



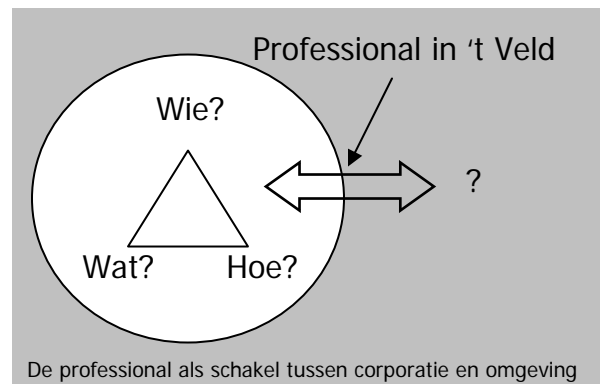
Verslag MOVE symposium 15 november 2007 De Professional in het veld

In dit stuk wordt verslag gedaan van het symposium De Professional in het veld. Achtereenvolgens komen aan de orde de opening door Vincent Gruis, de lezing van Theo van der Tak over programmamanagement, de drie intervisiesessies met Paul Ramjiawansingh, Wim van der Graaf en Barbara van Steen, de reflectie door Emirto Rienhart en Yvonne van den Berg-Pupovic en de afsluiting door Hendrien Witte.

Opening

Het symposium De Professional in het Veld wordt geopend door Vincent Gruis. Hij heet iedereen welkom en vertelt dat de onderzoeklijjn MOVE het wie, wat en hoe van woningcorporaties (intern) en de verbindingen van de corporatie met de omgeving (extern) bestudeert.

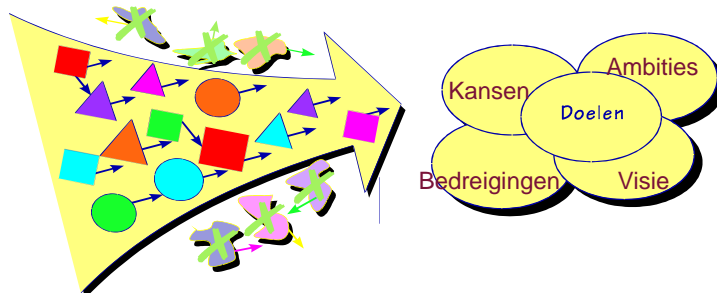
Het symposium gaat in op de professionals in het veld, die zowel intern als extern verbindingen moeten maken als de schakel tussen de corporatie en de maatschappij. Daarnaast moet de Professional intern de schotten slechten. Want die schotten zijn er nog steeds. Denken vanuit het geheel, dat gebeurt ook nog weinig. Daarom moeten professionals een visie vormen en partijen samenbrengen. Vervolgens moeten partijen zich gezamenlijk verantwoorden.



Programmamanagement (Theo van der Tak)

Na Vincent Gruis wordt Theo van der Tak het woord gegeven. Hij is partner van organisatieadviesbureau Twynstra Gudde en schrijver van het boek "Programmamanagement: sturen op samenhang". Als inleiding op het symposium geeft Theo van der Tak zijn visie op programmamanagement.

