



Maatschappelijke visitatie Woningbouwvereniging Heerjansdam

Opdrachtgever: Woningbouwvereniging Heerjansdam

Rotterdam, maart 2012

Maatschappelijke visitatie Woningbouwvereniging Heerjansdam

Opdrachtgever: Woningbouwvereniging Heerjansdam

Wouter Vos
Ewoud Dekker

Rotterdam, maart 2012

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 8
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie	7
1 Ruim voldoende prestaties	9
1.1 Presteren naar Ambities / Opgaven	9
1.2 Presteren volgens Belanghebbenden	11
1.3 Presteren naar Vermogen	12
1.4 Presteren ten aanzien van Governance	15
2 Integrale beoordelingstabel	17
Bijlagen	19

Voorwoord

Maatschappelijke visitatie Woningbouwvereniging Heerjansdam – de aanpak van Ecorys

Woningbouwvereniging Heerjansdam heeft Ecorys opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft betrekking op de periode 2007-2010 en heeft plaatsgevonden in de periode december – maart 2012. Het visitatieteam bestond uit Wouter Vos en Ewoud Dekker. De visitatie kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:

Op basis van beschikbare documenten is een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

2. Interviews intern:

Na de deskresearch hebben wij interviews gehouden met het bestuur en de Raad van Toezicht. De interviews waren bedoeld om de informatie uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.

3. Betrokkenheid belanghebbenden:

In het kader van de visitatie heeft de visitatiecommissie twee persoonlijke en één telefonisch interview(s) met belanghebbenden gehouden.

4. Interne bijeenkomst visitatiecommissie Ecorys:

In februari 2012 heeft de visitatiecommissie van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.

5. Rapportage:

Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek, aangepast voor corporaties met minder dan 500 verhuureenheden.

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal, conform de 4.0 versie van de visitatiemethodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	Zeër slecht	Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%
2	Slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	Zeër onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	Ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	Onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	Voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	Ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	Goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	Zeër goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	Uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	Meer dan +35%

Leeswijzer

Het rapport bestaat uit de volgende onderdelen:

- Recensie, inclusief profiel;
- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance.

Bijlagen

1. Bijlage 1: Bronnen;
2. Bijlage 2: Betrokken bij de maatschappelijke visitatie;
3. Bijlage 3: Onafhankelijkheidsverklaring;
4. Bijlage 4: CV's visitatiecommissie.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met Woningstichting Eendracht ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Recensie

Woningbouwvereniging Heerjansdam is werkzaam in de kern Heerjansdam in de gemeente Zwijndrecht. De corporatie beheert bijna 500 huurwoningen, één garage en vier andere eenheden. Een van de vier overige eenheden wordt door de corporatie als eigen kantoor en klantenbalie gebruikt. Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) behoort Woningbouwvereniging Heerjansdam, samen met 28 corporaties, tot de referentiegroep van corporaties met een stabiele portefeuille. Los van deze feitelijkheden karakteriseert de corporatie zich als een corporatie die zich met hart en ziel inzet voor de kern Heerjansdam en haar bewoners. De woningvoorraad van Woningbouwvereniging Heerjansdam bestaat voor het gros uit eengezinswoningen. Daarnaast heeft de corporatie meergezinswoningen met vier etages in bezit. Woningbouwvereniging Heerjansdam heeft geen hoogbouw of eenheden verzorging in het bezit. De leeftijd van de woningvoorraad is gemiddeld vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde.

De visitatiecommissie heeft de corporatie leren kennen als een prettige organisatie die vanuit een sterke lokale betrokkenheid haar uiterste best doet om de leefbaarheid in Heerjansdam te versterken. Het enthousiasme en de bevologenheid die wordt overgedragen door het bestuur en de Raad van Toezicht werkt aanstekelijk. Het driemans-bestuur woont in Heerjansdam en is op veel plekken betrokken bij de ontwikkeling van de kern. Heerjansdam is maar klein in omvang, wat de relatieve betekenis van de corporatie alleen maar doet toenemen. Door te investeren in zaken die van wezenlijk belang zijn voor de woonbeleving in de kern weet de corporatie zich midden in het hart van de kern te plaatsen. Relatief beperkte investeringen in het lokale zwembad, het jaarlijkse dorpsfeest en markt, of andere activiteiten zijn van grote betekenis voor de kern Heerjansdam. Als zodanig mag Heerjansdam blij zijn met de aanwezigheid van de corporatie en de manier waarop het bestuur zich inzet voor de leefbaarheid van de kern.

Dit gezegd hebbende constateren we dat de omvang van de corporatie en de beschikbare tijd en expertise van het bestuur grenzen stelt aan de mogelijkheden die ze hebben, zowel organisatorisch als projectmatig. De projecten die men oppakt worden in de regel goed opgepakt en naar behoren gerealiseerd. De capaciteit, in menskracht en financiële armslag, dwingen de corporatie om efficiënt en effectief met de mogelijkheden om te gaan en zo nodig samen te werken met andere corporaties en/of werkzaamheden uit te besteden.

