

De geschiedenis van Woonstichting De Key – Hoofdstuk 7

# De Principaal en de nieuwe tijd

1990-2002



Jos van der Lans

Jos van der Lans (1954) is cultuurpsycholoog en publicist. Van zijn hand verscheen een groot aantal publicaties over de publieke sector. Hij is initiatiefnemer van de Canon sociaal werk, en co-auteur van de Canon volkshuisvesting. Op het terrein van de volkshuisvesting schreef hij eerder *Het rode geluk. Een geschiedenis van de Algemene Woningbouwvereniging*. Zie ook: [www.josvdlans.nl](http://www.josvdlans.nl).

© Jos van der Lans/De Key – 2018

Woonstichting de Key  
Postbus 2643  
1000 CP Amsterdam  
020-6214333  
[www.dekey.nl](http://www.dekey.nl)



Foto voorpagina: Henk Draaisma was van 1990 tot en met 1995 bestuurder van De Doelen en aanjager van de verdergaande samenwerking tussen Onze Woning, Lieven de Key en De Doelen, die in 1994 tot de ontwikkeltak De Principaal leidde en in 1996 resulteerde in een fusie en de oprichting van De Key. Hij was tot 2000 de eerste voorzitter van de Raad van Bestuur van De Key. Foto Ton van Til.

Begin jaren negentig worden de 'gouden koorden' doorgesneden waarmee woningcorporaties aan de overheid zijn vastgeklonken. Vanaf 1995 moeten ze het zonder rijkssubsidie zien te rooien. Voor deze uitdaging zoekt Onze Woning samenwerking met De Doelen en Lieven de Key. Eerst in een gezamenlijk ontwikkelbedrijf, De Principaal, en vanaf 1 januari 1996 als fusieorganisatie: De Key. De nieuwe organisatie gaat voorop in de vernieuwing. De ambities reiken tot in Groningen, maar dit landelijke avontuur eindigt in een koude kermis.

1990 - 2002

# De Principaal en de nieuwe tijd

In 1989 publiceerde staatssecretaris Enneüs Heerma de *Nota volkshuisvesting in de jaren negentig*. Die nota vormde het startschot voor een reeks vergaande veranderingen die de volkshuisvesting ingrijpend op de schop zouden nemen. Die reikwijdte kon Heerma, tussen 1978 en 1986 CDA-wethouder in Amsterdam, in 1989 nog lang niet overzien. Met zijn nota wilde hij een proces op gang brengen dat aansloot bij een veel bredere hervorming van de verzorgingsstaat, waarin de rol van de nationale overheid werd teruggedrongen ten gunste van marktpartijen en lagere overheden.

Over de gezondheidszorg bijvoorbeeld had al in 1987 een commissie onder leiding van voormalig Philips-baas Wisse Dekker een stevig rapport het licht doen zien, waarin de planmatige sturing van voorzieningen door de overheid vervangen werd door marktwerking op basis van 'vraagsturing'. Concurrentie tussen verzekeraars en zorgvoorzieningen, en keuzevrijheid voor burgers moesten de dienst gaan uitmaken, aldus de commissie Dekker. Op een vergelijkbare manier werd er gediscussieerd over de vraag of staatsbedrijven als de PTT, de Nederlandse Spoorwegen en de Arbeidsvoorziening niet

losser zouden moeten komen van de overheid en uiteindelijk geprivatiseerd moesten worden. In de sfeer van de politiek verschenen nota's met titels als *Schuivende panelen* en *De verzorgingsstaat herijkt*. De volkshuisvesting, sinds de Woningwet van 1901 een in hoge mate door de overheid gedomineerde en gefinancierde sector, kon hier niet bij achterblijven.

In 1993 bestond Onze Woning 125 jaar. Voor die feestelijke gelegenheid kregen alle medewerkers een Wonopoly-spel cadeau. De spelregels beginnen met een zin die van een vooruitziende blik getuigt: 'De bedoeling van het spel is gronden te kopen, te bebouwen, te verhuren of op de voordeligste manier te verkopen en daardoor de rijkste speler te worden, zodoende het gehele spel te beheersen en het Wonopoly te verwerven.'

## VRIJHEID

Er kondigde zich, kortom, een nieuwe tijdgeest aan. De maakbare samenleving, vormgegeven door het type overheid



dat na de Tweede Wereldoorlog de wederopbouw ter hand had genomen, werd als achterhaald beschouwd. Haar taak zat er nu wel op. Sterker, de overheid was verworpen tot een bureaucratische regelmachine, die maatschappelijke initiatieven eerder blokkeerde dan stimuleerde. Daarom moest de overheid 'terugtrekken', de samenleving kon het binnen een aantal randvoorwaarden veel beter op eigen kracht af.

Niet onbelangrijk was dat 800 kilometer oostwaarts de Berlijnse Muur sneuvelde en in haar val vervolgens het hele IJzeren Gordijn meesleepte. Dat was een overwinning van de vrije geest. Er meldde zich zelfs een denker, de Amerikaanse filosoof Francis Fukuyama, die meende dat daarmee het einde van de geschiedenis wel in zicht was gekomen. Het neoliberale denken had zijn superioriteit definitief bewezen.

Met de *Nota volkshuisvesting in de jaren negentig* bereikte deze nieuwe gemoedstoestand ook de volkshuisvesting. Jaarlijks ging er meer dan 10 miljard gulden om in de sector, waarbij de rijksoverheid en de gemeentelijke overheden aan de knoppen draaiden, de financiering regelden en de woningcorporaties in feite uitvoerden wat in de ambtelijk-politieke arena's was bedisseld. Er ging in de sociale woningbouw in Nederland nergens een spade de grond in zonder dat de overheid daar tot in detail mee had ingestemd. Zoals dezelfde overheid alle bouwkosten (voor)financierde door goedkope leningen mogelijk te maken, waardoor alle woningcorporaties bij de rijksoverheid in het krijt stonden. Zo waren de verhoudingen sinds menscheugenis gegroeid.

Wat Heerma met zijn nota beloofde was vrijheid. Zijn idee was van een wonderlijke eenvoud: als we nu alles wat corporaties tegoed hebben om te gaan bouwen wegstrepen tegen wat ze in het verleden geleend hebben en terug moeten betalen, dan kunnen we daarna de boeken sluiten. Aldus zouden de 'gouden koorden' waarmee de woningcorporaties vastgeklonken zaten aan de overheid worden doorgesneden, waarna de woningcorporaties – uiteraard nog wel binnen de randvoorwaarden van het toelatingsreglement, het BBSH (Besluit Beheer Sociale Huursector) – de vrijheid zouden krijgen om hun eigen broek op te houden.

Het was een simpele formule, maar de uitwerking had nog zo veel voeten in de aarde dat de uiteindelijke *deal*, die inmiddels door het leven ging als bruteringsoperatie, pas in oktober 1993 werd gesloten en in 1995 werd geëffectueerd toen ongeveer 30 miljard aan leningen tegen hetzelfde bedrag aan subsidies werd weggestreept. Het zou de omvangrijkste financiële operatie van de Nederlandse staat in de twintigste eeuw worden.



De *Nota volkshuisvesting in de jaren negentig* van staatssecretaris Enneüs Heerma maakte een einde aan de subsidieafhankelijkheid van woningcorporaties. Corporaties moesten van 1995 als maatschappelijke ondernemers hun eigen broek zien op te houden.

## OOK KOOPWONINGEN

De aankondiging van Enneüs Heerma maakte in de Amsterdamse volkshuisvestingswereld veel los, zeker onder de nieuwe generatie bestuurders die in de loop van de jaren tachtig was aangetreden en die de corporaties in een steeds professioneler vaarwater had geloodst. Bij hen kuste het een gevoel van ondernemerschap wakker. Zij zagen het als een kans om te ontsnappen aan de almacht van de Amsterdamse Dienst Volkshuisvesting, die tot dan feitelijk bepaalde wat en waar er gebouwd mocht worden. Uiteindelijk hadden de woningcorporaties in de periode van de stadsvernieuwing – na een wat terughoudend begin – veel werk verzet, maar dat alles gebeurde toch onder de directe sturing en leiding van gemeentelijke projectambtenaren. Het vooruitzicht om zelf de dienst uit te kunnen maken sprak menig corporatiebestuurder tot de verbeelding. Niet iedereen overigens, de Algemene Woningbouwvereniging (AWV), ten tijde van Heerma's nota nog de grootste woningbouwvereniging van Amsterdam, zag er eigenlijk geheel geen brood in. Maar in die weigerachtigheid kwam de AWV steeds meer alleen te staan.

Amsterdam telde rond 1990 naast het Gemeentelijk Woningbedrijf nog een kleine twintig woningbouwcorporaties. Een paar stichtingen, de meeste verenigingen. Ze kibbelden regelmatig met elkaar in het verband van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFW), konden stevig van mening verschillen over beleidszaken als woonruimteverdeling en woningtoewijzing, maar ze deden hun werk zonder in een scherpe concurrentiepositie tot elkaar te staan. Er was haat en nijd, zeker, maar geen glasharde competitie. Zij kregen hun bouwopdrachten toebedeeld op grond van de 'kruisjeslijst', een toewijzingssysteem dat in de jaren zeventig op een geruisloze wijze tot stand was gekomen om de enorme hoeveelheid stadsvernieuwingprojecten op een eerlijk-elegante wijze onder de corporaties te verdelen.