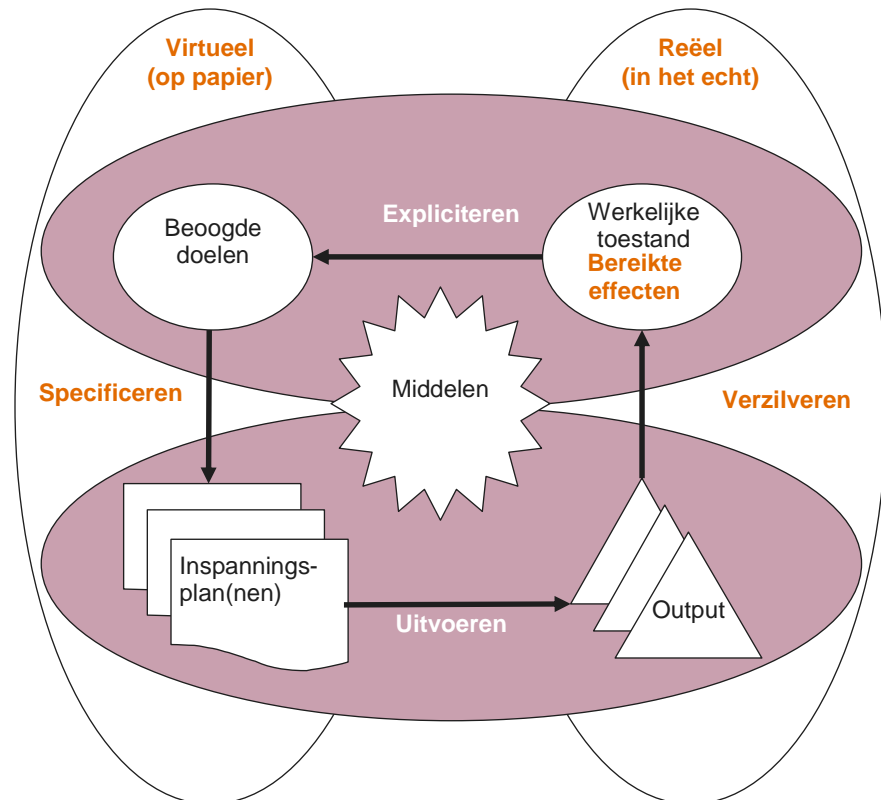
Programmamanagement is een middel voor het bouwen van coalities op wijkniveau en het samen bereiken van doelen. Programmamanagement is actueel, zo getuigt het feit dat er in het huidige kabinet twee programmaministers zitten: voor Jeugd en Gezin en voor Wonen, Wijken en Integratie. Maar programmamanagement heeft ook de wijken gevonden en wordt steeds meer de taal van de



lokale overheid. Ook voor corporaties kan programmamanagement een handreiking bieden om los te komen van de waan van de dag. Vaak is er weinig samenhang in het werken in de wijk, onduidelijk is welke prioriteiten worden gesteld en er worden te veel luchtkastelen gebouwd. Door middel van een programma-aanpak wordt het mogelijk doelgericht te werken door het structureren van doelen, ambities, kansen en bedreigingen.

Het werken met een programma-aanpak heeft consequenties voor de organisatie. Zo moet veel meer gedacht worden in rollen in plaats van in functies en moeten hiërarchische lijnen worden doorbroken. Verschillende partijen ondernemen samenhangende activiteiten die bijdragen aan doelen waarbij de afzonderlijke partijen beïnvloeden, maar niet bepalen. Dat vraagt aanpassen en inleven in de verlangens en belangen van de andere partijen.

Er zijn veel factoren van belang voor het slagen van programma's. Het vraagt om een cultuur waarin resultaten behalen centraal staat. Professionals moeten in de eerste plaats aangestuurd worden op inhoud (doelen), daarna pas volgt de organisatie (verantwoordelijkheden). Programma's zijn gebaat bij doorzettende besluitvormers die weten welke lijn ze moeten vasthouden. Het gaat om samenwerken over verschillende scheidslijnen heen. Als de traditionele lijn dominant blijft dan vervalt gedrag in oude routines en mislukt het programma. Voor het succes van programma's zijn alle factoren nodig maar voor het falen, hoeft er maar één te ontbreken!



Programma's hebben er baat bij als ze aangestuurd worden door één professional. Zowel vanuit de noodzaak van samenhang als vanuit de noodzaak van evenwicht tussen de lusten (de inhoud ofwel het programma!) en de lasten (het management eromheen). Een programmamanager moet zowel de rol van regisseur, bemiddelaar (tussen partijen) als de rol van procesbewaker spelen. De programmamanager moet onafhankelijk kunnen opereren als bruggenbouwer tussen partijen en dus niet corporatiegekleurd zijn. Een gezamenlijk doel moet centraal staan. Vanuit de gezamenlijk na te streven situatie wordt een gemeenschappelijk 'taalgebruik' mogelijk en een koppeling tussen fysiek en sociaal.

