



Eigenaarschap en verbindingen

door
Willem van Leeuwen

Willen van Leeuwen was van 1998 tot 2009 voorzitter van Aedes, vereniging van woningcorporaties. Aedes was een van de landelijke financiers van het LSA-project Kan wél! Tegenwoordig is hij adviseur en lid van de raad van commissarissen van de woningcorporaties Vivare en Stadgenoot en verbonden aan het Wetenschappelijk Instituut van het CDA.

Geloof in de kracht van mensen. Dat moet wel de rode draad worden van de bijdrage die ik mag leveren aan het Liber Amicorum voor Henk Cornelissen. Vanuit de overtuiging dat mensen het beste zelf vorm kunnen geven aan hun huis, straat en buurt, moesten Henk Cornelissen en ik elkaar wel een keer ontmoeten. Dat was nog maar tien jaar geleden, in 2004. De tien jaar ervoor waren de corporaties druk bezig met hun organisatie en leverden op verzoek van de rijksoverheid (Tommel, Remkes) een geweldige bouwproductie. Hun

focus lag op de stenen en op het bedrijf. In 2002 begon dat al te kantelen. Allereerst realiseerde ik me dat de corporaties 'verweesd' waren geraakt. Dat leidde tot het begrip woonmaatschappij en een publicatie onder de lekker allitererende titel 'Herstel van horizontale hechting'.¹ Daarin pleitte ik voor een derde orgaan in de bestuursstructuur dat inhoud zou geven aan de legitimatie van de maatschappelijke meerwaarde van de corporatie. Onlangs kwam dat pleidooi terug als 'derde laag' in het redactioneel commentaar van **Aedes Magazine**. Het vraagstuk van de legitimatie is nog

steeds niet opgelost terwijl de urgentie de afgelopen jaren alleen maar is toegenomen.

De kanteling bleef niet beperkt tot wat ik maar noem de institutionele inrichting van de woningcorporatie. Meer en meer ontstond het besef dat de corporaties er waren voor het **wonen** en niet voor de **woningen**. De Ledenraad van Aedes heeft een dagdeel gedebatteerd over de primaire focus die in de AedesCode zou doorklinken: stenen of mensen. Het werden de mensen!

Die verandering van focus ging gepaard met de slogan 'van stenen naar mensen'. Eenzelfde verandering beoogde Pieter Winsemius met zijn mooie reeks WRR-adviezen 'Vertrouwen in respectievelijk de buurt, de school en de burger'. Hij gebruikt consequent, ook toen hij kort minister was, de term **wooncorporatie**.

VAN WIE IS DE BUURT?

In de periode tussen genoemde publicatie en de vaststelling van de AedesCode heb ik Henk Cornelissen leren

kennen. Hij maakte me enthousiast voor de Kan wéll-projecten. Vanuit Aedes hebben we een budget ter beschikking gesteld om die projecten op te schalen. Op 12 oktober 2006 mocht ik de landelijke praktijkdag, de Talentacademy in Den Bosch bijwonen.

Wat een prachtmensen en wat een energie. Deze ervaring rijker geworden, moet het in die periode zijn geweest dat ik in een interview de quote gaf 'het huis is van de huurder want die woont erin'.

Van wie is de corporatie? Van wie is de straat en van wie de buurt? Het zijn niet zozeer de vragen naar eigendom als wel naar eigenaarschap. Wie heeft het voor het zeggen? De ervaring met de Kan wéll-projecten maakt duidelijk dat bewoners goede ideeën hebben en dat die ideeën werken. Ambtenaren die beweren dat het buurtinitiatief niet gaat werken baseren zich op situaties waarin van overheidswege een vergelijkbare oplossing de buurt door de strot werd geduwd. Dat werkt inderdaad niet. Als de buurt geen eigenaar is, roest de wikip weg. Als de buurt het heft in handen neemt, komt er een speeltuinverening met voldoende vrijwilligers. **Kan Wel!** legde nog

iets bloot. Het betrekkelijke leervermogen van de gemeentelijke organisatie. In sommige gemeenten zijn meer dan tien projecten via de **Kan Wel!** formule tot stand gekomen. Leuk, denk je als je dat hoort. Maar het is helemaal niet leuk. Als bewoners bij ieder initiatief een ad hoc-breekijzer moeten hanteren, gaat er iets niet goed. Het maakte

me duidelijk dat de burgers, de bewoners van de buurten en wijken een structureel instrument moeten hebben om invulling te kunnen geven aan hun eigenaarschap.

