

Stenografisch verslag van een openbaar verhoor in het kader van de parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties op 23 juni 2014 in de Enquêtezaal van het Logement te Den Haag.

Gehoord wordt: de heer Marc Calon

Aanvang: 15.40 uur

Voorzitter: Van Vliet

Griffier: Esmeijer

Verder zijn aanwezig de commissieleden Bashir, Groot, Hachchi, Mulder en Oskam.

De **voorzitter**: Mijnheer Calon, welkom namens onze parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties. Wij doen onderzoek naar opzet en werking van het hele stelsel, zo zeg ik nog maar eens met nadruk, en dus ook naar de incidenten die er plaatsvinden. Daarom willen wij weten wat er is gebeurd, hoe dat kon gebeuren en wie ervoor verantwoordelijk zijn. Vandaag concentreren we ons onder andere op Aedes, de koepelorganisatie van de branche. In dit verband wordt u gehoord als getuige. Het openbaar verhoor vindt plaats onder ede. U kiest ervoor om de belofte af te leggen dat u de gehele waarheid en niets dan de waarheid zult zeggen. Staat u op, alstublieft, en zegt u mij na: dat belooft ik.

De heer **Calon**: Dat belooft ik.

De **voorzitter**: U staat onder ede, mijnheer Calon. Neemt u plaats. De microfoon kan het hele verhoor aanblijven. Mijnheer Bos assisteert u. Het moge duidelijk zijn dat u zelf antwoord dient te geven op de vragen van de commissie.

Wij gaan beginnen met het openbaar verhoor. Een paar leden van onze commissie hebben vragen aan u. Het woord is aan de heer Oskam.

De heer **Oskam**: Goed dat u er bent, mijnheer Calon. U bent sinds 2009 voorzitter van Aedes als opvolger van de heer Van Leeuwen. Aedes is de branchevereniging van de woningcorporaties. Het was geen makkelijke start, want in de periode dat u kwam, kantelde het imago van de woningcorporaties een beetje door allerlei incidenten. U hebt zelf ook onderzoek daarnaar gedaan. Dat rapport heet De Balans Verstoord en bevat de bevindingen van de woningcorporaties zelf over wat er de laatste jaren allemaal is misgegaan. Dat was ook een beetje ter voorbereiding op de parlementaire enquêtecommissie. De incidenten zijn allemaal langsgekomen. Vestia was inderdaad de aanleiding om deze parlementaire enquête te starten. Inmiddels is er een nieuw rapport, dat nog aan uw leden moet worden voorgelegd. We hebben er wel een aantal vragen over. Dat rapport heet De Balans Hersteld.

Toen u begon, hebt u een interview gegeven aan de Volkskrant. Dat was op 1 juni 2013. U hebt toen een mea culpa uitgesproken: we hebben dingen toch niet goed gedaan. Dat was misschien een heel verstandige tactische move. Kunt u ons eens uitleggen waarin de corporaties de laatste jaren hebben gefaald?

De heer **Calon**: Zeker. Voordat ik antwoord geef op de vraag, wil ik zeggen dat ik me schaam voor wat er gebeurd is. Er is heel veel verkeerd gegaan: fraude, zelfverrijking, geknoei, megalomaan gedrag. Daarmee is heel veel geld dat we voor de volkshuisvesting hadden kunnen inzetten, door het putje gespoeld. Dat vind ik verschrikkelijk.

Uw vraag was wat er verkeerd is gegaan. Mijn antwoord is: een aantal dingen. In een risicovolle vastgoedmarkt zijn er verkeerde taxaties gemaakt. Het interne toezicht heeft gefaald. Het externe toezicht heeft gefaald. Er zijn te risicovolle dingen gebeurd. Het moreel kompas was niet op orde. Er is geen eigenaarschap in de sector, waardoor -- Wouter Beekers schrijft daar ook iets over in zijn proefschrift -- de sector te veel afgedreven is van de basis, van waar men het voor doet. Er is dus nogal wat aan de hand geweest, ja.

De heer **Oskam**: Als ik u goed beluister, is er eigenlijk een complex van factoren waardoor het is misgegaan. We willen er dadelijk een aantal dingen uitlichten en daar verder over doorpraten. Een van de conclusies die Aedes uit het rapport trok, was dat de zelfregulering door de sector eigenlijk onvoldoende tot wasdom is gekomen. Dat was frappant, omdat de heer Van Leeuwen natuurlijk een groot voorstander was van zelfregulering. Waarom is dat zo gegaan?

De heer **Calon**: Ik weet niet waarom iets is gegaan voordat het nieuwe bestuur en ook ik daarvoor verantwoordelijk waren. Ik wil dus eigenlijk niet over de periode ...

De heer **Oskam**: Laten we het dan even bij u zoeken.

De heer **Calon**: Ja.

De heer **Oskam**: U zei: ik geloof eigenlijk niet in die zelfregulering.

De heer **Calon**: Nee, dat is een terecht citaat. Ik geloof daar helemaal niet in. Ik geloof er wel in dat de sector zelf dingen doet, dus codes en het benchmarkcentrum, dus ik vind niet dat de sector niets moet doen. Ik vind dat de sector het nodige moet doen, maar je kunt niet alles aan de sector overlaten. Je hebt een stok achter de deur nodig. Je kunt het vergelijken met het plaatsen van een verkeerslicht op een kruising en daar gelijk bij zeggen dat er nooit een politieagent langs zal komen of een radarpaal zal staan. Je zult dan zien dat er altijd iemand is die de grenzen opzoekt en eroverheen gaat. Als hij dan niet wordt gestraft door iemand van buiten, vindt dat verkeerde gedrag navolging. Wij en ook ik vinden zelfregulering als "de sector die alles zelf doet" gewoon onzin. Je moet echt een externe macht hebben die een stok heeft om te slaan en ook kan interveniëren.

De heer **Oskam**: Het standpunt van Aedes is heel lang "zelfregulering" geweest: laat ons nu onze ruimte nemen en kijken hoe we het kunnen doen. Heeft dat de wetgeving beïnvloed? Er waren natuurlijk diverse ministers die

wel wat wilden gaan doen en ook wel luisterden naar wat Aedes vond. Heeft dit een afremmende of juist stimulerende werking gehad op de wetgeving, of misschien een blokkerende werking? Hoe ziet u dat?

De heer **Calon**: Dat kan ik niet beoordelen, omdat ik voor 2009 niet actief was in de sector en dus niet alle feiten en krachten ken. Ik ga daar dus ook geen oordeel over uitspreken. Ik wil u wel zeggen dat ik namens het nieuwe bestuur al in 2009 -- ik dacht in juni -- in een hoorzitting voor de Tweede Kamer heb gezegd dat wij afstand namen van de zelfregulering zoals die tot dan toe gepropageerd was door Aedes en dat wij vonden dat er een sterke, onafhankelijke toezichthouder moest komen, die ook zou kunnen interveniëren op het moment dat het fout dreigde te gaan.

De heer **Oskam**: Wat moet er nog meer gebeuren volgens Aedes?

De heer **Calon**: Ik denk dat u terecht zei dat dit door een complex van factoren heeft kunnen gebeuren. Wellicht mag ik een iets langer antwoord geven. Zo niet, dan interrumpert u mij zeker.

De heer **Oskam**: Ja.

De heer **Calon**: Het stelsel op zich is, zoals Jan van der Schaar hier ook heeft gezegd, redelijk ingenieus. Ik geloof dus niet dat we het hele stelsel overhoop moeten gooien. We moeten wel aan alle knoppen gaan draaien. 1. Het eigenaarschap, dus van wie is het eigenlijk, dus een derde laag. 2. Het toezicht. Intern toezicht: in Toezicht met Bite, een document dat Aedes heeft gemaakt om te bekijken hoe je het toezicht kunt verbeteren, hebben wij het gehad over strengere eisen aan bestuurders en commissarissen, dus ook een "fit and proper"-test, door de toezichthouder uit te voeren. Het externe toezicht moet weg bij het beleid en je moet het externe toezicht binnen een wettelijk kader de macht geven om te interveniëren. 3. Professionalisering. Als Aedes hebben we daar heel veel aan gedaan, zoals kijken hoe je een professioneel opdrachtgever kan zijn, maar ook benchmarking. Wat we ook zien, is dat je geen markt hebt. Je werkt niet in de markt, dus de markt

triggert niet om goedkoper om te gaan met je middelen. Daar moet je dus andere dingen voor verzinnen. Wij vinden dat je een benchmarkinstrument moet invoeren, zodat corporaties aan elkaar worden gespiegeld en mensen ook kunnen zien: hé, zij doen diezelfde taak goedkoper en beter, dus ik kan dat ook. Ik denk dat dit een set van maatregelen is waarmee je het stelsel nog beter krijgt dan het nu is.

De heer **Oskam**: Het meeste komt straks nog aan de orde bij mijn collega's, maar ik ga even door op het eigenaarschap. Hoe ziet u dat eigenaarschap nu?

De heer **Calon**: In het verleden is het allemaal privaat initiatief geweest -- kerken, vakbonden, notabelen -- en uiteindelijk werd het de overheid en gemeentelijke woningbouwbedrijven. Nu zitten we in het midden. We zijn geen markt en we zijn geen overheid. We zijn een private entiteit met een publiek doel. Aan de overheidskant zie je altijd drie lagen: een minister, een Tweede Kamer en een kiezer. Dat zie je bij bedrijven ook; je ziet een directeur, een raad van commissarissen en aandeelhouders. Dat heb je bij ons niet, hè? Je hebt een directeur en een raad van commissarissen. In mijn ogen ontbreekt daar dus iets en moet je een derde laag hebben. Dan kun je ook debatteren over de vraag van wie dat geld is. Er is natuurlijk een hele discussie over de vraag wie dat geld is. Het heeft geen eigenaar. Daarmee is het een wees.

De heer **Oskam**: Wie zitten er dan in die derde laag?

De heer **Calon**: Dat is een zoektocht. Ik ben daar ook nog niet over uitgedacht. In een vorig leven heb ik bij de Rabobank die zoektocht mogen meemaken. Dat was bij een lokale Rabobank, een coöperatie. Daar is het dus eigenlijk van de leden. De vraag is dan wie er lid kunnen zijn. Ik zou denken: bewoners, huurders. Dat zou mijn voorkeur hebben.

De heer **Oskam**: Want vroeger, in de verenigingsstructuur, was dat er wel meer?

De heer **Calon**: Ja, maar dat was wezenlijk anders. Daar had je een directeur-bestuurder en een raad van toezicht. Je had ook de ledenraad. In mijn ogen moet je niet hebben dat de ledenraad of de vereniging op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Ik denk dus dat je een derde laag zou moeten hebben die een paar bevoegdheden heeft, zodat de raad van commissarissen en de directie of het bestuur op gezette tijden voor de ledenraad moeten verschijnen en verantwoording moeten afleggen. Aan welke bevoegdheden kun je dan denken? Bijvoorbeeld aan het wel of niet goedkeuren van een bindende voordracht voor een raad van commissarissen, dus geen vriendjespolitiek in de raad van commissarissen. Bijvoorbeeld aan het goedkeuren van een meerjarig beleidsplan, dus niet de begroting, want dan ga je heel erg naar een vereniging en dan gaan mensen over hun eigen dorp. Dan zeggen ze: ik wil mijn eigen dorp graag goed voor elkaar hebben en hoe het volgend jaar is of in het dorp hiernaast, interesseert me niet. Dat moet je dus niet hebben. Misschien moet je ook denken aan het goedkeuren van een jaarrekening. We moeten dus echt op zoek naar hoe we die derde laag vormgeven en welke bevoegdheden die moet krijgen.

De heer **Oskam**: Is de tweede laag in de raad van commissarissen, met invloed van de bewoners of huurders -- vaak een afgevaardigde namens de club -- onvoldoende?

De heer **Calon**: Ik denk dat u dan een probleem zou kunnen krijgen met de wettelijke taken en bevoegdheden van commissarissen. Commissarissen dienen maar één belang en dat is het belang van het bedrijf of de entiteit waarin ze werken. Ik kan me alles voorstellen bij huurderscommissarissen, maar die kunnen dan niet meer het belang van huurders dienen. Ze moeten het belang van de corporatie dienen. Daarom ben ik niet voor die structuur.

De heer **Oskam**: We gaan even naar het volgende. Een van de andere analyses van het rapport is dat de publieke taak van corporaties niet helder was geformuleerd. Nu menen we ons te herinneren dat dit eigenlijk een

bewuste keuze was, omdat in de tijd dat de zelfregulering en de bruteringsstand moesten komen, het volgende is gezegd. Het is misschien wel goed dat corporaties de ruimte krijgen, want dan kunnen ze beter aansluiten bij de wisselende lokale behoeftes. In Appelscha is wat anders nodig dan in Schin op Geul.

