

INTERVIEW Willem van Leeuwen maakte 28 jaar alle veranderingen bij de woningbouwcorporaties mee. Ook na zijn gedwongen vertrek pleit hij voor meer autonomie voor maatschappelijke instellingen. 'Ik ga liever failliet dan dood.' Door Jan Tromp

'Het moet echt anders'

U bent een zelfverklaard, hartstochtelijk supporter van verpleeghuizen, scholen en woningcorporaties als onafhankelijke, maatschappelijke ondernemingen. Wat moet u een rottijd hebben.

Willem van Leeuwen: 'U zult doelen op de incidenten, op het Maasstadziekenhuis, de woningcorporatie Vestia, Amarantis in het onderwijs. Het is inderdaad een vervelende periode. Maar het is al een tijd aan de gang. Misschien wel twintig, dertig jaar. Eigenlijk zijn de maatschappelijke ondernemingen al heel lang verweesd en zijn de bestuurders van die instellingen zich daar al heel lang onvoldoende van bewust.'

Verweesd van wat?

'Ze hebben geen eigenaar. Formeel-juridisch zijn het stichtingen, maar daar kun je niet zo veel mee. Ze hebben geen morele eigenaar. Het ontbreekt de meeste maatschappelijke ondernemingen aan echte legitimatie, aan overtuigende rechtvaardiging van het eigen bestaan.'

Als dat al twintig, dertig jaar het geval is...

'Nou ja, het gaat al twintig, dertig jaar veel te veel over de vraag of die instellingen eigenlijk niet van de overheid zijn dan wel van de markt. Dat is zo'n onvoorstelbaar foute vraag! Juist instellingen als het verzorgingshuis, de school, de woningcorporatie zijn van de burgers, van de samenleving. Daar moet de overheid van afblijven en commerciële bedrijven moeten het al helemaal niet zijn.'

Hoezo van de burgers? Voordat de voorzitter van de raad van bestuur van woningcorporatie Rochdale moest opstapen reed hij rond in een Maserati.

'Ik wil best over allerlei incidenten praten, maar dat is niet mijn verhaal. Het zijn nog steeds incidenten, vind ik. Het is niet de structuur.'

Elke week zijn er incidenten. 'Nu overdrift u.'

Hogeschool in Holland, het Rode Kruisziekenhuis in Beverwijk, woningcorporatie Laurentius en zo voort en ga zo maar verder.

'Kijk, er zijn twee problemen. Het eerste

is het gebrek aan legitimatie door de maatschappij. Het tweede is de controle in je eigen huis. In menig raad van commissarissen van maatschappelijke ondernemingen schiet de kwaliteit gewoon tekort; die uitspraak durf ik wel voor mijn rekening te nemen. Het interne toezicht bij Vestia heeft onvoldoende gefunctioneerd, bij Amarantis heeft het onvoldoende gefunctioneerd. Het kan niet anders dan dat daar en elders slecht is opgelet.'

Willem van Leeuwen (58) is tegenwoordig zelfstandig gevestigd adviseur. Tot vier jaar geleden was hij een belangrijk man in de wereld van de volkshuisvesting. Zijn laatste functie was die van voorzitter van Aedes, de koepel van woningcorporaties. Hij was een vechtersbaas als typische representant van het middenveld: wij regelen onze zaken zelf, de overheid heeft zich niet met ons te bemoeien.

Zijn vertrek in 2008 was afgedwongen en voor hem dramatisch. Maar voordien stond Van Leeuwen bijna drie decennia lang vooraan bij grote veranderingen die corporaties doormaakten: het rijk dat stopte, midden jaren negentig, met de rechtstreekse subsidiëring van woningbouwverenigingen, de versterking van de positie van bewoners, samengevat in de slogan 'Van pand naar klant'.

Van de hand van Van Leeuwen en com-

'Zoals iedereen in Nederland heb je dan een zekere rechtsbescherming'

Scherper toezicht, incidenten uitbannen, geloofwaardigheid en vertrouwen heroveren – zo ziet oud-Aedes voorzitter Willem van Leeuwen de opdracht voor de maatschappelijke ondernemingen. Menigeen zal brommen: een goeie die het zegt, die Van Leeuwen.