Intervisiesessie Paul Ramjiawansingh (voorzitter Olaf Piekhaar en Ruud Bouwmans)

Paul Ramjiawansingh werkt voor Com•wonen. Het gebiedsgericht werken is ingevoerd om intern te ontschotten. Bij Com•wonen wordt gewerkt vanuit 'Wijkkracht'. De basis hiervoor is dat gelukkige bewoners zorgen voor waardestijging. Gezamenlijk is tot deze aanpak gekomen. Eerst

is er intern één lijn getrokken, het bewonersgeluk staat bovenaan. Extern zoekt Paul samen met de gemeente naar wat er in de buurt nodig is. Vanuit de gemeente komt er nu ook een programmamanager, zodat Com•wonen en de gemeente elkaar op hetzelfde niveau met dezelfde agenda kunnen spreken. Gezamenlijk kunnen vervolgens doelen geformuleerd worden waarmee ze teruggaan naar de belanghouders in de wijk.

Zijn belanghouders de partijen met wie je 'zaken' kunt doen in de wijk?

Paul Ramjiawansingh zegt dat de belanghouders en de bewoners weten wat goed is en wat er moet gebeuren in een wijk. Toch zijn bewoners vaak ontevreden, ook wanneer een aanpak is 'afgerond'. De oorzaak hiervoor ligt volgens Paul in de strijdige belangen. Bij bewoners zit vaak oud zeer, dat moeilijk is om weg te nemen.

Is er een verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen? Hoe verhoudt dit verschil zich tot tegenstrijdige belangen van verschillende partijen?

Als professional in het veld loop je tegen de verschillen van de matrix- en de lijnorganisatie op. Soms moet je dan schoppen om iets voor elkaar te krijgen. De organisatie is simpelweg niet ingericht op het hebben van een programmamanager. De programmamanager moet voornamelijk samenwerken en onafhankelijk zijn van de bestaande hiërarchie van een organisatie. In de ideale situatie zou een programmamanager ook niet overruled moeten kunnen worden door de directie. Het behalen van de eigen (organisatie) doelen komt weer hoger op de agenda te staan wanneer er problemen zijn in de uitvoering van een programma. Vaak wordt er dan ad hoc een oplossing geformuleerd en uitgevoerd die het programmadoel niet steunt. Het belang van de organisatie gaat dan boven het belang van het programma. Programmamanagers moeten de ruimte hebben om problemen op te lossen en moeten de kans krijgen om met argumenten het programmadoel boven het eigen organisatiedoel te stellen. Hierbij komt het ook aan op de kwaliteit van de programmamanager. Hij moet zowel vertrouwen wekken en behouden als inhoudelijk weten waar het om gaat. Voor een programmamanager zijn deze competenties ongelooflijk belangrijk. De programmamanager moet bij problemen het risico voor de organisatie én voor het programma duidelijk kunnen maken. Het risico op afbreuk is een goed argument om het programmadoel te laten prevaleren boven het organisatiedoel.

Betekent dit dat de organisatie sterker moet sturen op competenties van personen?

