



## MARC CALON: “CORPORATIES KUNNEN ALS SOCIAL ENTREPRENEUR LOKALE SAMENWERKING STIMULEREN”

Woningcorporaties zitten in de hoek waar de klappen vallen. Voorzitter Marc Calon van Aedes vereniging van woningcorporaties verklaarde in juni voor de Parlementaire Enquêtecommissie, dat hij zich schaamt voor alles wat in de sector is misgelopen. Maar hij vindt het kortzichtig dat Den Haag de bewegingsvrijheid van corporaties wil beperken. Bouwstenen gingen in gesprek met hem.

De corporaties zitten op een kantelpunt. Ze zijn zich aan het beraden op de rol die ze de komende tientallen jaren in de samenleving willen spelen. Rond 1900 werden ze in het leven geroepen om mensen met weinig inkomen een fatsoenlijk huis in een goede omgeving te geven. De achterliggende gedachte was er één van emancipatie en het empoweren van mensen. Na de Tweede Wereldoorlog lag er een enorme bouwopgave. De bevolking groeide snel en de corporaties bouwden in vijftig jaar miljoenen woningen, een enorme prestatie. Die bouwopgave is nu zo goed als voltooid. In de Randstad moeten er nog wat woningen bij komen en in de buitengebieden gaan er wat verdwijnen. Bestaande woningen moeten geschikt gemaakt worden voor mensen van de toekomst en ze moeten energetisch up-to-date worden gemaakt. “Dat is een fysieke opgave die wel te behappen is, zeker in vergelijking met de bouwopgave van de afgelopen vijftig jaar. Logisch dus, dat wij nadenken over onze taak in de toekomst.”

**“DE FYSIEKE OPGAVE IS WEL TE BEHAPPEN, NU DENKEN WIJ OVER ONZE TAAK IN DE TOEKOMST”**

Het landelijk beleid heeft veel invloed op de toekomstvisie van de corporaties. De politiek,

gesteund door de samenleving, heeft de corporaties na de incidenten van de afgelopen jaren op de korrel en probeert de sector met wetgeving in het gareel te brengen. Met de maatschappelijke realiteit heeft dat beleid niets te maken. “Er is een Haagse realiteit en een maatschappelijke realiteit, die helemaal los van elkaar staan. Waarom ga je een sector extra belasten in een tijd van economische neergang? Waarom wordt ons verboden om nog iets te doen naast het stenen stapelen, terwijl dat juist heel erg nodig is?”



**“DE MAATSCHAPPELIJKE REALITEIT EN DE HAAGSE REALITEIT STAAN HELEMAAL LOS VAN ELKAAR”**

### Decentralisaties

De decentralisaties van jeugd, zorg en werk naar gemeenten gaan het bestuurlijke landschap de komende jaren flink veranderen. Calon vindt dat een positieve ontwikkeling. Hij is ervan overtuigd dat lokale problemen het beste lokaal aangepakt kunnen worden. Hij heeft lang in het lokaal bestuur gewerkt en is ruim tien jaar gedeputeerde geweest. “Een wethouder Financiën en Volkshuisvesting heeft veel meer belang bij welzijn en zorg, dan de minister van Volkshuisvesting. De 'driving force' in een lokaal bestuur is dus een heel andere.”

Desalniettemin verwacht hij dat de decentralisaties in gemeenten een ingewikkeld traject zullen zijn, met

name doordat zich een kanteling van de macht in de gemeenten heeft ingezet. “Van oudsher lag de macht bij Financiën en Ruimtelijke Ordening, want het geld zat in de grondbedrijven. Dat verandert. Grondbedrijven hebben in 2008 slechte zaken gedaan. Het geld zit straks aan de zachte kant. Dat wordt interessant.” Een absolute voorwaarde voor succes vindt hij de aanwezigheid van professionele mensen in het gemeentebestuur, die bereid zijn om collectief verantwoordelijkheid te nemen. “Je moet een goed team hebben met een burgemeester die de boel bij elkaar houdt, plus een paar goeie mensen in het ambtelijk apparaat. Als die voorwaarden niet vervuld zijn, wordt het nooit wat.”