De heer **Calon**: Schin op Geul? Ja, dat deel ik helemaal met u. De opgave is tijd- en plaatsgebonden. Die varieert door de jaren heen en varieert ook per plaats. In Oude Pekela zal die anders zijn dan in Amsterdam. Mijn mening is dat het Rijk gewoon een heel helder speelveld moet definiëren: voor welke inkomensgroepen doen we het en hoe breed doen we het? Binnen dat speelveld mag een corporatie dan opereren, maar niet zomaar doen wat ze zelf goed vindt. De volkshuisvestelijke opgave dient naar onze mening door de lokale democratie te worden geformuleerd. Dat kan de provincie zijn, dat kan de gemeente zijn en dat kan een samenwerkingsverband zijn. Die lui zijn gekozen; dat is de democratie. Zij formuleren de opdracht dan binnen dat landelijke kader. In Amsterdam kan dat bijvoorbeeld zijn voor inkomens tot €45.000 en in Pekela voor inkomens tot maar €25.000. Dat doen zij ook in de breedte, maar nooit buiten het speelveld dat landelijk door de minister en het parlement is gedefinieerd. Daarbij hoort dan ook dat zo gauw iemand zijn voet buiten dat speelveld zet, de toezichthouder zich gedraagt zoals Jan Pronk zich ooit naar mij toe gedroeg, toen ik namens de gedeputeerden met hem mocht spreken in het kader van de Wet ruimtelijke ordening. Toen zei hij: "Mijnheer Calon, dit is uw speelveld. Als u een voet daarbuiten zet, hak ik hem eraf. Is dat duidelijk?" Ik zei: "Dat is heel helder, maar zet jij je voet dan ook niet in mijn speelveld. Laten we dat dan helder houden." Op die manier zie ik dat.

De heer **Oskam**: Dat deed hij wel?

De heer **Calon**: Eh, daar ga ik hier geen oordeel over uitspreken!

De heer **Oskam**: Daar gaat het hier ook niet om, hè? Nee, oké.

Aedes is een belangenvereniging, een branchevereniging, en komt op voor de belangen van de leden, de woningcorporaties. Zijn er ook nog andere taken?

De heer **Calon**: Aedes doet eigenlijk drie dingen. Het eerste en simpelste is gezamenlijk inkopen. Dat biedt gewoon efficiencyvoordelen en mensen kunnen dingen goedkoper krijgen. Het tweede is technische voorlichting. Daarbij moet u denken aan zaken als een asbesthandboek, aan professioneel opdrachtgeverschap en aan integriteit. Het derde is lobbyen, de politieke lobby. Dat zijn eigenlijk de drie taken die Aedes heeft voor de leden. Het is dus echt een belangenbehartigingsorganisatie. Het is dus geen koepel. Het is meer een moderne brancheorganisatie.

De heer **Oskam**: Aedes is geen toezichthouder?

De heer **Calon**: Nee, Aedes is geen toezichthouder. Daar heeft Aedes het apparaat niet voor. We hebben de mensen er niet voor in huis; dat is één. Twee: we hebben er de macht ook niet voor. Drie: het zou ook een beetje raar zijn als wij leden, die ons betalen via contributie, zouden moeten bestraffen. Aedes is dus geen toezichthouder.

De heer **Oskam**: Het is de vraag of dat raar is. We hoeven daar geen discussie over te voeren, maar als ik even kijk naar de wereld van het betaalde voetbal, dan heb je daar de Coaches Betaald Voetbal. Die zijn allemaal lid van de vereniging en betalen contributie. Die club behartigt de belangen. Als er een trainer uit de bocht vliegt, zegt die club ook: je brengt ons in diskrediet. Dat is ook waarnaar wij op zoek zijn bij Aedes. Een aantal corporaties vliegt uit de bocht. Daarvan zegt u dat het interne toezicht en het externe toezicht niet goed waren. Kortom, er was een complex van factoren. Wij denken dan: Aedes heeft een overall view en weet wat er speelt in het land, Aedes heeft ook gezag, zou je dan niet iets willen? Het is er nu niet, hè? U zegt: we hebben de tools niet. Zou u dan niet een soort tuchtspraak of arbitrage of toch een soort van toezichthoudende rol op de corporaties willen hebben?

De heer **Calon**: Dat zijn veel vragen. Ik zal proberen om ze alle te beantwoorden. Kijk, Aedes is geen voetbalvereniging. Daarmee kunnen we onszelf niet vergelijken. Wij hebben een publieke taak. Aedes doet natuurlijk wel wat. Leden die zich niet aan de code houden, aan de regels die wij zelf met elkaar hebben afgesproken, worden geschorst en vervolgens geëxcommuniceerd. Ze mogen dus geen lid meer zijn. Ik geloof dat sinds 2010 een veertiental leden lid-af is gemaakt omdat ze zich niet aan de regels hielden. Vind je nu dat je naar een tuchtrechtspraak moet, zoals dat in andere sectoren het geval is? Ik heb daar grote twijfels bij. Als we even naar de geschiedenis gaan en we kijken naar de voorgangers van Aedes, de Nationale Woningraad en NCIV, zie je dat daar in totaal zo'n 1.300 mensen werkten. Daar was ontzettend veel volk aan het werk. Die konden dat allemaal nagaan, maar het kostte ook heel veel geld. Het Aedes van tegenwoordig telt 75 mensen. Ik vraag me ook af of je dat tuchtrecht of dat toezicht wel in de organisatie moet leggen. Ik zou er een groot voorstander van zijn -- dat dragen we ook uit -- dat de vereniging wel codes en mores heeft en die ook handhaaft, dus mensen er uitgooit als ze zich er niet aan houden, maar dat het toezicht toch extern geregeld wordt. Daar zou ik toch voor kiezen.

De heer **Oskam**: We praten er dadelijk over door. Ik wil nog even naar het Waarborgfonds. In het verleden had Aedes een rol bij de borging en bij het bestuur van het Waarborgfonds of in ieder geval bij het toezicht op het Waarborgfonds. Hoe ziet u dat? Dit is veranderd. De heer Van Leeuwen was toen nog commissaris bij het Waarborgfonds, u niet meer.

De heer **Calon**: We hadden als Aedes geen toezicht op de borging en ook geen toezicht op het Waarborgfonds. We hadden de bindende voordracht van twee commissarissen. De voorzitter van Aedes was q.q. lid van de raad van commissarissen van het WSW. Vanuit de historie is dat begrijpelijk, want het is opgericht door de voorgangers van Aedes, van en voor de sector. Ik vind echter -- en heb daar ook zelf mijn consequenties uit getrokken -- dat in de moderne governance de voorzitter van Aedes geen deel moet uitmaken

van de raad van commissarissen. Aedes moet ook niet zeggen dat wij daar moeten zitten. Aedes moet een relatie hebben met het bestuur van het Waarborgfonds. Aedes kan het bestuur advies geven over een profielschets, maar moet daar niet zelf gaan zitten of mensen aanwijzen. We zijn in overleg over de vraag hoe dat geregeld moet worden. Het Waarborgfonds heeft ook een deelnemersraad. Ik heb in ieder geval, overigens met instemming van mijn bestuur, bij de herbenoeming de consequentie getrokken om gewoon geen lid meer te zijn van de raad van commissarissen van het WSW.

De heer **Oskam**: We zijn ook benieuwd hoe Aedes omgaat met de diversiteit van zijn leden. Er zijn heel grote corporaties en heel kleine corporaties, er zijn corporaties met stedelijke belangen, rurale belangen, regionale belangen. Soms heeft een corporatie maar een paar huizen in een dorp. Hoe doen jullie dat?

De heer **Calon**: Dat is een heel open vraag, dus daar kan ik heel veel antwoorden op geven.

De heer **Oskam**: Wij kijken zelf waar we de regie leggen.

De heer **Calon**: Oké, dan zal ik een breed antwoord geven. Als het om de stemverhoudingen gaat, hebben we de zaken aangepast. Als het om personen gaat of om de voorzitter, is het gewoon one man, one vote. Ons kleinste lid met 75 verhuureenheden heeft net zoveel macht als het grootste lid met 80.000 verhuureenheden, Ymere. Inmiddels is ook Vestia weer lid. Die zal er wel 90.000 hebben. Als het gaat om heel strategische dingen, zoals statutenveranderingen, hebben we een gewogen stemming. Als het gaat om belangenbehartiging, is er in 2009 wel een verschil te zien. Tot 2009 was Aedes eigenlijk een koepelorganisatie. Dat was ook logisch vanuit NWR en NCIV. In 2009 hebben we gezegd: "Nee, daar houden we gewoon mee op. Het is te duur en het is ook niet effectief. Wat wij gaan doen, is belangen behartigen die voor iedereen gelden". We hebben toen ook een strategische agenda gemaakt. Daar staat geen waslijst van punten op; er staan maar vijf tot zeven punten op. We hebben daarover het volgende afgesproken:

"Iedereen wil altijd meer. Dat is allemaal prima; tot je dienst. Maar als jullie als congres een punt erop willen" -- de leden zijn namelijk de baas -- "dan gaat er ook eentje af, want dan krijg je niet zo'n uitdijend apparaat. Voor de rest moeten de deelbelangen zichzelf redden. Daarin kunnen we wel ondersteunen." Dat doen wij dus ook. Er is een heel goed contact met De Vernieuwde Stad, met Kences, de studentenhuisvesters, en met de zorgclubs. Soms, als het een heel klein belangetje is, sturen we er ook gewoon een rekening voor. De houding van een belangenbehartigingsorganisatie is dus echt veel moderner geworden, en ook veel goedkoper.

De heer **Oskam**: Hoe is de organisatiegraad nu?

De heer **Calon**: Wij hebben steeds minder leden, maar dat is ook logisch, want er zijn er minder, hè? Ik geloof dat het er in 2009 nog meer dan 500 waren. Inmiddels zijn het er nog maar 370. Qua huizen die wij vertegenwoordigen, zijn we sinds 2010 echter gestegen. De hoeveelheid huizen -- verhuureenheden heet dat in het jargon -- die wij vertegenwoordigen, ligt nu op 95% tot 96%. Dat komt van, ik geloof, onder de 90%. We zijn de laatste jaren dus weer gestegen.

De heer **Oskam**: Hoeveel procent van de corporaties is lid?

De heer **Calon**: Ik denk dat dat aan de corporatiezijde 92% tot 93% is. Zij vertegenwoordigen 95% tot 97% van het aantal verhuureenheden.

De heer **Oskam**: U kwam net zelf al met het woord "koepel". U zei dat het tot 2009 wel een beetje op een koepel leek. Dat is niet zo gek, want uw voorganger Van Leeuwen kwam eigenlijk ook uit de koepelwereld. Hij zat bij NCIV voordat hij bij Aedes kwam. Nu was de heer Moerkamp hier de eerste dag. Hij zei dat de koepels vroeger eigenlijk veel meer gezag hadden dan Aedes op dit moment heeft, omdat ze gewoon de baas waren van de corporaties. Hij zei dat het daar toch een beetje aan mankeert, dus dat

Aedes toch te weinig te zeggen heeft over de corporaties. Herkent u dat? Vindt u dat zelf ook?

De heer **Calon**: Het laatste herken ik niet, het eerste wel. U moet zich realiseren dat de Nationale Woningraad en NCIV -- dat was in de tijd van Arnold Moerkamp -- zo'n 1.300 mensen in dienst hadden. Ze hadden eigen adviesbureaus en weet ik wat allemaal. Ze hadden bedrijven. Er was nog verzuiling. Daar kwamen we uit. Er was een zekere gezagsbusiness te zien. De koepels waren helemaal verweven met de sector. Ik heb me wel verhalen laten vertellen dat de voorzitter voorreed en zei "jij deugt niet, weg ermee!" en dat dat dan ook gebeurde. We zijn nu natuurlijk 30 jaar verder en de verhoudingen in de maatschappij zijn heel anders. Aedes is een brancheorganisatie. Het is niet zo dat Aedes geen gezag meer heeft. Sinds 2009 spreekt de corporatiewereld toch wel met één mond. Tot die tijd zag je toch wel dat De Vernieuwde Stad op een hazendrafje naar Den Haag ging, dat Pietje naar Den Haag ging, dat Jantje naar Den Haag ging ... Iedereen ging naar Den Haag. We hebben het omgedraaid. We doen dat op ledenbijeenkomsten, op open fora en gewoon in het congres. Daar agenderen we de standpunten, dus iedereen kan ook zijn mening geven. Laat ik het even afkloppen ...