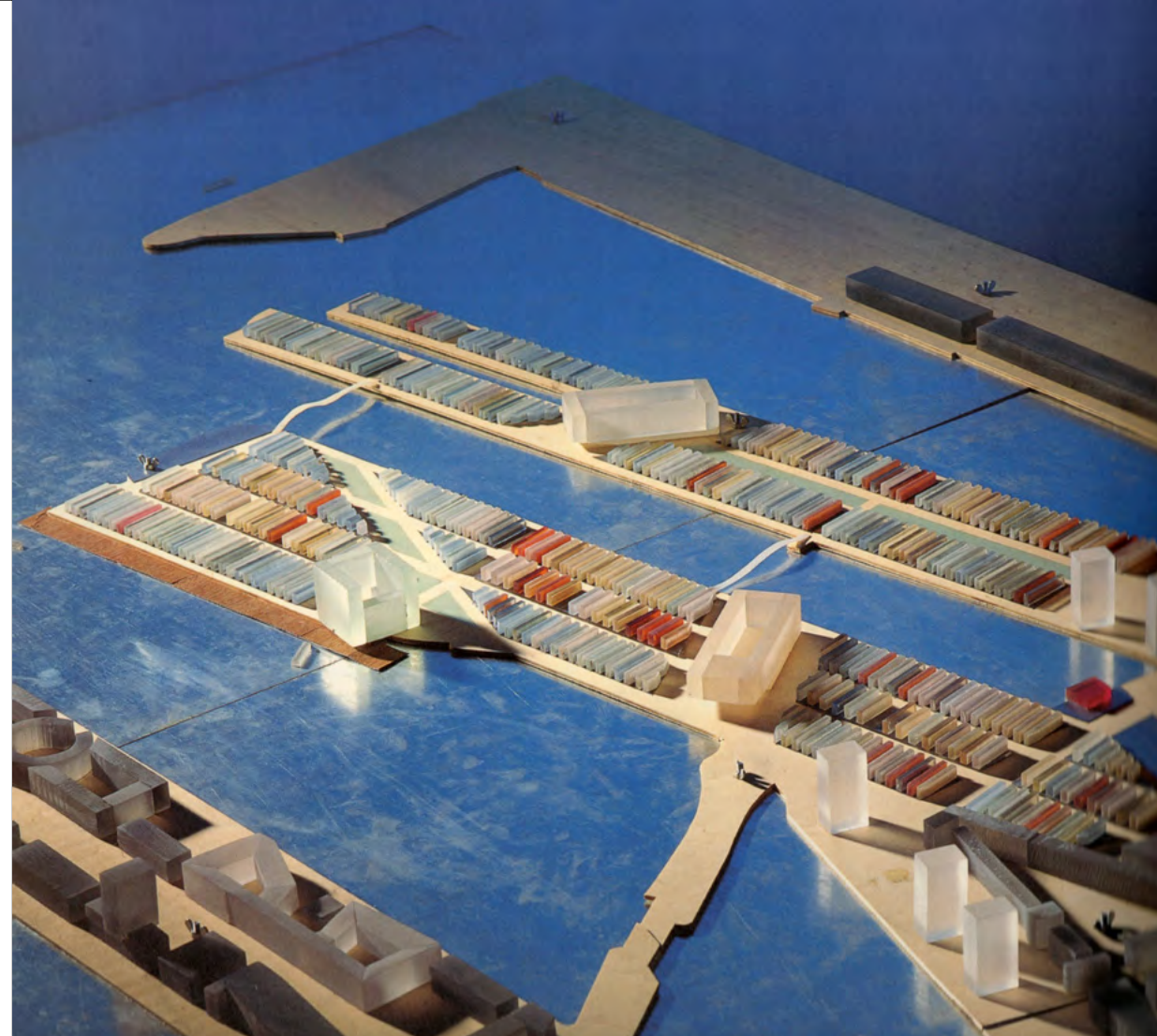
De regeling werd beheerd door de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties, oftewel door haar secretaris Duco Stadig. Het basisidee was dat voorkomen moest worden dat er in een stadsvernieuwinggebied tien of meer corporaties aan de slag zouden moeten. Daarom werden de gebieden verdeeld onder de corporaties. (In hoofdstuk 6 zagen we dat de Bouwmaatschappij/Onze Woning zich concentreerde op de Oostelijke Eilanden, de Dapperbuurt en de Oosterparkbuurt/Swammerdambuurt/Weesperzijde.) Vervolgens werden de nieuwbouw- en renovatieprojecten per gebied volgens de kruisjeslijst verdeeld. Zo kwam elke corporatie aan haar trekken en werd voorkomen dat er bepaalde corporaties werden voorgehouden. Stond er al een kruisje achter de corporatie, dan was de volgende op de lijst aan de beurt. Zo kwam iedereen aan bod.

Die werkelijkheid van op-je-beurt-wachten werd echter door het vooruitzicht van de verzelfstandiging en de noodzaak om financieel de eigen broek te gaan ophouden op de proef gesteld. Henk Draaisma, directeur van woonstichting De Doelen, op 1 januari 1990 voortgekomen uit een fusie van woningbouwvereniging Het Westen en de Stichting Studenten Huisvesting Amsterdam (SSHA), voelde als een van de eerste Amsterdamse bestuurders aan dat de verhoudingen begonnen te verschuiven. Afkomstig uit de sfeer van de accountancy was hij via de Nationale Woningraad in 1987 als crisismanager in Amsterdam beland om orde op zaken te stellen binnen de SSHA, die vanwege een bestuurlijke en financiële wanorde op omvallen stond. Om de studentenhuusvesting overeind te houden zag zowel de gemeente Amsterdam als de rijksoverheid maar één oplossing: breng het SSHA-bestand onder bij een woningcorporatie, een formule die tot op dat moment in Nederland bepaald ongebruikelijk was. Draaisma vond daarvoor bij Het Westen gehoor. Zo ontstond De Doelen, met bij elkaar zo'n 10.000 wooneenheden. Uiteindelijk werd Draaisma gevraagd om vanaf de fusiedatum ook leiding te geven aan de nieuwe organisatie.

Draaisma begreep heel goed dat woningcorporaties in de nieuwe verhoudingen uit een ander vaatje moesten tappen. De Doelen was een van de eerste woningcorporaties die zelf koopwoningen gingen bouwen. Dat was in de hoofdstad niet eerder vertoond. Draaisma: 'Dat was een heel gevecht met de gemeente. Koopwoningen waren voor de markt, corporaties deden sociale woningbouw. Dat wij op de Houtmankade opdrachtgever waren voor een complex van 150 woningen met daarin ook koopwoningen, dat vonden ze bij de Dienst Volkshuisvesting niet kunnen. Voor de koopwoningen moest op voorhand een projectontwikkelaar tekenen. Wij zeiden: als wij het werk doen waarom zouden we dan een projectontwikkelaar met de winst laten opstrijken? Met heel veel moeite en getouwtrek ging de gemeente hiermee akkoord. Dat was het begin.'

#### EINDE KRUISJESLIJST

De arena waar uiteindelijk een beslissend gevecht werd geleverd, was het Oostelijk Havengebied, dat vanaf 1990 in ontwikkeling kwam. Het Westen en dus later De Doelen had zijn oog al laten vallen op dit uitbreidingsgebied met fraaie schiereilanden aan de oostkant van de stad achter het spoor. In 1988 was Het Westen al begonnen in het Entrepotdokgebied, waar 550 woningen werden gebouwd, met in het hart van het gebied bijzondere architectuur, ontworpen door het Haagse bureau Atelier Pro, dat als winnaar uit een prijsvraag tevoorschijn was gekomen. Niet rechttoe rechtaan, maar een grote over het water slingerende galerij van vijf lagen, geflankeerd door vier woontorens, die al snel de aanduiding van potloodtorens mee kregen.



Op initiatief van De Doelen vormden in 1992 vier corporaties, waaronder Onze Woning, en drie bouwbedrijven het consortium New Deal om in het braakliggende Oostelijk Havengebied gezamenlijk de eilanden Sporenburg en Borneo te gaan ontwikkelen. Het was een gedurfde zet. Het leidde uiteindelijk tot een stedenbouwkundig plan van West8 (zie afbeelding), het einde van de zogenaamde kruisjeslijst, de start van De Principaal en de fusie tot De Key.

Deze expertise wilde De Doelen verder ontwikkelen in het Oostelijk Havengebied. Daar begon De Doelen in 1990 op het KNSM-eiland met de bouw van het spectaculaire Piraeus-complex, ontworpen door de Duitse architect Hans Kollhoff. In dit imponerende woonblok werden ruim driehonderd woningen gerealiseerd, vrijwel allemaal verschillend, waarvan 95 procent sociale huur. Het was een duur project. De bruteringsdeal met Heerma was nog in de maak, voor de forse onrendabele top van de woningen (ruim f 100.000,- per woning) sprong de overheid bij. De Doelen had met dit opvallende project echter wel de smaak van het ontwikkelen te pakken en wilde vervolgens doorpakken op het aanpalende Java-eiland. Daar had de gemeente echter geen oren naar, de beurt was aan een andere corporatie, de ACOB (de Amsterdamse Collectieve Onderwijzers Bouwvereniging, in 2002 opgegaan in Eigen Haard). De Doelen moest maar weer op haar (kruisjeslijst)beurt wachten.

Die verplichting tot afwachten beviel Draaisma allerminst. Hij deed vervolgens iets wat tot dat moment in de corporatiewereld ongebruikelijk was, namelijk zelf het voortouw nemen. Voor de schiereilanden Sporenburg en Borneo, waar nog geen plan voor was gemaakt, besloot hij partners te zoeken en met hen aan de gemeente een ontwikkelaanbod te doen dat ze niet zou kunnen weigeren. Hij vond drie collega-corporaties, Onze Woning, Eigen Haard en Dr. Schaeppman, bereid om zich in dit avontuur te storten. Vervolgens zocht hij drie ontwikkelende bouwers<sup>1</sup> op die hij goed kende met de vraag of ze met hen de uitdaging aan wilden gaan. Zo ontstond een consortium van corporaties en ontwikkelaars dat wilde tekenen voor een gezamenlijk ontwikkelproject waarbij 1500 woningen (70 procent koop, 30 procent huur) zouden worden gerealiseerd.

De vraag die de initiatiefnemers zich vervolgens stelden was: hoe krijgen we de gemeente mee? De verhoudingen waren er nog lang niet naar dat men binnen de gemeentelijke diensten dit soort initiatieven op prijs stelde. Ook andere in het Oostelijk Havengebied actieve corporaties voelden zich behoorlijk in het pak genaaid door dit 'stiekeme' gedoe. Maar Draaisma en consorten wisten zich medio 1992 op slimme wijze rechtstreeks tot wethouder Genet te wenden, die er tot verbijstering van zijn eigen ambtenaren wel brood in zag. Hij gaf het consortium de tijd om de plannen uit te werken. Daarmee was de nieuwe ontwikkelcombinatie in positie. Er werd een prijsvraag uitgeschreven voor een stedenbouwkundig plan met honderd grondgebonden woningen per hectare, een voor Nederlandse begrippen zeer hoge dichtheid. De meeste inzenders probeerden die dichtheid te realiseren met een groot aantal woontorens. Alleen Adriaan Geuze tekende een iconisch groot gebouw (de Sfinx) met daaromheen een 'zee van huizen' en won daarmee de prijsvraag. Uiteindelijk lukte 't het consortium niet helemaal om beide eilanden te ontwikkelen, de initiatiefnemers moesten onder druk van de gemeente het grootste deel van het Borneo-eiland prijsgeven. Maar het ontwikkelconsortium, dat zich inmiddels onder de naam New Deal had gemanifesteerd, kon op Sporenburg en een stukje Borneo-eiland wel zo'n 1100 woningen realiseren.

De consequenties van deze New Deal-manoeuvre waren groot. Het gezamenlijke initiatief van vier corporaties en drie ontwikkelaars betekende het einde van de kruisjeslijst. De tijd dat er alleen of voornamelijk sociale woningbouw werd gepland, was definitief voorbij. Het ging er ook niet langer meer om wie er aan de beurt was, maar wie – al dan niet samen met marktpartijen – het slimste opereerde en een goed plan had.