De spoeling van personeel met de gevraagde competenties is echter dun. Paul Ramjiawansingh meent dat het succes van een programma onder meer afhangt van de visie, de schets van de toekomst (het eindbeeld) en het vasthouden eraan. Dat vraagt van de programmamanager verbeelding, vertrouwen, enthousiasme, gedrevenheid en geloof in de uitkomst. Toegevoegd wordt dat het belangrijkste wat een programmamanager kan leren is dat alles lang duurt. Tijd is schaars, maar toch heb je een lange adem nodig. Wanneer je moet wachten op duidelijkheid is het vaak al te laat. Breng en houdt mensen op de hoogte, overtuig, neem initiatief. Zorg ook dat de programmamanager een eigen budget heeft en kan zoeken naar aanvullend budget. Het werkt bijvoorbeeld erg goed om preventief (in wijken die dreigen af te glijden bijvoorbeeld) net iets meer (en sneller) te doen. Bewoners zien dat en verwachten dat min of meer ook. Om te overtuigen moet je alleen wel draagvlak scheppen, bij voorkeur al vooruit: hou iedereen op de hoogte van wat gaande is.

Paul Ramjiawansingh wil dat de directie van Com•wonen en de gemeente eens samen op de hei gaan zitten om de resultaten en doelen van het programma te bespreken. Ze doen het wel onafhankelijk van elkaar, maar nooit samen. Terwijl de twee partijen juist zo afhankelijk van elkaar zijn en samen het programma vorm moeten geven. Omdat er in de bestuursoverleggen vaak projecten op de agenda staan, komen zij er niet tot het bespreken van de strategische en tactische kanten: over de doelen van het programma wordt niet meer gesproken. In Rotterdam is er daarom een extra laag ontstaan, onder het bestuursniveau, waar de projecten afgehandeld worden.

Wat zijn de '10 geboden' voor een programmamanager (rondvraag)?

1. De wil om het samen doen, samen bereiken: niet op de eigen borst willen kloppen.
2. Netwerken
3. Teambuilding = vertrouwen kweken (cultuur verschilt per gemeente)
4. Mandaat = vertrouwen binnen de eigen organisatie = ruimte geven= improvisatie ruimte (empowerment van personeel)
5. Visie
6. gemeenschappelijke focus (heldere doelen)
7. Open samenwerken (geen verborgen agenda's)
8. Open vizier (verborgen agenda op tafel)
9. Win-win
10. Competenties (creativiteit, sociaal, vertrouwen wekken, communicatief, charisma)
11. Weet dat het veel tijd kost (om elkaars taal te spreken, om aan elkaar te wennen)
12. Communiceer naar buiten en manage verwachtingen.
13. Controleer het afbreukrisico (forceer doorbraak. Stem in- en externe communicatie af. toon slagkracht)

Intervisiesessie Wim van der Graaf (voorzitter Theo van der Tak)

Wim van der Graaf werkt voor corporatie Het Oosten. In stadsdeel de Baarsjes stelt hij het programma op en brengt hij partijen bijeen. Het Oosten ontwikkelt daar een ROC en een zorgcentrum. Sociaal en fysiek moeten samengebracht worden. Hiervoor werkt hij samen met een relatiemanager. Tijdens deze sessie worden vier vragen beantwoord.

Hoe vind je, bij complexe gebiedsontwikkeling met veel partijen, een regisseur die door alle partijen wordt geaccepteerd?

Wim geeft een voorbeeld van een project waarbij de gemeente een woonservicewijk wil maken. De gemeente had een aantal losstaande gebouwen in het gebied en vroeg zich af hoe ze die konden verknopen. Het Oosten had in die wijk een grondpositie en was dus een logische partner. Het Oosten heeft de rol van gebiedsmanager daar dus niet gepakt, maar gekregen. Wim van der Graaf voegt toe dat je als je de rol hebt gekregen je hem ook nog moet verdienen. Hij doet dit door gedurende het proces steeds de ambitie van de verschillende partijen te spiegelen ('wil je dat nog steeds'). Het Oosten is dus veel tijd kwijt aan relatiemanagement en heeft daar zelfs een afdeling (Allianties) voor opgericht. Deze afdeling weet ook over andere contexten en ervaringen met partijen, terwijl de gebiedsmanager vooral relaties aangaat per project.