De mogelijkheden lijken niet altijd volledig benut te worden. Enerzijds is dit het gevolg van de complexiteit van het type locatie waarop Woningbouwvereniging Heerjansdam kan ontwikkelen, anderzijds heeft dit soms financieel aanwijsbare redenen. We zien dat er ruimte zit in het huurprijsbeleid en de vermogenspositie van de corporatie die nog niet volledig wordt ingezet. Ook in termen van servicelevels die aan huurders kunnen worden verleend zitten grenzen die gevoelsmatig het gevolg zijn van de relatief beperkte scope die door het bestuur is af te dekken. We constateren gelukkig dat Woningbouwvereniging Heerjansdam een en ander onderkent en waar mogelijk de samenwerking zoekt met een grotere collega-corporatie uit de regio en waar nodig externe expertise inschakelt. Dit is prettig omdat hierdoor kennis en kunde, alsmede soms ook capaciteit beschikbaar kan komen om de opgave in Heerjansdam optimaal tegemoet te kunnen treden.

Gelet op de authenticiteit van de corporatie en het unieke, eigen profiel van Woningbouwvereniging Heerjansdam voorzien we een duurzame zelfstandige organisatie die van grote meerwaarde kan blijven zijn voor de kern. Dit is wel mits de organisatie naar wegen blijft zoeken om kennis, kunde en capaciteit te mobiliseren buiten de corporatie om die de organisatie in staat stelt om het maat-

schappelijk vermogen meer dan nu het geval is in te zetten voor haar bezit, de bewoners en Heerjansdam. Deze inzet zal zich volgens de visitatiecommissie in toenemende mate moeten concentreren op het verbeteren van de bestaande voorraad waar het gaat om levensloopbestendigheid en energiezuinigheid. Te meer omdat de nieuwbouwprojecten een lange looptijd hebben en in het verleden meermaals zijn doorgeschoven in de tijd waardoor de beschikbare middelen onvoldoende zijn ingezet.

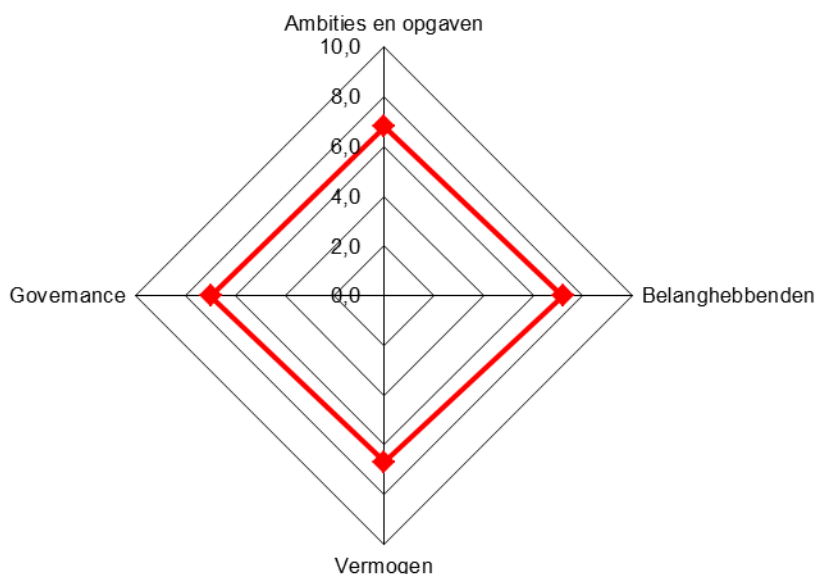
Zoals eerder aangegeven heeft Woningbouwvereniging Heerjansdam nul full time employment (fte) in dienst, met andere woorden de corporatie heeft geen betaalde werknemers in dienst. De vereniging wordt draaiende gehouden door een beloond bestuur. Het bestuur bestaat uit drie personen, die allen sinds jaren werkzaamheden voor de corporatie verrichten. De drie leden van het bestuur vervullen, naast de aansturing van de uitbestede werkzaamheden, ook uitvoerende taken. Naast het bestuur van de corporatie zijn een aantal inzetkrachten(niet in loondienst) die de balie bemanen. Verder heeft de corporatie een Raad van Toezicht, die toezicht houdt op de activiteiten van de corporatie. Als gevolg van de kleine werkorganisatie heeft de Raad van Toezicht, naast toezichthoudende taken, taken die meer inhoudelijk van aard zijn. Deze raad bestaat uit vier personen.

De Raad van Toezicht is onafhankelijk samengesteld en geeft blijk van grote professionaliteit. Dit is van grote toegevoegde waarde voor de organisatie. Een en ander sterkt het bestuur in de keuzes die gemaakt moeten worden. We constateren dat in de huidige bezetting van bestuur en Raad de corporatie goed lijkt te functioneren. Een en ander kan onder druk komen te staan op moment dat het bestuur of één van de bestuurders haar taken neer legt. Hoewel dit vooralsnog niet aan de orde lijkt, is het zaak om hier goed naar te blijven kijken omdat de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit die momenteel geleverd wordt in sterke mate samenhangt met de personen die hier invulling aan geven. Al met al zien we in Woningbouwvereniging Heerjansdam een corporatie die een belangrijke meerwaarde heeft voor Heerjansdam. Er is ruimte om zaken te verbeteren, maar boven alles staat de waardering die de visitatiecommissie heeft voor de wijze waarop met beperkte middelen invulling wordt gegeven aan de opgave die er ligt.

1 Ruim voldoende prestaties

Woningbouwvereniging Heerjansdam krijgt voor de onderdelen van de maatschappelijke visitatie de volgende beoordelingen:

- Ruim voldoende, wat betreft Presteren naar Ambities / Opgaven (6,8);
- Ruim voldoende, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft (7,2);
- Ruim voldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen (6,7);
- Ruim voldoende, wat betreft Presteren ten aanzien van Governance (7,0).



