisch vlak ontwikkelen.

## Werkorganisatie

KWH is daarmee volop in beweging. KWH werkt met een relatief kleine werkorganisatie. Dat heeft zijn voordelen, maar kan op momenten kwetsbaar zijn. Wanneer er bijvoorbeeld vacatures ontstaan, heeft dat direct invloed. Het invullen van de vacatures kost in de huidige tijd meer tijd en moeite. We zijn dan ook extra blij met de vier nieuwe collega's die we in 2023 hebben mogen verwelkomen. Zij brengen nieuwe energie en een frisse blik met zich mee wat zich onder andere vertaalt in

nieuwe ideeën. Naast de inzet op het werven van nieuwe collega's, hebben we ook ingezet op de versteviging van de samenwerking met onze partnerorganisaties Luisterpunt en H3Roes, en zijn we gaan bouwen aan een flexibele schil die we kunnen inzetten op momenten dat dit nodig is. Het is goed om te zien wat we met een relatief kleine werkorganisatie op deze manier aan werk en flexibiliteit aan kunnen.

## 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. Dat doen we door continu door te ontwikkelen op basis van de feedback van onze leden, zowel op onze dienstverlening, als op onze bijeenkomsten en onderzoeken. Daarnaast staat ISO al jaren op het programma. Ook in 2023 hebben we het ISO 9001 certificaat opnieuw behaald, voor ons een bevestiging dat we onze processen op orde hebben. Vanuit de ISO-audit krijgen we waardevolle feedback, waarmee we onze kwaliteit verder kunnen borgen en verbeteren. Ook zijn we CEDEO gecertificeerd. Het betekent een erkenning voor de kwaliteit, continuïteit en bedrijfsgerichtheid van het Corporatiehuis. Het onderzoek voor de certificering is uitgevoerd onder de deelnemers van de bijeenkomsten. Het is mooi om te zien dat deze bijeenkomsten 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 waarde aan individuele corporaties én aan de sector kunnen toevoegen. We hebben veel ontwikkelingen en vernieuwingen ingezet en veel van onze ambities waar kunnen maken. We hebben bewust gekozen voor de investeringen die hiervoor nodig zijn en daarmee financieel gezien het jaar niet positief afgesloten. In de jaarrekening is hierover meer te lezen. We zijn met deze ambities klaar voor de toekomst. Er staat een financieel gezonde vereniging met een duidelijke koers en missie.

Wij danken jullie voor het vertrouwen in KWH.

Susanne Stouten  
Directeur-bestuurder



# Verslag Raad van Commissarissen

KWH is er voor haar leden en streeft er voortdurend naar om aan hun behoeften te voldoen. Vanuit de leden ontstond steeds meer de roep naar nog meer en actueler inzicht in huurdersbeleving op een gebruiksvriendelijke en digitale manier. Deze waardevolle feedback van leden werd de drijfveer voor KWH, en zo blijft de langetermijnvisie ongewijzigd: 'corporaties ondersteunen bij het beter bedienen van hun huurders, zodat huurders zich echt gezien, gehoord en begrepen voelen'.

## Continu in ontwikkeling

Met het lanceren van het nieuwe Klantvizier en de vernieuwingen in Mijn KWH zijn veel processen gemakkelijker geworden, maar heeft KWH ondervonden dat het ontwikkelen van digitale platforms niet zonder moeite gaat. Ontwikkelingen in het IT-landschap gaan bijzonder snel en het is cruciaal om hierop in te blijven spelen. Belangrijke lessen zijn hierin zeker geleerd, zoals de noodzaak van regelmatige evaluatie om ervoor te zorgen dat de platforms actueel blijven.

Digitalisering was daarom een belangrijk punt op de agenda. De strategische sessies over deze digitale platforms hebben geleid tot investeringen die niet alleen innovatie stimuleren, maar ook het digitale instrumentarium versterken. Deze investeringen vormen de basis voor de komende jaren en stelt KWH in staat om haar dienstverlening op peil te houden en verder te ontwikkelen en verbeteren. Kortom, het afgelopen jaar kende zijn technische uitdagingen, maar heeft KWH een grote stap dichterbij haar langetermijnvisie gebracht om meer en meer te kunnen voorzien in de behoefte van haar leden.

## Toezicht en advies

De Raad heeft in 2023 vijf keer vergaderd. In januari heeft de Raad het jaarplan en begroting 2023 vastgesteld. In april is de jaarrekening 2022 goedgekeurd en is door de accountant de beoordelingsverklaring afgegeven. De goedkeuring door de leden vond plaats op de Algemene Ledenvergadering. Deze werd op 10 mei 2023 georganiseerd.

In de toezichts- en adviestaak heeft de RvC zich voornamelijk gebaseerd op het Jaarplan 2023, de kwartaalrapportages van de bestuurder en de ontwikkelingen rond de personeelwisselingen en -uitval en de impact ervan op 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.

## Complimenten

In een sfeer van openheid en transparantie, waar vertrouwen als fundament geldt, delen we nauwgezet onze inzichten met de directeur-bestuurder en fungeren we als klankbord om samen tot de beste beslissingen te komen. Tegelijkertijd dragen we de verantwoordelijkheid om toezicht te houden, zodat er altijd in het belang van KWH wordt gehandeld.

Met dit team en de recente investeringen, kijk ik vol vertrouwen naar de toekomst van KWH. Dankzij dit team en de beschikbare middelen is er een stevige basis gelegd om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan.

Harry Platte  
Voorzitter Raad van Commissarissen

# Interne risico- en kwaliteitsbeheersing

## Koersplan 2021-2025

In 2021 zijn we gestart met onze nieuwe koers 'Samen werken aan een fijn thuis voor huurders'. Voor de jaren 2021-2025 zijn ontwikkelroutes geformuleerd om gefaseerd onze positie als kennis- en kwaliteitscentrum voor de sector uit te breiden en te versterken en om continu onze onderzoekportefeuille 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 2023 zijn goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

## 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 2023 werd een 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 auditor. 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

Het risicomanagementsysteem is in 2023 door de RvC vastgesteld. Jaarlijks wordt op basis van het nieuwe Jaarplan het risicomanagementsysteem herijkt. De doelstellingen en ontwikkelroutes die KWH voor de komende periode vanuit de missie heeft bepaald in het primaire proces en in haar werkorganisatie worden in een strategiekaart gewogen met de risico's die hierbij worden voorzien. Op deze doelstellingen kunnen dan de beheersmaatregelen worden uitgeschreven. De strategische doelen zijn vervolgens omgezet naar meetbare KPI's in de vorm van de Balanced Score Card (BSC) voor monitoring en sturing naast het RvC actualiteiten- dashboard. Op deze manier is risicomanagement verankerd in de P&C-cyclus.

# Jaarrekening

# Van inzicht naar beweging

Jaarverslag 2023



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)