



## Verslag MOVE symposium 30 november 2006

Tijdens het MOVE symposium dat op donderdag 30 november 2006 was georganiseerd door de onderzoekslijn MOVE is gefocust op vier lopende onderzoeken, te weten Bedrijfsstijlen (Vincent Gruis), Belanghoudersparticipatie in de sociale huursector (Karoline Poorter), Visitatie (Arne van Overmeeren), klantgestuurd voorraadbeleid (Sake Zijlstra). Het doel van deze bijeenkomst was de onderzoeksresultaten aan de praktijk te presenteren en met de praktijk te bespreken, waarbij de volgende vragen centraal stonden: kunt u zich vinden in onze conclusies, wat kunt u ervan leren voor uw dagelijkse praktijk en waar zou ons vervolgonderzoek zich op moeten richten?

Er waren op deze bijeenkomst met name medewerkers van corporaties aanwezig (werkzaam op directie- of strategischniveau). Daarnaast waren nog de SEV, Aedes, Rigo, ProCap, OTB, Atrivé, KWH, Inicio, raeflex en fmhwonen vertegenwoordigd. (in de bijlage staat de deelnemerslijst)

De bijeenkomst werd geopend door Vincent Gruis waarna het woord werd gegeven aan de heer Van Leeuwen, voorzitter van Aedes.

De heer Van Leeuwen opent zijn lezing met de stelling dat 'de toekomst van de woningcorporatie' is ingezet. Een belangrijk kader om deze ontwikkeling te plaatsen zou de "MOVE-gram" (analoog aan het organogram en het sociogram) kunnen zijn, met daarin aangegeven alle continue veranderende omstandigheden die de corporatie als Maatschappelijk Ondernemer beïnvloeden. De nadruk moet daarbij liggen op het ondernemerschap in plaats van op de onderneming met alle bijkomende juridische strijd.

Van Leeuwen is blij dat in 'de toekomst van de woningcorporatie' eindelijk weer ruimte is voor onderzoek en discussie over 'wat wil de klant nou eigenlijk'. Corporaties moeten veel kritischer nadenken over de toekomstwaarde van dat deel dat aan de voorraad wordt toegevoegd. De verkiezingen van 2003 en 2006 maken nog maar weer eens duidelijk dat de burger het anders wil. De politiek kan dat niet (allemaal) oplossen. Nadrukkelijker moet het middenkader – waaronder de corporaties – aan de slag! Van Leeuwen stelt dat de kloof tussen overheid en burger wellicht juist groter moet worden. Het is dan aan de middenvelders om in dat gat te springen. Waarbij het niet om de middenvelders als instituties gaat maar om de *mensen* erachter!

Uit de Aedes Decision Group zijn vijf agendapunten geformuleerd die aan de politiek zullen worden overhandigd:

1. Maak investeringscapaciteit zichtbaar
2. Het belang van ketenvorming en partnerships (o.a. wonen, werken, welzijn)
3. Sluit aan bij wat mensen zelf kunnen (voortouw bij burgers en niet bij gemeente)
4. Het belang van keuzevrijheid van mensen op de woningmarkt (klantgestuurd bezig zijn)
5. Het op maat huisvesten van doelgroepen van beleid

Van Leeuwen doet daarbij de oproep aan de politiek om in het burgerlijk wetboek de maatschappelijke onderneming vast te leggen en een 'programmaminister' aan te stellen die interministeriële verbindingen gaat leggen. Het is daarnaast aan de corporaties om na te gaan hoe deze 5 punten zich vertalen in de organisatiestructuur. Punt 5 is overigens zo evident dat het niet eens op de agenda zou hoeven te staan.

Tenslotte benadrukt Van Leeuwen dat corporaties veel meer moeten denken in termen van 'return on (social) investments'. Daarbij is het wel de vraag in hoeverre de investering versus de waardeestijging te meten is.

Na een korte discussie naar aanleiding van de lezing van de heer Van Leeuwen gaat het gezelschap uiteen in vier groepen voor de parallelsessies. Alle vier de onderzoekers presenteren kort hun bevindingen waarna er gediscussieerd wordt over de 3 hoofdvragen van de bijeenkomst; de kritische reflectie op de onderzoeksresultaten (wat vindt u ervan?), de praktijkimplicatie (wat kunt u ermee?) en de wetenschappelijke implicatie (wat zijn vragen voor vervolgonderzoek?).