(De heer Calon klopt op de tafel.)

De heer **Calon**: ... maar tot nog toe zien we dat de leden daar achterstaan en niet allemaal weer alle kanten opvliegen. Aedes heeft dus wel degelijk gezag, maar anders dan in het verleden.

De **voorzitter**: Het woord is aan de heer Mulder.

De heer **Mulder**: Mijnheer Calon, de publieke verontwaardiging over de corporatiesector gaat voor een deel ook over de salarissen. Bij uw aantreden als voorzitter van Aedes zou u aanvankelijk twee ton gaan verdienen voor een driedaagse werkweek, een zogenaamde management fee. Was het salarisaanbod dat u van Aedes kreeg representatief voor de sector?

De heer **Calon**: Ja.

De heer **Mulder**: Was het volgens de adviesregeling-Izeboud, zeg maar de eigen richtlijn van de sector?

De heer **Calon**: Formeel niet, omdat die over corporaties ging. Die werden beoordeeld op de hoeveelheden huizen en de ingewikkeldheid van de opgaven. Het maximum in de Izeboud-sector is €252.000 in vaste dienst. Dat lag boven datgene wat mij werd geboden als management fee.

De heer **Mulder**: De Izeboud-regeling was maximaal €252.000 voor een vijfdaagse werkweek.

De heer **Calon**: Klopt.

De heer **Mulder**: Twee ton voor een driedaagse werkweek zit daar dan toch boven?

De heer **Calon**: Ja, maar als u daar de sociale premies ... Want dat was het bruto-brutoverhaal. Als u dat omrekent, komt u ongeveer op €143.000, €144.000. Het was dus heel goed te vergelijken met de code die toen gold.

De heer **Mulder**: Was u verbaasd dat u dit bedrag aangeboden kreeg?

De heer **Calon**: Ja. Ik zei in eerste instantie: dat is hoger dan de balkenendenorm. Toen zei de werkgever: "Dit is in de ledenraad geweest. Wij hebben onderzocht hoe het zit met een Hay-advies. Het voldoet ook aan de code." Even voor de goede orde: ik wist niet wat ik ging verdienen toen ik ging meedoen aan de sollicitatie. Ik ben eraan gaan meedoen omdat ik het interessant en leuk werk vond. Zij zeiden: nee, het voldoet precies aan de code. Nou, klaar!

De heer **Mulder**: U vond het eigenlijk te hoog, maar het voldeed aan de code en ...

De heer **Calon**: Ik was verbaasd. Zij zeiden: we hebben een uitvoerig onderzoek gedaan. Daarvan heb ik later kennisgenomen. Het voldeed aan de code. Nou, klaar!

De heer **Mulder**: U hebt niet gedacht: laat ik dan iets minder vragen?

De heer **Calon**: Nee, dat heb ik niet gedacht, nee. Ik heb hen gevraagd wat hun verantwoording was. Die hebben ze gegeven. Daarmee was de kous voor mij af.

De heer **Mulder**: Helder. Op 9 april 2009 spreekt de Tweede Kamer over de vertrekpremie van uw voorganger -- daarover hebben we het vanmiddag gehad met de heer Van Leeuwen -- en over uw salaris. Er leeft verontwaardiging. Dan volgt er een gesprek met minister Van der Laan, de toenmalige minister. Wie nam het initiatief tot dat gesprek?

De heer **Calon**: Ik.

De heer **Mulder**: Waar vond het gesprek plaats?

De heer **Calon**: Op het ministerie. Ik zat bij een aandeelhoudersvergadering van Essent. Namens de provincie was ik daar aandeelhouder. Ik sprak daar met een paar mensen. Iemand zei tegen mij: jij moet de minister bellen. Dat heb ik gedaan op ... Ik weet die data, omdat mijn zoon op de achttiende jarig is, dus dat is makkelijk te onthouden. Dat was een zaterdag. Die donderdag, dus de zestiende, heb ik na het einde van die vergadering naar het ministerie gebeld. Ik zei: er is een hoop gedonder over dat salaris en ik wil graag met de minister praten. Nou, dat kwam goed uit, want hij wilde ook contact met mij. We hebben dezelfde middag dus nog een afspraak gemaakt.

De heer **Mulder**: Toen had u een afspraak op het ministerie?

De heer **Calon**: Ja.

De heer **Mulder**: Wat zei de minister tegen u?

De heer **Calon**: Toen ik daar binnenkwam, kwam ik eerst Jacqueline Cramer tegen, die ik kende vanuit mijn werk als gedeputeerde, die mij feliciteerde. Ik zeg: nou, wacht nog maar even want ik weet niet zeker of ik het ga doen. Ik heb toen aan de minister gevraagd of hij het wel productief vond dat ik het ging doen. Ik had daar zelf inmiddels twijfels over. Hij vond het heel goed dat ik het zou gaan doen. Toen heb ik tegen de minister gezegd: wat vind jij dan redelijk dat ik ga verdienen? Toen heeft hij gezegd: jij moet je aan de code houden en jij moet in vaste dienst. Dat was €150.000 in vaste dienst. Dat gesprek heeft anderhalf uur geduurd. Hij heeft zitten roken op de wc op zijn kamer. Wij hebben zitten praten over de volkshuisvesting. Toen hij dat zei, heb ik gezegd: "Ja, ik ga er zelf niet over. De werkgever gaat erover, dus dan gaan we de raad van commissarissen even bellen of die het ermee eens zijn." Zo is het gegaan.

De heer **Mulder**: Het klinkt alsof dat gesprek in een goede sfeer is verlopen.

De heer **Calon**: Nou, ik kwam daar binnen en hij was wel enthousiast dat ik voorzitter werd. Ik weet nog dat hij zei: we gaan samen die sector aanpakken. Het was pas voor het eerst dat ik hem zag, dus ik zeg: ik weet niet of het verstandig is dat ik het ga doen; daar wil ik eerst jouw mening over horen.

De heer **Mulder**: En daarna ging het over het salaris?

De heer **Calon**: Ja.

De heer **Mulder**: Was hij daar toen heel duidelijk in?

De heer **Calon**: Hij was daar heel helder in.

De heer **Mulder**: Weet u zijn directe bewoordingen nog?

De heer **Calon**: Ja, hij zei gewoon: €150.000 in vaste dienst. Ik weet nog dat ik toen zei: "Eberhard, dan hebben we een probleem als het arbeidscontract afgelopen is, na al dat gesodemierter met Willem van Leeuwen. Dan schrijven we ook gelijk op dat als ik ophoud, tussendoor of aan het eind, ik geen beëindigingsvergoeding krijg." Dat hebben we dus ook vastgelegd. Daarover is ook een persbericht uitgegeven en er zijn twee Kamerbrieven over geschreven.

De heer **Mulder**: Hielden alle corporaties in de sector zich aan de zogeheten Izeboud-adviesregeling?

De heer **Calon**: Nee.

De heer **Mulder**: Waarom niet?

De heer **Calon**: Dat weet ik niet. Ik weet wel dat op mijn eerste congres ... Het verkiezingscongres was natuurlijk mijn eerste congres, maar in de herfst -- ik weet de datum niet precies meer -- hebben we gezegd ... Misschien was het ook wel in de zomer. Dat zou ik allemaal moeten nagaan. Wij -- het nieuwe bestuur vond dat ook -- hebben toen gezegd: ja jongens, als we regels hebben, moeten we ons eraan houden, dus we gaan kijken of men zich eraan houdt. Daar kwam uit -- dat weet ik nog vrij zeker -- dat men zich bij zo'n 25%, misschien wel 27% van de nieuwe benoemingen van het laatste jaar niet aan de regels hield. Toen hebben we samen met de VTW -- dat was Heino van Essen -- gezegd: "Dat kan niet. Of we donderen die regels in de prullenbak, of men houdt zich aan de regels." We hebben toen ook met de VTW afgesproken dat we een nieuwe beloningscode zouden opstellen, dus de Izeboud-code zouden vervangen, die dwingend zou zijn. Dat is ook gebeurd. Die code is ergens in 2010 ingegaan, want het kost even tijd om te overleggen. Naar mijn beste weten is heeft niet één benoeming van na de ingangsdatum van de nieuwe code buiten die code gelegen. Er waren

nog wel benoemingen die al daarvoor waren gedaan, dus bestaande gevallen die te hoog waren.

De heer **Mulder**: Dus eigenlijk zegt u dat u in uw periode als voorzitter de leden hierop hebt aangesproken en dat alle nieuwbenoemde directeuren zich vervolgens aan de norm hebben gehouden.

De heer **Calon**: Ik wil die eer niet naar Calon toe halen. Er was een nieuw bestuur. Er was nogal wat gebeurd binnen Aedes. Er waren twaalf directeuren. Wij hebben met zijn dertien bepaalde standpunten ingenomen en aan het congres voorgelegd. Bij ons werkt het zo dat niet de voorzitter of het bestuur de baas is. Het congres is de baas; daar zitten de leden. We hebben samen de VTW gedaan. In 2010 hebben we gezegd: "Dit is de code. Daar houden we je aan. Als je een uitzonderling wilt, hebben we daar een commissie voor. Daar kun je een uitzondering aanvragen." Er is in die tijd niet één uitzondering aangevraagd.

De heer **Mulder**: Helder. Vanaf 1 januari van dit jaar is er een ministeriële regeling, gebaseerd op de Wet normering topinkomens, die nu geldt voor de sector. Volgens uw brief van 18 november 2009 aan het ministerie van Binnenlandse Zaken vindt u dat woningcorporaties private ondernemingen zijn en niet moeten vallen onder deze Wet normering topinkomens. U pleit voor het verplicht stellen van de zogeheten Izeboud-regeling. Waarom nam u dat standpunt in?

De heer **Calon**: Omdat dat toen het standpunt van de vereniging was. Het was overigens ook het standpunt van de politiek. De commissie-Dijkstal van wijlen Hans Dijkstal was er toen. Zij had advies gegeven over de beloning in de publieke sector en semipublieke sector en deelde de corporaties in -- en dat is even jargon -- onder de B-categorie, dus niet onder de publieke sector. Daar sloten wij bij aan. Wij zeiden: dat lijkt ons een goed advies; doe dat maar zo.

De heer **Mulder**: Het was niet zozeer de politiek, maar de commissie-Dijkstal die dat vond. De politiek vond iets anders.

De heer **Calon**: De politiek vond later iets anders. Het is nogal lang blijven liggen. Ons gevoel was dat de commissie-Dijkstal, samengesteld uit mensen uit de Tweede Kamer en deskundigen, een representant was van de politiek.

De heer **Mulder**: Volgens de notitie van Aedes uit maart 2014, De Balans Hersteld, deel 1, zijn de meningen onder Aedes-leden over deze norm verdeeld. Wat zijn de motieven van de tegenstanders van de Wet normering topinkomens?

De heer **Calon**: Dat zou ik niet exact weten. Ik weet wel dat wij in het bestuur nog een debat hebben gehad. U refereert nu aan een document uit 2014. Dat is redelijk onlangs. In het bestuur hebben we gezegd -- vergeef me het directe taalgebruik -- dat we af moesten van het gesodemieter van die oude benoemingen. Je moest binnen een jaar op de WNT-norm zitten. Op een gegeven moment hadden we de balkenendenorm genoemd. Dat vond ik zelf ook; dat kunt u nagaan in het interview met NOVA van 18 april 2009. Daar werden we ingehaald door de WNT. Er waren mensen in de sector die zeiden dat we nu gewoon schoon schip moesten maken en dat alle oude benoemingen daaronder moesten vallen. Er zijn dan mensen die zeggen: "Ja hallo, maar mijn contract is tot stand gekomen in een andere tijd, in een ander perspectief. Ik heb verplichtingen. Ik vind het niet meer dan redelijk dat die verplichtingen gevolgd blijven worden". Dat is een legitiem argument. In het bestuur hebben we dit debat ook gevoerd. Uiteindelijk hebben we in het bestuur gezegd dat we de WNT zouden volgen, omdat de wetgever hetzelfde debat had gehad of de handel nu in een keer moest worden afgehakt of dat er een overgangperiode moest worden gemaakt van vier plus drie jaar. Ik denk dat de tegenstanders vooral op die toer zaten. Het was niet zozeer dat de WNT of de balkenendenorm de top moest zijn. Dat was het debat niet meer.

De heer **Mulder**: De vraag is, maar daar geeft u antwoord op, wat de reden is dat mensen die volgens de wet dat salaris kregen, niet wilden afbouwen. U zegt dat ze verplichtingen hadden.