#### NOODZAAK SAMENWERKING

Wat de aan New Deal deelnemende corporaties ook lieten zien, was dat een corporatie, als zij echt grote projecten wilde aanpakken, het

niet langer alleen af kon. Er moest tussen corporaties worden samengewerkt. Zo ontstond De Principaal, een zelfstandige ontwikkelorganisatie, opgericht door de drie ook al in New Deal samenwerkende corporaties: Onze Woning, De Doelen en Dr. Schaeppman, waarbij zich nog een andere corporatie had gevoegd: Lieven de Key.

De eerste berichten daarover verschijnen in het voorjaar van 1994 in de media. In het vakblad *Bouw* legt de nieuwe Principaal-directeur, Han Michel, tevens directeur van Lieven de Key, nog eens uit waarom samenwerking onvermijdelijk is: 'Het tijdperk Schaefer is in Amsterdam definitief voorbij; als we als corporaties willen overleven, hebben we een grotere mix van huur en koop in onze projecten nodig. (...) Huur en koop ondersteunen elkaar in die zin dat van de vrije-sector-koop een bepaald bedrag wordt afgeroomd om ook de sociale huur van een goed kwaliteitsniveau te voorzien.' Eensgezind melden de betrokken bestuurders/directeuren dat De Principaal niet een 'snelle ontwikkelaar met wapperende jaspenden' zal worden. Het beheren en onderhouden van hun bestaande woningvoorraad blijft, zo benadrukken ze, hun eerste taak.<sup>2</sup>

In volkshuisvestelijke kringen in de hoofdstad is het voor iedereen duidelijk dat de oprichting van De Principaal een opmaat is voor een volgende stap: een fusie tussen de betrokken corporaties. Inmiddels zijn de contouren van Heerma's bruteringsoperatie bekend en dringt bij de meeste Amsterdamse corporaties het besef door dat eendracht macht maakt. De meeste corporaties zijn in de verhoudingen die in de maak zijn te klein om voldoende kapitaal bijeen te kunnen brengen om projecten van betekenis tot stand te brengen. Vrijwel elke corporatie gaat daarom om zich heen kijken.

#### VREEMDE EEND

Over het vooruitzicht van een fusie was Lieven de Key het meest uitgesproken. Intern was daar al eerder de conclusie getrokken dat ze in hun eentje met een werkapparaat van iets meer dan 25 personeelsleden in de nieuwe omstandigheden weinig in de melk te brokkelen zouden hebben. De woningcorporatie was met zo'n vierduizend woningen ook verreweg de kleinste van de *founding fathers* van De Principaal. Ooit, in 1968, begonnen als landelijke stichting die bijzondere monumentale panden wilde behouden, had Lieven de Key in de jaren zeventig vaste voet aan de grond gekregen in de Amsterdamse volkshuisvestingswereld. Dat was gelukt, omdat zij iets deden waar andere hoofdstedelijke corporaties hun vingers niet aan wilden branden.

Ze verbonden zich met het bewonersverzet op de Westelijke Eilanden, en in het bijzonder dat op het Bickerseiland, tegen de bouw van enorme kantoorpanden waarvoor een flink aantal oude woningen moesten wijken. Dat stuitte op hardnekkig en fanatiek verzet van buurtbewoners, die zelf architecten in de arm namen en met uitge-



# SSHA (1945) + Het Westen (1910) => De Doelen (1990)

Om het nijpend tekort aan kamers voor studenten aan te pakken, werd direct na de Tweede Wereldoorlog in Amsterdam de Stichting Studentenhuisvesting (SSHA) opgericht. Aanvankelijk richtte de SSHA zich vooral op het verwerven van panden om er studentehuizen van te maken. Maar toen in de jaren zestig de studentenaantallen fors toenamen, was die aanpak niet langer toereikend.

Halverwege de jaren zestig begon de SSHA in de Weesperstraat aan de bouw van de eerste studentenflat in Nederland. Het complex, opgeleverd in 1966, werd ontworpen door de jonge architect Herman Hertzberger, die er een open en op gemeenschappelijkheid gerichte structuur aan gaf. Het opvallende gebouw werd doordoor al snel een pleisterplaats voor toevallige voorbijgangers die de voorzieningen begonnen te gebruiken alsof zij de reguliere bewoners waren. De Weesperflat vormde de opmaat voor andere grootschalige ontwikkelingen van de SSHA in Amsterdam-Noord (H. Cleyndertweg en de Silverberg), Osdorp (Meer en Vaart), Diemen (Rode Kruislaan) en Amstelveen (Uilenstede). Deze studentenflats boden nieuwe studenten een opstap naar een betere woonplek in de stad.

In de loop van de jaren tachtig wordt de SSHA geconfronteerd met een enorme opgave met betrekking tot het onderhoud van studentenflats en de aanpassing van studentehuizen aan veranderende eisen. De SSHA blijkt niet in staat om dit tot een goed einde te brengen. De gemeente Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam dwingen de stichting vervolgens op zoek te gaan naar een woningbouwcorporatie die

zowel bestuurlijk als professioneel orde op zaken kan stellen.

De fusiepartner wordt eind jaren tachtig gevonden in woningbouwvereniging Het Westen. Deze corporatie werd op 20 december 1910 opgericht door onderwijzer lichamelijke opvoeding (en latere politicus) Abraham Staalman. Het Westen was geen verzuilde woningbouwvereniging, volkswoningen moesten volgens de vereniging beschikbaar komen voor iedereen, ongeacht politieke kleur of godsdienst. Daar hoorde bij dat leden géén belanghebbenden mochten zijn bij de verenigingsbouw; zij moesten uit zuiver idealisme lid zijn en niet met de bedoeling één der woningen te betrekken.

Met die bijzondere uitgangspunten ontwikkelde Het Westen zich in de loop van de eeuw tot stabiele factor in de Amsterdamse volkshuisvesting. Met als volkshuisvestelijke parel de Zaanhof (1919, 82 woningen, architect Herman Walenkamp) in de Spaarndammerbuurt, grenzend aan het eveneens monumentale Amsterdamse School-icoon Het Schip.

Onder leiding van een ambitieus bestuur gaat Het Westen eind jaren tachtig op zoek naar uitbreiding en vernieuwing. De corporatie bouwt een groot complex van 550 woningen aan het Entrepotdok in het Oostelijk Havengebied. Het samengaan met de SSHA past in deze nieuwe groeiambitie. Op 1 januari 1990 brengen de SSHA, met zo'n 3500 studenten- en jongerenwoningen, en Het Westen (met + 7500 woningen) hun bezit onder in woonstichting De Doelen, die in de jaren die volgen het energieke voortouw neemt in het samenwerkingsproces dat in 1996 tot De Key zal leiden.

werkte alternatieve plannen kwamen. De gemeente toonde zich daarvoor gevoelig, maar geen woningcorporatie durfde het avontuur met de bewoners aan. Behalve Lieven de Key, weliswaar een totaal onbekende in de Amsterdamse volkshuisvesting, maar vanwege haar monumentenachtergrond wel een corporatie met een landelijke toelating. Zij mocht dus in Amsterdam aan de slag. In haar stichtingsbestuur zaten een paar Amsterdammers die nauwe contacten hadden met bewoners van Bickerseiland. Zij schoven Lieven de Key naar voren toen de vraag aan de orde was of er een partij was die de plannen van de bewoners ten uitvoer durfde te brengen.



Zo was Lieven de Key als vreemde eend in de bijt in de Amsterdamse volkshuisvestingswereld beland, in een wereld waarin steeds dezelfde corporaties elkaar al decennialang tegenkwamen en zo hun eigen manier van omgang hadden. De nieuwkomer werd met het nodige wantrouwen bejegend, zeker toen zij zich eind jaren zeventig ook nog solidair verklaarde met huuracties van bewoners (zie hoofdstuk 6). Dat was *not done*. Maar ze kon moeilijk geweigerd worden als lid van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties, en daarmee draaide ze mee in de dynamiek van de kruisjeslijst. Daardoor kon Lieven de Key gestaag groeien. Of men dat nu leuk vond of niet – ze kwam gewoon aan de beurt.

De Lieven de Key-stichtingsbestuurders waren uit een heel ander hout gesneden dan de doorsnee verenigingsbestuurders die in de traditionele corporaties nog steeds de dienst uitmaakten.<sup>3</sup> Ze hadden niet via een ledenraad carrière gemaakt, ze waren niet gekozen door leden; nee, ze kwamen van de universiteit, studeerden sociologie of bouwkunde, en ze waren gegrepen door de tijdgeest van de jaren zeventig. Woongroepen vonden ze niet vreemd, onmogelijke panden vonden ze een uitdaging, van krakers hadden ze niet bij voorbaat een afkeer, architectuur moest iets bijzonders brengen, reden waarom vaak jonge architecten een kans kregen. Lieven de Key was niet alleen een vreemde eend, de vertegenwoordigers zorgden vooral ook voor een frisse wind. Ze permitteerden zich nieuwigheden waar de meeste andere corporaties niks van moesten weten.

De durf vallen van Lieven de Key aarzelden ook niet om hun vinger op te steken als niemand anders dat deed. Dat was bijvoorbeeld het geval toen de ontwikkeling van de Architectenbuurt, op een oud abattoirterrein ver weg in het oosten van de stad, aan de orde was.



Aan de Sloterkade, op de plek waar ooit een lampenfabriek in bedrijf was, ontwikkelde De Principaal in de tweede helft van de jaren negentig de Lightfactory, een aansprekend project van 69 koopappartementen, met een bijna lichtgevende architectuur.

Geen corporatie wilde daar bouwen, het terrein lag nog achter de toehoeft al problematische Indische Buurt te ver afgelegen van de stad. Maar Lieven de Key wilde groeien om een professioneel apparaat te kunnen opbouwen en greep de kans met beide handen aan. Onze Woning sloot zich – nadat Patrimonium het project op het laatste moment toch te risicovol vond – er uiteindelijk bij aan en ontwikkelde het gebied mee.

Lieven de Key groeide aldus, na een moeilijke beginperiode waarin de organisatie op het randje van een faillissement zweefde, van buitenbeentje in de jaren zeventig uit tot een corporatie die rond 1990 zo'n vierduizend woningen beheerde. Een prijswinnende prestatie leverde ze met de ontwikkeling van het gebied rondom de Oranje Nassau-kazerne, tot begin jaren negentig een desolaat terrein aan de Sarphatistraat, aan de oostkant van Artis, waar ooit het 7<sup>e</sup> regiment van de infanterie bivakkeerde, maar dat al jaren niet meer in gebruik was. Achter de 276 meter lange monumentale bakstenen gevelwand ('de langste aaneengesloten gevelwand van Europa') van het kazernegebouw werden 126 woningen en 56 wooneenheden, alle in de sociale huur, en kantoorruimten ingebouwd. Op het daarachter liggende terrein aan het water van de Buitensingel had Lieven de Key een modern autovrij wooncomplex opgetrokken met 105 gesubsidieerde koopwoningen, negen vrijesectorwoningen en nog eens ruim 150 sociale huurwoningen, verdeeld over zes pontificale,

van elkaar verschillende woontorens, aangeduid als stadsvilla's. De woontorens met zeven woonlagen waren elk afzonderlijk ontworpen door buitenlandse architecten van naam, ook al iets wat tot op dat moment niet gebruikelijk was.