## **Bedrijfsstijlen (door Vincent Gruis)**

Door Vincent Gruis is onderzoek gedaan naar bedrijfsstijlen van woningcorporaties. Ten behoeve van deze strategische positionering is een assenstelsel opgesteld met op de verticale as Bestendigers versus Vernieuwers en op de horizontale as financieel rendement versus maatschappelijk rendement.

Er bestaan twijfels over de bruikbaarheid van de horizontale as voor de positionering omdat financieel en maatschappelijk rendement samen kunnen gaan en hybride corporaties met beiden rekening moeten houden. Corporaties kunnen wel andere accenten leggen. Dhr. Hoogvliet (De Alliantie) vat dit als volgt samen:

1. *Binnen maatschappelijke taakstelling zo goed mogelijk financieel renderen*
2. *Binnen gesteld financieel kader zoveel mogelijk maatschappelijke activiteiten ontplooiën*

Dit komt overeen met de definitie van de as in het theoretische model van Gruis, maar daarmee is het onderscheid dat met de as gemaakt kan worden tussen corporaties per definitie genuanceerd en moeilijk te gebruiken voor analyse van praktijksituaties. Wel kan de as inspiratie bieden voor discussies over de strategische positionering van corporaties en het sturingsmodel (zo zal een corporatie die aan de kant van 'financieel rendement' staat haar acties explicieter relateren aan de gevolgen voor de (markt)waardeontwikkeling). Daarbij wordt geopperd dat een positie in het midden van de as wellicht de beste balans geeft. Ook wordt nog een alternatief voorgesteld in de vorm van een as 'mensen-vastgoed' om de oriëntatie van de corporatie op haar core-business aan te geven.

Vincent Gruis stelt in zijn voorlopige conclusies dat de bedrijfsstijlen kunnen bijdragen aan het onderbouwen van keuzes tussen effectiviteit en efficiency. De zaal is bang voor de uitwerking op de sector van deze scherp gestelde conclusie en benadrukt dat daarom een toelichting op effectiviteit en efficiency gewenst/noodzakelijk is. Gruis erkent dat definities van deze begrippen zowel belangrijk zijn als lastig te operationaliseren. (Voor dit verslag: Bestendigers kunnen kostenefficiënter opereren en presteren qua output wellicht beter op traditionele volkshuisvestelijke doelen voor beschikbaarheid en betaalbaarheid in relatie tot de prijs. Vernieuwers kunnen effectiever zijn in die zin dat ze een bredere maatschappelijke taak oppakken, hun producten continu willen verbeteren en sterker streven naar groei van de marktwaarde van woningen, maar ze moeten daarvoor wel meer (en dure) deskundigheid in huis halen.)

De zaal doet de suggestie om voor een vervolgonderzoek juist de omgeving/context als constante te houden in plaats van de grootte van de corporatie. De omgeving bepaalt in grote mate de agenda van de corporatie. Door deze constant te houden komen nadrukkelijker de verschillen in stijlen naar voren. De interessante vraag die daaruit volgt is uiteraard of er uitspraken zijn te doen over de effectiviteit en efficiency van de verschillende stijlen. Beide suggesties zullen worden meegenomen in de ontwikkeling van de Woningcorporatie Organisatie Ontwikkelingsmonitor (WOOM).

Zijdelings wordt nog opgemerkt dat een corporatie wel brede maatschappelijke taken voor zichzelf kan zien maar daarbij nadrukkelijk afhankelijk is van de partners. Het is een kwestie van samen optrekken. Hier ligt een expliciete relatie met de suggestie voor het vervolg van het onderzoek naar belanghoudersparticipatie.

Tenslotte wordt benadrukt dat meten niet alleen een kwantitatieve vertaling is maar ook kwalitatief vertellen kan zijn: meten = communiceerbaar maken.