BESTAANDE VERHOUDINGEN AAN HET SCHUIVEN

Je hoeft de krant maar open te slaan, de nieuwsbrieven door te scrollen en de berichten op Twitter te volgen om vast te stellen dat de verhoudingen stevig in beweging zijn. Jan Rotmans stelt dat we een kantel-

Aedes Code

Twee citaten uit de code:

We werken aan vitale buurten en wijken in kernen, dorpen en steden waar mensen graag wonen en leven en zich kunnen ontwikkelen / ontplooiën.

We verbinden ons met bewoners en dagen ze uit om hun talenten in te zetten.

periode doormaken. "Elke generatie claimt dat ze leeft in een tijd van verandering, maar nu leven we in een verandering van tijdperken."² Met anderen signaleert hij een sluipende revolutie, een beweging van onderop. Mensen breken uit het starre systeem dat we met elkaar gemaakt hebben, voelen zich niet meer thuis bij de waarden van de markt en evenmin bij de bureaucratie van de overheid. Mensen willen weer in verbinding komen met hun eigen omgeving en zoeken elkaar op vanuit pragmatische solidariteit. We kunnen de effecten van deze beweging van onderop overal waarnemen. Het barst van de initiatieven. In soorten en maten ontplooiën mensen alleen of samen met anderen initiatief.

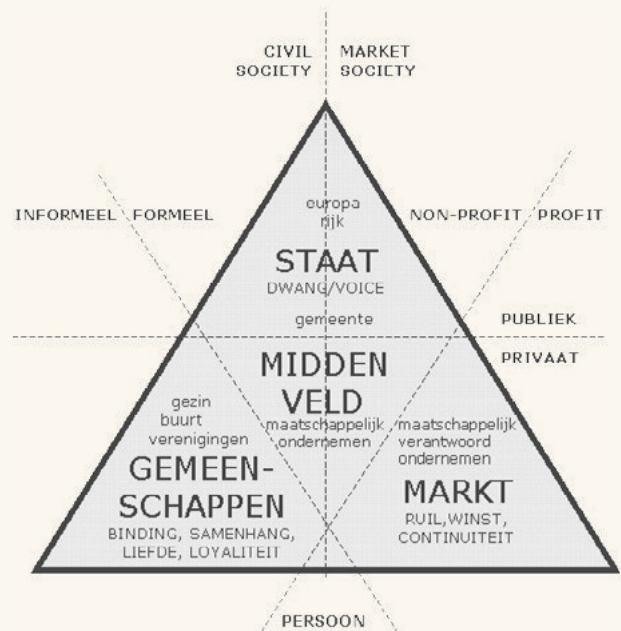
Veel initiatieven hebben betrekking op energie en zorg. Uit een recent onderzoek van het Aedes-ActiZ Kenniscentrum Wonen-Zorg in samenwerking met de Universiteit van Utrecht blijkt dat het aantal initiatieven van onderop in een jaar tijd is verdriedubbeld.³ Van 30 initiatieven in 2013 naar 100 dit jaar. Daarvan zijn er 85 daadwerkelijke burgerondernemingen. In een tekst die voor Henk Cornelissen geschreven wordt, is de ontwikkeling van de buurtbedrijven geen nieuws.

STILLE REVOLUTIE

De beweging van onderop is daadwerkelijk een stille revolutie. In de samenleving is een dynamiek op gang gekomen die de premier tot de uitspraak bracht dat de overheid achterloopt op de samenleving. Met die constatering is niets mis, integendeel! We verlaten de verzorgingsstaat die mensen afhankelijk maakt en in systemen opsluit. We zien de eerste sporen van een samenleving die zich van onderop organiseert.

Bestaande patronen worden doorbroken en klassieke verhoudingen moeten opnieuw 'geijkt' worden. Om

de consequenties voor de verhoudingen tussen de instituties in onze samenleving te kunnen duiden, maak ik een korte uitstap aan de hand van de driehoek van Wim van de Donk.⁴ In de klassieke driehoek met staat, markt en samenleving (of publiek, privaat en community) trekt hij een aantal lijnen met behulp van onderscheidende criteria zoals non-profit en profit. Op die manier ontstaan vier domeinen: de gemeenschap, de markt, de staat en het middenveld.



bron: Van de Donk/WRR (2005)

In het domein van de markt, van oudsher het domein van de winst gedreven ondernemingen, komen de laatste jaren ondernemingen op die meer waarden koesteren dan alleen winst en aandeelhouderswaarde. Ondernemers die zonder steun van de overheid, in

het domein van de markt maatschappelijke waarden realiseren. In 'Verbeter de wereld, begin een bedrijf', zijn prachtige voorbeelden van deze **social enterprises** te vinden.⁵ **Social enterprises** opereren tegen de grens van het middenveld aan maar zijn goed te onderscheiden van een maatschappelijke onderneming. Ze opereren niet in een arrangement met de overheid, hebben geen toelating, erkenning of iets dergelijks. En er wordt winst uitgekeerd.