In 2008 moest hij opstapen bij de koepelorganisatie van de woningbouwverenigingen. Hij was 55, hij had bijna dertig jaar in de sector gewerkt. Zijn vertrekregeling bedroeg 1 miljoen euro. Er stak een storm van verontwaardiging op. Het afscheid van Van Leeuwen moest worden afgeblazen.

“

Het zijn nog steeds incidenten. Het is niet de structuur.

municatieadviseur Paul Simon verschijnt nu een boek waarin in scherpe bewoordingen de armzalige toestand van het toezicht op maatschappelijke ondernemingen op de korrel wordt genomen. Maar tegelijk is het boek een liefdesverklaring aan die ondernemingen.

Begrijpen we u goed en wordt het toezicht al decennia lang verwaarloosd?

'Voor zendingen als ik, zijn het al heel lang kommervolle tijden. In 1998 heb ik met governance-goeroe Jaap Glasz alle zaaitjes van Nederland langs geweest. We hebben aan alle tafeltjes met Perzische tapijtjes gezeten, alle brandgaten hebben we gezien en overal hebben we de boodschap verteld: jongens, het moet echt anders, het moet anders en beter. Het was een wereld van vrijwilligers die opereerden in een bestuurs-

Van Leeuwen: 'Een groot deel van mijn regeling bestond uit achterstallig pensioengeld. Voor de rest gold dat ik 27 jaar in dienst van de onderneming was geweest, lange tijd als directeur-bestuurder. Ik werd ontslagen. Zoals iedereen in Nederland heb je dan een zekere rechtsbescherming. Daar hoort een ontslagvergoeding bij. Ik ontving een schadeloosstelling die lager was dan die van een Kamerlid onder vergelijkbare omstandigheden. 'Ik heb mij verantwoord in Tros Kamerbreed. In de uitzending reageerde Aboutaleb. Hij was net teruggetreden als staatssecretaris en zou naar Rot-

terdam gaan. Hij zei: als het ontslag voor de rechter was gekomen, had het veel meer gekost. Frank Kalshoven schreef in *de Volkskrant*: weer een voorbeeld dat we iets aan het ontslagrecht moeten doen, maar het is waanzin om de wenselijkheid daarvan op te hangen aan een (accenten) geval en de betrokkene aan de schandpaal te nagelen.

terdam gaan. Hij zei: als het ontslag voor de rechter was gekomen, had het veel meer gekost. Frank Kalshoven schreef in *de Volkskrant*: weer een voorbeeld dat we iets aan het ontslagrecht moeten doen, maar het is waanzin om de wenselijkheid daarvan op te hangen aan een (accenten) geval en de betrokkene aan de schandpaal te nagelen.

terdam gaan. Hij zei: als het ontslag voor de rechter was gekomen, had het veel meer gekost. Frank Kalshoven schreef in *de Volkskrant*: weer een voorbeeld dat we iets aan het ontslagrecht moeten doen, maar het is waanzin om de wenselijkheid daarvan op te hangen aan een (accenten) geval en de betrokkene aan de schandpaal te nagelen.

terdam gaan. Hij zei: als het ontslag voor de rechter was gekomen, had het veel meer gekost. Frank Kalshoven schreef in *de Volkskrant*: weer een voorbeeld dat we iets aan het ontslagrecht moeten doen, maar het is waanzin om de wenselijkheid daarvan op te hangen aan een (accenten) geval en de betrokkene aan de schandpaal te nagelen.

structuur die niet goed werkte. Dat werd sterk voelbaar nadat de overheid in 1995 de corporaties financieel had losgelaten.

'We hebben de 25 kwaliteitsaanbevelingen van Glasz lopen uitventen. Destijds ging het al over beperking van zittingstermijnen, ook toen ging het over noodzakelijke vaardigheden van commissarissen en over het feit dat niet iedereen over die competenties beschikt. Ik heb het dus over 1998. We zijn zeg maar vijftien jaar verder. Je moet je realiseren: dat zijn twee generaties, als je ervan uitgaat dat een toezichthouder maximaal acht jaar mag zitten.