## **Klantgestuurd voorraadbeleid (door Sake Zijlstra)**

Door Sake Zijlstra (promovendus) wordt onderzoek gedaan naar zeggenschap van huurders. Sake Zijlstra presenteerde kort zijn onderzoeksresultaten tot heden. Allereerst benadrukte hij, en werd hierin bijgevallen door de toehoorders, dat klantsturing iets geheel anders is dan klantgestuurd: de betekenis verschuift van "het sturen van de klant" naar "sturen door de klant". Het loslaten – van traditioneel voorraadbeleid en traditionele plannings- en begrotingsvormen - of onthechting is hierbij vanuit de corporatie gezien het meest van belang. Omvorming vanuit de traditionele vorm is noodzakelijk om klantgestuurd voorraadbeleid te voeren. De kaders welke hiervoor gebruikt worden bestaan altijd uit: de rijks wetgeving (plus Europese regels), lokale afspraken (prestatieafspraken met bijvoorbeeld gemeenten) en als laatste het beleid van de corporatie. Corporaties zijn gebonden aan diverse regels en richtlijnen, de interpretatie hiervan (via ondernemingsplan en andere beleidsstukken) bepaalt hoever de corporatie kan en wil gaan in haar klantgestuurd beleid. Rendement, dat één van de motieven kan zijn, is een van de randvoorwaarden en wordt slechts gedeeltelijk bepaald door de corporatie en grotendeels door controlesystemen vanuit het Rijk. Ook waardeontwikkeling (ten profijt van corporatie óf bewoner), waar veel corporaties van uitgaan als leidraad voor het vormgeven van klantgestuurd voorraadbeleid, kan een randvoorwaarde zijn. In deze kaders staat de keuzevrijheid van de huurders tegenover de beslismacht van de corporatie. Er vindt bij verregaande vormen van klantgestuurd voorraadbeleid een overdracht van de beslisbevoegdheid van verhuurder naar huurders plaats: loslaten.

In het onderzoek, gericht op merendeels individuele keuzemogelijkheden en zeggenschap, zou meer aandacht mogen komen voor het spanningsveld tussen individuele wensen en collectieve belangen. Bijvoorbeeld de effecten op de leefbaarheid van een wijk of buurt van een klantgestuurd initiatief. In het verlengde hiervan wordt opgemerkt dat de te onderzoeken initiatieven teveel zijn gericht op de "stenen". Deze focus wordt mede veroorzaakt door de afbakening en vraagstelling van het onderzoek: voorraadbeleid behelst "slechts" de stenen. Wellicht zijn initiatieven zoals co-optatie, moderne VVE's (waarin huurders gelijk zijn aan kopers en een deel van hun huur in de VVE beheren) en (wijk-buurt of persoonlijke) budgetten interessanter. Wordt de bewoner op deze wijze een coproducent? Belangrijk is ook te toetsen in hoeverre de klant (bewoner) zit te wachten op sturingsmogelijkheden. Vooral de afwegingen van personen die niet kiezen, een negatieve keuze maken of een aanbod afslaan (waarom heeft u niet voor een klantgestuurd initiatief gekozen?) zijn interessant. Een breder onderzoek onder "bewoners" naar de wenselijkheid van meer keuzemogelijkheden en zeggenschap over de woning en woonomgeving moet hiervoor uitgevoerd worden. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van bestaande klantenpanels, bijvoorbeeld van Woonbron.

Kan het onderzoek ook nog breder: van de stenen meer naar de diensten? Diensten gerelateerd aan het wonen, maar ook diensten welke mensen helpen (in)zich(t) te ontwikkelen (empoweren, kansen geven aan mensen). In hoeverre is er sprake van noodzaak tot gewenning op de woonmarkt: moet de klant niet nog bekend worden met klantgestuurde initiatieven? Wordt "TeWoon" op den duur een zelfde begrip als "koop" of "huur". Woonbron ziet op dit moment langzaam de markt van Te Woon aantrekken.

Ten laatste wordt de opmerking gemaakt dat het aanbeveling verdient om de resultaten van de verschillende onderzoeken uit de MOVE-lijn meer te koppelen. In het onderzoek naar klantgestuurd voorraadbeleid is het wenselijk om de bedrijfsstijlen (onderzoek Gruis) in de bevindingen aangaande klantgestuurd voorraadbeleid duidelijk in ogenschouw te nemen.

## **Visitatie**

**(door Arne van Overmeeren)**

Door Arne van Overmeeren is onderzoek gedaan naar visitatie van woningcorporaties. De parallelsessie werd geleid door Patrick Laurens van adviesbureau fmh wonen. Op de presentatie over visitatie van woningcorporaties kwamen vier personen af; Paul Doevendans van de SEV, Gerard van Bortel van RIGO/OTB, John van Slobbe van KWH en Wilma de Water van Raeflex. Allen zijn betrokken bij het denken over een nieuw stelsel van visitatie van woningcorporaties. Corporatiemedewerkers ontbraken dus.