#### NIEUW ELAN

Lieven de Key stond daardoor inmiddels garant voor iets bijzonders. De corporatie had ook een verhaal over de stad. Wat goed was moest behouden blijven en opnieuw een plek krijgen in de stad. Wat er nieuw aan werd toegevoegd moest een hoogwaardige uitstraling hebben. De frisse woningcorporatie wilde kwaliteit toevoegen aan de stad, met volop aandacht voor architectuur. Directeur Han Michel, een bouwkundige uit Delft, leerling van Carel Weeber, en in 1990 overgestapt van de Dienst Volkshuisvesting naar Lieven de Key, liet geen gelegenheid voorbijgaan om die boodschap wereldkundig te maken.

Michel was in de tweede helft van de jaren tachtig actief geweest in de Werkgroep 5x5, waarin vijf wethouders (uit Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Groningen en Zwolle), vijf directeuren van woningcorporaties, vijf architecten/stedenbouwers (onder wie Jo Coenen en Francien Houben), vijf wetenschappers en vijf vertegenwoordigers van huurders (onder wie de latere Key-bestuurder en toenmalig Woonbond-directeur Leon Bobbe) het manifest *Voorbij het gangbare* opstelden, met daarin voorstellen om de sociale huursector van een kwaliteitsimpuls te voorzien en te verlossen van de 'gangbare' (en in de ogen van de werkgroepsleden kwalitatief middelmatige) stadsvernieuwingsnieuwbouw. We moeten de verbeeldingskracht en creativiteit van de Amsterdamse School opnieuw ontwikkelen, hield de Werkgroep 5x5 de sector voor.

Dat nieuwe elan, met veel overtuiging uitgedragen door Han Michel, was precies waar Henk Draaisma van De Doelen en Hildo de Haas van Onze Woning naar op zoek waren. Onze Woning was, nadat de Bouwmaatschappij tot Verkrijging van Eigen Woningen er in 1989 in was opgegaan, van de vier oprichters van De Principaal de grootste. Het was ook een financieel solide organisatie, met een eigenzinnige verenigingsgeschiedenis. Maar het anticiperen op de nieuwe omstandigheden ging niet vanzelf, daarvoor zat de oude verenigingscultuur te diep ingesleten. De organisatie was degelijk, neigend naar behoedzaamheid. Verhalen die Han Michel vertelde, werden binnen Onze Woning niet verzonnen. Tegelijkertijd was er binnen Onze Woning wel steeds meer belangstelling voor kwalitatief goede architectuur. Eind jaren tachtig had de corporatie op het abattoirterrein, tegenwoordig Architectenbuurt, in recordtijd bijzondere sociale woningbouw gerealiseerd, we refereerden er al eerder aan. Hildo de Haas begreep heel goed dat Onze Woning op dit pad door moest gaan om in de tijden die aanstaande waren te overleven. Daarom had



Onze Woning meegedaan met New Deal, daarom waren ze blij toen Lieven de Key, waarmee in de Architectenbuurt prettig was samen-gewerkt, aanhaakte. Daarom was De Principaal een logische stap.

Anders dan Hildo de Haas vertegenwoordigde Henk Draaisma van De Doelen een corporatie die gretigheid toonde, initiatief wilde



De drie eerste bestuurders van De Key: Henk Draaisma (De Doelen, voorzitter), Hildo de Haas (Onze Woning) en Han Michel (Lieven de Key).

nemen. Draaisma was een handige strateeg, iemand die kansen zag en partijen wist te mobiliseren. Maar hij was als accountant van huis uit geen volkshuisvester. Hij was eerder een organisator, misschien zelfs eerder een ontwikkelaar dan een bouwkundige of architect. Juist daarom spraken de bevlogen verhalen van Han Michel hem aan. De Lieven de Key-directeur bracht iets in dat bij De Doelen ontbrak. Zijn verhalen over kwaliteit, architectuur en stedelijke ontwikkeling brachten een elan in dat, zo was Draaisma's conclusie, in de toekomst als corporaties een andere rol moesten aannemen wel eens het verschil zou kunnen gaan maken.

De Principaal ging op 1 januari 1994 van start. Alle oude en nieuwe ontwikkelopgaven van de deelnemende corporaties werden erin ondergebracht. Behalve die van Dr. Schaepman, een in 1907 opgericht en van oudsher katholieke woningcorporatie. Dr. Schaepman was het minst overtuigd van de noodzaak van deze operatie en stelde zich als een wat terughoudende partner op. Toen de andere deelnemende corporaties echt gas wilden geven, floot het bestuur zijn bestuurder Eric van der Putten terug en trok Dr. Schaepman zich terug uit de samenwerking. Het ging ze te hard. Het idee dat De Principaal ook woningen wilde gaan ontwikkelen in het duurdere koopsegment, dat wil zeggen boven de 216.000 gulden, ging de Schaepmanianen een brug te ver. Uiteindelijk moest Dr. Schaepman in 1996, toen de resultaten van de bruteringsoperatie haar financiële

positie danig onder druk hadden gezet, toch op zoek naar een sterke fusiepartner. Omdat ze de Principaal-boot inmiddels had gemist werd dat woningbouwvereniging Eigen Haard.

#### TOONAANGEVENDE BOUWMEESTER

De Principaal vestigde zich in het gebouw waar corporatie Lieven de Key ook kantoor hield – een markant gebouw op het Veemarkt-terrein, een binnenstedelijk industrieterrein op de grens van de Indische Buurt en het Oostelijk Havengebied. De organisatie presenteerde zich bewust als losstaand van de moederorganisaties, daarmee nadrukkelijk onderstempelend dat De Principaal niet een ontwikkelonderdeel was van de drie corporaties, maar een relatief zelfstandige organisatie die namens de deelnemende corporaties projecten ontwikkelde, maar ook los daarvan kon worden ingehuurd door andere corporaties of marktpartijen. Het was ook van het begin een uitgemaakte zaak dat Han Michel zich over de leiding van De Principaal zou ontfemen. Het was zijn ding.

De Principaal betrad met een bijna ongebreideld enthousiasme de nieuwe tijd. Zoals Lieven de Key dat eerder al deed, verzamelde Han Michel talentvolle mensen om zich heen, nodigde jonge veelbelovende architecten uit, zoals Liesbeth van der Pol, Claus en Kaan, Bjarne Mastenbroek en Dirk van Gameren, MDRV, Erna van Sambeek, Hans van Heeswijk, Köther en Salman, en bleef met bijzondere projecten de aandacht opeisen.

'Het was alsof we van een korset van regels waren bevrijd en konden inspelen op de werkelijke vraag', vertelt Han Michel. 'We discussieerden over andere plattegronden, over cascowoningen, over flexibiliteit, andere woonbehoeften. Het was grenzeloos. Niet dat we onverantwoorde projecten deden, zeker niet: De Principaal ging juist steeds professioneler te werk, met de "checks and balances" die horen bij een verantwoorde projectontwikkeling. De Principaal had een eigen adviesraad, die bestond uit mensen met veel expertise in de projectontwikkeling, waar alle investeringsbesluiten aan werden voorgelegd voordat de hoogste bestuurlijke organen er een besluit over namen. We hadden een missie: we werkten aan de stad, met ambitie en enthousiasme. We wilden het stedelijk landschap verrijken. Er dienden zich ook steeds meer kansen aan die we met beide handen aangrepen. Het was een geweldige tijd. De Principaal paste perfect in de snel veranderende sterk geliberaliseerde omgeving van de volkshuisvesting.'

Een voorbeeld. Aan de Sloterkade, op de plek waar ooit een lampenfabriek in bedrijf was, ontwikkelde De Principaal in de tweede helft van de jaren negentig de Lightfactory, een aansprekend project van 69 koopappartementen, met een bijna lichtgevende architectuur. Iedereen wilde de oude fabriek slopen, maar De Principaal won de tender met het voorstel om de fabriek niet te slopen, maar er lofts in

te bouwen. De appartementen gingen vervolgens als warme broodjes over de toonbank. Voor dit project kreeg De Principaal uiteindelijk de Rijksprijs voor excellent opdrachtgeverschap toegekend.

Het was niet de enige prijs die de ontwikkelorganisatie in ontvangst mocht nemen. Enthousiasme, creativiteit en nieuwsgierigheid zorgden keer op keer voor projecten waar iets van uitstraalde. Na jaren van eentonigheid en soberheid kwamen er creatieve krachten vrij die daarvoor buiten de deur werden gehouden. De Principaal afficheerde zich trots als 'een toonaangevende bouwmeester, die zijn kennis van gebruikskwaliteit, architectuur en stedenbouw inzet voor maximale leefbaarheid en optimaal woonplezier'. Dat was taal waar het elan van afspatte, totaal onvergelijkbaar met de taal die nog geen tien jaar eerder door corporaties werd gebezigd.

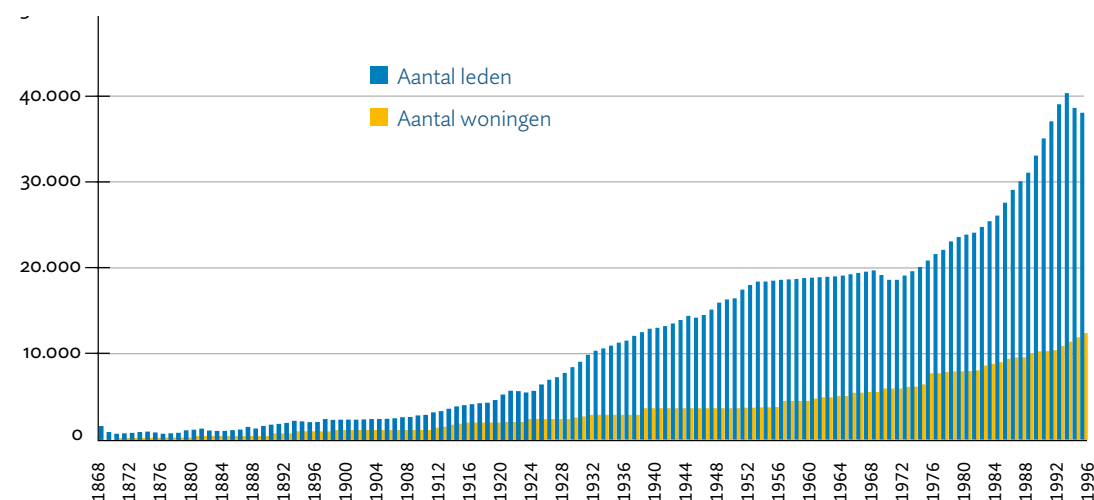
Han Michel verklaart die creativiteit achteraf ook als een loskomen van de decennialange tradities in de sociale woningbouw: 'Het ging altijd over betaalbaar bouwen, bouwen voor de doelgroep, bouwen voor anderen. De meeste corporatiemedewerkers kwamen echter al lang niet meer in aanmerking voor de woningen waarvoor ze verantwoordelijk waren. Maar bij de ontwikkeling van het Oostelijk Havengebied veranderde het perspectief. Je bouwde niet voor de ander, je bouwde ook huizen waarin jezelf zou willen wonen. Het woonprogramma was niet langer min of meer voorgeschreven, je kon er je eigen ideeën in projecteren. Dat leverde allerlei frisse gedachten op; het ontwerpen ging opnieuw leven; je was je eigen doelgroep. Het is niet voor niks dat veel medewerkers van corporaties en ontwikkelaars in het Oostelijk Havengebied, in herstructureringsgebieden, en later op IJburg terecht zijn gekomen.'