'Heel veel zou inmiddels verbeterd moeten zijn. Vergeet het. Dat is niet gebeurd. Daarin, vind ik, is de hele sector van de maatschappelijke onderneming veel te traag geweest, veel te lethargisch.'

Wie wil bereiken dat het publiek niks meer wil weten van maatschappelijke ondernemingen heeft aan Vestia genoeg, denkt u niet?

'Nou ja, als het in die termen moet, noem ik eerder het Maasstadziekenhuis dan Vestia. Daar zijn als gevolg van wanbeheer patiënten overleden. Ik ga liever failliet dan dood.

'Van Vestia ben ik wel heel erg geschrokken. Dat niet alleen een onderneming ondersteboven gaat, maar dat bijna het hele systeem van de volkshuis-

vesting in de val wordt meegesleurd, daar ben ik me wezenloos van geschrokken. En ik ben me wezenloos geschrokken van het inspectierapport over het Maasstadziekenhuis. Dat het zo lang kan duren, dat mensen doodgaan en blijven doodgaan en dat de raad van toezicht er niet eens van weet, er niet eens voldoende op let.'

Zo'n cultuur krijg je toch niet gerepareerd?

'Wat het externe financieel toezicht aangaat, moet de de Nederlandsche Bank een voorname rol krijgen. Regel ook dat de Nederlandsche Bank moet instemmen met de voordracht van bestuurders. Het is te gek voor woorden dat dit niet gebeurt. Bij de pensioenfondsen is het de regel sinds jaar en dag.

'Grote zorginstellingen, Vestia en nog een aantal corporaties hebben een balanstotaal dat zich kan meten met de top-40 van de pensioenfondsen. Zullen we er op toezien dat de beheerders van dat maatschappelijk vermogen deugen en dat we dit laten toetsen door de Nederlandsche Bank?'

Zijn veel maatschappelijke ondernemingen niet veel te groot en daardoor anoniem?

'Groot vind ik niet zo'n probleem, anoniem wel. Ik ben niet van de afdeling nostalgie. Maar wat absoluut waar is, is dat de maatschappelijke ondernemingen uit de tijd van de verzuiling geworteld waren en niet verweesd. We zijn blij dat we tegenwoordig zelf onze zaken een beetje kunnen uitmaken. Wat we zijn kwijtgeraakt is het sentiment: dit is mijn club, mijn corporatie, mijn school. En laat de overheid er niet aan komen! Waar vind ik nog een corporatie die Ons Belang heet?'

'We hebben onvoldoende nagedacht, absoluut onvoldoende over de vraag: wat moet in de plaats komen van de vanzelfsprekende verbanden uit de verzuiling en wel zodanig dat het Belang nu steeds van ons is, van de gemeenschap, van onze eigen buurt.'

'In 2004 heb ik in het blad van het CDA de instelling bepleit van 'maatschappelijke raden'. In zo'n raad zitten mensen die vanuit verschillende hoeken betrokken zijn bij de onderneming, heel breed. Voor een corporatie kun je



CV

1953 geboren in Arnhem
1982 financieel-economisch adviseur Ne Christelijk Instituut voor Volkshuisvesting (NCIV)
1989 rechtenstudie
1992 directeur NCIV, koepel voor woningcorporaties
1997 voorzitter NCIV
1998 voorzitter Aedes
2009 zelfstandig adviseur
2009 voorzitter Buurtalliantie
2011 voorzitter Raad van Commissarissen woningstichting Vivare

Willem van Leeuwen is getrouwd en heeft drie kinderen

Willem van Leeuwen op bezoek in de wijk Geitekamp in Arnhem. Hij is onder meer voorzitter van Buurtalliantie, een netwerk van bewoners en professionals in welzijn, wonen en werk. Foto Marcel van den Bergh-Vk

denken aan een commissaris van politie, een rabijn, een schooldirecteur enzovoort. De essentie van het verhaal is dat zo'n maatschappelijke raad uiteindelijk het beleid moet goedkeuren. Langs die weg vindt de maatschappelijke onderneming dan de legitimatie die nu ontbreekt.'