PRAGMATISCHE SOLIDARITEIT

In het domein van de gemeenschap, van oudsher het domein van verenigingen en het vrijwilligerswerk, ontstaan nieuwe initiatieven die door andere waarden dan alleen altruïsme gedreven zijn. Bewoners beginnen samen een bedrijf. Een BewonersBedrijf zoals het Bruishuis in Arnhem of een energiecoöperatie. Het is waarschijnlijk wat kort door de bocht maar bij dergelijke initiatieven speelt pragmatische solidariteit een grote rol. Deze initiatieven opereren tegen de grens van de maatschappelijke ondernemingen aan. Het is zelfs een verdedigbare stelling dat ze alle kenmerken hebben die de gevestigde maatschappelijke ondernemingen bij hun oprichting hadden. In dat geval kunnen we spreken van een revival van de maatschappelijke onderneming.



Het is buitengewoon boeiend om te zien hoe de dynamiek in de samenleving ertoe leidt dat nieuwe ondernemingen op of over de grenzen van het domein van de gevestigde maatschappelijke ondernemingen heen, opereren.

EXISTENTIËLE CRISIS VAN KLASSIEKE CORPORATIE

De vanzelfsprekende meerwaarde van de maatschappelijke ondernemingen komt ter discussie te staan. Nieuwe maatschappelijke initiatieven en **social enterprises** kunnen zich ontwikkelen tot geduchte concurrenten bij het genereren van **public value**, maatschappelijke meerwaarde. Op basis van de eerste ervaringen mag verondersteld worden dat ze efficiënter opereren. Ze werken met minder overhead en hebben lagere kosten. Ten tweede is hun legitimatie haast vanzelfsprekend. Maatschappelijke initiatieven zijn gedragen door de gemeenschap en opereren in de directe nabijheid. De betrokkenen ervaren een vorm van eigenaarschap. Bij **Social enterprises** is duidelijk wie de eigenaar is en de maatschappelijke waarde die zij toevoegen is onderdeel van een marktgeoriënteerd business model. Woningcorporaties en andere maatschappelijke ondernemingen die op het middenveld opereren hebben wat betreft de legitimiteit een dubbel probleem.



Willem van Leeuwen

Allereerst hebben ze geen eigenaar. Dus komt de vraag steeds nadrukkelijk op tafel: 'wie legitimeert de maatschappelijke meerwaarde van de corporatie?'. Ten tweede hebben professionalisering van het corporatiebestuur en het bedrijf, de schaalvergroting en de neoliberale systemen van sturing en verantwoording, tot een toenemende vervreemding met de natuurlijke achterban geleid. Afstand in plaats van nabijheid, consumentisme in plaats van medeverantwoordelijkheid.

Corporaties staan voor de grote uitdaging om te werken aan de legitimering van hun maatschappelijke meerwaarde en het herstellen van de verbanden met de mensen waarvoor ze er zijn. Het gaat er niet om dat de continuïteit van de bedrijven op het spel staat (faillissement). Het gaat om de continuïteit van de sociale institutie. De sociale infrastructuur moet bij de tijd gebracht worden. Dat zou de drijfveer in het debat over de toekomst van de corporatie moeten zijn.

NAAR NIEUWE VERBINDINGEN

De toekomst van de **wooncorporatie** hangt in belangrijke mate af van hun vermogen om nieuwe verbindingen aan te gaan met de bewoners en de lokale gemeenschap.

Intussen lijkt er wetgeving tot stand te komen die de corporaties terug dringt tot wat de kerntaak wordt genoemd: voorzien in **woningen**. En gedurende de parlementaire enquête woningcorporaties 2014 lijkt het prestatieveld leefbaarheid als de grootste fout van het corporatiestelsel bestempeld te worden. Er bestaat binnen en buiten de sector angst dat de rijksoverheid in de klassieke regelreflex zal schieten en de corporaties in

de richting wil sturen **van mensen naar stenen**. Deze regelreflex op rijksniveau zal vroeg of laat vastlopen op lokale coalities. Gemeenten, bewoners en maatschappelijke partners zullen het niet begrijpen en niet accepteren dat corporaties nee verkopen en met de rug naar de ontwikkelingen in de samenleving gaan staan.