#### EINDE VERENIGING

Terwijl De Principaal vanaf het Veemarkt-terrein en later vanaf Loods6 op het KNSM-eiland in het Oostelijk Havengebied als een jonge hond de nieuwe tijd omhelst, kruipen hun moederorganisaties vanaf 1994 steeds dichterbij elkaar aan. Eind 1994 maken zij het voornemen bekend dat zij willen fuseren, in principe moet dan vanaf 1 januari 1996 de nieuwe organisatie van start gaan. Voordat het zover was moest er nog wel een hindernis genomen worden. De ledenraad van Onze Woning moest ermee instemmen. De Doelen had deze hindernis al genomen in 1989 toen de vereniging Het Westen samenging met de SSHA en een stichting werd. Lieven de Key had juist altijd graag leden willen hebben, maar in de onstuimige ontwikkeling had de organisatie er niet de tijd en de menskracht gevonden om er serieus werk van te maken. Wel had Lieven de Key een actieve bewonersorganisatie: De Onderste Steen.

Onze Woning was echter nog steeds een vereniging met meer dan 35.000 leden. In 1993 had ze nog haar 125-jarig bestaan gevierd, inclusief een mooi gedenkboek. Ter gelegenheid daarvan hadden

alle medewerkers bovendien een fraai verzorgd Wonopoly-spel gekregen, een feestelijke knipoog van de directie naar de nieuwe tijd die de corporatie te wachten stond. De spelregels beginnen met een zin die – gelet op de gebeurtenissen die in het volgende hoofdstuk beschreven worden – van een vooruitziende blik getuigt: 'De bedoeling van het spel is gronden te kopen, te bebouwen, te verhuren of op de voordeligste manier te verkopen en daardoor de rijkste speler te worden, zodoende het gehele spel te beheersen en het Wonopoly te verwerven.'



Onze Woning telde op het moment van de fusie op 1 januari 1996 nog een kleine 38.000 leden. Het aantal was de laatste jaren iets aan teruglopen, het hoogste aantal kwam net boven de 40.000 uit. Het aantal woningen was op dat moment zo'n 13.000. Gedurende de hele geschiedenis was die verhouding ongeveer constant. Er waren altijd drie tot vier keer zoveel leden als woningen.

Die nieuwe geest was bepaald nog niet doorgedrongen tot alle leden van de vereniging. Nogal wat leden hechtten ook meer waarde aan het lange en roemrijke verleden dan aan de onbekende toekomst. De Ledenraad was dan ook bepaald niet van plan om blind een handtekening te zetten onder de fusieplannen, die tegelijkertijd het einde van de vereniging zouden betekenen. Voor Hildo de Haas was dat einde echter onvermijdelijk. In de toekomstige wereld kon de nieuwe corporatie niet de last van een ouderwetse verenigingsstructuur met zich meedragen. Wilde de nieuwe organisatie efficiënt en zakelijk kunnen opereren, dan moest het dus vooral een professionele organisatie zijn, niet gehinderd door beslissingsstructuren die uit een voorbij tijdperk stamden en die in het post-bruterings-tijdperk niet langer functioneel waren.

Maar ja, laat een ledenraad maar eens tot dat inzicht komen. Dat is absoluut geen gelopen koers. 'Het is', zo kijkt Hildo de Haas erop terug, 'alsof je met een kalkoen over het kerstdiner gaat praten.' Juist daarom was de operatie grondig voorbereid en nam deze bijna een jaar in beslag. In verschillende fasen werd de Ledenraad door de verschillende stappen geleid. Eerst een principebesluit, vervolgens de uitwerking, dan de financiën, enzovoort.

Een van de concessies aan de Ledenraad was dat er een adviesorgaan tot stand zou komen dat zich – als eerbetoon aan de geschiedenis – zou tooien onder de naam Bouwmaatschappij. De Bouwmaatschappij zou de vinger aan de pols moeten houden als het gaat om de maatschappelijke doelstellingen en de verankering van de nieuwe woonstichting. De adviezen van de Bouwmaatschappij zouden niet bindend zijn, maar de directie zou zich wel moeten verstaan met het adviesorgaan en zich moeten verantwoorden over de manier waarop met de adviezen zou worden omgesprongen. Er zouden maximaal dertig mensen in kunnen komen, gerekruteerd uit een brede kring van stakeholders, betrokkenen en deskundigen, plus een beperkt aantal leden uit de Ledenraad. Op die manier hoopte de Ledenraad te voorkomen dat de nieuwe organisatie, gebiologeerd door de mogelijkheden van de markt, te veel weg zou drijven van de oorspronkelijke doelstellingen: goede huisvesting voor mensen met weinig inkomen.

Na een fors aantal vergaderingen met steeds opnieuw de nodige aanpassingen volgde eind 1995 de beslissende vraag: wie is er nu nog tegen? Hildo de Haas: 'Niemand durfde na al die vergaderingen en veranderingen nog zijn vinger op te steken. Geloof me, ik was enorm opgelucht. Ik zweefde een halve meter boven de grond toen ik na afloop van deze vergadering naar buiten liep. De deur naar een nieuwe tijd was definitief opengegaan. Zo voelde dat.'

#### PRIMA TAAKVERDELING

Op 1 januari 1996 hadden alle medewerkers van Onze Woning en Lieven de Key, in totaal zo'n 275 mensen, een plek gevonden in nieuw samengestelde teams, voor het overgrote deel gehuisvest in het kantoor van De Doelen aan de Hoogte Kadijk. De fusieorganisatie koos voor de naam De Key, een soort inkorting van Lieven de Key. Die keuze had alles te maken met het feit dat Lieven de Key als landelijk toegelaten instelling het recht had om buiten de Amsterdamse stadsgrenzen elders in het land te mogen acteren. Dat ticket wilde De Key niet kwijt. De Principaal had al vanaf haar start laten weten zich niet gebonden te achten aan stadsgrenzen. Zij wilde ontwikkelen daar waar ze gevraagd werd en waar zij mogelijkheden zag. Ook de ambities van Doelen-voorman Draaisma reikten onmiskenbaar verder dan de hoofdstad. Vandaar dat de nieuwe fusieorganisatie de landelijke toelating koesterde en ook wilde gaan gebruiken.

Er was nog iets bijzonders aan deze fusie. De Key telde een woningbestand van zo'n 31.000 woningen; 4000 ingebracht door Lieven de Key, 12.000 door De Doelen en het grootste deel, 15.000, door Onze Woning. Toch werd niet, zoals het meestal gaat, Hildo de Haas als bestuurder van de grootste organisatie voorzitter van de nieuwe Raad van Bestuur, maar Henk Draaisma. Draaisma zag zichzelf als gangmaker van het proces; hij vond het voor de hand liggend dat hij als voorzitter van de Raad van Bestuur zou worden aangesteld.

Maar ja... Zo werd de hete aardappel een tijdlang doorgeschoven, totdat Hildo de Haas zelf de knoop doorhakke. Hij besloot de zaak niet op scherp te zetten. 'Ach', zegt hij als hij erop terugkijkt, 'ik hoefde ook niet zo nodig. Ik ben meer het oliemannetje dan de aanvoerder.'

Zo werkte het ook in de nieuwe Raad van Bestuur, een driemanschap waar ook Han Michel deel van uitmaakte. Michel was echter relatief veel buitenshuis, zijn hart lag bij De Principaal, niet bij het beheer en de exploitatie van de woningen. Henk Draaisma manifesteerde zich in De Key als eerste voorman. Hij was een type bestuurder dat niet het geduld had om ergens lang omheen te draaien. In de nieuwe organisatie moest wel stevig gesneden worden, vooral onder het personeel van Onze Woning, iets wat hij niet onder stoelen of banken stak. Zijn interne optreden zorgde regelmatig voor onrust, waarna 'oliamannetje' Hildo de Haas langskwam om het brandje wat te blussen.

Het ging niet in één keer goed met het trio dat vanaf 1996 leiding gaf aan De Key. Na een paar maanden traden er spanningen aan het licht tussen de nogal controlerende Draaisma en de meer avontuurlijke Michel. De bestuurders bleken nogal verschillende mensen, met geheel eigen gebruiksaanwijzingen. Ze hadden een buitenstaander nodig om weer met elkaar op gang te komen. Maar vanaf dat moment paste het goed bij elkaar. Henk Draaisma, doortastend, veeleisend, pietje precies, voerde in de vergaderingen het hoogste woord, hij kon Michel terugfluiten als zijn plannen te wild waren; Hildo de Haas schipperend, gladstrijkend, sussend en Han Michel in de rol van vooruitstrevende stadsmaker. Toen het drietal eenmaal hun draai gevonden had waren ze zeker in die eerste jaren productief. In het eerste jaarverslag van De Key hadden ze alle drie een werkwoord met een B achter hun naam staan. Voorzitter Draaisma de B van beleggen; bestuurder De Haas de B van beheren en bestuurder Michel de B van bouwen. Het bleek in die eerste jaren na de fusie een prima taakverdeling om de nieuwe uitdagingen aan te gaan.

#### TOONBEELD

Eind november 1995 vond de eindafrekening van de brutering plaats, in totaal werd er in een paar weken tijd in Nederland 60 miljard tegen elkaar weggestreept. Nederland telde op dat moment nog zo'n achthonderd woningcorporaties, die elkaar in razend tempo begonnen op te zoeken. De fusieorganisatie was, met in de flank de eigen ontwikkelorganisatie De Principaal, zo ongeveer de eerste geboorteling van het nieuwe tijdperk. De Key was, en wilde dat ook graag zijn, het toonbeeld van de nieuwe corporatie: slagvaardig, ondernemend, visionair, met een grote verantwoordelijkheid voor de stad.

Zo werd er ook naar gekeken. Misschien nog niet eens zozeer in Amsterdam, maar wel in de rest van het land. De Principaal werd uitgenodigd om buiten de stadsgrenzen haar kunsten te vertonen,

en Henk Draaisma kreeg steeds vaker uitnodigingen om in de vloed van fusies elders in het land te komen praten over hoe het moest. Hoe werkte een nieuwe, zich ontwikkelende corporatie? Hij werd – we schrijven 1996 – uitgenodigd om deel te nemen aan een informeel beraad tussen een aantal out-of-the-box denkende corporatiebestuurders en de top van het ministerie van VROM, waartoe toen de latere zorgstaatssecretaris Martin van Rijn behoorde. Er stond een dikke streep onder informeel; er werd niets vastgelegd, niemand kon zich beroepen op wat er gezegd werd.