### **“LOKALE PROBLEMEN KUNNEN HET BESTE LOKAAL AANGEPAKT WORDEN”**

Voor de aanpak van regionale problematiek ziet hij de opkomst van lokale partijen, die zich sterk maken voor de lokale samenleving, als een positieve ontwikkeling. Dat deze nieuwe raadsleden misschien wat minder politieke ervaring hebben is geen groot bezwaar. “Ik heb vertrouwen in mensen, die zien dat hun oude moeder thuis ligt te verrekken en zeggen 'hé, doe er wat aan'.”



#### **Leren fouten accepteren**

Of het verplaatsen van verantwoordelijkheden naar gemeenten succesvol is, is mede afhankelijk van de landelijke politiek. Den Haag kent departementale besturen: ministers zijn alleen verantwoordelijk voor hun eigen sector. Dat sectorale denken heeft gezorgd voor een wirwar aan regels. Iedere sector heeft zijn eigen regels voor veiligheid, binnenklimaat, arbeidsvoorwaarden, etc. Die verschillende regels belemmeren iedere vorm van sector overstijgende samenwerking.

### **“LOKALE SAMENWERKING STAAT NOG IN KINDERSCHOENEN, MAAR IK HEB ER MEER VERTROUWEN IN”**

In gemeenten echter zijn wethouders collectief verantwoordelijk. Zij zijn juist op zoek naar sectoroverstijgende samenwerking, zeker als dat leidt tot goede oplossingen. “Het is nog te vroeg om optimistisch te zijn. Lokale samenwerking staat nog in de kinderschoenen. Dat heeft tijd nodig om te groeien. Maar ik heb er meer vertrouwen in, dan in het sectorale denken vanuit Den Haag. Als je decentraliseert moet je stoppen met mensen op lokaal niveau te controleren en voor de voeten te lopen met allerlei regeltjes.”



De Haagse politiek zou zich moeten focussen op het definiëren van speelvelden en het opstellen van kaders, ter ondersteuning van lokale bestuurders. Zodat die met een zekere vrijheid oplossingen kunnen realiseren. Als eenmaal is afgesproken wat die speelvelden zijn, moeten alle partijen zich daaraan houden. Ook de Haagse politiek. “De Haagse politiek moet leren accepteren dat er weleens dingen fout gaan. Bij elk incident wordt de verantwoordelijke minister op het matje geroepen, om met een nieuwe wet te zorgen dat dat incident nooit meer kan ontstaan. Als we straks gedecentraliseerd zijn, zijn incidenten de verantwoordelijkheid van lokale bestuurders. Ik hoop dat Den Haag dat inziet en daarnaar handelt.”

### **“SAMENWERKINGSPROJECTEN DIE WEL SUCCESVOL ZIJN, WORDEN IN HUN BESTAAN BEDREIGD DOOR HET HAAGSE BELEID”**

#### **Samenwerking faciliteren**

In de afgelopen jaren is op tal van plaatsen in het land geprobeerd samenwerkingsprojecten tot stand te brengen. Denk aan combinaties van wonen en onderwijs, kinderopvang en onderwijs, gespecialiseerde zorgprojecten, etc. Door de complexe sectorale regelgeving is het heel lastig om een goede duurzame samenwerking tot stand te brengen zonder één of meer wetten te overschrijden. In een integraal kindcentrum is het vanwege arbeidsvoorwaarden en veiligheidsvoorschriften

onmogelijk om personeel en ruimtes te gebruiken voor onderwijs en opvang.