De rol verdienen is daarnaast erg afhankelijk van personen. Als een persoon wegvalt, moet er vaak gedeeltelijk opnieuw begonnen worden. Dit geeft de noodzaak aan van een goede verankering in de eigen organisatie. Vertrouwen komt immers te voet komt en vertrekt te paard.

Hoe kan een gebiedsmanager bij een scheiding van de fysieke en sociale rol de integraliteit (verbinding) waarborgen, zowel intern als extern?

Wim van der Graaf stelt dat hij zelf, hoewel hij een fysieke achtergrond heeft, de integraliteit bewaakt. De scheiding tussen de twee rollen wordt in dit specifieke gebied veroorzaakt door de omvang van de projecten (100.000 m²). De kracht van Wim zit op het fysieke vlak, de vertaling van sociaal-maatschappelijke functies naar het vastgoed. Welke functies dat moeten zijn, laat hij aan een ander over. Het uiteindelijke doel blijft echter hetzelfde; vastgoed dat faciliterend is voor een sociaal-maatschappelijke functie.

Gevraagd wordt waar Wim begint, bij het stedenbouwkundig plan (fysiek) of bij de partijen (papieren dromen). Wim legt uit dat, hoewel het bij papieren dromen van drie partijen is begonnen, in dit gebied het stedenbouwkundig plan de rode draad van het project is.

Dat kan goed omdat Het Oosten functievrije gebouwen (Solids) ontwikkelt. Het Oosten weet echter wel op hoofdlijnen wat voor functie waar komt.

Een deelnemer zegt dat het er ook aan ligt of je wilt ontwikkelen. Als je zelf niet ontwikkelt, kun je makkelijker de partijen bij elkaar brengen. Je hebt dan immers niet de druk om je

ontwikkelpoot draaiende te houden. Naar aanleiding van deze opmerking wordt gesteld dat de verschillen in belangen van de partijen, dus ook het 'ontwikkelbelang', helder moeten zijn.

Hoe kan een goede koppeling van geld aan programma gemaakt worden?

In Groningen is men al vrij ver met programmamangement. Alleen loopt men tegen het probleem aan dat de koppeling van geld aan programma nog nattevingerwerk is. De budgetten zijn al verdeeld volgens de oude kokers, daar kan nu niets meer aan veranderd worden. Voor de volgende raadsperiode wordt de waardenzeef (een SEV-experiment) gebruikt om de verdeling van de middelen te bepalen. Als tip wordt gegeven om ook doelen te zoeken binnen de kortere politieke termijnen ('laaghangend fruit'), om zo ook de politiek te binden aan het programma. De vierjaarscyclus van de overheid werkt belemmerend en staat haaks op programmamangement.

Hoe betrek je de bewoners (de onbetaalde professionals) bij het programma en hoe beloon je ze?

"Gewoon doen", is het eerste antwoord. Aangevuld wordt dat er een open agenda moet zijn en dat de mensen actief benaderd moeten worden. Er wordt gereageerd dat het risico van een open agenda is dat er verwachtingen gewekt worden die misschien niet waargemaakt kunnen worden. Het is dus belangrijk om meteen de grenzen duidelijk te maken.

Een deelnemer zegt dat bij grote corporaties het probleem niet zozeer buiten de corporatie ligt, maar dat binnen de corporatie het 'grote gevecht' plaatsvindt. Zij wil weten hoe je dat intern organiseert, hoe je door al die lagen heen komt. Daarvoor heb je naast goede mensen ook een 'schottenvrije' structuur nodig. Een andere deelnemer vertelt van de oplossing die zijn corporatie daarop heeft gevonden. Ze noemen het 'schatgraven', 20% van het jaarbudget is niet ingevuld, maar bestemd voor de 'schatten' (ideeën) die door bewoners worden gevonden.

Het is niet alleen moeilijk om door de lagen omhoog te komen, ook bij de front-office is vaak nog een wereld te winnen. Het ontbreekt er aan lef en passie en er is vaak een houding van 'wij weten het beter dan de bewoners'. Wim vult aan dat Het Oosten het initiatief voor bewonersparticipatie bij de gemeente legt. De gemeente is immers onafhankelijker en democratisch gelegitimeerd.