In zijn presentatie gaat Arne in op de drie casestudies die hij tot nu toe verricht heeft. In de casestudies stond de evaluatie van de Raeflex-methodiek centraal. Wat heeft de visitatie na twee jaar opgeleverd? Zowel corporatiemedewerkers als belanghouders zijn geïnterviewd over het effect van de visitatie. Het intern gebruik (leren en verbeteren) lijkt groter dan het extern gebruik (communiceren en verantwoorden). Er vindt weinig terugkoppeling plaats. Belanghouders zien niet terug hoe de corporatie met de aanbevelingen uit de visitatie is omgegaan.

In de praktijk schuift visitatie op van een middel voor de bedrijfskundige kant van de maatschappelijke ondernemer naar de maatschappelijke kant van de maatschappelijke ondernemer. Dit is coherent aan de ontwikkelingscyclus van corporaties; eerst 'het bedrijf' op orde.

Na de presentatie wordt plenair stilgestaan waarom visitatie niet leeft bij woningcorporaties en waarom in de afgelopen vier jaar slechts 39 van de ruim 500 corporaties voor een visitatie hebben gekozen. Is het angst voor een slechte pers? Dit is ook een vraag die Raeflex bezighoudt. Er worden vele redenen door corporaties genoemd. Corporaties kiezen bijvoorbeeld andere instrumenten om zich te verantwoorden of zeggen nog niet aan visitatie toe te zijn. Wel is zichtbaar dat de responsiviteitsgedachte steeds meer voet aan de grond krijgt binnen de corporatiesector. Uit andere sectoren blijkt dat visitatie ongeveer tien jaar nodig heeft om te landen.

Plenair wordt hieraan toegevoegd dat visitatie toch vaak een 'gevoel van sanctionering' oproept. De positieve effecten van een visitatie, bijvoorbeeld op de reputatie bij belanghouders, zouden meer benadrukt moeten worden. Een enkeling uit de zaal geeft aan dat visitatie wel belangrijk gevonden wordt, maar het is een kwestie van prioriteitstelling. Een deel van de corporaties is er 'gewoon' nog niet aan toe.

Ook wordt er gesuggereerd dat corporaties niet zo veel belang hechten aan een goede verantwoording. Uit onderzoek onder de leden van KWH blijkt echter dat het merendeel het leren en verbeteren als functie van visitatie belangrijker vindt dan het verantwoorden. Opgemerkt wordt dat deze twee functies niet zozeer als een tegenstelling gezien moeten worden, maar dat ze samenhangen.

Interessant zou zijn om te weten hoe het 'peloton' van corporaties, dus niet de corporaties die al gevisiteerd zijn, kijken naar visitatie. Waarom hebben zij niet gekozen voor visitatie en zien zij de verplichting tot visitatie als een kans of alleen als een vervelende verplichting? Belangrijke te beantwoorden vraag is hoe je ervoor kunt zorgen dat het effect van een verplichte visitatie zo groot mogelijk wordt.

In het onderzoek zijn nu drie casestudies uitgevoerd bij corporaties die in 2004 door Raeflex gevisiteerd zijn. Omdat Raeflex haar methodiek sinds 2006 heeft gewijzigd, is het wellicht interessant om een corporatie te bekijken die in 2006 door Raeflex is gevisiteerd. Ook zou één van de SEV-pilots meegenomen kunnen worden in het onderzoek.

Daarnaast zou het wellicht interessant zijn om te kijken naar de verwachtingen van de belanghouders en naar het effect van het proces van visitatie (onafhankelijk van het product, het visitatierapport).

## Belanghoudersparticipatie (door Karoline Poorter)

De sessie belanghoudersparticipatie begint met een korte presentatie van de behaalde onderzoeksresultaten naar aanleiding van de telefonische enquête die Karoline Poorter eind 2005 begin 2006 heeft afgenomen onder 160 corporaties en de quickscan belanghoudersparticipatie die zij daarna in opdracht van de SEV heeft uitgevoerd en waarin onder andere 10 inspirerende voorbeelden van belanghoudersparticipatie worden beschreven. Karoline Poorter toont tevens de figuur van de belanghoudersparticipatiecyclus waarin de door corporaties te nemen stappen binnen belanghoudersparticipatie staan weergegeven. Onder het voorzitterschap van Rudy de Jong (Wonen Limburg) wordt vervolgens gediscussieerd over de drie hoofdvragen.

### Vraag 1: Wat vindt u van de onderzoeksresultaten?

Men is verbaasd dat 12% van de corporaties niet aan belanghoudersparticipatie doet (deze conclusie kon men trekken op basis van het veralgemeniseerde enquêteresultaat dat 88% van de corporaties op de een of andere manier belanghouders betreft bij het vormen van beleid).