Samenwerkingsprojecten die wel succesvol zijn, worden in hun voortbestaan bedreigd door het Haagse beleid. Als voorbeeld noemt Calon een nagenoeg nieuw woon-zorgcomplex, compleet met restauratieve voorziening en een winkeltje. Dat functioneert geweldig. Het is economisch rendabel, heeft een sociale functie in de wijk, vrijwilligers doen allerlei activiteiten met demente bewoners. "Sectoraal denken is niet meer van deze tijd. Je moet gewoon van de mens uitgaan en samen oplossingen bedenken."

**"SECTORAAL DENKEN IS NIET MEER VAN DEZE TIJD, JE MOET VAN MENSEN UITGAAN"**

#### **Bewonersgestuurde wijkondernemingen**

*In Engeland is men bijna vijftien jaar bezig met wijkontwikkeling. Een succesvol hulpmiddel daarbij is de oprichting van wijkondernemingen (trusts). Dat zijn wijkgerelateerde, economisch rendabele en risicodragende ondernemingen, die bestuurd worden door bewoners. Er zijn inmiddels ruim 500 trusts in allerlei vormen en grootten. Ze zijn betrokken bij een breed spectrum aan activiteiten, diensten en faciliteiten, zoals levering van zorg, theater, gemeenschapswinkels, betaalbare huisvesting, parken en tuinen, opleiding en onderwijs, restaurants, duurzame energie, etc.*

*Een voorbeeld is Poplar HARCA, een corporatie in Oost Londen met zo'n 8500 woningen in het beruchte Poplar gebied. De woningcorporatie is in 1998 opgezet door de lokale overheid, maar nu een sociale onderneming. Wijkbewoners spelen een grote rol. Verbeteren, empoweren en ondersteunen van de lokale gemeenschap is één van de kernactiviteiten.*

*Poplar HARCA heeft meebetaald aan een metrostation om de mobiliteit van de wijkbewoners te vergroten. Zij kunnen daardoor de wijk uit en hebben meer kans op werk. Vanwege het slechte gebit van veel wijkbewoners heeft Poplar in een gezondheidscentrum zes tandartsstoelen bekostigd. Dat was als onderdeel van een samenwerkingsproject met de National Health Service, dat de tandartsen bekostigt. Poplar participeert ook in obesitasprogramma's, heeft gemeenschapscentra, participeert in jongerenwerk en adviseert/traint mensen op arbeidsmarkttoeleiding. Deze verscheidenheid aan activiteiten lijkt als vanzelf te ontstaan uit de lokale problematiek en de wijze hoe hier op in wordt gespeeld.*

Zie ook: [www.wijkondernemingen.nl](http://www.wijkondernemingen.nl)

**"OOK HIER ORIENTEREN CORPORATIES ZICH OP EEN MAATSCHAPPELIJKE FUNCTIE"**



#### **Social Entrepreneur**

Binnen Aedes zijn er twee stromingen te onderscheiden. Er zijn leden – uiteraard beïnvloed door het huidige Haagse politieke klimaat – die zeggen 'we kunnen niks meer, we mogen niks meer en nu willen we ook niks meer, dus wij gaan focussen op hardcore stenen stapelen'. Een andere stroming focust zich op een maatschappelijke functie. Deze corporaties zien een actieve rol voor zichzelf weggelegd bij de decentralisaties. Zij worden onder meer geïnspireerd door de wijze waarop een Londense corporatie in de criminele volkswijk Poplar functioneert.

"Vanuit de Londense corporatie Poplar HARCA is meebetaald aan een metrostation en aan tandartsstoelen in een gezondheidscentrum. Op mij als Nederlander komt dat vreemd over. In Poplar redeneren ze vanuit de tienduizenden bewoners in die wijk. Verbeter de mobiliteit en de gezondheid, zodat die mensen meer kans hebben op werk. Dat gebeurt vanuit keiharde commerciële business, want ze werken op basis van tienjarige contracten, compleet met targets waar ze op worden afgerekend." Nederland zou een voorbeeld moeten nemen aan de benadering vanuit de doelgroep, de mensen in de wijk. "Ze denken helemaal van onderop, vanuit de mens. De directeurs van die corporatie lopen rond in de buurt, ze kennen iedereen. En het is geen hosanna-wijk: het is er verpauperd, keiharde oorlog. Maar het is anders georganiseerd dan in Nederland. Niet soft, maar keihard zakelijk."