Naast het belang van de individuele huurder is er ook het bedrijfsbelang (vastgoedbelang). Het is daarom belangrijk om kaders te stellen. Laat niet alles door de waan van de dag bepalen, maar kijk ook naar de lange termijn.

Intervisiesessie Barbara van Steen (voorzitter Vincent Gruis)

Barbara van Steen werkt als procesmanager bij Woonstad Rotterdam (voorheen De Nieuwe Unie), waar zij verantwoordelijk is voor het verbinden van verschillende projecten die tegelijkertijd in een wijk plaatsvinden. Zij ziet zichzelf als schakel tussen afdelingen (intern), partijen (extern), belangen (intern en extern) en ontwikkelingen. Een belangrijk aspect als procesmanager is de 'mindset', het gaat niet om je eigenbelang. Het vergt lef om dit te kunnen. Er zit ook hier een tegenstelling, want je zit er in principe ook wel met een eigenbelang.

Hoe gaat een professional om met de afstemming tussen sociaal-fysiek?

Er is altijd een tegenstelling tussen de functie als Woonbedrijf en als Vastgoedbedrijf. Als procesmanager moet je proberen tussen deze tegenstelling te laveren en één lijn hierin te krijgen. Binnen de organisatie zijn er verschillende lijnen van waaruit de aansturing van de procesmanager kan komen. Bij de Nieuwe Unie wordt de procesmanager hiërarchisch aangestuurd vanuit afdeling Wonen, bij Com•wonen vanuit Vastgoed en bij Mozaiek vanuit een stafafdeling Strategie. Er zit dus een verschillende invalshoek achter, maar dit zou geen verschil mogen maken. Dit is toch lastig, want interne afstemming is één van de moeilijkste zaken omdat je zelf afhankelijk bent van de organisatie.

Welke competenties moet een professional in het veld hebben?

De taal van verschillende professionals in het veld is divers, een politiemans praat over andere zaken dan een bouwkundige. De rol die de procesmanager moet hebben is die van communiceren en regisseren.

Er zijn verschillende niveaus die verbonden moeten worden. Het is de taak van de procesmanager om te schakelen tussen deze niveaus.: van beleid (papier) naar realiteit en terug. Er wordt opgemerkt dat het duidelijk moet zijn wat het doel is en welk middel kan worden ingezet, hier is nog wel eens verwarring over. De traditionele visie is er één met oogkleppen op, je maakt een wijkvisie en voert die uit. Tegenwoordig is het beseft er dat een visie maximaal twee jaar standhoudt, waarna je delen van de visie moet herijken of zelfs herzien. Sommige dingen (externe factoren) overkomen de organisatie. Het is zaak als professional om hiermee om te gaan en hierop in te spelen. Dit vergt flexibiliteit in de visie.

Hoe kom je tot een breed gedragen visie?

Bij tien van de aanwezigen is een visie aanwezig bij het (her)ontwikkelen van een wijk. Bij vijf hiervan is deze visie ook afgestemd met andere belanghebbenden in het gebied. Er wordt aangegeven dat het vooral lastig is om bewoners te betrekken bij de visie, andere professionals in het veld lukt wel. Het is hierbij de taak om elkaar te vinden in het maatschappelijk belang. Een vraag die je daarbij kan stellen is of de huidige bewoners wel zo belangrijk zijn. De bewonerssamenstelling verandert immers gaandeweg of na de transformatie.

Er wordt gesteld dat bewegingen pas echt goed op gang komen als er urgentie is om te veranderen of verbeteren.

Wat zijn de succesverhalen van de professional in het veld?