1.1 Presteren naar Ambities / Opgaven

Woningbouwvereniging Heerjansdam heeft geen algemeen document opgesteld, zoals een ondernemingsplan of beleidsplan, dat ingaat op de visie en ambities van de corporatie. Daarentegen heeft de corporatie een aantal ambities vermeld in verschillende beleidsdocumenten zoals jaarverslagen en verslagen van vergaderingen. Deze ambitie luidt als volgt: Woningbouwvereniging Heerjansdam is de corporatie voor Heerjansdam, waarbij de corporatie zich bezig wil houden met een aantal aspecten: de corporatie is er voor de verschillende doelgroepen, het leefbaar houden van de kern en het op peil houden van het voorzieningenniveau: de corporatie streeft naar een levend dorp met genoeg voorzieningen. De corporatie neemt deel aan de PALT (prestatieafspraken lange termijn)-afspraken, die gelden voor de regio Drechtsteden. Hierin zijn afspraken geformuleerd voor de corporatie uit Heerjansdam. Soortgelijke prestatieafspraken zijn ook voor de periode 2010-2015 opgezet tussen de gemeenten en de corporaties in de regio. Omdat de ambities in kwantitatieve terugkomen in de prestatieafspraken, zijn presteren naar ambities en presteren naar opgaven samengevoegd.

Bovenstaande kaders voor ambities en opgaven leiden gezamenlijk tot een overzichtelijk beeld van het referentiekader waarbinnen de prestaties van Woningbouwvereniging Heerjansdam moeten worden geplaatst. Op basis van de hieronder beschreven prestaties en de bovenstaande kaders krijgt Woningbouwvereniging Heerjansdam de volgende beoordeling:

- Huisvesting van de primaire doelgroep: 7,0;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer: 6,0;
- Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen: 7,0;

- (Des)investeren in vastgoed: 6,0;
- Kwaliteit van wijken en buurten: 8,0.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Woningbouwvereniging Heerjansdam heeft een bezit van bijna 500 woningen, wat overeenkomt met ongeveer 30% van de totale woningvoorraad in Heerjansdam. Van de woningvoorraad valt 34,7% onder de classificatie goedkope woningen en 60,6% onder betaalbare woningen. Bijna vijf procent van de woningen zijn als duur te bestempelen. In de periode 2006 tot en met 2009 heeft de corporatie 147 woningen toegewezen. Daarvan is 98% passend toegewezen en 2% te duur.

De corporatie heeft niet direct zicht op wachtlijsten, echter woningen worden wel direct opgevuld. De woningbehoefte is inzichtelijk door de mensen die zich aanmelden. Daarnaast lopen de bestuursleden veel in het dorp, zitten ze actief in het verenigingsleven, overleggen ze veel met de dorpsraden en horen ze op deze manier wat er leeft in het dorp. Wat betreft het bevorderen van het eigen woningbezit heeft Woningbouwvereniging Heerjansdam geen prestaties geleverd: er zijn geen bestaande woningen uit de voorraad verkocht, noch zijn er in de afgelopen vier jaar nieuwe koopwoningen gebouwd. Het niet verkopen van woningen is het gevolg van de keuze om de sociale woningvoorraad in het dorp op peil te houden, aangezien Heerjansdam reeds een relatief klein aanbod sociale woningen heeft en er wel degelijk vraag naar is.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Woningbouwvereniging Heerjansdam heeft in de afgelopen jaren investeringen gedaan in de kwaliteit van de woningen. In 2006 is € 266.000 geïnvesteerd in het verbeteren van woningen, het aantal verbeterde woningen is echter niet bekend. In de jaren 2007 tot en met 2009 zijn er geen verdere investeringen gedaan in het verbeteren van woningen, terwijl de gemiddelde corporatie in de referentiegroep ruim vier miljoen euro heeft geïnvesteerd. Wat betreft onderhoud is te zien dat Woningbouwvereniging Heerjansdam met name in 2008 en 2009 veel heeft uitgegeven aan klachtenonderhoud en planmatig onderhoud. De woningen van Woningbouwvereniging Heerjansdam hebben een relatief lage score wat betreft woningwaardering. Dit verschil wordt met name veroorzaakt door de relatief lage kwaliteit van de fysieke gesteldheid van de woningen, zoals sanitair, verwarming, isolatie, etc. Wel hebben de woningen een relatief groot oppervlak.

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

In de woningvoorraad van Woningbouwvereniging Heerjansdam bevinden zich 36 woningen, ofwel 7,2% van het bezit, die zijn aangepast voor ouderen en gehandicapten. Daarnaast bestaat bijna een derde van het bezit uit toegankelijke of nultredenwoningen. De corporatie bezit geen specifieke woningen en eenheden voor bijzondere doelgroepen. Waar nodig worden extra voorzieningen aangebracht voor gehandicapte huurders, zo is een van de etagewoningen aangepast voor een jong gehandicapte. In 2008 zijn 12 senioren appartementen opgeleverd in het centrum van Heerjansdam. Deze woningen zijn levensloopbestendig gebouwd. Het in het complex geïntegreerde gezondheidscentrum biedt huisvesting aan een dokter, tandarts, fysiotherapeut en aanvullende aan gezondheid gerelateerde diensten. Verder is de corporatie in samenwerking met Woonkracht10 sinds enkele jaren bezig met de planvorming van een woon-zorgcomplex in combinatie met een brede school. De projecten in de pijplijn zijn vooral seniorenwoningen, mede om de doorstroming op gang te brengen.