Men vindt het tevens opmerkelijk dat de meeste corporaties belanghouders betrekken vanuit een zakelijk oogpunt (pragmatische en inhoudelijke argumenten).

Karoline geeft aan dat zij niet verbaasd is over deze uitkomst, omdat het bedrijfstechnisch gezien heel logisch is voor corporaties om belanghouders te betrekken, omdat ze anders gewoonweg hun producten niet kunnen realiseren. Dit gaven de deelnemers aan de expertmeeting adviesraden in oktober in ieder geval ook aan, vertelt zij.

Men is benieuwd in hoeverre er sprake is van wederkerigheid. Of corporaties door hun belanghouders ook als belanghouder worden gezien en betrokken worden. Karoline vertelt dat zij het idee heeft dat dit nog niet gebeurt.

Karoline geeft aan dat het belangrijk is dat eerst het doel van belanghoudersparticipatie wordt bepaald voordat er een vorm wordt gekozen en men belanghouders gaat selecteren. Zij geeft wat voorbeelden van doelen en vormen en soorten belanghouders.

Eén van de aanwezigen geeft aan dat zij denkt dat er naast *het doel* van belanghoudersparticipatie meer factoren meespelen die bepalen welke vorm en welke belanghouders je kiest. Zij noemt als voorbeelden van andere factoren *het onderwerp* dat besproken gaat worden of *het schaalniveau* (bijvoorbeeld een wijk).

Karoline geeft aan dat zij dit een goede opmerking vindt. De focus van het onderzoek ligt echter meer op beleidsniveau dan op uitvoerend niveau (projectniveau). Een deel van het onderwerp ligt volgens haar reeds besloten in het beleidsonderwerp dat gekozen wordt.

Men vindt het in eerste instantie vreemd dat uit de expertmeeting adviesraden naar voren is gekomen dat adviesraden of inspiratiefora los moeten worden gezien van belanghoudersparticipatie en dat er geen belanghouders in mogen zitten. In de loop van de discussie wordt het logischer dat een adviesraad geen optelsom is van individuele belangen van belanghouders. Aan belanghouders wordt gevraagd boven hun directe belang uit te stijgen en van daaruit mee te denken met de corporatie. "Echte" belanghoudersparticipatie zul je dus los van een adviesraad moeten organiseren.

Vanuit de zaal komt de suggestie dat er een adviesraad komt die meerdere maatschappelijke organisaties adviseert. Karoline vertelt dat tijdens de expertmeeting adviesraden ook gesproken is over de mogelijkheid dat één inspiratieforum meerdere corporaties adviseert. Zij vindt het een goede suggestie.

Men ziet voor de leden van een adviesraad een onderlinge meerwaarde in het kader van netwerken. Deze onderlinge meerwaarde ziet men voor alle belanghouders binnen het hele thema belanghoudersparticipatie. Eén van de aanwezigen vestigt de aandacht op de betekenis van vitale verbindingen tussen netwerken in onderscheiden ketens van wonen-zorg-welzijn en wonen-leren-werken. Hij vraagt zich af of corporaties ook de drive en het enthousiasme voor Maatschappelijk Ondernemerschap organiseren. Juist die vitale verbindingen leiden volgens hem tot bestendigheid van

netwerken. Men is benieuwd hoe bewust corporaties werken aan ketens/netwerken en hoe ze dat doen? Het gaat immers niet om eenrichtingverkeer. Het zijn niet alleen de belanghouders die participeren in het beleid van de corporatie. Het gaat ook om uitwisseling en afstemming, het zoeken naar gemeenschappelijke visies en belangen, het bouwen van ketens en netwerken.

Hierop inhakend wordt de vraag gesteld waarom belanghouders betrokken willen worden.

Karoline geeft aan dat de reden voor het betrokken willen worden nauw samenhangt met de onderwerpen waar het over gaat. Als het onderwerpen zijn die hen aangaan, willen ze wel participeren.

Vanuit de zaal volgt de vraag of het dan erg is dat corporaties belanghoudersparticipatie vanuit een zakelijk oogpunt betrekken als de belanghouders er toch ook vanuit die insteek zitten?