Het gezelschap zette zijn tanden in de volkshuisvestingsvraagstukken-nieuwe-stijl. Een belangrijke daarvan was dat de bruterij nog eens nadrukkelijk duidelijk had gemaakt dat er in den lande grote verschillen waren tussen de corporaties. In het subsidiegestuurde tijdperk waren die verschillen niet zo heel erg relevant, want uiteindelijk fungeerde de overheid als financier en bank. Maar nu de corporaties zelf hun broek moesten ophouden, was het wel wrang dat er corporaties waren met een enorme opgave en weinig geld, en tegelijkertijd corporaties met een kleine opgave en veel geld. Daartussen stonden stevige schotten. Dus was het discussiepunt: hoe zouden we kunnen verevenen? Hoe kunnen we volkshuisvestelijk vermogen in de sector effectiever aanwenden, zodat we kunnen voorkomen dat de rijke corporaties op hun geld gaan zitten en de arme corporaties moeten bloeden?

Die informele gesprekken bleven niet zonder gevolgen. Ze zetten de toon. De kersverse corporatiekoepel Aedes, voortgekomen uit een fusie tussen de Nationale Woningraad (NWR) en het Nederlands Christelijk Instituut Volkshuisvesting (NCIV), lanceerde het idee om tot het WooninvesteringsFonds (WIF) te komen. Via dat fonds zouden rijkere corporaties die hun kapitaal niet direct nodig hadden, geld tegen een zeer lage rente aan hun minder draagkrachtige collega's ter beschikking stellen. Al eerder, eind 1996, namen elf corporaties, waaronder De Key, het initiatief om de handen ineen te slaan. Zij vormden de Socrates-groep, die zich als doel had gesteld zo'n 150.000 woningen samen te brengen in één vastgoedorganisatie en daarbij 'taken en middelen met elkaar te matchen'. Het was een vorm van zelfregulering, aangemoedigd door het ministerie, om te voorkomen dat de politiek de verevening met wetgeving zou afdwingen. Dan kunnen we het beter zelf doen, was de gedachtegang. Henk Draaisma zag er de contouren in van een 'maatschappelijk breed georiënteerde vastgoedonderneming'.

De intentie was goed, Draaisma had het in zijn hoofd ook allemaal al uitgetekend. Maar bij de uitwerking bleek het individuele belang sterker dan het groeps- of volkshuisvestelijk belang. De elf leden van de Socrates-groep konden het niet eens worden over wie waar over zou besluiten. Ze vergaderden erover in 1997, verwierven in 1998 zelfs als groep een landelijke toelating<sup>4</sup>, maar heel concreet

wilde het overleg maar niet worden. De bestuurders draaiden om de hete brei heen. Niemand voelde ervoor om de eigen autonomie op te geven, dus verzandde het gesprek tussen de elf in procedures, condities, voorwaarden en reglementen, waarna de fut eruit verdween. In 1999 gooide het gezelschap de handdoek in de ring. Het zat er gewoon niet in. Ook het Aedes WooninvesteringsFonds kwam niet echt van de grond. Zonder zeggenschap kapitaal uitlenen, terwijl er morgen een projectontwikkelaar langs kon komen om leuke zaken mee te doen, dat was voor de rijke corporaties toch een brug te ver.

#### LANDELIJK VASTGOEDFONDS

Voor De Key had het een waarschuwing moeten zijn. Maar voor bestuursvoorzitter Henk Draaisma was het eerder een aanmoediging om het over een andere boeg te gooien. Hij wilde, zoals hij het eerder met New Deal had gedaan, zelf het voortouw nemen. Niet nog een keer op aandringen van het ministerie vrijblijvend om tafel, maar aan de slag met corporaties die hij kende, waar De Principaal al zaken mee had gedaan. Dan wist je wat je aan elkaar had. Dan had de samenwerking zich al bewezen.

Draaisma was ervan overtuigd dat het effectief aanwenden en verbinden van vermogens van corporaties de aangewezen weg was om de volkshuisvesting op een hoger plan te brengen. Dat het kon, had Draaisma al beproefd in Zwolle, waar De Key/Principaal op verzoek van PvdA-wethouder Margriet Meindersma was gevraagd om mee te doen in de ontwikkeling van de nieuwe Vinex-wijk Stadshagen. De wethouder was in 1996 vastgelopen op dwarsliggende lokale corporaties en dacht: hallo, ik ben toch niet meer tot jullie veroordeeld. Meindersma kende Han Michel van de Werkgroep 5x5, waar ze deel van uitmaakte, ze was gecharmeerd van het werk van De Principaal en zocht daarom contact met Henk Draaisma. Kunnen jullie niet de ontwikkeling van het aandeel sociale huurwoningen voor je rekening nemen, vroeg ze. Jazeker, antwoordde Draaisma, maar wij willen wel samenwerken met een lokale corporatie. Henk Draaisma kende van zijn NWR-tijd de bestuurder van de Zwolse corporatie Openbaar Belang en maakte een deal. De Principaal zou in tien jaar tijd zeshonderd woningen ontwikkelen, De Key zou de eigenaar worden en de Zwolse corporatie Openbaar Belang zou het beheer voor haar rekening nemen. Zo was het gegaan. In 1998 werden de eerste honderd woningen opgeleverd. Het kon dus wel.

Ook in Amsterdam was dat bewezen. Daar was in 1999 op initiatief van De Key opnieuw een corporatieconsortium gecreëerd, Far West (de naam was bedacht door Han Michel). Deze nieuwe corporatie werd gevormd door De Key, Het Oosten, Patrimonium en Zomers Buiten om de stedelijke vernieuwing van de Westelijke Tuinsteden onder gemeenschappelijke regie te brengen. De corporaties droegen



In 1999 werd op initiatief van De Key het consortium Far West opgericht, gevormd door De Key, Het Oosten, Patrimonium en Zomers Buiten om de stedelijke vernieuwing van de Westelijke Tuinsteden onder gemeenschappelijke regie te brengen. De corporaties droegen hun bezit over aan de nieuwe combi: in totaal 10.000 woningen en zo'n duizend bedrijfsruimtes.

hun bezit over aan de nieuwe combi: in totaal 10.000 woningen en zo'n duizend bedrijfsruimtes.

Far West werd bevoegd om zelfstandig de herontwikkelingsstrategieën te bepalen en te regisseren, om uiteindelijk – er werd gesproken over tien tot vijftien jaar – de herontwikkelde woningvoorraad weer te overhandigen aan haar leden. Het was opnieuw een voortvarende zet, die tot grote irritatie leidde bij de andere corporaties, omdat deze nog volop met elkaar in overleg waren over de vraag hoe de stedelijke vernieuwing van de Westelijke Tuinsteden effectief kon worden aangepakt. De Key wachtte de uitkomst daarvan niet af, nam het voortouw en dwong daarmee ook de andere corporaties om in de Westelijke Tuinsteden bij elkaar te kruipen. Zo opereerden er in de Westelijke Tuinsteden naast Far West nog twee corporatieconsortia: Prospect Amsterdam (met AWV, Eigen Haard en Rochdale) en Westwaarts (met De Dageraad en het Gemeentelijk Woningbedrijf, later Ymere).

25

Waarom zou dat niet op veel meer plaatsen kunnen? Een landelijk Vastgoedfonds, met een sterke basis (De Key/Principaal) en met lokale beheerorganisaties, zijnde corporaties. Draaisma trok vijf corporaties waar hij een relatie mee had over de streep: Nijestee in Groningen, Eigen Haard in Nijmegen, woonstichting Jutphaas in Nieuwegein, Centrada in Lelystad en Pago in Hillegom. Hij deed ze een aanbod *you can't refuse*. Zij waren allemaal kleiner, hadden niet gemakkelijk toegang tot kapitaal en zagen op eigen houtje onvoldoende mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Ze konden het geld en de expertise van anderen, en vooral dus van De Key en De Principaal, goed gebruiken.

Snel na het stranden van de Socrates-groep stond zodoende in 2000 het Vastgoedfonds Lieven de Key in de startblokken. De al bestaande stichting Lieven de Key werd het juridische vehikel, want daarmee was meteen de landelijke toelating geregeld. Al het vastgoed van de deelnemende organisaties, bij elkaar een kleine 65.000 woningen (meer dan de helft kwam van De Key) zou in eigendom komen van Lieven de Key. Het fonds had de ambitie om uit te groeien tot zo'n 150.000 woningen en vertelde dat aan ieder die het horen wilde.

De Principaal zou als de ontwikkelaar voor het Vastgoedfonds gaan optreden en al haar *knowhow* ter beschikking stellen aan de deelnemende corporaties. Het Vastgoedfonds zou voor de *treasury* zorgen, een woord dat sinds de verzelfstandiging in volkshuisvestingskringen aan een opvallende opmars was begonnen. Het was geen totale fusie, waarin alles bij elkaar kwam, het was eerder een bestuurlijke fusie. De deelnemende corporaties werden werkmaatschappijen met eigen bedrijfsdirecteuren, die echter ondergeschikt waren aan de Raad van Bestuur. Daarin werd Henk Draaisma als voorzitter verantwoordelijk voor strategie en financiën, geflankeerd

door twee andere bestuurders: Arie Moerman, die de contacten met de werkbedrijven in zijn portefeuille had en afkomstig was van Nijestee in Groningen, en André Phiferons, voormalig directeur/bestuurder van Centrada Lelystad, met een wat onduidelijke portefeuille. Phiferons trad toe omdat Centrada, verreweg de zwakste corporatie van de vijf, een bestuurder had geëist. Er werd een nieuwe Raad van Commissarissen aangesteld en daarmee kon het avontuur beginnen. Vol goede moed ging op 15 mei 2000 het nieuwe Vastgoedfonds Lieven de Key officieel van start.

#### OBSTRUCTIE

Het werd een faliekante mislukking. Er werd wel wat in gang gezet, in Lelystad, in Nieuwegein en in Hillegom, maar binnen de nieuwe vastgoedorganisatie Lieven de Key liep er eigenlijk niets soepeltjes. De deelnemende corporaties bleken niet in staat hun eigen 'provincialisme' achter zich te laten. De Amsterdammers waren de grootste en gedroegen zich daarnaar, wat bij anderen als arrogantie overkwam. De Groningers wilden op hun beurt niets van De Principaal weten. Nijestee hield vast aan zijn eigen ontwikkelorganisatie, wat niet de bedoeling was. De gesprekken daarover liepen buitengewoon stroef. Han Michel had het gevoel dat als hij naar Groningen reed om te overleggen 'er dan al vanaf Zwolle kraaienpoten op de weg lagen'. De Groningers wilden, zo was in ieder geval in Amsterdam de indruk, wel het geld uit Amsterdam, maar niet de mensen. Dat zette kwaad bloed.