(Des)investeren in vastgoed

In de periode 2006-2009 heeft de corporatie een aantal woningen aan de voorraad toegevoegd. In totaal betreft dit 0,8% van de voorraad, wat overeenkomt met vier woningen. De realisatie-index komt daarmee op 52%, wat wil zeggen dat Woningbouwvereniging Heerjansdam ruim twee derde van de voorgenomen nieuwbouw ook daadwerkelijk heeft gebouwd. De vereniging heeft in deze

periode geen nieuwbouwoopwoningen gerealiseerd en geen woningen verkocht. De corporatie is reeds jaren bezig met de planvorming van een voorzieningencluster aan de Sportlaan, het afbreken van 13 bejaardenwoningen die niet langer aan de eisen voldoen aan de Heerjansstraat en een analyse van de mogelijkheden tot het uitbreiden van het bezit in het centrum.

Kwaliteit van wijken en buurten

Woningbouwvereniging Heerjansdam wil zich inzetten als wijkregisseur. In het kader daarvan heeft de corporatie in 2010 € 82 per woongelegenheid uitgegeven aan sociale activiteiten, waarmee twee drie keer zoveel hieraan wordt uitgegeven als bij corporaties uit de referentiegroep. Zo ondersteunt de corporatie verschillende verenigingen en maatschappelijke instellingen in het dorp en organiseert het jaarlijks een dorpsfeest. Verder worden er bloembakken aangebracht bij lantarenpalen om het centrum op te fleuren en betaalt de corporatie mee aan jeugdactiviteiten. Op het gebied van fysieke leefbaarheid zijn in de CFV-cijfers geen uitgaven te vinden, echter de corporatie investeert in onder andere het behoud van voorzieningen in Heerjansdam. Daarentegen participeert de corporatie wel naar rato in Stadsherstel Drechtsteden NV voor de aanpak van achterstandswijken.

De corporatie ziet het op peil houden van de leefbaarheid in de kern ook als een van de belangrijkste opgaven. Een voorbeeld van het op peil houden van de leefbaarheid is de financiële bijdrage aan het zwembad zodat het zwembad kan blijven bestaan. Een ander voorbeeld is het huisvesten van de huisarts en tandarts. Woningbouwvereniging Heerjansdam voert gericht beleid op het voorkomen van huisuitzettingen. Dit is terug te zien in de terugloop van de huurachterstand van 1,0% in 2006 tot 0,0% in 2009. De corporatie heeft hierin een samenwerking met Aafje en andere zorginstellingen opgepakt om de financiële en sociale problemen tijdig te onderkennen en aan te pakken.

1.2 Presteren volgens Belanghebbenden

Beleidskader

De belanghebbenden geven aan dat Woningbouwvereniging Heerjansdam voor zover bekend geen vastgelegde ambities heeft. De ambities van de corporatie spelen rondom het betaalbaar huisvesten van de primaire doelgroep. Daarnaast wordt aangegeven dat de corporatie een brede doelstelling heeft wat betreft de leefbaarheid in Heerjansdam. De belanghebbenden vinden dat de corporatie een visie en ambitie zouden moeten opstellen waaruit blijkt wat de corporatie voor ogen heeft in Heerjansdam. Balans in en een kwalitatief goede woningvoorraad, de huisvesting van verschillende doelgroepen waaronder starters en senioren en het op peil houden van de leefbaarheid inclusief voorzieningen worden door de belanghebbenden als meest belangrijk genoemd.

De samenwerking met de gemeente verloopt goed voor een corporatie met een dergelijke omvang en personele bezetting. De belanghebbenden vinden het belangrijk dat Woningbouwvereniging Heerjansdam mee doet in de regionale prestatieafspraken die worden opgesteld. Op de meeste voor Heerjansdam belangrijke onderwerpen zijn prestatieafspraken gemaakt, echter op het gebied van het investeren in energiebesparende maatregelen worden afspraken gemist.

Prestaties

Wat betreft prestaties geven de belanghebbenden aan dat Woningbouwvereniging Heerjansdam ruim voldoende prestaties levert. Vooral op het gebied van de huisvesting van de primaire doelgroep en de kwaliteit van woningen en woningbeheer scoort de corporatie goed. In de laatste punt wordt vooral de prijs-kwaliteitverhouding hoog gewaardeerd. De belanghebbenden geven aan dat de algehele kwaliteit van de woningen moet worden verhoogd en investeringen moeten worden gedaan in energiebesparende maatregelen. Hiermee samenhangend is het onderdeel (des)investeren in vastgoed relatief laag beoordeeld: de belanghebbenden zijn van mening dat de corporatie meer zou moeten investeren in het verbeteren van de (relatief oude) bestaande woning-

voorraad. Vooral met het oog op de toekomst en het niet kunnen bouwen van nieuwe woningen. Op beide onderdelen lopen het belang en de prestaties tevens het meest uiteen. Op het gebied van de huisvesting van de primaire doelgroep en de kwaliteit van wijken en buurten krijgt de corporatie eveneens een ruim voldoende beoordeling.