De heer **Calon**: Ja. Mensen zeggen: het was in een andere tijd; er zijn verplichtingen die ik ben aangegaan; je kunt de zaak niet zomaar veranderen. Zo is er een heel scala aan argumenten.

De heer **Mulder**: U zegt dat dat gesodemieter klaar moet zijn, maar u krijgt de mensen niet in het gelid, zeg maar.

De heer **Calon**: Wij kregen de nieuwbenoemde mensen wel in het gelid. Met permissie: sinds de ingangsdatum van de nieuwe beloningscode voldoen alle benoemingen bij mijn weten aan de norm. Ik weet niet alles hè, er kan ergens iets zijn wat ik niet weet. Dan zit je nog met de bestaande gevallen. De wetgever heeft gezegd dat die recht hebben op een afbouwperiode. Daar hebben wij ons als Aedes bij aangesloten.

De heer **Mulder**: U doet verder geen pogingen meer om de bestaande gevallen ...

De heer **Calon**: Nee. Je kunt wel zeggen "jij moet naar beneden", maar je hebt geen poot om op te staan. Ze vallen binnen de wet en ze vallen binnen de code. Dus ja, je kunt wel blaffen maar je kunt niet bijten.

De heer **Mulder**: En een beroep op een moreel kompas heeft dan niet zoveel zin?

De heer **Calon**: Dat bedoel ik. Je kunt wel morele dingen doen, maar als mensen hun middelvinger opsteken en zeggen "ik houd me er niet aan" dan kun je verder niets. Dat is dus niet effectief. Wij hebben vaak genoeg uitgedragen dat de beloningen moeten worden gematigd en dat het niet meer zo kan.

De heer **Mulder**: Eigenlijk baalt u er dus van dat ze nog steeds dat salaris hebben, maar u kunt er niets aan doen.

De heer **Calon**: Dat zijn uw woorden. Ik zeg dat de mensen met de oude contracten in die tijd een contract hebben gekregen van hun werkgever. Die vielen toen onder de normen. Ze hebben allerlei redenen om dat niet af te bouwen. Ik treed niet in die redenen. Het zijn hun redenen. Aedes is heel helder geweest: er komt een nieuwe code, die is verplicht en daar moet u aan voldoen. De wetgever is ook helder geweest. Die heeft bij de behandelingen in de Tweede Kamer en de Eerste Kamer gezegd dat er een afbouw van vier plus drie jaar is. Daarbij sluiten wij ons aan.

De heer **Mulder**: Op 7 juni hebt u in Het Financieele Dagblad gezegd dat de beloningen van commissarissen, dus de interne toezichthouders van een corporatie, eigenlijk omhoog moeten. Waarom pleitte u hiervoor?

De heer **Calon**: Omdat ik de vraag kreeg wat ik daarvan vond. Het was geen vooropgezet doel om daar nu eens even een nummertje van te maken. Die mensen vroegen wat ik vond van de toezichthouders, omdat er veel gedoe is over de toezichthouders. Ik zei dat ik vond dat de toezichthouders meer tijd moeten krijgen om hun werk te doen. Als ze 5% van de tijd van een bestuurder krijgen -- Dick Tommel heeft het hier ook gezegd; dat was voordat ik het interview deed, maar goed, ik had het niet van hem -- dan heb je een dag in de maand om zo'n entiteit te controleren. Voor een grote corporatie is dat veel te weinig; dat is één. Twee: je bent in concurrentie met het bedrijfsleven. De vijver waaruit we kunnen vissen wordt kleiner. Hij zei toen: als het meer tijd kost, moet de beloning ook omhoog. Ik zei: ja, dat klopt. Zo is het gegaan.

De heer **Mulder**: We komen bij het interne toezicht; u had het er zelf al over. Aedes heeft in 2012 het rapport Toezicht met Bite uitgebracht. Daarin constateert Aedes dat het interne toezicht binnen corporaties te weinig bite heeft. Eigenlijk is dat niet nieuw, want in de jaren ervoor heeft bijvoorbeeld

het Centraal Fonds dat ook al gezegd, bijvoorbeeld in een rapport van 2003. Waarom gaat het nu wel lukken om het interne toezicht op orde te krijgen?

De heer **Calon**: Nou, we hebben een paar dingen gezegd. U kent dat rapport, dus ik ga het niet allemaal herhalen, maar we hebben een paar dingen gezegd. We hebben eerst de vraag gesteld of men eigenlijk nog wel solidariteit in de sector wilde, dus of men als corporaties nog garant voor elkaar wilde staan. Dat is een heel wezenlijke vraag. Als je dat niet wilt, kun je ook gewoon naar een marktmodel toe gaan. Als je dan loopt te knoeien, ga je gewoon failliet. Dan is het geld weg. Dan traint de markt je wel. Het geld is weg, dus je hebt dan wel hogere kosten. Die eerste vraag was dus heel wezenlijk. Daar heeft het congres vervolgens op gezegd: wij willen die solidariteit wel. Toen hebben wij gezegd dat er dan dus een zekere moral hazard is. Dat zie je ook in De Balans Verstoord en in Toezicht met Bite. Je staat namelijk garant voor elkaar. Er is dus een risico dat mensen risico's gaan nemen en niet direct worden afgestraft. Je toezicht moet dus scherper, maar je toezicht moet ook kunnen interveniëren. Als het om de externe toezichthouder gaat, moet er niet achteraf toezicht worden houden en ook niet op vermogen. Bedrijven, corporaties of entiteiten gaan zelden failliet door te weinig vermogen. Ze gaan bijna altijd failliet door te weinig liquiditeit of kasstromen. Controleer dus op kasstromen, controleer tijdens de rit en zorg voor een wettelijk kader waarbinnen de toezichthouder zelfstandig kan interveniëren. Wat de bestuurders en toezichthouders betreft, vinden wij dat er eisen aan hen moeten worden gesteld door middel van een "fit and proper"-test. Zij moeten gewoon bekwaam zijn; niet alleen de nieuwen, maar ook de zittenden. Dus plat gezegd: examen doen.

De heer **Mulder**: Dat is wat de minister onlangs heeft voorgesteld.

De heer **Calon**: Ja. Dat was op ons voorstel. De minister heeft eerst in een brief aan de Kamer geschreven dat hij dat niks vond en dat de sector het zelf maar moest doen. U weet ongetwijfeld dat wij vorige zomer nogal hebben zitten discussiëren met het kabinet en nogal hebben gedrukt op deze "fit and proper"-test. Die vinden wij heel belangrijk.

De heer **Mulder**: De vraag was of het nu wel gaat lukken om het interne toezicht een belangrijke rol te laten spelen.

De heer **Calon**: Ik denk dat het beter gaat worden. Als uw vraag zou zijn "is er dan nooit meer een incident?", kan ik dat niet garanderen, met geen enkel systeem.

De heer **Mulder**: Het gaat dus beter worden.

De heer **Calon**: Daar ben ik wel van overtuigd.

De heer **Mulder**: U had het ook over het externe toezicht. Eerder op de dag was de heer Van Leeuwen hier, die er eigenlijk tegen was om het Centraal Fonds meer bevoegdheden te geven. U pleit juist voor meer toezicht. Wilt u hiermee een breuk met het verleden bereiken?

De heer **Calon**: Ik pleit niet voor meer toezicht. Ik pleit voor beter toezicht en ik pleit voor extern toezicht. Dat doe ik niet nu pas; dat deed ik in 2009 ook al. Je moet de slager niet zijn eigen vlees laten keuren. Je moet een onafhankelijke toezichthouder erbuiten hebben, zoals Jan van der Schaar of iemand anders het zei. Die zei: binnen een vooraf vastgesteld wettelijk kader, zodat de toezichthouder onafhankelijk kan ingrijpen als hij of zij denkt dat het foute boel is. Dat moet echt. Dat vinden wij al jarenlang. Dat schoont gewoon de sector op.

De heer **Mulder**: Is dat een breuk met het beleid dat er was onder uw voorganger?

De heer **Calon**: Het is een ander standpunt.

De heer **Mulder**: Een ander standpunt, dus een breuk.
Toezicht met Bite gaat niet over het zogeheten volkshuisvestelijk toezicht.

De heer **Calon**: Klopt.

De heer **Mulder**: Waarom is dat?

De heer **Calon**: Het is daar algemeen gesteld. In dat rapport hebben we gezegd -- daarover kun je heel veel discussiëren -- dat je het financiële toezicht en het volkshuisvestelijke toezicht, zowel op de rechtmatigheid als op de doelmatigheid, eigenlijk uit elkaar moet trekken: het "twin peaks"-model. Onparlementair en ondiplomatiek gezegd -- dit zijn mijn woorden -- moet het niet te klef worden. Het financiële toezicht moet dus niet worden beïnvloed door volkshuisvestelijk gewenste dingen. Het moet dus uit elkaar worden gehaald. Dat is een tweede argument om dat te doen. Financiële criteria zijn over de hele wereld hetzelfde. Ze zijn ook redelijk digitaal. Over begrippen als loan-to-value, ICR en solvabiliteit hoef je eigenlijk niet te discussiëren. Die zijn redelijk digitaal: je zit eronder of je zit erboven. Dat varieert niet van Pekela tot Amsterdam, terwijl volkshuisvesting en de volkshuisvestelijke prestaties wel variëren in tijd en plaats. Er zijn dus eigenlijk twee redenen om het te scheiden. Het volkshuisvestelijk toezicht moet je ook in een aparte entiteit doen, die ook autonoom moet kunnen interveniëren. Dat zou, gescheiden van het beleid, best kunnen plaatsvinden op het ministerie waar Volkshuisvesting is ondergebracht.

De heer **Mulder**: Waarom staat dat niet in het rapport van Aedes?

De heer **Calon**: Wij hebben gezegd dat wij een "twin peaks"-model willen, een scheiding, en dat dat verder moet worden uitgewerkt. Dit rapport was dus echt bedoeld voor "kijk nou eens even wat er gebeurd is met het toezicht en hoe we het stelsel hebben gebouwd". Dit is dus een uitwerking. Als u mij zou vragen of het heel fundamentalistisch is, dus zo en niet anders, dan zeg ik dat er andere, ook weldenkende mensen zijn die zeggen: "Je kunt één onafhankelijke toezichthouder maken binnen een wettelijk kader. Dit is de volkshuisvestelijke kamer en dit is de financiële kamer. Die beïnvloeden elkaar niet." Dat zou ook kunnen. Belangrijk is dat het digitaal is en dat het is ingebed in een club die verstand heeft van financiën.

De heer **Mulder**: Het andere is, zo zegt u, lokaal gebonden?

De heer **Calon**: Nou, het andere houdt meer rekening met lokale gebondenheid.

De heer **Mulder**: Helder. Ik begrijp wat u zegt.

De heer **Calon**: Excuseer mij, maar ik zeg niet: lokaal gebonden.

De heer **Mulder**: Nee, ik heb het verstaan. Over het volkshuisvestelijk toezicht concludeert de Algemene Rekenkamer begin deze maand, op 3 juni, vlak voordat de enquêtecommissie begon met de openbare verhoren, dat dit de afgelopen twintig jaar afwachtend en onvolledig was. Herkent u dat beeld van de Algemene Rekenkamer?

De heer **Calon**: Ik kan alleen oordelen over de laatste vijf jaar. Ik ben sinds 2009 bij Aedes, dus ik ga geen oordeel geven over al die jaren daarvoor.

De heer **Mulder**: En de laatste vijf jaar?

De heer **Calon**: Ja, dat vind ik wel.

De heer **Mulder**: Waar zit hem dat in?

De heer **Calon**: Ik weet niet wat de oorzaak daarvan is, maar het zou kunnen zijn -- u hebt er al veel mensen over horen spreken aan deze tafel -- dat het toch heel dicht op het beleid op het ministerie zit, en dat dit beleid ook heel erg volatiel is. De ene keer willen we dit, de andere keer willen we dat. Wat je moet doen als corporatie is ook niet heel strak omschreven. Het is niet: jij gaat daar de komende vijf jaar 500 woningen bouwen in die-en-die prijsklasse en dan kijken we na vijf jaar of jij dat gedaan hebt. Zo is het niet geformuleerd.

De heer **Mulder**: Wat vindt u ervan dat het toezicht volgens de Algemene Rekenkamer afwachtend is?

De heer **Calon**: Dat vind ik jammer.

De heer **Mulder**: Jammer?

De heer **Calon**: Ja.

De heer **Mulder**: Dat zou beter moeten?