Bij deze vraag bleef het opvallend stil. Er wordt genoemd dat het werken in de wijk op de politieke agenda is gekomen waardoor er versnelling is opgetreden. Er wordt genoemd dat er in samenspraak met bewoners is gekozen voor een 'sociale' ingreep in plaats van een fysieke, wat gezorgd heeft voor een revitalisatie van de wijk. Tegenovergesteld wordt ook gesteld als succesfactor: juist kiezen voor sloop in samenspraak met bewoners.

Succesfactoren zijn: Aansluiting bij lopende 'energieën', enthousiasme, vertrouwen, vieren van successen. Uiteindelijk gaat het om de mensen in de wijk, nu en in de toekomst!

Emirto Rienhart

Na een korte samenvatting van de voorzitters van de interviewsessies, volgt een reflectie door Emirto Rienhart, procesmanager in Kanaleneiland voor Proper-Stok. Hij komt oorspronkelijk uit de corporatiewereld, maar is 'gevlucht bij corporatie de Combinatie wegens miscommunicatie'. Bij de corporatie, maar ook als adviseur, heeft hij gezien dat er veel te winnen valt door organisaties (beter) aan elkaar te knopen. Dit is echter lastig, Proper-Stok heeft korte lijnen en is snel, corporaties niet. In- en externe besluitvorming en de verschillen in de gehanteerde modellen (wie is opdrachtgever?) zorgen voor onduidelijkheid en botsingen. De taak is dan te verbinden en te motiveren.

Emirto is zowel strategisch als operationeel betrokken bij Kanaleneiland. Soms zijn er situaties waarin mensen informeel meer macht hebben dan mensen die formeel de macht hebben. Hij loopt praktisch dwars door alle organisaties heen en probeert het algemeen belang duidelijk te maken. Zijn onafhankelijkheid, doordat hij vanuit zijn hart werkt, maakt het maken van verbindingen mogelijk.

Hij sluit af met een metafoer: in een voetbalwedstrijd is er maar één coach, en elf man in het veld moeten samen de goals scoren. Het maakt niet uit wie de goal maakt. Het is de taak van de coach om te zorgen voor voldoende samenspel dat die goal er komt. Niet iedereen moet willen scoren, want dan komt die goal er nooit.

Yvonne van den Berg-Pupovic

Na Emirto Rienhart is het de beurt aan Yvonne van den Berg-Pupovic, programmanager sociaal beleid te Ridderkerk en gemeenteraadslid te Dordrecht, om te reflecteren. Zij begint haar verhaal dat corporaties niet zo veel verschillen van gemeentes. Programmamangers van de gemeente lopen tegen dezelfde problemen aan als die van corporaties.

Veel heeft te maken met wie er aan het hoofd staan. Er zijn partijen met lef, maar ook meer behoudende partijen. Helaas is de politiek instabiel maar een goede ambtenaar weet er mee om te gaan en is een continue factor. Er is lef, visie en doorzettingsvermogen nodig om het college mee te krijgen voor een langere periode. Dat is een schaars talent. Geloof in het doel en heb die lange adem.

Hendrien Witte

Na de reflectie komt Hendrien Witte, directeur van Aedes, aan het woord. Zij haalt het wetsvoorstel aan om de Maatschappelijke Onderneming op te nemen in het Burgerlijk Wetboek. Dit biedt kansen, ook voor de ketenpartners. Aedes streeft naar een verantwoordingsstructuur waarbij de sector zelf het toezicht regelt met de minister als systeemverantwoordelijke. Daarnaast is de aandacht voor de professional in het veld erg belangrijk, getuige artikel 1 van de Aedescode: Talenten van onze medewerkers zetten we in om onze prestaties te realiseren.

De prestaties van een maatschappelijke onderneming zijn het zoeken van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken door te investeren in de samenleving. Wat vraagt dat van de professional? Professionals moeten een externe oriëntatie hebben, ze moeten goed kunnen netwerken en schakelen. Zij zijn de scharnierpunten, de creatieve, onconventionele, ondernemende doeners. Daarvoor hebben zij zowel intern en extern de ruimte nodig. De hamvraag is hoe je ze deze ruimte geeft en tegelijk grip houdt op de processen. De oplossing ligt in het stellen van kaders en het hanteren van gedeelde normen en waarden.