Maar de meeste obstructie kwam, vreemd genoeg, van De Key zelf. Daar was Hildo de Haas – die het na twintig jaar aan het volkshuisvestingsfront wel zo'n beetje gehad had – uit het bestuur getreden en met een mooie regeling met vervroegd pensioen gegaan. De Principaal was in de nieuwe Lieven de Key-constructie een aparte bv geworden, met Han Michel als bestuurder. Ook hij maakte dus geen deel meer uit van het Key-bestuur. Voor De Key was daarom gezocht naar een nieuwe algemeen directeur. Dat was Jaap van Gelder geworden. Henk Draaisma had, samen met collega-bestuurder Arie Moerman, daar zelf de hand in gehad.

Van Gelder, econoom en met een lange carrière bij de Amro-bank, werd begin 2000 aangesteld om onder de vleugels van de Raad van Bestuur van het Vastgoedfonds als algemeen directeur van De Key te opereren. Maar de rolverdeling tussen de voor de communicatie met de werkmaatschappijen verantwoordelijke Arie Moerman en de lokale directeuren was niet duidelijk. Moerman was tot grote ergernis van Draaisma niet consequent in zijn omgang met de werkmaatschappijen. Complicerende factor was bovendien dat Draaisma De Key moeilijk kon loslaten en zich al snel gepasseerd voelde als er verstrekkende besluiten werden genomen waar hij niet in was gekend. Dat wakte meer en meer de wrevel op van Van Gelder, die meende

dat Draaisma zich vooral moest concentreren op de strategie om het Vastgoedfonds tot de beoogde 150.000 woningen te doen groeien en zich verder niet met De Key moest bemoeien. Hij manifesteerde zich in en buiten De Key steeds nadrukkelijker als de bestuurder van De Key, nam steeds openlijker besluiten zonder de Raad van Bestuur van Lieven de Key daarin te kennen, weerde Draaisma als bestuurder in samenwerkingsverbanden en consortia waarin De Key betrokken was, en zorgde zo voor steeds grotere irritatie bij Henk Draaisma.

Zo nam het wantrouwen bezit van het ambitieuze Vastgoedfonds. De communicatie tussen de top en de werkmaatschappijen stagneerde. Lokaal ging men steeds meer zijn eigen gang. De drie bestuurders begonnen elkaar het leven zuur te maken. Tussen Draaisma en Moerman boterde het steeds minder. De positie van De Principaal in het geheel werd steeds problematischer.

Wat ook niet hielp, was dat er in de media openlijk twijfels werden uitgesproken over een vreemde verkoop van 933 woningen door de 'saneringscorporatie' Centrada, de corporatie in Lelystad, die onderdeel uitmaakte van het Vastgoedfonds. De woningen waren daarna snel weer van eigenaar veranderd, inclusief een behoorlijke winst. Die transactie was voor een aantal Kamerleden voldoende reden om de minister met kritische vragen te bestoken. Weliswaar had deze verkoop zich voltrokken voordat het Vastgoedfonds Lieven de Key ontstond, maar de vragen kwamen wel op het bordje van de nieuwe bestuurders terecht.

Al deze ontwikkelingen deden het Vastgoedfonds geen goed. De spanningen liepen met de week op. Uiteindelijk luidde Henk Draaisma eind 2001 de alarmklok en wendde hij zich tot de Raad van Commissarissen. Hij wilde niet langer het verhaal ophouden dat het Vastgoedfonds door zou groeien tot 150.000 woningen. Hij wilde de tent op orde hebben en in de ambities eerder een stapje terug doen. Zijn collega-bestuurders zagen nog wel kansen, maar de Raad van Commissarissen had inmiddels elk vertrouwen in deze Raad van Bestuur verloren. Zij vonden dat alle bestuurders moesten opstappen, alleen Arie Moerman werd gevraagd om aan te blijven om de continuïteit niet in gevaar te brengen. Draaisma en Phiferons konden hun kantoor per direct ontruimen.

Er werd een interim-bestuurder aangesteld en de Raad van Commissarissen installeerde een zware evaluatiecommissie onder leiding van Henk Koning, voormalig staatssecretaris Financiën en ex-voorzitter van de Algemene Rekenkamer. Deze commissie kwam in 2002 tot de conclusie dat er geen draagvlak was om door te gaan. In 2003 werd het Vastgoedfonds Lieven de Key definitief ontmanteld en werd het bezit weer in de boeken van de deelnemende corporaties opgenomen. Op 1 oktober 2003 trad bij De Key in Amsterdam een nieuwe Raad van Commissarissen aan en was het landelijke vastgoedavontuur definitief voorbij.

**GEEN CHEMIE**

Voor Draaisma was dat alles een schok, vooral ook omdat hij zijn van tevoren contractueel vastgelegde vergoeding tot aan de kantonrechter moest bevechten. Dertien jaar had hij op de vleugels van de nieuwe tijdgeest de volkshuisvesting tot bloei zien komen en zich er volop voor ingezet. En ineens stond hij aan de kant; het duurde een halfjaar voordat hij er overheen was en hij als interim-manager weer aan de slag kon. Zijn tragiek was vooral dat hij zijn partners koos vanuit een strategisch belang. Maar zijn hooggestemde ambities en zijn persoonlijke drive hielden geen gelijke tred met zijn psychologisch inzicht. Hij kwam, zo kijkt Han Michel erop terug, steeds met 'verkeerde verloofden' thuis, waarvoor zijn eerdere – toch redelijk bestendige – relaties aan de kant werden gezet.

Henk Draaisma kan hem daar – achteraf – wel in volgen. 'Het ging te snel. Ik geloofde in een idee, een model, zonder dat ik oog had voor dubbele agenda's. Ik ging ervan uit dat de samenwerkingsaanpak zoals we die in Amsterdam hadden beproefd ook wel landelijk zou werken. Maar de afstand tussen de Raad van Bestuur en de onderdelen was te groot, de top van de organisatie kwam te zweven, afspraken werden niet meer nagekomen. Er was geen realiteitszin, geen collegiale cultuur om elkaar met open vizier te bevragen en te corrigeren. Er was ook geen Raad van Commissarissen die ho, ho zei. Iedereen was – tot het vastliep – van de richting groot, groter, grootst.'

Ook Han Michel wordt niet graag aan deze periode herinnerd: 'Er was geen chemie. Er waren financiële motieven om het te doen. Dat werd ineens een model: vanaf morgen doen we het zo. Er was geen groeiproses, er was een besluit en er was ambitie. Heel veel ambitie. Het was een megalomane constructie. Het waren corporaties met grote verschillen, die in totaal verschillende landschappen opereerden. Het waren, behalve de Groningers, aardige mensen, maar er was geen gemeenschappelijke overtuiging. Er was een verhaal, een voorstelling van zaken, maar eenmaal thuis op eigen bodem ging iedereen zijn eigen gang.'

Het waren ook de laatste dagen van Han Michel als directeur van De Principaal. Hij had gouden jaren gekend. De Principaal stond bekend als de vPRO onder de ontwikkelaars, en daar kleefde rondom de eeuwwisseling bepaald nog niet iets elitairs aan. De bijnaam stond voor smaak, voor kwaliteit, voor eigenzinnigheid – precies de uitstraling die Michel wilde hebben. In 2000 had De Principaal, in de aanloop naar het Vastgoedfonds Lieven de Key, een fraai geïllustreerde glossy uitgebracht, waarin Han Michel nog eens de bijzondere geschiedenis van Lieven de Key in herinnering riep – de corporatie die in nog geen halve eeuw van nul naar 65.000 woningen was gegroeid. Het was het bewijs dat je met lef en visie een eind kon komen. Michel: 'We waren als Lieven de Key bijdehand en ondernemend en

**De tien geboden van De Principaal***(zomer 2000)*

- Gij zult een frans balkon maken.
- Gij zult een superberging garanderen.
- Gij zult de rijken naast de armen huisvesten en de gezonden naast de zieken.
- Gij zult de woning in een oogopslag overzien.
- Gij zult de grote stadswoning terughalen.
- Gij zult met de deur in huis vallen.
- Gij zult een aangename openbare ruimte aanbieden.
- Gij zult de kinderrijken comfortabel huisvesten.
- Gij zult de standaard vermijden.
- Gij zult te allen tijde inventief zijn.

hadden een groot oog voor de culturele kant van de woningbouw.' De Principaal heeft deze fakkel overgenomen, aldus Michel: 'De Principaal maakt steden voor het leven. We kijken altijd naar de context waarin we bouwen. De context gaat over stijl en stedenbouwkundige morfologie, maar ook over functies. (...) Als er dan iets staat, is het net of je aan een touwtje van een buitenboordmotor trekt en het leven begint te draaien.'

Maar Han Michel zag de bui hangen. Hij was vanaf het begin van De Principaal de baas geweest. Hij voelde er niets voor om zich te schikken in het nieuwe gareel, waarin De Principaal samen zou moeten met de afdeling vastgoedtransformatie en een onderdeel zou worden van De Key. Hij had geen klik met de nieuwe directeur Van Gelder. Van Gelder had bijvoorbeeld weinig met de oude dubbeltjeswoningen in de Czaar Peterstraat en de Mauritskade. Onmogelijk verouderde huizen, vond Van Gelder, te duur om te renoveren. Van Gelder zag er geen toekomst voor. Dat soort geluiden vond Michel te gemakkelijk; hij wilde de geschiedenis juist van een nieuw stadsleven voorzien, niet afbreken. Hij besloot de conflicten voor te zijn en vroeg de Raad van Commissarissen om een regeling. In 2002 verliet hij zijn geesteskind De Principaal.



**DE OCEAAN 1999**  
3 koop, 5 huur, 3 bedrijfsruimtes  
R.J. Fortuynplein 11-29, Amsterdam  
CASA Architecten



**W. SCHOUTENPOORT 1998**  
14 koop, 2 bedrijfsruimtes  
W. Schoutenstraat 34-38 en 40-43, Amsterdam  
Bertus Mulder



**NOORDKAP 1997**  
23 koop  
Ponthenestraat 1-5,  
Mauritiekade 114-116, Amsterdam  
Van Sambeek & Van Veen



**CLUSTER OOSTERPARK 1997**  
17 koop, 12 huur, 2 bedrijfsruimtes  
Oosterpark 13-16 + 22, Amsterdam  
Van Sambeek & Van Veen

De Principaal stond rond de eeuwwisseling bekend als de vPRO onder de ontwikkelaars. De bijnaam stond voor smaak,

kwaliteit en eigenzinnigheid. In 2000 bracht De Principaal een glanzend geïllustreerde glossy uit met fraaie beelden

van wat de ontwikkelaar het afgelopen decennium had neergezet. Deze pagina's zijn daaruit overgenomen. In de

glossy legt Han Michel nog eens uit waar het De Principaal om te doen is: 'De Principaal maakt steden voor het leven.