De heer **Calon**: Ja. Ook al zijn er geen incidenten, dan nog kan het zijn dat we het volkshuisvestelijk vermogen niet effectief genoeg inzetten. Dat zou je inzichtelijk kunnen maken als het toezicht beter was. Wij proberen het inzichtelijk te maken door de benchmark goed en strak te organiseren.

De heer **Mulder**: Corporaties ontvangen jaarlijks een zogeheten oordeelsbrief van het ministerie. Wat is de waarde van die oordeelsbrieven volgens u?

De heer **Calon**: Kijk, als je ziet dat Vestia een fantastische oordeelsbrief krijgt en dat de tent vervolgens bijna failliet gaat -- sorry dat ik het zo hard zeg -- dan kun je in dat geval niet erg veel waarde hechten aan die oordeelsbrief. Marcel van Dam heeft hier een paar regels voorgelezen uit die oordeelsbrief. Ja, dat is natuurlijk tamelijk shocking, eigenlijk.

De heer **Mulder**: Mag ik u wat laten zien wat misschien ook tamelijk shocking is?

(De heer Mulder toont een document.)

De heer **Mulder**: Ik heb hier een voorpagina van Aedes-Magazine uit 2010. Daar staat iemand op die een oordeelsbrief krijgt. Ik laat u even een kopie

van deze foto bezorgen. Iemand krijgt een oordeelsbrief, wellicht iemand van een corporatie. Een paar pagina's later gebeurt er dit met die oordeelsbrief.

(De heer Mulder toont een document.)

De heer **Mulder**: Dat staat in het Aedes-Magazine. Herkent u dit?

De heer **Calon**: Nee, maar ik geloof u direct.

(De heer Calon bekijkt de documenten.)

De heer **Calon**: Wat is uw vraag?

De heer **Mulder**: Wat betekent dit nou?

De heer **Calon**: Ik moet zeggen dat ik deze man niet ken. Er komen heel veel mensen in Aedes-Magazine. Ik kan u wel zeggen -- dat debat hebben we binnen Aedes ook gehad -- dat Aedes-Magazine niet de Pravda is. Het bestuur van Aedes of de voorzitter van Aedes gaat er niet over wie er in Aedes-Magazine komen en wat daar gezegd wordt. Dat heeft al tot rare situaties geleid, namelijk dat de minister iets zei in Aedes-Magazine en ik werd gebeld door een hoge ambtenaar die zei: hoe kun je dat nu toestaan! Toen zei ik: sorry joh, het is tegenwoordig toch een beetje de cultuur binnen Aedes dat wij ons niet bemoeien met wat er in Aedes-Magazine komt. Ik zou deze mijnheer dus opbellen en vragen wat hij daar heeft bedoeld.

De heer **Mulder**: Hebt u dat gedaan?

De heer **Calon**: Ik niet. Nee, het is mij eigenlijk niet eens opgevallen.

De heer **Mulder**: Ja, maar het was wel in de tijd dat u voorzitter was.

De heer **Calon**: Ja, klopt.

De heer **Mulder**: Als u hem zou hebben gebeld, dan had u dat gedaan?

De heer **Calon**: Het is me niet opgevallen. Ik ga niet over wat er in Aedes-Magazine komt. Ik moet eerlijk zeggen dat ik er ook wel een beetje verbaasd over ben.

De heer **Mulder**: De vraag die wij hebben, is hoe we dit beeld van een verscheurde oordeelsbrief nu moeten interpreteren.

De heer **Calon**: Ja, het is natuurlijk niet erg chique wat hij daar doet.

De heer **Mulder**: "Niet erg chique".

De heer **Calon**: Nee.

De heer **Mulder**: Je zou kunnen zeggen, maar dan herhaal ik mijn woorden in een eerder verhoor, dat hij "puntje puntje" heeft aan de oordeelsbrief.

De heer **Calon**: Ja, het is natuurlijk heel erg dom als dat zo zou zijn.

De heer **Mulder**: Oké. Tot voor kort publiceerde de financiële toezichthouder, het Centraal Fonds, de zogeheten openbare sectorbeelden van de corporatiesector. Dat weet u, hè?

De heer **Calon**: Ja.

De heer **Mulder**: Daar zijn ze mee gestopt. Ligt het voor de hand dat de taak om de prestaties van de sector te monitoren en dat uit te dragen, verschuift van de rijksoverheid naar Aedes, naar de branchevereniging?

De heer **Calon**: Nee.

De heer **Mulder**: Toch gaat dat gebeuren.

De heer **Calon**: Dat weet ik niet. Ik weet niet of wij een sectorbeeld gaan publiceren. Wat wij doen, is een benchmark opzetten.

De heer **Mulder**: Mmm. Het Corporatie Benchmark Centrum gaat dat doen, hè?

De heer **Calon**: En dat doen we omdat wij vinden dat er meer op de kosten moet worden gelet. Je werkt niet in een marktomgeving. Wij proberen dus een tool te bouwen waarmee corporatiedirecteuren, mensen die bij corporaties werken, huurders en toezichthouders gewoon kunnen zien hoe een corporatie presteert ten opzichte van de buurman. Wij proberen om die lui goedkoper, efficiënter en effectiever te laten werken, niet door allerlei regeltjes te stellen, maar door het gewoon inzichtelijk te maken. Het Centraal Fonds heeft in zijn wijsheid gezegd: wij stellen Corporatie in Perspectief dan bij Aedes. Wij gaan dus hetzelfde doen als wat het Centraal Fonds deed, namelijk Corporatie in Perspectief. Die data stellen we op dezelfde manier ter beschikking; dat is één. Twee: we willen met de benchmark wel een tandje dieper gaan. We halen de milieuprestaties erbij. We gaan diepgaander kijken hoe het werkt en hoe je goedkoper kunt werken.

De heer **Mulder**: Als Aedes met het Corporatie Benchmark Centrum zelf inzicht gaat geven in de gegevens en de prestaties van de sector, hoe verhoudt zich dat dan tot de verantwoordelijkheid van de minister? Je zou misschien kunnen zeggen dat dit vreemd is.

De heer **Calon**: Dat weet ik niet. Er zijn allerlei ministers die allerlei data, ook van private instellingen, kunnen gebruiken. De data die door het Centraal Fonds werden gepubliceerd volgens de normen die het Centraal Fonds heeft vastgesteld, publiceren wij op dezelfde manier in dezelfde openbaarheid. Aedes gaat daar dus niet aan zitten friemelen of frommelen, noch ze op een andere manier beschikbaar stellen.

De heer **Mulder**: Transparantie en objectiviteit blijven dus gegarandeerd?

De heer **Calon**: Ja.

De heer **Mulder**: Dank.

De **voorzitter**: De heer Groot, aanvullend.

De heer **Groot**: Mijnheer Calon, ik heb een paar korte aanvullende vragen. In het voorgaande blok werd ik getriggerd toen u zei dat u bij Van der Laan op bezoek kwam en dat Van der Laan zei: laten we deze sector samen aanpakken of hervormen. Daar was ik wel benieuwd naar, dus niet naar de salariscomponent van dat gesprek maar meer naar de sectorkant. Kunt u wat meer beeld en geluid geven bij wat er toen is gewisseld?

De heer **Calon**: Beeld en geluid? Nee, ik heb het niet opgenomen! Ik heb het ook niet allemaal onthouden. Het is vijf jaar geleden. Sommige dingen zitten in je hoofd als een soort film. Die zijn erin gegrift. Andere dingen waaien gewoon weer weg. Kijk, Van der Laan vond dat het niet goed ging. Er was op dat moment natuurlijk ook helemaal geen goede verhouding tussen Aedes en het ministerie. Aedes had overigens wat minder goede verhoudingen met clubs buiten Aedes zelf. Ik heb daar gezegd: "Luister eens even. Ik kom uit het openbaar bestuur. Ik heb het idee dat de politiek toch bepaalt wat er moet gebeuren. Daarbinnen kunnen wij opereren." Bij het Interprovinciaal Overleg had ik geleerd dat je je als belangenbehartiger -- dat was het IPO toen voor de provincies -- altijd moet verstaan met de politiek, in dit geval dus met de minister. Dat is je politieke baas. Wij hebben in ieder geval niet gewisseld dat wij braaf zouden doen wat hij zei, maar wel dat wij ordentelijke gesprekken met elkaar zouden voeren, waarbij hij zou zeggen "dit is het kader, de Tweede Kamer is de baas en die bepaalt dat kader" en waarbij wij dan konden zeggen of het slim of minder slim was. Ook hebben we gewisseld dat we normaal met elkaar zouden omgaan. We hebben op die middag niet gezegd: nu gaan we deze maatregel zus en die maatregel zo. Zover ging dat gesprek niet.

De heer **Groot**: Oké. Dan nog over de "fit and proper"-test, die er nu lijkt te komen. Aedes pleitte daar al langer voor. Ook Van der Laan wilde de test opnemen in zijn Herzieningswet, maar je ziet dat minister Donner hem er weer uithaalt. Wat vond u daarvan?

De heer **Calon**: Dat vond ik raar. We hadden sowieso al een beetje gedoe met de VTW, die er in eerste instantie niet voor was. Dat zijn de commissarissen, dus daarover hebben we veel gediscussieerd. Wij hadden in 2009 Toezicht met Bite nog niet. We werden overvallen door alle incidenten en al het gedonder, zal ik maar zeggen. In 2012 kwam Toezicht met Bite. Wij hebben strak gepleit voor de "fit and proper"-test en dan niet alleen -- dat wil ik hier ook wel zeggen -- voor wat ik noem de hard skills, dus of iemand debet van credit kan onderscheiden, maar ook om het gevoel te krijgen of het wel deugt in een organisatie. Is er genoeg tegenspraak? Zit het goed in elkaar? Ook de soft skills, dus.

De heer **Groot**: Hebt u Donner indertijd ook laten weten dat het niet zo'n handige zet was om het er weer uit te halen?

De heer **Calon**: Dat weet ik niet meer. Ik weet niet of we daar officiële brieven over hebben geschreven. We zijn wel heel consistent geweest over de "fit and proper"-test.

De heer **Groot**: Ten slotte. We hebben het gehad over het externe toezicht. Aedes is, wellicht anders dan vroeger, meer voor een helder en strak extern toezicht. Maakt het voor u nog iets uit waar dat is gepositioneerd, onder het ministerie of in een gebouw ver van het ministerie met een ietwat andere status?

De heer **Calon**: Waar het fysiek zit, vind ik niet zo interessant. Ik heb net ook geprobeerd uit te leggen dat wij het belangrijk vinden dat het financiële toezicht wordt gescheiden van het volkshuisvestelijke toezicht. Dat is één ...

De heer **Groot**: Denkt u dat dit goed binnen het ministerie kan worden vormgeven?

De heer **Calon**: Twee: wij vinden het belangrijk dat het financiële toezicht wordt opgehangen in een omgeving, binnen een wettelijk kader, waarin ze verstand hebben van centen. Naar mijn mening -- dat hebt u ook in interviews kunnen lezen -- is het ministerie van Binnenlandse Zaken of Volkshuisvesting of VROM of I&M of waar je het ook maar positioneert, niet de eerste aangewezen. Ik zou eerder kiezen om het onder het ministerie van Financiën, onder de AFM of onder de Nederlandsche Bank te positioneren. Dat heb ik in het vertrouwelijke verhoor ook gezegd en dat dragen wij ook uit. Alle drie hebben ze hun voor- en nadelen. Andere mensen, ook wijze mensen ... Nee, wijze mensen -- ik ga niet zeggen dat ik zelf wijs ben -- zeggen: je kunt het volkshuisvestelijke en het financiële toezicht best wel in één gebouw of in één onafhankelijke entiteit doen, als je het daar maar goed scheidt. Dat vind ik prima, maar het financiële toezicht moet ingebed zijn in een financieel goede omgeving.

De **voorzitter**: Het woord is aan mevrouw Hachchi.

Mevrouw **Hachchi**: Mijnheer Calon, ik wil het met u hebben over wat u noemt het gedonder in de sector, de incidenten die zich hebben voorgedaan. Waarover hebt u zich het meest verbaasd?

De heer **Calon**: Eh ... Kunt u de vraag specificeren? Ik kan wel heel veel voorbeelden geven, maar ...

Mevrouw **Hachchi**: Er zijn aardig wat incidenten geweest in de sector.

De heer **Calon**: Ja.

Mevrouw **Hachchi**: Als ik u vraag wat u het meest verbaasd heeft, wat popt er dan bij u op?