De organisatie moet zuinig op haar professionals zijn. Dit vraagt coaching, mandaat en feedback. De professional moet deze zaken ook zelf in het oog houden. Hendrien sluit af met de conclusie dat de professional de ruimte moet krijgen, maar dat de professional ook activistischer moet zijn, ook naar de eigen baas.

Bijlage: lijst met deelnemers

D.A.M.P. Aldenhoven	Forta
Yvonne van den Berg-Pupovic	Gemeente Ridderkerk
Anita Bodegraven	Woonstichting De Key
M. Boersma	Casade Centraal Kantoor
Jan Boot	Woningstichting "DE VIJF GEMEENTEN"
Gerard van Bortel	MOVE
N. Bos	Parteon, hoofdvestiging
Ruud Bouwmans	Aedes
M. Brauns	Wonen Zuid Holding
Martin van Briemen	Início
Jaap Broekhuizen	Woningbouwvereniging Amerongen
H. Brückmann	Mozaïek Wonen, hoofdvestiging
T.J. van Buuren	Vereniging DWV woningcorporatie
Sander Colnot	Vestia Groep
Ritske Dankert	OTB
Paul Driever	Woningstichting De Goede Woning
F. Emmerik	Stadswonen
Amenah Esmailzadeh	Vereniging Far West
F.M. Felder	Woonstichting De Key
C.A.M. Fes	de Alliantie Eemvallei, vestiging Amersfoort
E. Goor	Wonen Zuid regio Parkstad Limburg
Wim van der Graaf	Het Oosten Woningcorporatie
Vincent Gruis	MOVE
A. Heijkants	Woonmaatschappij Maasland
Co van der Hoek	Ecco Bureau voor Managementservice
P.P. Houtman	De Woonmensen
Peter de Jong	TU Delft, RE&H
Hilma Kadijk	In
M. Klaucke	Centrada
Noortje van Kleef	de Sleutels van Zijl en Vliet
Melanie Klinkenberg	Stichting Woonbelangen Weidegebied
Bas Konings	Akro Consult
Reinier van der Kuij	MOVE
G.J. van der Laan	Stichting Woonstede
R.O.J. van der Laan	Woondiensten Aarwoude
A.L. Macke	Woongroep Twente
Suzanne Mensink	Bouwadviesbureau De Groene Werf
Johan van Nieukerken	Johan van Nieukerken BV
N. Nieuwpoort	Com•wonen
Odette Nollen	Eigen Haard
Matthieu van Olffen	In
Maaïke Oude Ophuis	Ron van Eck / Ruimtelijke Organisatie
Arne van Overmeeren	MOVE
Joost Peeters	WOONBEDRIJF SWS.Hhvl
Olaf Piekhaar	Aedes
Karoline Poorter	Woonplus Schiedam
Paul Ramjiawansingh	Com•wonen
Emirto Rienhart	Proper-Stok
Linda Schalkwijk	MOVE
E. Smit	Parteon, hoofdvestiging
Barbara van Steen	Werkmaatschappij de Nieuwe Unie

Paul Stouten
Theo van der Tak
E.M. Terheggen
Patrick van Tuijl
Esmeralda van Tuinen
I.E. Vermaas
Ton Vervoort
J.J.J.M. Vinken
P.J. Vos
Theo van Vugt
Hendrien Witte
M.J. Zeeman
Sake Zijlstra

TU Delft, Urbanism
Twynstra Gudde
WSW
MOVE
Inicio
Portaal
Woongroep Twente
Hestia Groep, hoofdvestiging
Woonmaatschappij Maasland
Akro Consult
Aedes
Jutphaas Wonen
MOVE