Tabel 1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Belang	Prestaties
Huisvesting van de primaire doelgroep	8,0	7,8
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8,1	7,4
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,3	7,2
(Des)investeren in vastgoed	7,2	6,6
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3	7,0
Gemiddeld	7,6	7,2

Boodschap

Woningbouwvereniging Heerjansdam wordt gezien als een gemoedelijke, betrokken corporatie die goed oog heeft voor de samenleving en de primaire taak goed invult. Belanghebbenden typeren de corporatie tevens als dorps en passend bij het dorp. Se professionaliteit is in de afgelopen jaren toegenomen. Een voorbeeld daarvan is de verhuizing naar het huidige pand, waarmee de corporatie veel beter bereikbaar en toegankelijker is geworden. Verder zijn de interne processen op orde. De belanghebbenden denken wel dat er nog verdere stappen zijn te zetten en vragen zich af of dat in de huidige organisatievorm wel kan worden vormgegeven. Eén van de genoemde stappen is het verbeteren van de behandeling van vragen en klachten; soms is het heel snel en goed, soms is het ook langzaam en rommelig.

De belanghebbenden geven aan dat de corporatie veel doet aan het leefbaar houden van het dorp zoals het realiseren van voorzieningen. Zoals tevens in de prestaties naar voren komt, houdt Woningbouwvereniging Heerjansdam zich bezig met de juiste zaken. Een onderdeel die de belanghebbenden missen heeft te maken met de doorstroming en het realiseren van woningen voor starters en senioren. De drie projecten die in de komende jaren worden gerealiseerd zijn maar kleine oplossingen voor deze opgaven. Daarbij geven de belanghebbenden wel aan dat ze zich bewust zijn van het feit dat er buiten Heerjansdam niet meer gebouwd mag worden.

De echte opgave zit dan ook in het verbeteren van de bestaande woningvoorraad: isoleren, levensloopbestendig maken, duurzame energetische maatregelen en het in algemene zin vergroten van het woongenot van de woningen. De corporatie voert slechts in kleine stapjes verbeteringen door in de bestaande voorraad, dit zou beter en structureler moeten. De belanghebbenden verwachten in de komende jaren een actievere houding in het verbeteren van de bestaande woningvoorraad.

De belanghebbenden hebben de volgende boodschap aan de corporatie:

- Verbeter de bestaande woningvoorraad en het woongenot van de bestaande woningen;
- Investeer in levensloopbestendige, isolerende en energiebesparende maatregelen;
- Neem de werkagenda mee in de nieuwsbrief;
- Leg ambities vast op papier en laat meer zien wat je doet;
- Verbeter de vragen- en klachtenafhandeling nog verder.

1.3 Presteren naar Vermogen

Woningbouwvereniging Heerjansdam is ten aanzien van het vermogen beoordeeld op een viertal onderdelen, waarbij de beoordeling als volgt is:

- Financiële continuïteit: 7,0;

- Financieel beheer: 6,5;
- Doelmatigheid: 8,0;
- Vermogensinzet: 6,0.

Financiële continuïteit

Continuïteitsoordeel: Door middel van het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Woningbouwvereniging Heerjansdam heeft een continuïteitsoordeel C gekregen in 2010. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten in de periode 2010 tot en met 2014 niet passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie, in zoverre dat de corporatie te weinig doet in relatie tot het vermogen. De reactie van de corporatie hierop is dat de verwachte (vertraagde) projecten dit oordeel te niet zal doen.

Solvabiliteitsoordeel: Uitgaande van de voortgezette huur van het bezit is de solvabiliteit ultimo 2009 voldoende. Woningbouwvereniging Heerjansdam voert een zodanig financieel beleid en beheer dat het voortbestaan, zonder rekening te houden met de effecten van de voorgenomen activiteiten, in financieel opzicht is gewaarborgd.

Woningbouwvereniging Heerjansdam heeft een relatief sterke financiële positie. Bij een waardering tegen aanschafwaarde heeft de corporatie een solvabiliteit van om en nabij de 30%. Indien de corporatie gebruik zou maken van een waardering tegen bedrijfswaarde of actuele waarde, dan zou de solvabiliteit op een hoger niveau uitkomen. Gezien de relatief beperkte investeringen die in de meerjarenbegroting staan genoemd zal de relatieve vermogenspositie van de corporatie verder toenemen in de komende jaren. Voorgaande blijkt tevens uit de meerjarenbegroting. In de interviews is toegelicht dat Woningbouwvereniging Heerjansdam de komende jaren wil investeren in drie projecten, waaronder het WoZoCo, en daarom de huidige financiële positie wil versterken. Momenteel zijn in de meerjarenbegroting enkel de investeringen in één van de drie projecten opgenomen en worden geen andere investeringen genoemd. Dit is het gevolg van de visie van Woningbouwvereniging Heerjansdam om alleen de plannen die zijn voorzien van een met de Raad van Toezicht afgestemde en geaccordeerde projectbegroting en die ambtelijk en politiek zijn afgestemd met de gemeente. De overige in ontwikkeling zijnde projecten voldoen nog niet aan deze criteria en zijn om deze reden niet in de meerjarenbegroting opgenomen. Het verdient aanbeveling om deze projecten wel in een separate meerjarenbegroting door te rekenen om te bezien wat het financiële effect van de projecten is in de toekomst.

Financieel beheer

De meerjarenbegroting is een belangrijk financieel sturingsinstrument voor Woningbouwvereniging Heerjansdam. Bij de meerjarenbegroting is aansluiting gezocht bij het kasstroomoverzicht van het WSW. De Raad van Toezicht volgt de financiële positie en de financiële ontwikkelingen van de vereniging aan de hand van kwartaalrapportages die enkele weken na afloop van het kwartaal ter beschikking komen. In de interviews is aangegeven dat de inhoud en structuur van de kwartaalrapportages in 2010 verder is verbeterd. De kwartaalrapportages worden gezamenlijk door het bestuur en de raad besproken.