De heer **Calon**: Nou, Vestia natuurlijk! Ik was totaal met stomheid geslagen dat dat kon gebeuren. Ik kan u echter meer voorbeelden geven. Ik ben in 2009 eens bij een corporatiedirecteur langsgegaan die wilde dat ik als voorzitter van Aedes het advies aan het Centraal Fonds zou geven om saneringssteun te geven. Ik had wat door de boeken gekeken. Die man vraagt mij: wil je positief adviseren? Ik zeg: joh, wil je een ... Ik was nog redelijk beleefd, dus ik zei: wilt u een politiek antwoord of wilt u een eerlijk antwoord? Hij wilde een eerlijk antwoord. Ik zeg: nou, dan zou ik adviseren om naar je bedrijfsvoering te kijken en om niet mee te gaan in de megalomane ideeën van de gemeente hierzo. "Dus je gaat negatief adviseren?" Ik zeg: nee, als ik naar buiten rijd, bel ik Jan van der Moolen en dan ga ik zeggen dat als jij ooit belt om een sanering, hij gewoon keihard nee moet zeggen omdat jij eerst die tent aan moet pakken!

Een derde voorbeeld waarover ik me heb verbaasd -- ik was echt met stomheid geslagen -- was een corporatiedirecteur in Limburg met ik geloof 800 woningen en een salaris van ver boven een ton. Dat vond ik raar.

Mevrouw **Hachchi**: Hebt u de afgelopen weken tijdens de verhoren nieuwe feiten gehoord?

De heer **Calon**: U moet mij excuseren, maar ik heb niet alle verhoren kunnen volgen. Het is voor mij een soort spannend college. Ik ben een paar keer achter de computer gaan zitten om het te volgen terwijl mijn vrouw zei "waar ben je nu?" of mensen van Aedes belden van "hallo, wil je eens even reageren op deze brief?" Het trok me vreselijk, maar ik denk dat ik maar 30% heb gezien.

Mevrouw **Hachchi**: Hebt u nieuwe feiten gehoord in datgene wat u wel gezien hebt?

De heer **Calon**: Nou nee, geen dingen waarvan ik denk dat ik kan bewijzen dat het anders is. Heel veel dingen waren natuurlijk van voor mijn tijd. Bij mijnheer Möllenkamp ben ik na een kwartier afgehaakt. Ik dacht: dit houd ik niet vol!

Mevrouw **Hachchi**: Vanochtend hadden we hier de heer Verzijlbergh, oud-directeur-bestuurder van Servatius. Hij zei dat hij de aanwijzingen die hij vanuit het ministerie kreeg, inlijstte en ophing en zag als bevestiging van zijn maatschappelijk ondernemerschap. Deelt u zijn mening?

De heer **Calon**: Ik ken de aanwijzingen die hij gehad heeft niet, dus daar heb ik geen mening over.

Mevrouw **Hachchi**: Laten we ervan uitgaan dat je, als je een aanwijzing van het ministerie krijgt, een duidelijk signaal krijgt van je politieke baas.

De heer **Calon**: Dan moet je het gewoon doen. Ik weet wel dat ik over Servatius nog een stevig telefoongesprek heb gevoerd met Van der Laan. Waarom weet ik dat? Omdat het ging over twee kwesties, waarvan dit er een was. De andere kwestie betrof De Veste, die uit het stelsel wilde treden; een juridische procedure. Hij vroeg mij wat ik daarvan vond. Ik zei: dat vind ik belachelijk; dat moet je tegenhouden. Vervolgens kwam Servatius aan de orde. Hij zei toen: "Er is wel vrij verkeer van kapitaal en goederen in Europa, dus langs wet- en regelgeving zou het allemaal moeten kunnen. Ik overweeg om te gaan schikken." Hij was heel direct tegen mij, dus ik was ook heel direct tegen hem. Ik kon prima met hem overweg. Ik zei: "Eberhard, als dat de redenatie wordt, kunnen we ons volkshuisvestelijk geld beter in Roemenië gaan inzetten. Daar zijn de mensen armer en dan hebben we een hoger grensnut van die euro. Ik ben er dus heel simpel in: alleen in Nederland en verder niet. Gewoon niet daarbuiten."

Mevrouw **Hachchi**: Maar er zijn geen voorbeelden te vinden van aanwijzingen waarbij u aan de kant van de corporatie stond en niet snapte dat er een aanwijzing werd gegeven?

De heer **Calon**: Ik ken één voorbeeld van een lid van ons. Toevallig liep ik gisteren weer tegen die brief aan. Volgens mij is het de SOR in Rotterdam. Die heeft ooit een gebouw gebouwd of gekocht, weet ik het. Ze hebben het in

ieder geval verhuurd aan een woon-zorginstelling waarin een restaurant gevestigd is. Er is een langjarig huurcontract voor dat restaurant. De risico's en de exploitatie liggen bij het woon-zorgcomplex. De corporatie heeft geen risico. Het ministerie heeft in 2002 of 2003 staan applaudisseren omdat dit gebeurde, want dat was goed voor de ouderenhuisvesting. Nu kregen ze twee jaar geleden ... Ik weet niet of het een aanwijzing was, maar ze kregen een brief met de vraag: wilt u dat binnen twee maanden even verkopen? Die lui werden vervolgens boos en belden mij. Ik zei: joh, regel dat zelf; ik weet daar niets van ...

Mevrouw **Hachchi**: Dat ziet u als een voorbeeld ...

De heer **Calon**: Ze gingen hun archief in en schreven een brief terug aan het ministerie: pardon, u hebt zelf staan applaudisseren, het was heel erg goed en bla-die-bla-die-bla; we hebben verder ook geen risico. Vervolgens kwam er een brief terug. Ze moesten het dan niet binnen twee maanden verkopen, maar binnen een paar jaar. Als u aan mij vraagt wat ik daarvan vind ... Moet u eens luisteren, de toezichthouder heeft altijd gelijk, hè? Zo zijn de verhoudingen, dus als er een aanwijzing komt, moet je het gewoon doen. Maar als u mij vraagt of ik dat verstandig beleid vind, zeg ik nee. Zo is er in Emmen bij Domeinen een aanwijzing om ook iets te verkopen wat leidt tot gigantisch verlies. Die kwestie ken ik niet helemaal uit mijn hoofd, maar ik denk wel: ja ...

Mevrouw **Hachchi**: Een helder voorbeeld.

Wat zijn de gevolgen voor de huurders van de incidenten die er zijn geweest?

De heer **Calon**: Dat is heel erg simpel. Al het geld dat weggaat, dat verspild is -- dat heb ik in het begin ook gezegd -- is maatschappelijk bestemd vermogen voor de sociale volkshuisvesting. Geld dat weg is, kun je dus niet besteden aan de verbetering van wijken of aan het lager houden van huren. Zo simpel is het.

Mevrouw **Hachchi**: Door mijn collega's is eerder al het rapport De Balans Verstoord aangehaald. U haalde zelf in een van uw antwoorden al de moral hazard aan. In het rapport De Balans Verstoord staat dat dit weinig aandacht heeft gekregen. Voor degenen die niet weten wat een moral hazard is: dat is het gedrag van mensen als zij niet direct risico lopen door hun daden. In hoeverre is er binnen de corporatiesector nog steeds sprake van dit probleem?

De heer **Calon**: Dat is er zeker nog, niet alleen binnen de corporatiesector maar overal waar je een systeem bouwt met garantievoorzieningen. Die zijn op zich heel erg goed. Ik wil hier niet gaan zeggen dat het waardeloos is. Het leidt ertoe dat je overal in Nederland sociale volkshuisvesting kunt doen voor mensen met lage inkomens en daklozen tegen een lage huur, dus dat is goed. Mensen die lopen te knoeien, hebben echter de kans om ermee weg te komen. Je moet in zo'n systeem dus inbouwen dat ze gepakt worden door de interne of de externe toezichthouder; dat is één. Twee -- daar gaat het hier niet over maar het is heel belangrijk -- is dat ze ook veel effectiever werken. Daarom vinden wij het ook belangrijk dat er zo'n benchmark komt.

Mevrouw **Hachchi**: Mijnheer Calon, terug naar mijn vraag. Wordt er nog steeds -- in uw termen -- geknoeid binnen de corporatiesector.

De heer **Calon**: Dat kan ik niet uitsluiten. Ik kan niet zeggen dat er geknoeid wordt. Er werken 28.000 mensen in de corporatiesector. Het gaat om 13 miljard per jaar. Ik kan daar dus geen nee op zeggen.

Mevrouw **Hachchi**: Maar kunnen we spreken van het topje van de ijsberg als het gaat om de incidenten die we hebben gezien? Of kunt u daarover ook geen uitspraken doen?

De heer **Calon**: Die vraag stelde u ook aan andere mensen. In het interview heb ik vorig jaar gezegd dat ik denk dat de ergste boeven er wel uit zijn. Misschien ging dat al te ver, want ik kan niet al die 28.000 mensen beoordelen. Dat ging dus al wat te ver. Mijn beeld is wel dat de zaak heel erg

op scherp staat, bij zowel directeuren en bestuurders als raden van commissarissen. Dat merk ik gewoon.

Mevrouw **Hachchi**: Waarom staan zaken op scherp?

De heer **Calon**: Omdat die mensen er natuurlijk allemaal vreselijk van balen dat dit is gebeurd. Het overgrote deel van onze leden doet gewoon goed zijn werk en heeft er de pest in dat een paar collega's lopen te knoeien.

Mevrouw **Hachchi**: Eerder hebben we de heer Erents gehoord. Hij sprak over wat ik maar even zonnekoningen noem. Dat was ook de term die de heer Erents gebruikte. Hij gaf aan dat het primair de taak is van de raad van commissarissen om daarop toezicht te houden, maar hij zei ook dat Aedes daar een rol in zou hebben. Ziet u dat ook?

De heer **Calon**: Aedes heeft natuurlijk een rol als het gaat om de governancecode, de salariscode en de benchmark. Aedes heeft echter niet de macht om alles te kunnen opsporen en regelen en moet ook niet pretenderen om die macht te hebben. Gerard Erents komt nog uit de tijd van de NWR.

Mevrouw **Hachchi**: Wij zijn natuurlijk op zoek naar feiten, maar willen ook kijken wat er nu speelt en wat er nodig is. Zegt u hiermee dat de maatregelen die nu worden genomen, onder andere door Aedes, afdoende zijn? Of moet er nog het een en ander in wetgeving worden verankerd op dit vlak?

De heer **Calon**: Dank u voor deze vraag. Ik denk dat het stelsel op zich redelijk ingenieus is, evenals de positionering van corporaties. Ik denk dus niet dat je het hele stelsel overhoop moet gooien. Ik denk wel dat je een aantal knoppen in dat stelsel scherper moet stellen.

Mevrouw **Hachchi**: Welke knoppen?

De heer **Calon**: Dan begin ik met een "fit and proper"-test voor bestuurders en commissarissen. Aan codes die wij zelf opstellen, moeten de mensen zich gewoon houden: permanente educatie en examen doen. Dat is één. Twee: je moet de externe toezichthouder meer power geven. Die moet kunnen ingrijpen. Ik heb daar het nodige over gezegd. Daarnaast, maar dan gaan we naar een hele stelselherziening toe en daartoe is de politiek tot nu toe niet genegen ... Wat je sowieso doet in dit stelsel van sociale volkshuisvesting, maar ook in dat van de hypotheekrenteaftrek, is een niveau hoger gaan. Dat betekent wel dat je heel veel inkomenspolitiek in de woningmarkt propt en daarmee dus ook inefficiënt geld inzet. In Wonen 4.0, dat we samen met de huurders, de Woonbond, de makelaars en de eigenaren hebben gemaakt, hebben we gezegd dat het veel goedkoper, effectiever en simpeler zou zijn als je mensen met lage inkomens niet meer in sociale huurwoningen laat wonen en impliciete subsidie geeft via het huis, met de kans op scheefwonen, maar ze gewoon directe woontoeslag geeft. Dan maakt het ook niet uit of ze kopen of huren. Houd ook op met de subsidiëring van de koopmarkt, dus ...

Mevrouw **Hachchi**: Mijnheer Calon, ik moet u onderbreken, want mijn vraag ging over het element van zonnekoningen. Ik begrijp dat u veel meer punten wilt aandragen, maar ik heb de drie punten die u wilt meegeven, genoteerd. We hebben het de afgelopen weken ook gehad over het borgingsstelsel en de rol van het Waarborgfonds en het Centraal Fonds. Mijn eerste vraag is of een corporatie naar uw mening failliet mag gaan.