### **Vraag 2: Wat kunt u ermee?**

De aanwezigen geven aan dat ze met behulp van de onderzoeksresultaten het volgende kunnen:

- Fouten onderkennen, bijvoorbeeld leren van de constatering dat er niet (goed) wordt teruggekoppeld en niet wordt geëvalueerd met de belanghouders
- Leren van voorbeelden; hoe doen andere het (quickscan)

### **Vraag 3: Wat zijn vragen voor vervolgonderzoek?**

De volgende punten worden opgenoemd:

- Effect van belanghoudersparticipatie op de corporatie en op de belanghouders zelf i.c. het resultaat van de participatie
- Wederkerigheid (corporatie als belanghouder van andere organisaties)
- Participatie: rolverdeling, ketenopbouw. hoe positioneer je belanghoudersparticipatie. Belanghouders moeten er ook iets uit kunnen halen -> het gaat veel meer over netwerkstructuren en de ketenbenadering (het gaat meer om structuren dan om het instituut/de organisatie. Het gaat om verbeteren afstemming en coördinatie zodat alle participanten hun eigen doelen beter kunnen realiseren. Dit zou je de wederkerigheid van belanghoudersparticipatie kunnen noemen. De integratiegedachte (gezamenlijke visieontwikkeling en beleidsrealisatie, vanuit het concept van gezamenlijk maatschappelijk ondernemerschap).
- Waarom doen belanghouders mee? Zit dat alleen in de directe beïnvloeding of ook in de keten- of integratiegedachte?
- Vraagstuk moet breder getrokken worden dan governance. Naast directe invloed van belanghouders op het beleid van de corporatie is het aanbevelingswaardig te zoeken naar platforms voor informatie-uitwisseling en onderlinge beïnvloeding.

## Bijlage: Deelnemerslijst

naam deelnemer	functie deelnemer	organisatie
Mevrouw Van Boxmeer	-	ProCap Projectmanagement b.v.
de heer Bouwmans	senior projectleider Ontwikkeling & Innovatie	Aedes
de heer Van Bortel	senior medewerker	RIGO Research en Advies
mevrouw Boon	directeur	Woningbouwvereniging Patrimonium
mevrouw Buwalda	procesmanager projectontwikkeling	In
de heer Bonnet	-	Staedion
mevrouw Besselink	senior beleidsmedewerker	Haag Wonen
de heer Cloudt	-	Singelveste
heer Deckers	directeur-bestuurder	Patrimonium Sneek
de heer Doevendans	-	SEV
de heer Deutekom	directeur	Woningstichting GoedeStede
de heer Dankert	-	OTB
de heer Van Eindhoven	directeurbestuurder a.i.	Woonstichting St. Joseph
de heer Gieben	directeur	Wonen Limburg
de heer Groenland	-	SEV
mevrouw Hoppenbrouwers	adviseur strategisch vastgoedbeleid	Woonmaatschappij Maasland
mevrouw Huisman	medewerker communicatie en marketing	Woonstichting St. Joseph
de heer Hoofs	projectleider Strategisch beleid	De Nieuwe Unie
mevrouw Van Hoesel-Snel	lid raad van bestuur	Portaal
de heer Hoogvliet	manager Strategie, Innovatie & Marktonderzoek	De Alliantie
de heer R.C. de Jong	algemeen directeur	Wonen Limburg
Mevrouw Klinkenberg	beleidsmedewerker	SWW
de heer Lammertink	directeur a.i.	Laurens Wonen
de heer Laurens	managing consultant	FMHWonen
mevrouw Van Lamoen	projectleider	Woonstichting St. Joseph
de heer Van Leeuwen	voorzitter	Aedes
de heer Van Os	-	RIGO Research en Advies
de heer Over de Vest	directeur/bestuurder	Woonbron
de heer Olde Heuvel	-	HBS Ons Belang
de heer Oskam	directeur	Westwaard wonen
Mevrouw Rebel	directeur	Sité Woondiensten
de heer Rienhart	-	ProCap Projectmanagement b.v.
de heer De Rooij	-	Atrivé
de heer Van Rijt	Vastgoed & Ontwikkeling	Woonstichting HaagWonen
de heer Van der Steen	beleidsadviseur	Wooninvest
de heer Stegers	student bouwkunde	
de heer Van Slobbe	manager klant	KWH
de heer Schouwenaars	beleidsmedewerker	Aramis
mevrouw Thijssen	business Controller	Wonen Limburg
de heer Tiesinga	sectordirecteur Beleid Vidomes	Vidomes
mevrouw De Water	directeur	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties
mevrouw Van Tuinen	-	Início
mevrouw Tops	-	Stadswonen
de heer Versprille	-	Atrivé
mevrouw Van der Werff	directiesecretaris	In
de heer Van der Zon	manager Strategie & Beleid	Duwo
de heer Van der Zwet	adviseur Strategisch Beleid	Com-wonen