We kijken altijd naar de context waarin we bouwen. Als er dan iets staat, is het net of je aan een touwtje van een

buitenboordmotor trekt en het leven begint te draaien.'



**VASTGOEDTRANSFORMATIE**

Overigens waren de landelijke avonturen van Lieven de Key en de ontwikkelverhalen van De Principaal niet het enige wat de kleine driehonderd personeelsleden van De Key bezighield. Integendeel, het grootste deel van de organisatie had er niet erg veel mee op. De meeste mensen waren bezig met het onderhoud van het woningbestand, dat ruim boven de 30.000 uit torende. Of met het sociaal beheer van complexen. Of met mutaties, die door het forse aandeel van studentenhuysvesting (een kleine 5000 eenheden) veel vaker voorkwamen dan bij een gemiddelde corporatie. Of met de verkoop van woningen, een proces dat halverwege de jaren negentig na de verzelfstandiging gestart was, en dat het nodige denkwerk vereiste. Welke woningen zijn geschikt voor de verkoop? Welke woningen zijn boventallig ten opzichte van de kernvoorraad, zoals dat inmiddels was gaan heten? Dat was puzzelwerk, maar jaarlijks was het aantal verkochte woningen gegroeid van honderd naar jaren met wel vierhonderd woningen die een nieuwe eigenaar kregen.

Heel veel aandacht en energie ging naar wat nog niet zo heel lang geleden stadsvernieuwing heette, maar dat – zoals vrijwel alles in de volkshuisvestingssector – een nieuwe naam had gekregen: vastgoedtransformatie. Ook op dat terrein waren de verhoudingen inmiddels radicaal gewijzigd. In de oude stadsvernieuwing maakte in feite de overheid de dienst uit; eigenlijk draaide daarbij alles om sociale woningbouw. Corporaties voerden uit wat op projectniveau in overleg met bewoners werd besloten. Er waren ramingen voor de exploitatie van een complex, maar de door de overheid gehanteerde dynamische kostprijsbenadering zorgde ervoor dat de tekorten uiteindelijk bij de gemeentelijke overheid konden worden gedeclareerd.

In de nieuwe verhoudingen ging het er heel anders aan toe. Een gebied moest vanuit een integrale visie worden aangepakt. Dat was complexer, omvattender en risicovoller. Het ging niet meer alleen om het renoveren van woningen of om sloop/nieuwbouwprojecten. Het ging om het gezond maken van de buurt, om de leefbaarheid van een heel gebied, om het revitaliseren van straten en winkels, om een nieuwe mix van huur- en koopwoningen. De gemeente tekende voor de masterplannen, maar de corporatie moest het plaatje op eigen kracht financieel rond zien te krijgen. De tekorten konden niet meer bij de overheid worden gedeclareerd, die tijd was voorbij. Onrendabele toppen van renovatieprojecten moesten terugverdiend worden door de verkoop van nieuwbouw- of van bestaande of gerenoveerde woningen.

Dat hele plaatje passend maken vergde al met al veel overleg met alle partijen, veel rekenwerk om te kijken wat wel en niet haalbaar was, veel tact, want bewoners voelen zich al gauw gepasseerd, en veel geduld, omdat ambtelijke en politieke molens nu eenmaal langzaam draaien. Over de vernieuwing van de Spaarndammerbuurt,

waar De Key de helft van het aantal woningen – ooit gebouwd door woningbouwvereniging Het Westen – beheerde, waren de verschillende partijen al in 1996 in gesprek geraakt. In het begin van de jaren negentig had De Doelen een begin gemaakt met een indringende renovatie van het Zaanhof-complex, maar nu was de rest van de Spaarndammerbuurt aan de beurt. Uit onderzoek was vast komen te staan dat veel bewoners van de buurt kwetsbaar waren, dat er van een levendige buurteconomie geen sprake was en dat de wijk dus zowel fysiek als sociaal achteruit kachelde.

De sociale wijkaanpak moest daar niet alleen een halt aan toeroepen, maar ook de wijk weer aantrekkelijk maken. Daarvoor zou niet alleen de helft van de 5000 woningen in de wijk aangepakt worden, maar ook zou er bewust een poging moeten worden gedaan de wijk te verbinden met de geplande nieuwbouw in de aanpalende Houthavens, onder meer door de drukke verkeersader die de Spaarndammerbuurt scheidde van de Houthavens te ondertunelen.

Een groots plan, waarvan de ontwikkeling én de uitvoering voor een heel groot deel op de schouders terecht kwamen van een groep

De Key stond rondom de eeuwwisseling in de Spaarndammerbuurt voor een enorme vernieuwingsoperatie, die op een heel andere leest moest worden geschroeid dan de stadsvernieuwing in de jaren tachtig.



medewerkers van De Key en De Principaal die er dagelijks mee in de weer was. Ongeveer de helft van het totaal aantal woningen in de Spaarndammerbuurt was in het bezit van De Key, en meer dan de helft daarvan zou gerenoveerd of soms zelfs gesloopt worden. Er moesten koopwoningen bijkomen, waardoor de buurt een gedifferentieerder karakter zou krijgen. Daarnaast bezat De Key een flink aantal winkelpanden in de Spaarndammerstraat, de levensader van de buurt. Voor de aantrekkelijkheid van de nieuwe buurt was het van het grootste belang dat daar de juiste winkels in zouden komen. Kortom, de woonstichting stond hier voor een majeure opgave, waarbij de oude inspanningen ten tijde van de stadsvernieuwing verbleekten.

De eerste renovaties gingen in 2001 van start, na langdurig overleg met bewoners, die aanvankelijk met gepaste weerstand de plannen hadden begroet. Binnen De Key had zich een projectteam geformeerd waarin alle geledingen zaten. De technici, de vaklui, de projectleiders, de woonconsulenten, de rekenmeesters, de Principaal-ontwikkelaars van de nieuwbouw – wekelijks kropen ze om tafel om de voortgang te bespreken, correcties te maken, volgende stappen te plannen, verhuizingen te regelen, opleveringen door te nemen, de voortgang te bewaken en de tegenslagen te boven te komen.

Eigenlijk kwam in de sociale wijkaanpak van de Spaarndammerbuurt alles samen: de ervaring met de stadsvernieuwing, het vermogen om bewoners er zoveel als mogelijk was bij te betrekken, de kunst om onvermijdelijke conflicten toch op te lossen zonder dat het escaleerde, een optimale invoeging van nieuwbouw in de bestaande bebouwing en het revitaliseren van de winkelstraat. De Key deed dat niet alleen, maar speelde in de uitvoering wel een hoofdrol. Het hele proces heeft meer dan tien jaar geduurd, waarin lang niet alle onrendabele toppen zijn weggewerkt. Maar wie nu door de Spaarndammerbuurt loopt, ziet ondanks het feit dat de nieuwbouw in de Houthavens een enorme vertraging heeft opgelopen, een buurt die er heel anders voorstaat dan vlak voor de eeuwwisseling.

#### TWEE ZIELEN

Zo huisden er aan het begin van de eenentwintigste eeuw eigenlijk twee zielen in De Key: een uitbundige, ondernemende ziel en een wat nuchterder, wat introvertere inborst. De eerste vond men terug in De Principaal, waar een nieuw type corporatiemedewerker tot wasdom was gekomen. Dat waren mensen die moesten acquireren, nieuwe combinaties smeden met commerciële partijen, meedoen aan competities, gebiedsanalyses maken, projecten tot ontwikkeling brengen – allemaal zaken waar corporaties tot tien jaar geleden nog geen kaas van hadden gegeten. Die nieuwe corporatiemedewerkers moesten na het echech van het Lieven de Key-Vastgoed-

fonds weer toetreden tot de garelen van De Key. In 2004 werd hun wederkomst gevierd met een pontificale boottocht van Loods6 naar een kantoor aan het begin van de Hoogte Kadijk, waar zij onder één dak aan het werk moesten samen met de afdeling vastgoedtransformatie, de nieuwe stadsvernieuwers nuchterder, behoedzamer en aanmerkelijk minder groots en meeslepend. Zij vormden samen met de beheerders de gebiedsteams die de handen aan de ploeg zetten van de bestaande stad, die moesten transformeren, omvormen, buurten naar een hoger niveau brengen. De nieuwe ontwikkelaars en de nuchtere stadsvernieuwers en beheerders vormden met elkaar een moderne, vernieuwende woningcorporatie, maar in de vrijheids-euforie van de jaren negentig waren het twee verschillende werelden geworden.

‘Je kon het zien aan de auto’s, ook aan de mijne’, blikt Han Michel terug op zijn tijd bij De Principaal, ‘die werden elk jaar groter, duurder. De auto, we weten het allemaal, is het symbool van waar je bij wil horen, met wie je je wilt vergelijken. Wij voelden ons kennelijk grote jongens, we wisten hoe we de stad konden maken, en daarop lieten we ons ook voorstaan.’ Dat gevoel leefde echter aanmerkelijk minder bij de mensen van beheer of van de afdeling vastgoedtransformatie, die dagelijks in een buurt in de weer waren of die de vernieuwing van de Spaarndammerbuurt of Dapperbuurt in goede banen probeerden te leiden. Hun referentiekader was niet dat van de snelle projectontwikkelaars, eerder dat van een ambtelijke wereld waarmee ze in overleg waren. Hun wereld was anders, over hun verdiensten klaagden ze niet, maar een leaseauto konden (en wilden) ze zich niet permitteren.

Na het demasqué van het Vastgoedfonds Lieven de Key stond De Key voor de opgave om zich weer op zichzelf en haar betekenis voor de stad te concentreren. De opgave om van alle losgekomen krachten weer één organisatie te maken, die ambitie en realiteitszin moest zien te combineren. Aan de nieuwe bestuurder Jaap van Gelder de schone taak om daar leiding aan te geven.

#### Noten hoofdstuk 7

1 De drie ontwikkelende bouwers die zich bij New Deal aansloten waren: Coöperatief Bouwbedrijf Moes, muwi en Intervam.

2 Bouw, nr. 11, 27 mei 1994, p. 12-13.

3 Aan het Lieven de Key-bestuur zijn namen verbonden als Jos Wibaut (kleindochter van misschien wel de bekendste volkshuisvestingswethouder van Amsterdam Floor Wibaut), Larry Hurle Bath, Ineke Teijnant en Gerard Anderiesen, die in 1992 directeur van de

Amsterdamse Federatie zou worden en vervolgens bestuurder van de Algemene Woningbouwvereniging (awv), die in 2008 fuseerde met Het Oosten tot Stadgenoot (zie hoofdstuk 8).

4 Vragen van het lid Biesheuvel (CDA) aan de staatssecretaris van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer over samenwerking tussen woningcorporaties (16 april 1999) en Antwoord staatssecretaris Remkes van 17 mei 1999.