De heer **Calon**: In dit stelsel niet hè, want we hebben gekozen voor solidariteit. Het stelsel is gebouwd op onderlinge garanties tussen garanties. Die staan borg voor elkaar via het Waarborgfonds: de obligoverplichtingen. 3,4 miljard; dat is de eerste lijn. Twee: als ze wel failliet zouden gaan, worden ze er gewoon uitgehaald en gesaneerd via een saneringsheffing. Dat leidt ertoe dat we als corporatiesector -- we hebben nu ongeveer 90 miljard geleend -- in de kapitaalmarkt toch veel goedkoper kunnen lenen, namelijk 100 tot 200 basispunten. Dat kun je door lagere huren weer teruggeven aan de huurders. Als je ze failliet zou laten gaan, gebeuren er twee dingen. De

rentes in het systeem gaan omhoog. Dat betekent hogere huren. Failliet gaan betekent ook gewoon "vermogen down the drain". Weg!

Mevrouw **Hachchi**: U zegt "in dit stelsel". U schetst ook wat de randvoorwaarden en de consequenties zijn. Vindt u dat dit gewijzigd zou moeten worden in het stelsel?

De heer **Calon**: Nee.

Mevrouw **Hachchi**: Kunt u dat kort toelichten?

De heer **Calon**: Ja. Die vraag hebben we ook aan het congres gesteld: wilt u nog onderling solidair met elkaar zijn of wilt u naar een marktmodel, dus stoppen met de onderlinge garantie en ook met de achtervang? Dat betekent twee dingen. Het congres heeft toen met een meerderheid van ik dacht 98% of 99% gezegd: nee, we willen die solidariteit. Een marktmodel betekent dat niemand gaat investeren in plekken waar geen markt is; pak Delfzijl, Oude Pekela, Parkstad Limburg en Rotterdam-Zuid. Corporaties doen dingen zonder selectie aan de poort. Iedereen kan een woning krijgen. Dat doet de markt niet.

Mevrouw **Hachchi**: Dus het is überhaupt niet ...

De heer **Calon**: Ik denk dus dat dit stelsel redelijk ingenieus is voor de volkshuisvesting, voor de stabiliteit van Nederland en voor het geven van een fatsoenlijke woonomgeving aan mensen, zoals Jan van der Schaar ook zei. Je kunt het echter wel verbeteren.

Mevrouw **Hachchi**: Van Vestia werd gezegd dat ze "too big to fail" was en dat ze toch ook een systeemrisico was. Mag ik u vragen waarom? Waarom is Vestia daarmee een systeemrisico?

De heer **Calon**: Als Vestia failliet was gegaan ... Vergeef me dat ik niet alle getallen in mijn hoofd heb; als u die wilt hebben dan kunnen we dat

schriftelijk doen. Vestia had voor 23 miljard derivatenposities en 7 miljard aan vastgoed. Nou, die hele grap had dan tussen de 4 en de 8 miljard gekost. Dan was er een saneringstraject gekomen in de corporatiesector. Dan waren er corporaties die de heffing niet hadden kunnen betalen. Dan was het systeem geïmplodeerd, net als bij de banken -- dat was precies hetzelfde -- of met Griekenland in de EU. Het zijn altijd dezelfde discussies. Je moet het brok risico dat je per corporatie toedeelt, dus niet oneindig laten zijn. Dat is precies wat het WSW heeft gedaan met zijn challengeproject. (1:07:10). Het heeft gezegd: "Jij kunt wel een heel grote corporatie zijn, maar ik accepteer niet dat jij een oneindig groot stuk risico op je neemt. Jij krijgt maar zo'n brokje, zodat als jij valt, je niet het systeem meeneemt."

Mevrouw **Hachchi**: Ja, maar dat is het Waarborgfonds. Heeft Aedes dit probleem ook voor ogen? Welke maatregelen of welke rol ziet Aedes voor zichzelf op dit vlak?

De heer **Calon**: Wij waren het helemaal eens met het beleid van het Waarborgfonds. Toen ik daar commissaris was, heb ik ook stevig erop aangedrongen dat we dat zouden doen.

Mevrouw **Hachchi**: U hebt een artikel geschreven of in ieder geval citaten van uzelf laten opnemen in het jaarverslag van de Nederlandse Waterschapsbank in 2012. U stelt daarin dat corporaties tegen wil en dank ondernemer werden en ook flink werden gekort door het ministerie en de gemeenten. Over het stoomschip Rotterdam zegt u bijvoorbeeld dat het ministerie erbij heeft staan applaudisseren. Een ander citaat: "Politici die het hardst riepen dat het nooit had mogen gebeuren, schreeuwden om het hardst dat corporaties de hoerenpanden bij het Damrak moesten opkopen. Dat had niets met volkshuisvesting te maken. Het ging over hoeren, drugs en zwart geld." Mijn eerste vraag is: op wie doelt u?

De heer **Calon**: Dat citaat is helemaal juist. Ik had een debatje gehad met mijnheer Van der Laan. Op een gegeven moment was het debat ...

Mevrouw **Hachchi**: Mijnheer Calon, mijn vraag was op wie u doelde. Dat is dus mijnheer Van der Laan?

De heer **Calon**: Nee, die corporatiedirecteuren of die politici. Ik heb het daar niet specifiek over een persoon. Ik was nogal boos dat iedereen afgaf op dat stoomschip, terwijl ondertussen in Amsterdam -- ik weet niet hoe dat project heette, dat 020-project -- projecten op de Wallen werden opgekocht door leden van ons. Ik heb gewoon de vergelijking gemaakt. Ik zei: "Jongens, is er nu een volkshuisvestelijk probleem daarzo? Er is helemaal geen volkshuisvestelijk probleem!"

Mevrouw **Hachchi**: Mijn vraag is heel feitelijk welke politici u daarmee bedoelde. Of is het gewoon een term die u heeft gebruikt?

De heer **Calon**: Er waren toen Kamerleden en ook ministers die het prima vonden dat die projecten of die panden in Amsterdam werden opgekocht.

Mevrouw **Hachchi**: Ik begrijp dat u geen namen wilt noemen.

De heer **Calon**: Nee, ik weet niet meer wie, wat en waarom, maar vanuit de Kamer en ook vanuit de regering heeft men daar geen stokje voor gestoken en vond men dat prima.

Mevrouw **Hachchi**: Moet naar uw mening voortaan worden voorkomen dat corporaties worden gepord door gemeenten of door de landelijke politiek?

De heer **Calon**: Nou, zoals ik net al probeerde uit te leggen is de volkshuisvestelijke opgave tijd- en plaatsgebonden. Ik vind dat de landelijke regering gewoon op een voetbalveld, een tafel, harde grenzen moet stellen, een kader moet stellen waar je niet buiten mag komen. Daarbinnen kun je dan op lokaal niveau, democratisch gelegitimeerd, zeggen wat er moet gebeuren. Daarbij moeten we geen bootjes kopen, circussen doen of, zoals ik toen heb gezegd, hoerenpanden opkopen. Dat is geen volkshuisvestelijke taak.

Mevrouw **Hachchi**: Ziet u bij dat laatste -- de drie punten die u als voorbeeld aanhaalt -- juist een rol voor de bestuurders zelf en hun interne toezichthouders? Moet ik u zo verstaan?

De heer **Calon**: Ik kan niet in hun afwegingen treden. Die hebben ze gemaakt buiten mij om en voor mijn tijd. Dat was in Amsterdam, dus dat kan ik allemaal niet beoordelen.

Mevrouw **Hachchi**: Laat ik mijn vraag dan anders stellen. U stelt dat de politiek en de gemeenten kaders zouden moeten stellen en helder daarover moeten zijn. Is daarmee het probleem van de ambitieuze bestuurders opgelost?

De heer **Calon**: Nee, het probleem van de ambitieuze bestuurders los je alleen op door tegenmacht te organiseren. Voor macht moet je altijd tegenmacht organiseren.

Mevrouw **Hachchi**: Maar als ik u vraag wat de overheid valt te verwijten bij wat er fout is gegaan in de sector?

De heer **Calon**: Het is een beetje digitaal om te zeggen: die heeft schuld, die heeft schuld of die heeft schuld. We hebben in de jaren negentig een stelsel gebouwd waarvan we allemaal met elkaar dachten dat het een goed stelsel was. Vervolgens is het toch een probleem dat het bouwen en beheren van huizen en wijken een langetermijnbusiness is. Die zet je voor 30, 40, 50 of 80 jaar neer. De politiek is redelijk volatiel. Ik ben zelf vijftien jaar actief geweest in de lokale politiek. Je langste zittingsduur is vier jaar. Als we naar de vijftien jaar sinds de bruterij kijken, zijn er ook verschillende dingen gebeurd. Er zijn prestatievelden toegevoegd. Johan Remkes zei: verkoop 500.000 woningen. Sybilla Dekker zei: er moet meer gebouwd worden. Eberhard van der Laan zei: neem eens even wat onrendabele projecten van projectontwikkelaars over onder de 3,5 ton -- daar zijn zelfs brieven over geschreven -- en werk breed aan de onderkant. Dus ja, iedere keer zijn er

weer andere doelen. Het meest idiote -- sorry voor het woord -- was een poosje geleden, toen ik op zondagavond tot mijn grote ergernis drie Kamerleden op tv zag zeggen dat Aedes een bouwstaking aan het organiseren was en dat we meer moesten bouwen. Met permissie: wij hebben als Aedes niet de macht om zoiets te organiseren. Zo zijn we niet. In dezelfde week verschijnt een interview met de minister die zegt: ze moeten helemaal niet meer bouwen, ze moeten minder bouwen want ze bouwen te veel. Dat zijn dus twee signalen, indertijd en ook op dezelfde tijd. Het enige wat ik dus zou willen vragen, is het volgende. U bent wijze mensen en u doet veel onderzoek. Laten we nu in vredesnaam het stelsel wat aanpassen en laten we het dan ook eens 10, 15, 25 jaar zo laten en niet iedere keer veranderen.

Mevrouw **Hachchi**: Ik wil met u verder naar uw rol als lid van de raad van commissarissen van het Waarborgfonds. Vorige week hebben we de directeur van het Waarborgfonds, de heer Van der Post, gesproken. Hij gaf aan dat hij niet op de hoogte was van het feit dat het Waarborgfonds derivatenproducten goedkeurde. Ook de raad van commissarissen wist hier niet van. We hebben natuurlijk de heren Van Dam en Boot hier gehad, die een verklaring hebben afgelegd. Was u ervan op de hoogte?

De heer **Calon**: Ik heb de beide heren gezien. Ik was niet op de hoogte van die ellende bij Vestia. Ik weet het eerste moment dat ik daarvan op de hoogte kwam nog goed.

Mevrouw **Hachchi**: Maar mijn vraag was: was u op de hoogte van het feit dat het Waarborgfonds derivatenproducten goedkeurde?

De heer **Calon**: Nee.

Mevrouw **Hachchi**: Was u op de hoogte van het derivatengebruik in de sector?

De heer **Calon**: Ja.

Mevrouw **Hachchi**: Daar was u van op de hoogte. Wist u dat bepaalde typen derivaten een speculatief karakter hadden?

De heer **Calon**: Nee.

Mevrouw **Hachchi**: Was u op de hoogte van de liquiditeitsrisico's van bepaalde typen derivaten?

De heer **Calon**: Nee.

Mevrouw **Hachchi**: Is het niet vreemd dat dit niet bekend was bij u?

De heer **Calon**: Ja.

Mevrouw **Hachchi**: Kunt u dat toelichten?

De heer **Calon**: Ja, het is natuurlijk vreemd als je ziet wat er met Vestia is gebeurd. Dat vond ik redelijk schokkend. Ik werd gebeld door Roland van der Post, ergens in september 2011 dacht ik. Hij zei: "Joh, Vestia moet een miljard liquiditeit hebben, anders gaat de boel daar failliet." Ik zei: "Hoe kan dat nou?" "We overwegen tijdelijke liquiditeitssteun." Nou ja, ik was echt stomverbaasd!

Mevrouw **Hachchi**: Mijn vraag is of het niet vreemd is dat u verbaasd was.

De heer **Calon**: Ja. Wij hadden dat moeten weten als raad van commissarissen. Dat had gemeld moeten worden aan de raad van commissarissen en dat is het niet.

Mevrouw **Hachchi**: Dat klopt. Tegelijkertijd was u ook voorzitter van de branchevereniging.

De heer **Calon**: Ja, maar ...

Mevrouw **Hachchi**: Ook vanuit die hoedanigheid wist u het niet.

De heer **Calon**: U vroeg net of ik bekend was met het gebruik van derivaten. Ja, met gewone plain vanilla swaps, dus waarmee je renterisico's afdekt. Het departement en wij vonden dat dit in een langetermijnfinanciering heel erg goed was. Ik was echter niet bekend met al die rare exotische producten.