Zou het? Oud-minister Winsemius heeft net onderzoek gedaan naar de betrokkenheid van burgers. In *de Volkskrant* zei hij dat steeds meer mensen affnaken: 'Geef mijn portie maar aan Fikkie.'

'Dat is onzin, absolute onzin. Er staan trouwens veel dingen in dat onderzoek die hartstikke waar zijn en het rapport staat vol voorbeelden van burgerinitiatief. Niks onverschilligheid. Vergeleken met andere landen in Europa kent Nederland het hoogste aantal uren vrijwilligerswerk.

'Gabriel van den Brink, hoogleraar in Tilburg, heeft een prachtig boek uitgebracht, *Eigentijds Idealisme*. Het is gebaseerd op een grootschalig onderzoek en de uitkomst is: er is in Nederland heel veel idealisme. Het gist en bruist van allerlei initiatieven. Nog nooit zijn zoveel

coöperatieve verenigingen opgericht als de laatste paar jaar, op tal van terreinen.

'Ik denk vaak: als de instituties nou eens open zouden staan voor al die nieuwe maatschappelijke initiatieven en zich dienstbaar zouden opstellen, dan zou je wat hebben, dan zijn we weer thuis.'

'Het barst van de nieuwe initiatieven. Je moet het zien, je moet het willen zien omdat ze zich voordoen in andere structuren dan we gewend zijn.

Noem eens een aansprekend voorbeeld.

'Ik noem Buurtzorg. Het groeit als een gek. Buurtzorg bewerkstelt dat de thuiszorg weer van de mensen is. Het is een particulier initiatief. Men zag: dat gaat niet goed in de thuiszorg, we gaan het zelf doen. Inmiddels heeft men overal in het land lokale organisaties die in hoge mate zelfstandig zijn.

'Buurtzorg is een onderneming die hecht aan kleinschaligheid. Dat zouden schoolbesturen ook moeten doen. Sommige schoolorganisaties zijn heel groot; ze staan ver af van de ouders en de leerlingen. Sommige corporaties zijn heel groot en staan ver af van de huur-

ders en hun buurten. Op zichzelf is er niks mis met een groot schaalniveau, als het maar dienstbaar is aan het niveau waarop burgers zich willen verbinden.'

Zich verbinden... hoe gaat dat?

'Heel eenvoudig. Vraag aan de mensen hoe zij hun school ervaren, wil weten hoe ze over hun buurt praten, geef hen geld en zeggenschap. Het ligt zo voor de hand, het gebeurt nog zo weinig.

'Ik was zijdelings betrokken bij een initiatief voor buitenlandse vrouwen. De eerste generatie moet nog steeds de deur uitkomen. Het initiatief kwam van de tweede generatie vrouwen, van hun dochters. Die stapten naar de welzijnsorganisatie en zeiden: help ons. Ze wilden met hun verzamelde moeders praten over de wereld buiten het gezin. Ze kregen de beschikking over een zaaltje in het wijkcentrum, voor een bepaalde dag, op een bepaald uur. Dat is mooi, zeiden de tweede generatievrouwen, maar op dat uur zijn ook de mannen aanwezig in het centrum. Nou en?, was de vraag. Dat is een probleem, zeiden de vrouwen, met hun mannen zo dicht in de buurt komen onze moeders niet. Dat

is dan jammer, luidde het antwoord, dan past het niet in onze roosters en kunnen we jullie niet helpen.

'Op zo'n moment zie je hoe het werkt tegenwoordig, het systeem dat we met elkaar bedacht hebben – regels en schema's, aanbesteding door gemeenten, denken in termen van product en markt, controlemechanieken, *return on social investment* en hoe het allemaal nog meer heet – sodemieter toch een keertje op; wees blij met zo'n vraag van die dochters, zorg dat ze hun initiatief van de grond kunnen krijgen.'

“

We zijn blij dat we zelf onze zaken een beetje kunnen uitmaken

Toezicht en de maatschappelijke onderneming, door Willem van Leeuwen en Paul Simons.

Uitgeverij Van Gorcum, Assen, ISBN 978 90232 49375, 39,50 euro