Woningcorporaties hebben er groot belang bij om zich te verbinden met de gemeenschap. De gemeenschap heeft er eveneens belang bij die verbinding aan te gaan, om toegang te hebben tot de bronnen van de woningcorporatie: kennis, mensen, middelen, relaties en macht. Veel van de nieuwe initiatieven die van onderop tot stand komen, zouden gebaat zijn bij de professionaliteit en de mogelijkheden die de gevestigde corporaties en andere maatschappelijke organisaties hebben. Dat schept mogelijkheden van versnellen tot opschalen. Het maatschappelijk belang van de participatiesamenleving, van burgerinitiatieven en Bewoners-Bedrijven is groot. Het belang van burgers is dat ze het heft in eigen hand kunnen nemen en **tot hun recht** komen. Dat is voldoende reden om niet te wachten tot de corporaties en de andere organisaties op het middenveld zich bewust zijn van de noodzaak om nieuwe verbindingen aan te gaan en daar daad-

werkelijk inhoud aan gaan geven. Het is voldoende reden om de burgers het recht te geven het heft in eigen hand te nemen.

RIGHT TO CHALLENGE

Het **right to challenge** is een beetje een containerbegrip aan het worden. Het instrument is te vinden in het coalitieakkoord van het Rotterdamse college, in amendementen van de Tweede Kamer bij de WMO en de Bibliotheekwet.

Ik heb het ook opgenomen in de periscope die ik als senior fellow van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA schreef.⁶

In die periscope is een agenda voor het CDA opgenomen waarin de tekst voorkomt die in het kader is opgenomen.

Het **right to challenge** intervenueert tot nu toe in de relatie burger, burgerinitiatief en overheid. Naar mijn mening moet het zich ook kunnen uitstrekken tot de relatie ouders en schoolbestuur, patiënten/familie en zorginstelling en tot de relatie buurt en corporatie.

Als je een orgaan of een organisatie tanden geeft, een recht verschaft, blijkt er in de praktijk zelden gebruik van te worden gemaakt. Neem bijvoorbeeld het recht van enquête. Dat is bij wet aan de Ondernemingsraad toegekend maar kan met een bepaling in de statuten door iedere organisatie

Kiezen voor maatschappelijk initiatief, zelforganisatie, zelfbeheer door:

- maatschappelijke initiatieven met de handen op de bestuurlijke rug te faciliteren en stimuleren;
- mensen en hun gemeenschappen toegang te verschaffen tot de hulpbronnen van maatschappelijke ondernemingen;
- ervoor te zorgen dat maatschappelijke initiatieven zich met gebruikmaking van een **right to challenge** kunnen ontwikkelen tot een duurzame vorm van zelforganisatie;
- een Nederlandse variant van het **right to bid** te introduceren.

aan een orgaan toegekend worden. Stel het loopt in de praktijk niet zo lekker met het uitoefenen van de beoogde invloed. Het bestuur is bij wijze van spreken horende doof. Dat verandert als een blad aan de boom zodra de bestuurssecretaris de vraag krijgt wat het adres van de Ondernemingskamer is. Het gaat kortom om **checks and balances**, om 'weerwerk' zoals de WRR het treffend noemde in een recent advies.⁷

Echte zeggenschap. Het is een kopje uit het **Manifest van actieve Wijkbewoners** dat in 2011 tijdens de Landelijke Bewonersdag van het LSA via **crowd sourcing** tot stand kwam. Tot nu toe lag de focus vooral op de nieuwe verhoudingen tussen het middenveld en de gemeenschap, de bewoners. Maar hoe zit het met de actieve wijkbewoner en de overheid? Is de overheid toe aan de andere mindset? Hoe ziet de participatiesamenleving er uit? Is het een samenleving waarbij de overheid de verantwoordelijkheid over de schutting gooit en de burger veel succes wenst? Is het een samenleving waarbij de burger een uitvoeringsorgaan is van overheidsbeleid en waarbij de burger 'binnen de lijntjes mag kleuren'? De Doe-democratie van minister Plasterk heeft daar trekjes van.

DE PARADIGMASHIFT

Of is het een samenleving waarbij de overheid participeert met de burger? Dat laatste lijkt een beetje de toonzetting in het advies van de Raad voor het openbaar bestuur.⁸ In dat advies wordt in plaats van de versleten participatieladder, de overheidsparticipatietrap



als paradigmashift gepresenteerd. Die wordt als volgt verwoord. "Het gaat niet (alleen) meer om het vergroten van de beïnvloedingsmogelijkheden voor burgers, organisaties en bedrijven via participatieve instrumenten. Die gaan er immers van uit dat de overheid iets wil en daarvoor burgers mee wil krijgen. De omslag begint juist door ervan uit te gaan dat wat nodig is in de eerste plaats groeit in de samenleving en haar gemeenschappen. Daarop volgend ontstaat vanuit die samenleving mogelijk de behoefte aan ondersteuning vanuit de overheid."