Het bestuur en de Raad van Toezicht voeren per kwartaal en, indien nodig, tussentijds overleg over de ontwikkeling van mogelijke investeringsvoorstellen en de verwachte financiële positie van de corporatie. Als gevolg van het ontbreken van een ondernemingsplan en helder vastgelegde doelen per jaar, spitst het financieel beheer zich toe op continueren van de huidige relatief sterke financiële positie en mogelijk nieuwe projecten. De jaarrekening wordt jaarlijks opgesteld door het bestuur en

is voorzien van een accountantsverklaring. In samenspraak tussen het bestuur, de raad en de accountant wordt de jaarrekening vastgesteld.

De opzet van projecten geschiedt in eerste instantie intern in samenwerking met accountant opgezet, waarbij de expertise van de raad eveneens wordt gebruikt. Daarbij wordt indien nodig ook gebruik gemaakt van de kennis van Woonkracht10 en andere externe expertise. De projectrisico's worden op een tweetal manieren beperkt: enerzijds door de projecten in kleine stukjes op te delen en veel go/no-go momenten in te bouwen en anderzijds door bij belangrijke onderdelen en beslissingen gebruik te maken van externe expertise. Om de go/no-go beslissingen nog beter inzichtelijk te maken wordt er momenteel een fasedocument opgesteld.

Doelmatigheid

Uit de onderstaande cijfers blijkt dat de bedrijfslasten per verhuureenheden ruim lager liggen dan de lasten bij corporaties uit de referentiegroep en de landelijk gemiddelde corporatie. Woningbouwvereniging Heerjansdam heeft geen personeelslasten als gevolg van de organisatiestructuur met een beloond bestuur, een betaalde kracht die het onderhoud coordineert en het aantrekken van externen om werkzaamheden te verrichten en/of expertise in te brengen op die onderdelen die daar op dat moment om vragen. Voorgaande biedt de corporatie flexibiliteit betreffende de inzet van mensen en middelen. Echter, het bestuur krijgt wel een vergoeding die hierin niet is meegenomen. Wat betreft ontwikkeling van de netto bedrijfslasten valt op dat deze in de periode 2006-2009 zeer sterk zijn toegenomen, eveneens in vergelijking met vergelijkbare corporaties.

Tabel 2 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2007-2010

				Toename 2007-2010 in %		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	904	1.354	1.355	47,0%	9,7%	8,4%
Personeelskosten / fte	0	68.014	63.134			
Aantal vhe / fte	0	110	87			

Bron: CiP (2011), Woningbouwvereniging Heerjansdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Vermogensinzet

Woningbouwvereniging Heerjansdam geeft in de interviews aan dat met name een drietal projecten in de komende jaren zowel op organisatorisch als financieel vlak veel van de corporatie vragen. Eén van die projecten is het WoZoCo dat reeds vele jaren loopt en al vaak is doorgeschoven in de tijd als gevolg van externe factoren. Vanwege het belang voor Heerjansdam moet het project in de komende jaren van de grond komen. Zoals reeds toegelicht is in de meerjarenbegroting het woonzorgcomplex als enige investering opgenomen in de komende jaren. De overige twee projecten zijn nog niet in de meerjarenbegroting weergegeven. Als gevolg daarvan is te zien dat het resultaat van Woningbouwvereniging Heerjansdam in de komende jaren verder oploopt en de eigen vermogenspositie verder toeneemt.

Het bestuur en de Raad van Toezicht bekijken altijd gezamenlijk de toegevoegde waarde van een project: wat is het maatschappelijk rendement? Als het maatschappelijk rendement is bepaald en er is overeenstemming over het project mag er pas worden geïnvesteerd. De inzet van vermogen hoeft niet altijd te worden gedaan door zelf projecten te ontwikkelen. De corporatie staat open voor projecten die door ontwikkelaars worden aangeboden. Daarbij maakt Woningbouwvereniging Heerjansdam een financiële en een maatschappelijke afweging, past het bij de sociale doelgroep in Heerjansdam? Vooralsnog heeft de corporatie geen geschikte projecten aangeboden gekregen.

Vanuit de corporatie wordt de bereidwilligheid uitgesproken onrendabel te investeren in projecten. Echter, de Raad van Toezicht is zeer voorzichtig met onrendabele investeringen. Dit is grotendeels

het gevolg van de kleine schaal: ondanks dat Woningbouwvereniging Heerjansdam relatief gezien een financieel gezonde corporatie is, zijn de buffers in absolute zin klein. Echter, met het WoZoCo als enige investering in de meerjarenbegroting en het absolute bedrag dat daar voor is opgenomen leidt het gehanteerde financiële voorzichtigheidsprincipe tot een financiële underperformance in de komende jaren. Wat betreft het vergroten van het vermogen wordt bij mutaties huurharmonisatie toegepast, waarbij maximaal 70% van de maximale huur wordt bedongen. Vanwege het relatieve kleine aantal sociale huurwoningen in Heerjansdam worden er geen woningen verkocht. Door het voorgaande beleid maakt de corporatie relatief beperkt middelen vrij om nieuwe investeringen te kunnen doen in bijvoorbeeld het verbeteren van de bestaande woningvoorraad.

1.4 Presteren ten aanzien van Governance

Ten aanzien van governance worden drietal onderdelen beoordeeld, te weten:

- Besturing: 6,0;
- Intern toezicht: 7,5;
- Externe legitimatie: 7,5.