**"NEDERLAND ZOU EEN VOORBEELD MOETEN NEMEN AAN DE BENADERING VANUIT DE DOELGROEP, DE MENSEN IN DE WIJK"**



## “DOMEINEN WONEN, ZORG EN WELZIJN OP LOKAAL NIVEAU NOG VEEL MEER VERBINDEN”

De decentralisaties naar gemeentelijke overheden ziet Calon vooral als kans, maar gaan hem eigenlijk nog niet ver genoeg. “Je kunt voor of tegen die decentralisaties zijn, maar ze zijn onvermijdelijk. Vooral het aspect van samenwerken spreekt mij aan. Maar naar mijn mening zou je de domeinen wonen, zorg en welzijn op lokaal niveau nog veel meer moeten verbinden. Daar kunnen wij een toegevoegde waarde hebben. Op korte termijn zullen corporaties weinig mogelijkheden krijgen door de beperkingen die de politiek ons zal opleggen. Maar ik zou graag zien, dat wij op termijn de kans krijgen om ons in de komende vijftig jaar tot die maatschappelijke verbindingsmachine te ontwikkelen.”

### CV Marc Calon

Marc Calon is sinds 1 juni 2009 voorzitter van Aedes vereniging van woningcorporaties. Vanuit zijn functie als voorzitter van Aedes is Marc Calon lid van het hoofdbestuur van MKB Nederland, lid van het algemeen bestuur van de stichting Forum voor Stedelijke Vernieuwing en bestuurslid van de Amsterdam School of Real Estate (ASRE). Tevens is hij voorzitter van Housing Europe, de koepel van nationale en regionale volkshuisvestingsorganisaties in Europa.

Marc Calon was van 1999 tot 2009 gedeputeerde van de Provincie Groningen namens de Partij van de Arbeid. Daarvoor was hij onder andere voorzitter van de marktsectorcommissie agrobusiness van het Integraal Structuurplan Noorden des Lands, voorzitter van de Groninger Maatschappij van Landbouw en docent aan de Jan Heidema Middelbare Landbouwschool in Groningen.

Op persoonlijke titel is Marc Calon lid van de Raad van Advies van vervoersbedrijf Arriva en commissaris

bij netbeheerder Enexis. Daarnaast is hij actief als akkerbouwer.

Calon is in 1959 geboren in Breskens, Zeeuws-Vlaanderen. Hij verhuisde op jonge leeftijd naar de provincie Groningen, waar zijn vader een boerderij kon pachten. Hij studeerde landbouwtechniek in Wageningen en werd daarna docent en bestuurder in landbouworganisaties.

### Bouwstenen

Dit artikel is gebaseerd op een gesprek tussen Marc Calon en Bouwstenen, in het kader van de oplading van de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2015; de samenwerkingsagenda voor mensen in het veld.

Daarnaast organiseert Bouwstenen samen met de VNG en professionals uit diverse sectoren een expertmeeting en een aantal gesprekken over de fysieke agenda rond wonen, zorg en welzijn. De agendabijeenkomst zelf vindt op donderdag 4 december. Deelnemers kunnen er rechtstreeks in gesprek met Marc Calon. Meer informatie en aanmelden via de [speciale website](#).

[www.bouwstenen.nl](http://www.bouwstenen.nl)

[www.wijkondernemingen.nl](http://www.wijkondernemingen.nl)

Interview: Ellen Olde Bijvank, tekst en foto's: Piet Scheerhoorn