De tijd is rijp voor de BewonersBedrijven die LSA promoot. Het wordt tijd voor coöperaties van bewoners die de woning (deels) in eigendom hebben, bijvoorbeeld naar het model van Adri Duijvestein. Bewoners zijn prima in staat tot vormen van zelfbeheer. Het draagt bij aan eigenaarschap en kan ook de woonlasten verlagen. Henk Cornelissen heeft 25 jaar gewerkt aan dit soort maatschappelijk innovaties. En nu er een schaal-sprong aan lijkt te komen, draagt hij het over.

HENK GAAT MET PENSIOEN...

'Er is nog zoveel te doen. Net nu' – en dan volgt er een gloedvol betoog wat er aan ontwikkelingen op gang aan het komen is en waar je toch bij moet zijn. Er is geen goed moment om te vertrekken. Dat is het gevoel van menig gedreven mens op de drempel van het pensioen. Henk Cornelissen voegt zich nu bij dat gezelschap.

Pensioen is slechts een andere samenstelling van het inkomen en afscheid van je werkgever. Je kunt nieuwe keuzes maken. Stoppen met werken lijkt me voor Henk geen optie. Het mooie van pensioen is dat je geen energie meer hoeft te steken in alledaags gedoe dat nu eenmaal bij het runnen van een werkorganisatie hoort. Je kunt je inzichten en ervaring nu gebruiken om heel gericht mensen en organisaties precies dat 'opkontje' te geven dat nodig is. De dynamiek in de samenleving is fascinerend. Bewonersgroepen, maatschappelijke organisatie en gemeenten zoeken naar nieuwe verhoudingen. Bij die zoektocht hebben ze mensen nodig die hun sporen hebben verdiend, die niet meer hoeven te scoren maar kunnen luisteren en coachen. Ze hebben meedenkers nodig die gedreven zijn om de kwaliteit van de samenleving te verbeteren en mensen tot hun recht te laten komen. Kortom Henk, ze zijn op zoek naar je!!

Mijn bijdrage begon met de constatering dat we allebei in de kracht van mensen geloven. We hebben nog iets anders gemeen. We zijn zeer gedreven om onze visie met de nodige overtuigingskracht te delen met anderen. Dat gaat nu eenmaal gepaard met een portie onverzettelijkheid, **ausdauer** en eigenwijsheid. Tekenend voor dat laatste is misschien wel dat Henk Cornelissen en ik, ook al ging het tegen de trend in, steeds onze snor hebben gehouden. Henk, welkom bij de club van mensen die zich, niet

gehinderd door organisatiebelangen, verbinden met mensen en organisaties die vorm en inhoud geven aan de doelen die zij zichzelf stelden toen ze nog niet met pensioen waren. We blijven elkaar daarbij ongetwijfeld tegenkomen. Bij het afronden van deze tekst krijg ik jouw bericht dat je naast me komt zitten op de 'tribune' van het Habion project www.een2e-jeugd.nl. Ik zie ernaar uit!

-
- ¹ Leeuwen, W.D. van (2002), 'Herstel van horizontale hechting', in: *Christen-Democratische Verkenningen, Themamummer 'Ontketening door vraagsturing?'*, sept. 2002, nr. 7/8/9, pag. 141-152
 - ² Rotmans, J. (2012), 'De Queeste van woningcorporaties', in: *Met dank aan de crisis. Moeten we bang zijn voor veranderingen? Aedes-Forum reeks nr. 13, Den Haag, Aedes-Forum voor Inspiratie en Zingeving*
 - ³ http://www.kcwz.nl/dossiers/lokale_kracht/meer-dan-100-zorgcooperaties-actief-in-nederland
 - ⁴ Donk, W.B.H.J. van de en Brandsen, T. (2005), 'Vermenging of verbinding van tegendelen? Betekenis en belang van hybriditeit', in: *Bestuurskunde, jaargang 14 (2005), nr. 3 blz. 34-42*
 - ⁵ Verloop, W. en M. Hillen (2013), *Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Hoe social enterprises winst voor iedereen creëren. Amsterdam, business contact*
 - ⁶ Leeuwen, W.D. van (2013), *Het CDA en de maatschappelijke onderneming, in de serie: Naar een vitale samenleving, Den Haag, CDA WI*
 - ⁷ WRR (2014), *Van tweeluik naar driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties, Amsterdam, Amsterdam University Press*
 - ⁸ *Raad voor het openbaar bestuur, Loslaten in vertrouwen, Den Haag: Rob*