Besturing

Het grootste deel van de visie zit in de hoofden van het bestuur en Raad van Toezicht. De algemene ambitie is dat de corporatie moet doen wat nodig is voor de kern Heerjansdam. Momenteel is er nog geen sprake van een document waarin het plan-gedeelte van de beleidscyclus is vastgelegd. In het verslag van de heidesessie die eind 2011 is gehouden en de opgestelde mission statement is hier een eerste aanzet voor gedaan. Vanuit de Raad wordt wel nagedacht over of het nodig is om iets meer van een visie en strategisch beleid op te stellen. Op projectniveau is er wel sprake van een cyclus, waarbij het bestuur en de Raad van Toezicht overleg voeren over de inhoudelijke kant van de projecten en er actief wordt bijgestuurd indien nodig. Zoals gesteld hebben het bestuur en de Raad van Toezicht gezamenlijk hetzelfde beeld bij de koers van de corporatie. Beide handelen daar dan ook naar.

Het interne toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht is divers en de leden hebben een brede achtergrond met de juiste profielen. Vanuit de corporatie is daar in het verleden ook heel bewust op gestuurd: past de potentieel nieuwe commissaris bij het profiel dat is benodigd door de corporatie? In recente jaren is de Raad van Toezicht daarmee verder versterkt en momenteel is de samenstelling van de Raad zodanig dat alle gewenste disciplines, kennis en kunde in de Raad zitting hebben. De Raad van Toezicht bestaat uit:

- Dhr. Sliedrecht;
- Mevr. Vogel;
- Dhr. Kleinjan;
- Dhr. de Roon.

De rolverdeling tussen de Raad van Toezicht en het bestuur is duidelijk gescheiden. De Raad van Toezicht houdt toezicht en geeft advies en het bestuur houdt zich bezig met de uitvoering van werkzaamheden. Wel is het zo dat bij een dergelijk kleine corporatie de Raad een grotere rol heeft dan bij grotere corporaties. In de discussies is het ook zo dat het bestuur de voorbereiding doet, waarna er met de Raad over wordt gediscussieerd. Als (leden van) de Raad van Toezicht naar buiten treedt en contact heeft met bijvoorbeeld de gemeente, dan wordt dit ook aan het bestuur gecommuniceerd. Jaarlijks spreekt de Raad van Toezicht vanuit de toezichthoudende rol met de individuele bestuursleden. Sinds enkele jaren zijn expliciet werkzaamheden aan de verschillende bestuursleden toebedeeld, daarbij is aangegeven dat de bestuurder ieder jaar een persoonlijk aandachtspunt meekrijgen en daar op beoordeeld wordt. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht enkele

malen een besloten vergadering georganiseerd waarin zonder aanwezigheid van het bestuur, het eigen functioneren is geëvalueerd aan de hand van een checklist.

Wat betreft informatievoorziening aan de Raad is er in de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt, waardoor het bestuur de juiste informatie kan aanleveren en de Raad op basis van deze informatie op de hoogte is van de status van de corporatie. Veel lopende zaken (zoals huurinkomsten) zijn gestandaardiseerd. De standaardisatie van de informatievoorziening is een voorbeeld waarmee de actievare rol van de Raad van Toezicht duidelijk wordt: het bestuur heeft in samenwerking met de Raad de professionalisering en standaardisatie van de informatievoorziening ingericht. De meeste toezichthoudende taken betreffen de projecten (voortgang, beslismomenten, huurniveaus, stedenbouwkundig plan, vormgeving, etc.). De Raad van Toezicht laat zich minimaal eens per kwartaal informeren over de gang van zaken door het bestuur. Dat geschiedt aan de hand van kwartaalrapportages, verslagen van bestuursvergaderingen en projectvoorstellen. Tevens heeft de Raad van Toezicht overleg gevoerd met de accountant over de accountantscontrole. In de overleggen tussen de Raad van Toezicht en het bestuur zijn de volgende punten van aandacht:

- Planning en voortgang nieuwbouwprojecten;
- Jaarverslag, jaarrekening en begroting;
- Kostenbeheersing;
- Bezetting van de RvT;
- Naleving corporatie governance eisen;
- Integriteit;
- Bewonersparticipatie;
- Beoordeling en beloning bestuur;
- Visitatie.

De integriteitscode van de Vereniging is in 2009 vastgesteld. Er zijn bij de Raad van Toezicht geen incidenten of problemen bekend die de integriteit van betrokkenen bij de vereniging betreffen. Woningbouwvereniging Heerjansdam voldoet aan de Governancecode.

Externe legitimatie

De huurdersvereniging, die in 1997 is opgericht, is formeel inactief. Een aantal huurders hebben in de afgelopen periode veel energie gestoken om de huurdersvereniging nieuw leven in te blazen. Echter, dit is niet gelukt. Het bestuur van Woningbouwvereniging Heerjansdam betreurt dit, maar is van mening dat door de verenigingsvorm huurders voldoende mogelijkheden hebben om invloed uit te oefenen. Wel heeft het bestuur van de corporatie gesprekken met huurders op straat, reguliere overlegvormen met het college van B&W, de Dorpsraad en het Volkshuisvestingsoverleg Zwijndrecht en Drechtsteden, waardoor de stem van de belanghebbenden wordt gehoord. Daarnaast is er formeel en informeel overleg met verschillende verenigingen in Heerjansdam. De corporatie houdt jaarlijks een nieuwjaarsreceptie en geeft twee maal per jaar het bewonersmagazine uit.