Mevrouw **Hachchi**: Nee, maar ik stel nogmaals mijn vraag. Het punt dat ik wil maken is dat u lid bent van de raad van commissarissen van het Waarborgfonds. Vanuit die hoedanigheid bent u heel helder. U zegt: dat wisten we niet; dat hadden we moeten weten.

De heer **Calon**: Ja.

Mevrouw **Hachchi**: Ik doe daar nog een schepje bovenop. U was ook nog eens actief in de branche.

De heer **Calon**: Ja, dat klopt.

Mevrouw **Hachchi**: Had u dat vanuit uw positie -- die andere pet die u op had -- niet moeten weten?

De heer **Calon**: Dat weet ik niet. Ik moet zeggen dat ik niet alle financiële trucjes ken die mogelijk zijn. Daar worden we niet dagelijks over geïnformeerd.

Mevrouw **Hachchi**: Heeft Aedes als brancheorganisatie daar nu wel beter zicht op?

De heer **Calon**: Aedes heeft niet de kennis en competentie om derivaten heel goed te beoordelen. Toen de derivatenregels werden besproken, hebben wij onze kennis vooral bij het ministerie van Financiën gehaald.

Mevrouw **Hachchi**: We hoeven het niet te verengen tot derivaten. Het gaat natuurlijk met name om de liquiditeitsrisico's die überhaupt in de sector kunnen opkomen.

De heer **Calon**: Ja, die zijn er. Nu des te meer, omdat de derivatenregels nu zo strak zijn dat er geen nieuwe derivaten worden afgesloten, terwijl we wel met bedrijfsfinancieringen zitten. We weten dat leningen om de vijf, tien jaar moeten worden hergefinancierd. Ik maak me wel zorgen over de renterisico's die daarin zitten.

Mevrouw **Hachchi**: Laat ik mijn vraag anders stellen. Welke lessen heeft Aedes getrokken uit dit geval?

De heer **Calon**: Aedes heeft de les getrokken dat je bij het WSW mensen moet hebben die verstand van centen hebben, dus ook van dit soort dingen.

Mevrouw **Hachchi**: Die waren er dus niet, begrijp ik uit uw woorden?

De heer **Calon**: Niet toereikend; laat ik het zo zeggen. Er is bij het WSW ook nog wat gebeurd, hè? De structuur is veranderd. U hebt de heer Boot daarover gehoord. Er is een scheiding van zaken. Er zijn andere mensen gekomen. Er zijn mensen weggegaan. Wij vinden dat het financiële toezicht bij financiële deskundigen en in een financieel deskundige omgeving moet zitten.

Mevrouw **Hachchi**: U haalde net de consequenties aan die het heeft gehad bij het Waarborgfonds. De raad van commissarissen heeft Ernst & Young twee onderzoeken laten doen. Die twee rapporten zijn ook besproken in een vergadering van de raad van commissarissen. U was bij beide vergaderingen, in juni 2012 en in december 2012.

De heer **Calon**: Ja.

Mevrouw **Hachchi**: Welke rol speelden deze rapporten bij het vertrek van de heer Van der Post?

De heer **Calon**: Als raad van commissarissen hebben wij op een gegeven moment gezegd dat wij geen vertrouwen meer hadden in de heer Van der Post, dus dat hij gewoon weg moest.

Mevrouw **Hachchi**: Kunt u toelichten welke argumenten u aandroeg vanuit de raad van commissarissen?

De heer **Calon**: Ik ken al die argumenten niet meer uit mijn hoofd. We hebben er heel veel over vergaderd. Dat gold trouwens niet alleen voor de heer Van der Post, maar voor meer mensen. Het is ook niet alleen in deze vergaderingen gebeurd. Wij hebben als raad van commissarissen bij het WSW de touwtjes wat strakker aangetrokken; laat ik het zo zeggen. Boot heeft ook gezegd dat er een controller is weggegaan. Door de nieuwe controller kwamen we erachter dat er wel procedures waren, maar dat niet iedereen zich aan die procedures hield. Wij vonden, ik vond het te soft. Mensen die relatiebeheer deden, gingen ook beoordelen. Dat moet je scheiden. We wilden een afdeling bijzonder beheer. We wilden meer professionaliteit. We wilden ook dat er strakker aan de wind gevaren werd. Daaruit zijn personele consequenties getrokken.

Mevrouw **Hachchi**: U zei "andere mensen". Bedoelt u daar ook de heer Rink mee?

De heer **Calon**: Ja.

Mevrouw **Hachchi**: Kunt u aangeven wat de belangrijkste kritiekpunten waren ten aanzien van zijn functioneren?

De heer **Calon**: Nee.

Mevrouw **Hachchi**: Waarom niet?

De heer **Calon**: Omdat ik dat niet uit mijn hoofd weet. Dat zal allemaal in de stukken staan, maar ik weet niet meer wat we over die vijf jaar allemaal precies hebben besproken. Wij vonden dat ... Nee, ik ga mijzelf niet herhalen. Ik heb het net gezegd.

Mevrouw **Hachchi**: Ja, maar is de heer Rink ontslagen vanwege de dingen die gebeurd zijn?

De heer **Calon**: Ik weet niet meer wat de formele titel is geweest. Daar ging het bestuur over. Ik weet wel dat wij er in de raad van commissarissen verschillende gesprekken over hebben gehad.

Mevrouw **Hachchi**: U kunt niet toelichten ...

De heer **Calon**: Nee, dat weet ik niet meer uit mijn hoofd; echt niet. Ik weet niet meer wie wat gezegd heeft over wie.

De **voorzitter**: Mijnheer Calon, wij komen uiteindelijk bij De Balans Hersteld. Onze commissie begrijpt dat die balans nog niet hersteld is, maar dat er een pad naartoe wordt geëffend. Op het najaarscongres van Aedes wordt het rapport of de notitie met de titel De Balans Hersteld besproken, naar ik aanneem ook om het vast te stellen?

De heer **Calon**: Ja.

De **voorzitter**: In de notitie lezen wij in ieder geval de vraag of de legitimering van de woningcorporatiesector in het geding is. Waarom staat die vraag überhaupt in het rapport De Balans Hersteld?

De heer **Calon**: Omdat uit De Balans Verstoord, alsmede uit het proefschrift waarop Wouter Beekers is gepromoveerd, ...

De **voorzitter**: Dat kennen we.

De heer **Calon**: ... bleek dat de corporatie wat losgekomen is van de mensen voor wie ze het doet. Dat zijn de mensen met een platte portemonnee. Die balans moet dus worden hersteld. Voor ons is het zeer de vraag of dat alleen door regelgeving en beter toezicht kan, of dat je ook naar een derde laag moet gaan en stakeholders naar binnen moet halen. U zult in dat rapport lezen dat wij vinden dat de maatschappij naar binnen moet worden gehaald. Dat is een congresbesluit. De vorm waarin je dat doet, wordt nu uitgewerkt. Daarover wordt op het herfstcongres gesproken. Mijn voorkeur zou zijn een derde laag met bepaalde bevoegdheden voor bewoners/huurders. Wij zijn erover aan het discussiëren hoe je dat het beste vorm kunt geven.

De **voorzitter**: Die legitimeringskwestie, die vraag wordt dus in het rapport aangeroerd en in het najaarscongres aan de orde gesteld. Hebt u de indruk dat die vraag ook bij de corporaties leeft?

De heer **Calon**: Ja, die leeft zeker. We hebben leden die een maatschappijraad instellen. Er zijn ook leden die overgaan naar de coöperatieve vorm en gewoon een ledenraad instellen. Er zijn ook leden die er experimenten mee doen. Het leeft dus heel erg. Het is alleen niet zo dat er één monomane matrix is in de zin van "zo gaan we het doen". Er zijn verschillende oplossingen. Mensen zijn aan het zoeken naar de beste oplossing.

De **voorzitter**: In het rapport De Balans Hersteld staat een overzicht van wat er op dit moment allemaal gebeurt op het terrein van legitimering, zoals de inbedding van de Wet normering topinkomens, een verscherping van het toezicht en veel strakkere regels voor derivaten. Ook passeert de Herzieningswet de revue. Als we daarnaar kijken, valt op dat het allemaal wet- en regelgeving is. Wij hoorden uw voorganger, de heer Van Leeuwen, de stelling verdedigen dat alles met betrekking tot het BBSH et cetera wel op één A4'tje had gekund. Betekent datgene wat we in De Balans Hersteld zien aan wet- en regelgeving, dat Aedes vanaf nu meer verwacht van de rol van de overheid dan in het verleden, toen Van Leeuwen er nog zat? Hij heeft het over één A4'tje. Plemp het daar maar op en verder

De heer **Calon**: Dat zijn verschillende dingen. U stelt twee vragen. De eerste vraag is of het op één A4'tje zou kunnen. Het antwoord daarop is nee. De tweede vraag is of ik meer verwacht van de overheid. Ik verwacht van de overheid dat zij doet waartoe ze op aarde is, namelijk het beleidskader scheppen en een toezichthouder organiseren die daar toezicht op houdt. Is dat meer? Nee, ik vind dat de normale taak van de overheid.

De **voorzitter**: Er staat overigens ook nog in dat woningcorporaties de verbinding met de maatschappij meer moeten versterken dan nu het geval is. Wat staat daarin centraal? Hoe gaat u dat doen?

De heer **Calon**: Dat heb ik geprobeerd te zeggen. Dat is dus met je huurders, met de mensen voor wie je het doet, maar ook met je stakeholders. Wij hebben op dat vlak natuurlijk heel veel gedaan. In 2010 hebben we in onze visie gezegd dat het beter moet en dat het niet aan een individuele corporatiedirecteur is om te bepalen wat er moet gebeuren. Dat is aan de gemeente, aan het regionale democratische orgaan. Dat blijven we steeds pushen. Dat wilden we ook graag in de Herzieningswet hebben. Dat kon niet, omdat die niet over gemeenten ging. Toen kwam het in de memorie van toelichting; prima. Wij vinden al heel lang dat de lokale democratie, binnen de landelijke kaders die door u als Kamerleden zijn geschapen, moet bepalen wat er moet gebeuren.

De **voorzitter**: Op welke manier zijn corporaties nu nog in onvoldoende mate verbonden met de maatschappij?

De heer **Calon**: Ik denk dat de corporaties daar de laatste jaren een hele slag aan het maken zijn. We komen dan op een heel ander item, waarbij het wat filosofisch wordt. We hebben in deze wereld veel instituties georganiseerd. We zien mensen enorm individualiseren. Ze maken geen gebruik meer van grote instituties, maar willen het zelf doen. Ik persoonlijk vind dat wij als corporaties moeten proberen om dat te faciliteren, binnen de

kaders die daarvoor geschapen zijn. Dan kunt u denken aan initiatieven zoals de wooncoöperatie of ouderenhuisvesting voor groepen.

De **voorzitter**: De Balans Hersteld komt straks op het najaarscongres van Aedes aan de orde. Verwacht u dat het de sector vooruit gaat helpen in het voorkómen van grote incidenten? Gaat dat dan gebeuren?

De heer **Calon**: Ik denk dat datgene wat we de afgelopen jaren hebben gedaan, de sector al vooruithelpt. De conceptie is dat de incidenten die we nu zien, in het verleden, in een andere tijd zijn geweest. Ik denk dat de acties die we de laatste vijf jaar hebben ingezet, de kans op incidenten sterk hebben verkleind. Ook het geven van een formele positie aan de maatschappij in de corporaties werkt daaraan mee, denk ik. Ik probeer dus te zeggen dat er niet één recept is. Er is geen slimmigheidje waarmee je alles kunt oplossen. Het is een set van factoren die je moet regelen.

De **voorzitter**: Hoe groot mogen corporaties zijn? Too big to fail is 80.000, maar ...

De heer **Calon**: Dat is dezelfde vraag als de vraag hoe groot de Albert Heijn of de Jumbo mag zijn. Als die twee keer zo groot worden, gaan mensen ook niet zeggen dat ze twee keer zo slecht worden. Ik denk dat de vraag die mevrouw Hachchi stelde, heel relevant is: hoeveel risico mag een individuele corporatie in het systeem brengen? Een corporatie kan dus best groot zijn, maar dat is geen probleem als dit weinig risico met zich meebrengt; dat is één. Twee: je moet de verbinding regelen tussen de klanten voor wie je het doet, de omgeving en het bestuur. Dat kan in een grote organisatie en dat kan in een kleine organisatie. Ik doe dus geen uitspraken meer in de zin van "ze moeten zus of zo groot zijn".

De **voorzitter**: Mijnheer Calon, dank.

De heer **Calon**: Dank u wel.

Sluiting 17.06 uur.