Woningbouwvereniging Heerjansdam heeft gestructureerd overleg met de gemeente Zwijndrecht en collega corporaties. In deze samenstelling zijn ook de prestatieafspraken in de regio Drechtsteden tot stand gekomen, waar de corporatie een aandeel in heeft. Binnen een aantal overlegstructuren laat de corporatie zich door Woonkracht10 vertegenwoordigen. Verder werkt Woningbouwvereniging Heerjansdam samen met de corporaties Trivire en Woonkracht10 en de gemeente Zwijndrecht. Deze samenwerking bevindt zich met name op het gebied van inkrimpen van de sociale voorraad, opvolging bij sociale problemen, inzet jongerenwerk en toekomstige ruimtelijke ontwikkelingen.

2 Integrale beoordelingstabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
Presteren naar Ambities / Opgaven									
	7,0	6,0	7,0	6,0	8,0	nvt	6,8	100%	6,8
Presteren volgens Belanghebbenden									
	7,8	7,4	7,2	6,6	7,0	nvt	7,2	100%	7,2
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit							6,5	20%	1,3
Financieel beheer							7,0	20%	1,4
Doelmatigheid							8,0	20%	1,6
Vermogensinzet							6,0	40%	2,4
Eindcijfer voor Vermogen									6,7
Presteren ten aanzien van governance									
Besturing							6,0	33%	2,0
Intern toezicht							7,5	33%	2,5
Externe legitimatie							7,5	33%	2,5
Eindcijfer voor Governance									7,0
Geïntegreerd eindoordeel									6,9

Bijlagen

Bijlage 1: Bronnen

Ten behoeve van de visitatie is gebruik gemaakt van o.a. de volgende bronnen:

- Verscheidene beleidsdocumenten 2007-2010;
- Verslagen van de Raad van Toezicht;
- Verslagen van het bestuur;
- PALT afspraken regio Drechtsteden;
- Corporatie in Perspectief 2008-2011.

Bijlage 2: Betrokken bij de maatschappelijke visitatie

In het kader van de maatschappelijke visitatie is gesproken met:

Bestuur Woningbouwvereniging Heerjansdam	Dhr. Stolk Mevr. Folugo Dhr. Bruggink
Raad van Toezicht Woningbouwvereniging Heerjansdam	Dhr. Sliedrecht Dhr. Kleinjan Dhr. de Roon Mevr. Vogel
Huurders	Mevr. Visser Dhr. Bras Dhr. van der Ent
Gemeente Zwijndrecht	Dhr. Kamsteeg
Corporatie	Dhr. Meijering

Bijlage 3. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Woningbouwvereniging Heerjansdam in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de Woningbouwvereniging Heerjansdam op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, maart 2012



Wouter Vos
Partner

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Woningbouwvereniging Heerjansdam

Visitatieperiode: december 2011 – maart 2012

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Drs. Wouter Vos:



Ing. Ewoud Dekker:



Plaats:

Rotterdam

Datum:

26 maart 2012

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Vos, drs., W.

Geboorteplaats en –datum:

Boskoop, 11 juli 1979

Woonplaats:

Gouda

Huidige functie:

Manager Ecorys Vastgoed

Onderwijs:

1997 – 2003: Sociale en institutionele economie, Universiteit Utrecht

1991 – 1997: VWO, Coenecoop College Waddinxveen

Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Manager

2003 – 2009: Ecorys, diverse functies

Profielschets:

Wouter Vos is als manager bij de divisie Vastgoed betrokken bij de activiteiten, die ontplooid worden op het gebied van de vastgoedmarkt. Wouter Vos houdt zich onder meer bezig met gebiedsontwikkeling, project- / procesmanagement, begeleiding van herstructurering van bedrijventerreinen, stedelijke vernieuwingsprojecten, procesanalyses, maatschappelijke kosten-batenanalyses en beleidsvisies. Binnen de maatschappelijke visitaties vervult Wouter Vos de rol van voorzitter dan wel projectleider, waarbij zijn kennis van de vastgoedmarkt en procesmanagement een goede basis vormen voor het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties.

Secretaris / commissielid

Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- | | |
|--------------|---|
| 2006 – 2008: | Vastgoedkunde, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen |
| 2005 – 2006: | Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen |
| 2001 – 2005: | Bouwmanagement, Commercieel Technische Bedrijfskunde, Saxion Hogeschool Enschede |
| 1994 – 2000: | Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, Van der Capellen Scholengemeenschap Zwolle |

Loopbaan:

- | | |
|---------------|---|
| 2010 – heden: | Ecorys Vastgoed, Consultant |
| 2008 – 2009: | Multi Development, Research en Concepts |

Nevenactiviteiten:

- | | |
|-------|---|
| 2010: | FRESH Alumni, debat commissie, organiseren van het FRESH Forward Debat: "projectontwikkeling anno 2011" |
|-------|---|

Profielschets:

Ewoud is consultant bij Ecorys en richt zich in zijn werkzaamheden met name op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, marktonderzoek en advisering ten aanzien van de woning- en winkelmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. Zijn expertise ligt daarmee in het doorlichten van organisaties en op een hoger abstractieniveau het adviseren van de genoemde actoren op het gebied van het inrichten van organisaties en strategiebepaling op project- en organisatieniveau. Daarin vindt hij met name het creëren van toegevoegde waarde, zowel financieel als maatschappelijk, belangrijke elementen. Ewoud heeft in de afgelopen periode maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine corporaties op het platteland tot corporaties in de grote steden, waarbij hij wisselend de rol van secretaris en commissielid heeft vervuld.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas