

De geschiedenis van Woonstichting De Key – Hoofdstuk 8

Groot, groter, grotesk

2000-2011



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.

© Jos van der Lans/De Key – 2018

Woonstichting de Key
Postbus 2643
1000 CP Amsterdam
020-6214333
www.dekey.nl



Begin 21e eeuw lijken de bomen voor corporaties tot in de hemel te groeien. Ze spelen in de vastgoedmarkt voor Robin Hood. Ze bouwen niet langer alleen huizen, ze ontwikkelen gebieden, bouwen aan steden. Na het mislukken van de fusie met Het Oosten en de AWV schakelt De Key zelfs nog een tandje bij. De projectenportefeuille wordt voor miljarden gevuld. Het kan niet op. Tot de vastgoedcrisis vanaf 2008 de ballon uiteen doet spatten. Met dramatische gevolgen.



2000 – 2011

Groot, groter, grotesk¹

In de zomer van het millenniumjaar 2000 publiceert het Aedes-Forum voor Zingeving en Inspiratie een boekje met als titel *Robin Hood en Koning Klant. De maatschappelijke verankering van corporaties*.² Het boek begint met de constatering dat woningcorporaties zich hebben ontwikkeld tot 'maatschappelijke ondernemingen die niet langer alleen in de weer zijn met betaalbare huurwoningen, maar op het brede terrein van wonen hoogwaardige dienstverlening bieden.' Maar daarbij doemen, aldus het Forum, wel een paar indringende vragen op: 'Want wie heeft er eigenlijk nog wat te zeggen over de corporaties? Wie bepaalt of hun maatschappelijke prestaties ook goed zijn? Wat is hun maatschappelijke verankering?'

In het boek komen zeven corporatiedirecteuren aan het woord. Ze zijn stuk voor stuk zoekend hoe zij de rol van hun corporatie inhoud willen geven. Het is een breed palet. Ze willen gevarieerde woondiensten leveren, verantwoordelijkheid nemen in de wijk, samenwerken met de gezondheidszorg, welzijnswerk, onderwijs, leefbaarheid bevorderen, huismeesters aanstellen, stakeholders inspraak geven, projectontwikkeling entameren. Het houdt niet op. Een corporatiedirecteur kan zich bijvoorbeeld heel goed voorstellen dat bewoners tegen de corporatie zeggen: 'Oké, jullie mogen best iets aan onze huizen doen, daar willen we ook meer voor betalen, maar als jullie met je partners integraal willen werken willen wij kinderopvang in de wijk, of meer werkgelegenheid.' Het zou aldus deze directeur heel legitiem zijn als huurdersorganisaties dat soort eisen zouden gaan stellen.

De twee hoofdpersonen in de titel van de brochure, Robin Hood en Koning Klant, spelen in de redeneringen van vrijwel alle directeur-bestuurders impliciet een belangrijke rol. Robin Hood legitimeert hun ondernemerschap, hij symboliseert de nieuwe noodzaak om op eigen kracht geld te verdienen. Robin Hood is anno 2000 een projectontwikkelaar met een sociaal hart. Hij laat zich zien in een groeiend aantal deelnemingen in bv's, hij koopt grond en bijzondere gebouwen, hij zet commerciële projecten op en bouwt aan niet-

Meer en meer ontwikkelde De Key zich in het begin van de 21e eeuw als een ambitieuze projectontwikkelaar ten dienste van de brede volkshuisvesting. Dit is een collage van een aantal van de projecten waarmee De Key/De Principaal in de weer was.

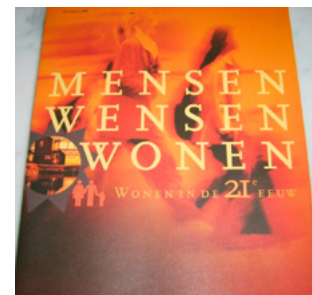
onaanzienlijke vastgoedportefeuilles. Robin Hoods ambities zijn groot, maar verantwoord, want de opbrengsten worden immers niet – zoals dat bij particuliere projectontwikkelaars het geval is – in eigen zak gestoken, maar komen ten goede ‘aan de gemeenschap’, aan de volkshuisvesting, aan de goede zaak. Dat deed die Middeleeuwse nobele rebel Robin Hood immers ook – stelen van de rijken ten faveure van de armen. In een iets minder rebelse en wat beschaafdere variant – veelal wordt er gesproken over kruissubsidiëring of verevening – denken corporatiebestuurders er anno 2000 net zo over.

Robin Hood is in zeker opzicht ook de ideoloog van wat in een wat breder politiek verband inmiddels tot ‘de derde weg’ is gedoopt. Dat is de weg die vooral in sociaaldemocratische kringen in de jaren negentig snel aan populariteit heeft gewonnen. Het is een middenweg tussen de twee uiterste sturingsinstanties ‘overheid’ (=trage bureaucratie) en ‘markt’ (=pure commercie), waarmee in het Verenigd Koninkrijk Tony Blair de Labour-party en in de Verenigde Staten Bill Clinton de Democraten nieuw leven hebben ingeblazen. In Nederland heeft de PvdA zich ertoe bekeerd, waardoor in 1994 een nieuwe ‘paarse’ coalitie met de VVD en D66 mogelijk was geworden. Het idee van de derde weg is simpel: probeer de kracht van de economie (frisse concurrentie, efficiency en winstmaximalisatie) aan te wenden voor het realiseren van publieke belangen (wonen, welzijn, volksgezondheid, openbaar vervoer).

Deze marktwerking ten dienste van de goede zaak – het Robin Hood-principe – heeft in de jaren negentig geleid tot een reeks privatiseringen en verzelfstandigingen van instellingen die tot dan in de overheidsfeer vertoefden. De corporatiesector is zodoende onderdeel van een omvattende ‘paradigmawisseling’ in de politiek, die in de publieke sector tot een heel andere manier van besturen en een nieuw type bestuurders leidt. Geld verdienen onder de titel van maatschappelijk ondernemerschap is in die nieuwe omstandigheden een onvermijdelijke vorm van overleven. Vrijwel iedereen bekeerde zich ertoe, wie er niet aan meedeed werd links en rechts op neerbuigende commentaren getraakteerd.

STALINISTISCHE STUURMANSPRETENTIE

Koning Klant, de andere hoofdrolspeler in de titel, symboliseert de nieuwe dienstverleningsfilosofie. Die reikt inmiddels verder dan het bieden van woonruimte voor mensen met een krappe beurs. Of zoals een der directeuren het verwoordt: ‘Als corporatie ben je zo’n brede aanbieder van woningen en woondiensten dat je moet inspelen op alle behoeften die er in die situatie zijn. Dus én voor degenen die zwak staan op de woningmarkt, én voor mensen die behoeften hebben aan een woning voor een paar duizend gulden. Je bent stadsleverancier van wonen. Dat is de essentie.’ Zo ver gaan overigens niet alle woningcorporaties, maar allemaal nemen ze afstand van



Staatssecretaris Johan Remkes publiceerde in 2000 de Nota *Mensen, wensen, wonen*, waarin hij waarschuwt voor de ongreepbaarheid waarmee corporaties maatschappelijke vermogens beheren.

dat oude uniforme beeld van een huurder die eenmaal aan de beurt een huurcontract tekent, de sleutel van zijn standaardwoning in ontvangst neemt en na verhuizing de woning in precies de oude staat achterlaat. De nieuwe huurder is meer, is niet een groep-van-dezelfde-slag, maar een verzameling individuen-met-verschillende-wensen, een woonconsument, die weet wat hij wil. Het is een klant die moet kunnen kiezen. Koning Klant dus.

Het boekwerk laat zien dat corporaties volop zoekende zijn. Ze ademen met volle teugen de zuurstof van hun nieuwe vrijheid in. Ze zijn hun speelveld aan het aftasten en dat willen ze vooral op basis van hun eigen mogelijkheden en inzichten blijven doen. De overheid heeft zichzelf immers op afstand geplaatst, en dat moet vooral zo blijven. Daarom tonen de meeste corporatiebestuurders zich niet bijster enthousiast over de *Nota Mensen, wensen, wonen* (kortweg *Nota Wonen*), die staatssecretaris Remkes in hetzelfde millenniumjaar 2000 namens de regering het licht heeft doen zien. Remkes wil doorgaan op het spoor dat met de bruteringsoperatie (zie hoofdstuk 7) is ingezet, maar toont zich in deze nota bezorgd over de potentiële ongreepbaarheid van corporaties die zich door fusies en samenwerkingsvormen hebben ontwikkeld tot steeds grotere bovenregionale en kapitaalkrachtige spelers op de woningmarkt. Hij schrijft: ‘Er kunnen conglomeraten in stichtingsvorm ontstaan die grote (maatschappelijke) vermogens beheren zonder natuurlijke eigenaren die vanuit hun belang controle kunnen uitoefenen. Dat kan op gespannen voet komen te staan met het feit dat ze nog steeds “toegelaten instellingen” zijn met een specifieke maatschappelijke opdracht en in het bijzonder verantwoordelijk zijn voor de zorg voor kwalitatief goed wonen voor de zwakkere groepen in de samenleving.’

Het moet duidelijker, houdt Remkes de corporatiewereld voor. Visie en ambities moeten scherper geformuleerd worden; het interne en externe toezicht moet minder vrijblijvend; er moet een betere verantwoording komen over hoe commerciële activiteiten passen in de maatschappelijke doelstellingen; er moet gewaakt worden voor oneerlijke concurrentie, waar bij woningcorporaties op basis van hun maatschappelijk vermogen, vrijstelling van vennootschapsbelasting en gunstige leencondities particuliere ontwikkelaars on-eigenlijk beconcurreren. Kortom, zo zegt Remkes, de tijd van ‘zoekt u het maar uit’ is voorbij. De teugels moeten weer wat worden aangehaald.

Deze boodschap schiet de corporatiewereld behoorlijk in het verkeerde keelgat. Corporatiekoepel Aedes ziet het als een poging om corporaties opnieuw – net zoals in het verleden – in het overheids-gareel te dwingen. Corporaties menen dat hun inspanningen om als corporaties-nieuwe-stijl eigentijds inhoud te geven aan een nieuwe vorm van maatschappelijk ondernemerschap door Remkes worden miskend. Langdurig applaudisseren tijdens een Aedes-manifestatie

over de Nota Wonen de aanwezige corporatiedirecteuren voor de Haagse wethouder Noordanus die Remkes schertsend als 'een liberale bewindspersoon met een stalinistische stuurmanspretentie' wegzet. Daarmee zijn de stellingen betrokken. De corporaties verwijten de landelijke overheid dat deze een paar jaar na de verzelfstandiging al weer in de achteruitkijkspiegel kijkt en zetten zich schrap om niet in hun hok te worden teruggedreven.

KANSEN PAKKEN EN INITIATIEF NEMEN

Ook De Key tast rondom de millenniumwisseling nog de grootte van het nieuwe speelveld af. In 2000 is Jaap van Gelder als directeur aangesteld om onder de paraplu van het vastgoedfonds Lieven de Key leiding te gaan geven aan de Amsterdamse corporatie. De econoom Van Gelder is dan 48 jaar en heeft 17 jaar bij ABN-Amro gewerkt. Maar een echte klassieke bankier is hij nooit geweest. Toen hij meldde dat hij kandidaat was om lid van het landelijk bestuur van de PvdA te worden, keken zijn bankcollega's een beetje vreemd op. Kan dat wel? Pas toen de bestuursvoorzitter opmerkte dat als actief zijn voor de VVD geen probleem was dat dat dan ook moest gelden voor de PvdA, gingen de wenkbrauwen weer naar beneden. Deze ambiance was wel een reden dat Van Gelder niet zijn hele leven bij de bank wilde slijten. Hij ontwikkelde de ambitie om een maatschappelijke organisatie te leiden. Een woningcorporatie of een ziekenhuis. Om zijn cv meer maatschappelijke glans te geven verliet hij de bank en werkte een aantal jaren als organisatieadviseur bij Cap Gemini, om ten slotte door het werving- en selectiebureau Ebbinge benaderd te worden om bij De Key te solliciteren.

Van Gelder toont zich een gedreven bestuurder, met een goede strategische antenne. Hij is ambitieus in een wereld waarin corporaties zich een nieuwe rol toe-eigenen. Hij ziet daarin grote kansen voor een sterke krachtige woningcorporatie. Zijn bankervaring maakt hem tot een financieel expert. Hij gelooft in de mogelijkheden van maatschappelijk ondernemingen, zeker als ze zoals woningcorporaties over een groot stil vermogen beschikken. Daar valt veel meer mee te doen. Zijn geldingsdrang laat zich niet beteugelen door de rol die hij binnen het grotere geheel van het vastgoedfonds Lieven de Key geacht wordt te spelen (zie hoofdstuk 7). Hij trekt – niet gehinderd door een gebrek aan opportunisme – zijn eigen plan.

Daarvoor vindt hij binnen De Key een vruchtbare voedingsbodem. De ontwikkel-energie van De Principaal is inmiddels stevig in de bedrijfsactiviteiten doorgedrongen. Het consortium dat aan de wieg stond van de ontwikkeling van Sporenburg/Borneo in het Oostelijk Havengebied is succesvol gebleken. Voor IJburg is een zelfde formule bedacht. Er wordt in de Westelijke Tuinsteden in de nieuwe corporatie-alliantie Far West groots en ingrijpend gewerkt aan een enorme herstructurering van dit naoorlogse wederopbouw gebied. De Key



Jaap van Gelder treedt in 2000 in dienst van De Key als directeur en wordt na het échec van het vastgoedfonds Lieven de Key eindverantwoordelijk bestuurder.

begint ook steeds meer greep te krijgen op de stadsvernieuwing-nieuwe-stijl in de Spaarndammerbuurt en Swammerdammerbuurt. De Principaal, ten slotte, heeft een goed gevulde projectportefeuille opgebouwd. De energie is er een van aanpakken en ontwikkelen, van kansen pakken en initiatief nemen.

Daar past ook een filosofie bij, waarvoor de grondstof is geleverd door Han Michel en zijn inspirerende kijk op stedelijke kwaliteit, hoogwaardige architectuur en aandacht voor de sociale en maatschappelijke context. De corporatie is in deze visie al lang niet meer alleen een beheerder en leverancier van sociale huurwoningen, maar verantwoordelijk voor de kwaliteit van het stedelijk (samen) leven. Woningen zijn daarin belangrijk, maar niet allesbepalend. Het gaat ook om voorzieningen, om infrastructuur, om groen, om de kwaliteit van de omgeving. In het nadenken en vormgeven daarvan ziet De Key steeds nadrukkelijker en overtuigender een rol voor zichzelf weggelegd.

Dan is uiteraard de stad wel heel groot en abstract. Daarom operationaliseert de filosofie zich naar gebieden, naar buurten en wijken. De Key – en zij staat daarin binnen de Amsterdamse corporatiewereld bepaald niet alleen – ziet zichzelf meer en meer als een gebiedsontwikkelaar. Als een kapitaalkrachtige buurtspeler die kan investeren in de kwaliteit van het gebied, en – indachtig het Robin Hood-principe – de sociale kant daarvan mee kan nemen. Zo ongeveer het recept zoals dat in de jaren negentig op Sporenburg/Borneo is beproefd, maar inmiddels steeds verder is ontwikkeld en rijker in zijn toepassing geworden.

MAATSCHAPPELIJK KAPITAAL

De gemeente Amsterdam ziet corporaties ook graag in deze rol. Wethouder Duco Stadij laat geen gelegenheid voorbij gaan om de corporaties op hun verantwoordelijkheid voor de stad te wijzen en pleit er voor dat ze hun vermogen te gelde te moeten maken, waarbij hij overigens aantekent dat ze geen vreemde avonturen moeten aangaan. Meermalen zet hij de Algemene Woningbouwvereniging, de AWV, de corporatie in de hoofdstad die het minste op heeft met de nieuwe geest die door de volkshuisvesting waart, weg als een 'slapende reus' die op haar centen zit en er niks mee doet.³ Geld moet niet rusten, maar rollen. Het is maatschappelijk kapitaal dat maatschappelijk ingezet kan worden. In dat kader moeten de corporaties ook hun krachten en kapitaal bundelen. De wethouder – in de jaren tachtig jarenlang secretaris van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFW) – laat weten dat in de toekomst in de hoofdstad naar zijn inzicht plaats zal zijn voor een beperkt aantal, zeg maar twee, drie, hooguit vier, corporaties.

Het productief maken van het grote vermogen van corporaties is ook nodig omdat de overheid steeds minder bereid is om alleen

verantwoordelijk te zijn voor investeringen in de publieke sector. De tijd dat als er ergens iets sociaal-maatschappelijks moest gebeuren (een schoolgebouw, een ziekenhuis, een buurtcentrum) de overheid de portemonnee trok is definitief voorbij. Dat is een verantwoordelijkheid die zij, indachtig de filosofie van de 'derde' weg, op zijn minst wil delen met private partijen, met de markt, en vooral ook – zeker in het door de sociaaldemocratie gedomineerde Amsterdam – met woningcorporaties, die immers sociaal gedreven zijn, kapitaalkrachtig en de winsten niet in particuliere broekzakken laten verdwijnen. Daarom laten zij woningbouwcorporaties graag aanschuiven bij het in ontwikkeling brengen voor nieuwe gebieden, zoals bijvoorbeeld IJburg, of belt er een (stadsdeel)wethouder als er wat moet gebeuren met monumentale panden of oude fabrieksterreinen.

De meeste Amsterdamse corporaties laten zich die rol graag aanmeten. Frank Bijdendijk, al sinds 1982 algemeen directeur van Het Oosten, gaat daarin voorop. Hij doet niet alleen mee op uitnodiging, hij neemt ook steeds meer eigen – en gedurfde – initiatieven. Hij heeft – zeker vanaf het moment dat de corporaties de vrijheid tegemoet traden – in en buiten de hoofdstad een reputatie opgebouwd van gedurfde vernieuwer, iemand met visie, maar ook met een 'een sterk ontwikkeld ego'. 'Gebiedsontwikkeling' is sinds de verzelfstandiging een leidend onderdeel geworden in de strategie van Het Oosten. In het jaarverslag van Het Oosten van 1999 schrijft Bijdendijk: 'Wij zijn tot het inzicht gekomen dat het bevorderen van het woongenot van een bepaalde groep, alleen dan efficiënt kan plaatsvinden als het woongenot van iedereen wordt bevorderd. Bovendien is de omgeving van de woningen minstens even belangrijk voor de kwaliteit van het wonen als het wonen zelf, daarom investeren we ook in de stad.'

In datzelfde jaar komt Bijdendijk in opspraak door de overname voor 17 miljoen gulden van het spiritueel centrum Oibibio aan de Prins Hendrikkade. Het is een van de projecten waar staatssecretaris Remkes zijn bedenkingen in de *Nota Wonen* op baseert. In hoeverre past de aankoop van een spiritueel centrum in hartje Amsterdam nog in het 'volkshuisvestelijk belang'? Voor Bijdendijk is dat een uitgemakte zaak, hij had er – achteraf gezien – alleen beter over moeten communiceren. 'Eigenaar Ronald Jan Heijn zat financieel in de knoei. De gemeente seinde ons in dat louche partijen het pand wilden kopen. Ik heb Heijn toen aangeboden het pand te kopen en terug te verhuren. De gemeente vond dat een geweldig idee. In mijn enthousiasme heb ik direct een persconferentie georganiseerd zonder eerst het ministerie in te lichten. Ambtenaren op het ministerie reageerden afhoudend toen zij om commentaar werden gebeld; ze wisten van niks. *De Volkskrant* en vervolgens de hele Nederlandse pers en alle collega's vielen over me heen.¹⁴ Maar hij houdt vol dat het – 'Natuur-



Frank Bijdendijk, algemeen directeur van Het Oosten, loopt in Amsterdam voorop als het gaat om gedurfde initiatieven.

FOTO'S: BEELDBANK STADSARCHIEF AMSTERDAM.



Al in de jaren negentig koopt De Key in het Oostelijk Havengebied Loods6 (rechts) en het Lloyd-Hotel om met de ontwikkeling van deze beeldbepalende gebouwen de leefbaarheid van het gebied te vergroten.

lijk afhankelijk van de situatie' – een taak van een corporatie kan zijn panden aan te kopen als dat functioneel is om de kwaliteit van wonen en leven in de stad overeind te houden.

LEEFBAARHEID

Dat is een aankoopvisie die ook binnen De Key wordt aangehangen en waar Jaap van Gelder voortvarend op voortborduurde. Al voor zijn tijd heeft De Key op het KNSM-eiland in het Oostelijk Havengebied Loods6 aangekocht, een monumentaal oud havengebouw, dat te midden van alle grote nieuwbouw een bedrijfsverzamelgebouw is van kunstenaars, bedrijven en zelfstandige ondernemers. Loods6 is zo ongeveer de eerste Amsterdamse broedplaats en functioneert als een van de modellen waarop het latere broedplaatsbeleid van de hoofdstad zal worden gegrondvest. Vanaf eind jaren tachtig zijn kunstenaars, krakers en alternatieve architecten en stedenbouwkundigen in de weer geweest om dit unieke gebouw te behouden en er een bijzondere bestemming aan te geven. De Principaal heeft er huisvesting in gevonden en huurt een groot deel van het prachtig aan het IJ gelegen monument. Dat rechtvaardigt op zichzelf al de aankoop, maar die wordt ook beargumenteerd met het idee dat het voor de ontwikkeling van het gebied – De Key exploiteert het Piraeusgebouw op het KNSM-eiland en delen van Sporenburg en Borneo – een te belangrijk gebouw is om prijs te geven aan commerciële partijen. Dus is de aankoop volkshuisvestelijk te verantwoorden, waarbij het eigendom en de exploitatie wordt ondergebracht in zelfstandig opererende stichtingen.

In 1999 koopt De Key een paar honderd meter dichtbij het centrum van de stad het Lloyd-Hotel voor de prijs van 17 miljoen gulden. Het is een monument, gebouwd door de scheepvaartmaatschappij Koninklijke Nederlandsche Lloyd en 1921 geopend als zoals

het toen wel heette: 'het meest luxueuze landverhuizershotel van Europa'. Emigranten arriveerden bij het naastgelegen Quarantainegebouw, waar ze een medische keuring kregen en onder de douche gingen. Ze verbleven een aantal dagen in het Lloyd Hotel voor ze de overtocht naar Amerika maakten. Nadat de scheepvaartmaatschappij in 1935 het gebouw verliet, diende het Lloyd Hotel achtereenvolgens als vluchtelingenopvang, huis van bewaring voor volwassenen en later als jeugdgevangenis. Daarna was het pand gekraakt en in gebruik als kunstenaarsstudio's. Met De Key als eigenaar vestigde zich er in 2004 een prachtig verbouwd 1- tot 5-sterrenhotel, het Lloyd Hotel, met een Culturele Ambassade. Een commercieel hotel, met een culturele functie. Het argument om daarin te investeren was dat de herontwikkeling van dit sterk verwaarloosde monument zou bijdragen aan de leefbaarheid van de wijk waar de corporatie woningbezit had.

Dat laatste is namelijk wel een noodzakelijke voorwaarde. Zo staat het namelijk in de regels van het vbsH, het Besluit Beheer Sociale Huursector, zeg maar de grondwet voor de corporatiewereld. Artikel 12A zegt: 'De toegelaten instelling draagt bij aan de leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn.' En daarvoor mogen 'andere gebouwen' dan woongelegenheden worden gekocht, verbouwd, gebouwd, verhuurd of gesloopt. Dat is een even vage als ruime definitie, die aangemoedigd door lokale overheden in de loop der jaren in de corporatieland steeds verder opgerekt zou gaan worden, niet in de laatste plaats door De Key.

GEEN JA-KNIKKERS

Op 1 oktober 2003 treedt er bij De Key een nieuwe Raad van Commissarissen aan. Na meer dan een half jaar gepuzzel en gecijfer is de ontvlechting van het vastgoedfonds Lieven de Key een definitief feit. De Key is weer helemaal van zichzelf. Wel komt ze alle aangegane verplichtingen ten opzichte van de andere corporaties keurig na, net zoals De Principaal alle projecten afmaakt waarvoor ze getekend heeft. Uiteindelijk is het verlies van de operatie-Lieven de Key redelijk te overzien.

De nieuwe Raad van Commissarissen wordt geselecteerd door de oude Raad van Commissarissen van het vastgoedfonds Lieven de Key (die dat dus voor alle vijf de deelnemende corporaties moet doen), zij het dat Jaap van Gelder daar een belangrijke adviesrol in vervult. Het is bepaald geen gezelschap ja-knikkers dat het interne toezicht inhoud moet gaan geven. Voorzitter wordt Hans Oosterbaan, tussen 1994 en 2002 namens de PvdA voorzitter van het stadsdeel Noord, hij kent de politieke netwerken in de hoofdstad op zijn duimpje. Vicevoorzitter wordt Saskia Groenewegen, op dat moment vicevoorzitter van het College van Bestuur van de VU. Als leden treden toe: Marien de Langen, directeur stedelijke ontwikke-

ling in Rotterdam (tegenwoordig bestuurder van Stadgenoot); Jan Fokkema, Directeur Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM); Arnoud Boot, hoogleraar ondernemingsfinanciering en financiële markten aan de UvA en twee leden voorgedragen door de huurdersvereniging Arcade: René van Genugten, medewerker Woonbond en Leo Platvoet, oud-gemeenteraadslid Amsterdam en Eerste Kamerlid voor GroenLinks. Al met al een stevig gezelschap, dat zich geen knollen voor citroenen laat verkopen.

De nieuwe toezichthouders scharen zich achter de stedelijke ambities en de vernieuwingsgezindheid van De Key. Voor de meesten is het zelfs de reden dat ze interesse getoond hebben voor een toezichtfunctie. De Key staat voor een dynamische corporatie die de kansen van de nieuwe tijd met veel creativiteit en energie wil benutten. De huurderscommissarissen waken over het belang van de huurders, zij zien erop toe dat de verkoop van woningen gematigd en doordacht zal zijn, de huren niet meer stijgen dan noodzakelijk. Dat er geïnvesteerd wordt in buurten en in leefbaarheid heeft volop hun zegen. De vertegenwoordiger van projectontwikkelaars waakt over al te commerciële activiteiten, maar ziet absoluut een taak weggelegd voor investeringen in maatschappelijk vastgoed; de hoogleraar financiën ziet toe of de risico's niet al te groot zijn, maar begrijpt heel goed dat de corporaties ondernemend moeten worden. Al met al een klankbord waarin niet alles voor zoete broodjes wordt aangenomen en waar Jaap van Gelder in de jaren die erop volgen regelmatig al zijn overtuigingskracht zal moeten aanwenden.

Een van de eerste besluiten die Jaap van Gelder na de ontvlechting neemt is dat de afdeling vastgoedtransformatie, die verantwoordelijk is voor vernieuwing van het bestaande vastgoed, vooral in Spaarnammerbuurt, de Swammerdammerbuurt en de Dapperbuurt, samen moet gaan met De Principaal, die haar zelfstandigheid (onder het vastgoedfonds opereerde De Principaal als een aparte BV) kwijt raakt en weer onder de vlag van De Key en dus van verantwoordelijk bestuurder Jaap van Gelder verder moet. Dat vooruitzicht, het kwam in hoofdstuk 7 al aan de orde, was voor Han Michel reden om op te stappen en als zelfstandige verder te gaan.

Als de focus op een brede gebiedsontwikkeling komt te liggen, is een gescheiden optrekken niet langer meer noodzakelijk, meent Van Gelder. Het gaat niet om oud- of nieuwbouw; het gaat er om hoe je in een gebied stedelijk leven voortbrengt, met voldoende differentiatie qua bewonerssamenstelling en prijsniveau. Ergo, het zou juist heel goed zijn als de twee soorten deskundigheden, die van de projectontwikkelaars en die van de stadsvernieuwers, elkaar zouden aanvullen en versterken. Dan kan de uitkomst alleen maar beter worden, zo is de gedachtegang. Per 1 januari 2004 vormen de twee organisaties een geheel onder de naam De Principaal, vastgoedtransformatie en projectontwikkeling. Voor de afdeling wordt



Eendracht Maakt Macht

De Zandvoortse corporatie Eendracht Maakt Macht werd na de Eerste Wereldoorlog opgericht door twee bevoegen SDAP'ers, A.J. van der Moolen en A. Terol. Op 9 december 1919 belegden zij een vergadering waar zo'n vijftig Zandvoortenaars besloten om een bouwvereniging op te richten. De naam paste bij het groeiend zelfbewustzijn onder arbeiders. De Zandvoortse elite, met een baron als wethouder, had echter niet direct vertrouwen in deze arbeidersvereniging. De Eendrachters moesten met actie dreigen voordat de gemeente een bouwterrein ter beschikking stelde. Het duurde daardoor tot 1924 voordat EMM 34 woningen kon opleveren, een aantal dat twee jaar later werd uitgebreid tot 68.

Daarna viel de vereniging stil. De crisis, dure bouwgronden, een ingewikkelde gemeente, een matige ledengroei zorgden ervoor dat er twintig jaar niet gebouwd werd. De oorlog sloeg vervolgens diepe wonden, vooral ook omdat in 1942 8.000 van de 10.000 inwoners gedwongen werd het dorp te verlaten. Rondom het dorp werd een grote betonnen wal aangelegd. Zandvoort was drie jaar lang een zwaar bewaakte verdedigingsvesting van het Duitse leger. Zandvoort was bovendien een gemeente met een grote Joodse gemeenschap en relatief grote NSB-aanhang en moest door dit alles na de oorlog zichzelf opnieuw uitvinden. Daardoor kreeg Eendracht Maakt Macht de wind in de zeilen, niet in de laatste plaats omdat één van de oprichters en langdurig voorzitter A. J. van der Moolen wethouder werd. De vereniging nam het beheer over van het gemeentelijk woningbezit en begon aan een gestage groei. EMM tekende voor de eerste galerijflats, waarover in de badplaats veel te doen was. In de jaren zestig en zeventig droeg EMM met meer dan

duizend woningen belangrijk bij aan de ontwikkeling van de wijk Nieuw Noord.

Na de eeuwwisseling komt EMM met ruim 2500 woningen in zwaar weer terecht. Het woningbestand is verouderd, een op de drie woningen moet binnen afzienbare tijd vervangen dan wel ingrijpend aangepakt worden. Er moet fors geïnvesteerd worden. Dat geldt is er echter niet. In 2007 komt de Zandvoortse corporatie onder financieel toezicht van het Centraal Fonds te staan. Het Waarborgfonds wil niet meer borg staan voor leningen, waardoor de corporatie afstevent op een faillissement.

Er is eind 2007 maar een uitweg: een overname door een corporatie die wel voldoende financiële armslag heeft. De corporatie maakt een bidboek, waarop vier corporaties serieus reageren. Zij geven in een gesprek met een delegatie van het personeel, de huurders, de leden en de leidinggevenden aan hoe zij de fusie denken in te vullen. De Key is een van deze vier corporaties, en toont zich het meest ontvankelijk voor de EMM-voorwaarden. De keuze valt daardoor unaniem uit in het voordeel van de Amsterdamse woningcorporatie.

Op 31 december 2008 is de overname van EMM door De Key een feit. Het vastgelopen onderhoudsprogramma wordt nieuw leven in geblazen. Al in 2009 worden tweehonderd woningen aangepakt. Daarna slaat de vastgoedcrisis toe en wordt er een streep getrokken door nogal wat van de goede voornemens. Inmiddels is de Zandvoortse organisatie uit het diepe dal van het begin van deze eeuw gekropen. Dat heeft wel een prijs. De mooie historische naam Eendracht Maakt Macht is naar de geschiedenisboeken verwezen. Maar daarmee is de volkshuisvesting in Zandvoort wel een dienst bewezen.

als opvolger van Han Michel een nieuwe directeur gezocht. Op 1 juni 2004 treedt in die functie Fer Felder in dienst.

FER FELDER

De 57-jarige Fer Felder heeft dan al een brede ervaring binnen en buiten Amsterdam. Altijd goed gekleed, erudiet, flamboyant, welbespraakt, met een enorme kennis van stedenbouw en architectuur, waar hij met hartstocht over verhaalt. Hij komt graag voor zijn opvattingen uit, waarbij een zekere tegendraadsheid niet geschuwd wordt. Maar tegelijkertijd is hij een 'mensenmens', een levensgenieter, altijd in voor een goed glas wijn. Contacten worden nogal eens in restaurants onderhouden.

Hij heeft bouwkunde en architectuur gestudeerd in Aken, net over de grens van zijn geboortestad Heerlen. In de jaren zeventig werkt hij voor de NCIV, het Nederlands Christelijk Instituut voor de Volkshuisvesting, de koepel van christelijke woningcorporaties. Hij leidt de afdeling die corporaties ondersteunt met nieuwbouw, projectontwikkeling en renovatie. Als Frank Bijdendijk van Het Oosten, een van oorsprong katholieke vereniging, eind jaren tachtig de veranderende tijden met nieuwe initiatieven tegemoet wil treden is Fer Felder de aangewezen man om daar vorm aan te geven. Tussen 1990 en 2000 leidt hij de afdeling projectontwikkeling bij Het Oosten, de corporatie die samen met De Principaal als eerste gezicht geeft aan hoe de nieuwe zelfstandige corporaties te werk gaan: ondernemend en avontuurlijk. Frank Bijdendijk is de bestuurder, Fer Felder de man van de inhoud, de gepassioneerde verhalenverteller, de leverancier van frisse ideeën en creatieve gedachten. Hij is de Han Michel van Het Oosten.

In 2000 gaat het echter mis tussen Bijdendijk en Felder. De bestuurder meent dat zijn energieke directeur projectontwikkeling wat strakker in de teugels moet komen en stelt naast hem een zakelijk directeur aan. Felder ziet dat als een motie van wantrouwen en vertrekt naar de commerciële vastgoedontwikkelaar Amstelland, later omgedoopt tot AM-vastgoed. Als directeur van de regio Amsterdam moet hij de ontwikkelaar zien te verlossen van het louter-geld-verdiener-imago en voorzien van inhoudelijk elan en stedenbouwkundige visie, een kwaliteit die in de scherper concurrentieverhoudingen in de dynamische vastgoedwereld onontbeerlijk is geworden. Felder zet in deze commerciële omgeving zijn beste beentje voor, maar uiteindelijk legt zijn passie, leggen zijn verhalen het toch af tegen de harde realiteit van de winstmaximalisatie. Zijn hart ligt niet bij het rendement op investeringen, maar bij het beter ('plezieriger' placht hij nogal eens zeggen) maken van de stad. Het gaat hem om het verbeteren van de stedelijke kwaliteit, om echt iets wezenlijks bij te dragen aan de wijze waarop mensen leven en wonen. Hij is en blijft een volkshuisvester, niet van de oude stempel, maar van de nieuwe stijl.



Op 1 juli 2004 treedt Fer Felder in dienst van De Key als directeur van De Principaal.

Hij hoeft dan ook niet lang na te denken als hij het aanbod krijgt om directeur van De Principaal te worden. Hij kent uiteraard De Principaal als de ontwikkelaar waar ze zich bij Het Oosten aan spiegelden. Hij heeft er bovendien al mee samengewerkt bij de aankoop van het St Johannes de Deo gasthuis-terrein in Haarlem, een complex dat AM-vastgoed en De Key samen tot ontwikkeling willen brengen. Jaap van Gelder heeft even gearzeld hem te benaderen omdat hij dacht dat zijn financiële eisen te hoog zouden zijn. Maar daar blijkt al snel een mouw aan te passen.

Want Fer Felder wil maar al te graag terug naar zijn oude liefde. Zijn ideeën sluiten goed aan bij de vernieuwingsambities van De Key en De Principaal, die toonaangevend willen zijn en naarstig op zoek zijn naar iemand die daar de woorden en het bijpassende elan voor kan leveren. De eerste keer dat Fer Felder al het personeel van de nieuwe afdeling Vastgoedtransformatie en projectontwikkeling treft, tijdens een gezamenlijke boottocht, zet hij iedereen aan het denken door de medewerkers met spannende vragen te confronteren. Want ook dat is een van zijn charmes: wie hem met een eenvoudige vraag opzoekt, komt met drie spannende problemen thuis.

BREDE PORTEFEUILLE

Met Fer Felder in de cockpit accelereert De Key naar een hoger tempo. De Key voelt zich net als andere corporaties in de hoofdstad al lang niet meer gedwongen om binnen de grenzen van de hoofdstad te opereren. In feite is er immers sprake van een regionale woonmarkt, die zich uitstrekt van Almere tot Zandvoort en van Purmerend tot Uithoorn, en zo nodig nog verder. De gemeente Amsterdam zelf spreekt in haar toekomstvisies ook steeds nadrukkelijker over een metropool die een veel groter gebied (noordwest vleugel Randstad) omspant dan de gemeente Amsterdam. Dat daarmee het leefbaarheid-criterium uit de vbsn verder wordt opgerekt is niet echt een discussiepunt; het gaat om kansen voor gebiedsontwikkeling – dat daarbij het oog komt te vallen op terreinen waar corporaties in de verre omtrek geen ‘woongelegenheden’ bezitten is steeds minder relevant. Alle corporaties (met ambities) doen dat en als ‘wij’ het niet doen vallen die terreinen in handen van particuliere beleggers en ontwikkelaars, waarna de winst uit de sector wegvloeit.

Acquireren wordt voor de projectontwikkelaars binnen De Principaal een eerste natuur, een trend die zich overigens al voor de komst van Jaap van Gelder en Fer Felder heeft ingezet. Het leidt tot een steeds omvangrijkere portefeuille met projecten. Ook buiten het regionale werkgebied. Zo tekent De Principaal voor de ontwikkeling van het Dobbelman-fabrieksterrein in de Nijmeegse wijk Bottendaal, waarvoor Fer Felder en zijn medewerkers in 2009 de Gouden Piramide in de wacht zouden slepen; de rijksprijs voor inspirerend opdracht-

geverschap. Daarnaast ontwikkelt De Principaal meerdere gebouwen aan het Stationsplein in Schiedam en de renovatie van 't Fort, een oud buurtje in de Haagse Schilderswijk. In 2007 brengt De Principaal een Projectenboek uit waarin alle projecten uit verleden, heden en toekomst op een rijtje worden gezet. Het is een fraai opgemaakte ruim 400 pagina's tellende catalogus met beelden van een kleine 200 projecten in alle stadsdelen van Amsterdam, maar ook in Haarlem, in Diemen en ver daarbuiten. Fer Felder tekent voor het voorwoord:

Het fundament

Het krijgt in steen vorm, maar waar het eigenlijk om gaat is prettig leven, waardigheid, bezieling. Of mensen nu wonen in onze projecten, of er langs fietsen, ons doel is om ze blij te maken. Als bewoners zeggen: hier woon ik. Hier hoor ik. En ik ben er trots op. Dan doen we het goed.

De Key werpt zich bijvoorbeeld op om een rol te spelen in de gebiedsontwikkeling van het Arenagebied in Amsterdam-Zuidoost. De corporatie participeert (samen met Ymere) in de planvorming van een prestigieuze woontoren van 150 meter vlak naast de Arena, ze zit aan tafel bij de ontwikkeling van GETZ, een multifunctioneel complex in het Arenapark, waar woningen, kantoren, een theater, een poppodium en een hotel worden gerealiseerd. In dit ambitieuze project wordt samengewerkt met de gemeente Amsterdam, BAM, Ballast Nedam en de ING, waarbij De Key tekent voor het aandeel sociale woningbouw. Het Arena gebied is een van de mogelijke uitbreidingsgebieden van de gemeente Amsterdam en precies om die reden wil De Key daar bij zijn. Ze koopt golfbaan Borchland, spreekt met het bestuur van Ajax over mogelijke projectontwikkeling op sportcomplex De Toekomst; dat alles niet om als corporatie een golfbaan of voetbalclub te exploiteren, maar om een positie te hebben als het gebied zich verder gaat ontwikkelen tot een hoogwaardig woon-werkgebied.

GRONDPOSITIES

Want op de vastgoedmarkt geldt het zogenaamde zelfrealisatie-principe: wie de grond bezit mag er ook op bouwen als het bestemmingsplan dat toelaat. En wie grond bezit in een gebied dat zich als woonwijk gaat ontwikkelen zit dus meteen aan tafel als het gaat om de planontwikkeling. Precies om die reden zijn projectontwikkelaars in de jaren negentig uiterst actief geworden om in potentiële uitbreidingsgebieden grondposities te verwerven. Soms kopen ze de (meestal landbouw) grond en verpachten ze die weer aan de boeren zo lang ze er nog niet op mogen bouwen. Vaker kopen ze opties, waarin is vastgelegd voor welke prijs ze de grond kopen als de bestemming verandert van groen (landbouw) naar rood (woningbouw).

Lange tijd was volstrekt onduidelijk hoeveel van deze transacties er in Nederland plaats hadden gevonden, maar vanaf 2001 zijn partijen verplicht deze grondtransacties te melden bij het Kadaster. In 2004 wordt uit een verkennend onderzoek van het ministerie van VROM duidelijk dat er in Nederland tussen 1996 en 2003 een ware wedloop op grond heeft plaats gevonden. Achterhaald is dat er in die periode voor tenminste 5300 hectaren aan grondposities is ingenomen, waarbij de echte hoeveelheid nog veel groter moet zijn geweest, omdat in het onderzoek niet alle optieovereenkomsten (die niet allemaal in het kadaster geregistreerd hoeven te worden) zijn meegenomen. Maar op wat wel bekend is kunnen dan 110.000 woningen worden gebouwd, twee maal de totale Nederlandse jaarproductie aan woningen in 2003.⁵

Het zijn vooral de projectontwikkelaars die zich in dit grondstratego hebben bekwaamd. Rondom de eeuwwisseling dringt echter bij grote woningcorporaties het besef door dat als zij niets doen straks bij de planvorming op uitbreidingslocaties compleet buitenspel staan. Dus beginnen ook zij zich links en rechts in het land op de grondmarkt te roeren.

Fer Felder heeft in zijn Amstelland/AM-vastgoed jaren gezien hoe actief de projectontwikkelaar op dit terrein is. AM-vastgoed was voortdurend in de weer om zich ergens strategisch in te kopen, zodat ze in de toekomst een ontwikkelpositie zou hebben. Eenmaal terug in corporatieland realiseerde Felder zich dat als corporaties een rol van betekenis wilden spelen in toekomstige uitbreidingsgebieden zij zich veel actiever moesten gaan opstellen om grondposities te verwerven. Hij werpt zich op als pleitbezorger voor de oprichting van een landelijke Grondbank door woningcorporaties, die actief grond gaat aankopen en daarmee kan voorkomen dat in nieuwe woongebieden straks alleen commerciële projectontwikkelaars de dienst kunnen uitmaken.

Maar Felder begreep heel goed dat zo'n Grondbank er niet een, twee, drie zou komen. Samenwerking in de corporatiewereld wordt immers makkelijker met de mond beleden dan in de praktijk uitgevoerd. In dagelijkse werkelijkheid opereren corporaties steeds meer als elkaars concurrenten. Ze willen er graag als eerste bij zijn, laten liever niet een kans lopen als dat betekent dat een andere corporatie er met de buit vandoor gaat, want wie de boot mist heeft het nakijken.

GRONDTRANSACTIE ZEEWOLDE

Dat gevaar dreigt bijvoorbeeld in Almere, waar meerdere corporaties – zo verneemt Felder in het circuit – druk in de weer zijn om grondposities in te nemen. Almere is voor De Key / De Principaal belangrijk, omdat het onderdeel is van de metropool Amsterdam dat De Key voor zichzelf als werkgebied ziet weggelegd. Op meer-



In 2005 koopt De Key via een ABC-constructie 81 hectare grond in Zeewolde om daar later in het kader van de verwachte groei van Almere woningen op te kunnen bouwen.

dere plaatsen aan de westkant is De Key al actief. De gemeente zoekt naar verdere expansie. In regeringsnota's wordt gesproken van een schaa sprong van 200.000 naar maar liefst 300.000 inwoners. Dat kan alleen als de stad oostwaarts, voorbij de A27 richting Zeewolde, ruimte gaat zoeken. Op die grond wordt dus volop geaasd. Naar verluidt is Ymere er bezig, de Alliantie en zelfs Eigen Haard, in de hoofdstad bekend als een wat minder avontuurlijke woningcorporatie, is er zoekende om grond te verwerven.

De Key kan en wil in dit strategische spel niet aan de kant blijven staan. Fer Felder geeft Klaas de Ruiter, ex-topman bij AM-vastgoed, en dus een voormalig collega, die inmiddels voor zichzelf is begonnen, de opdracht om een grondaankoop van De Key mogelijk te maken. In maart 2005 meldt De Ruiter dat hij met de Zeewoldse boer Gerard Stokman een deal heeft voor de aankoop van 81 hectare voor een totaalbedrag van 25 miljoen euro, of te wel € 32,- per m². In de markt op dat moment een stevige, maar niet onaanvaardbaar hoge prijs. Ook andere corporaties betalen zo ongeveer deze prijs. Voor De Key is dit een recordaankoop, een grondtransactie van deze omvang heeft de corporatie niet eerder gedaan. Er moet wel snel besloten worden, want zo meldt De Ruiter, er zijn meerdere kapers op de kust, het is *take it or leave it*. Jaap van Gelder en Fer Felder stemmen met de deal in. Ook de Raad van Commissarissen gaat begin mei, zonder zich met alle details van de verkoop in te laten, met de aankoop akkoord.⁶

Van Gelder en Felder weten dat tussenhandelaar De Ruiter verdient aan deze zogenaamde ABC-transactie, waarin de eerste verkoper (A) levert aan een tussenhandelaar (B) die het vervolgens doorverkoopt aan de uiteindelijk eigenaar (C). Dat is een niet-ongebruikelijke constructie. Doorgaans rekent zo'n tussenhandelaar een bedrag tot één euro per vierkante meter voor zijn 'bemiddeling'. Dat is natuurlijk nog goed verdiend, maar ja ... zo werkt het nu eenmaal in deze *business*. Bij het opmaken van de contracten bij de notaris ontdekken ze dat De Ruiter niet één maar vier euro heeft gerekend, en dus aan de ABC-deal ruim 3,1 miljoen euro heeft overgehouden. Daar schrikken ze van. Ze ontbieden De Ruiter bij zich, melden hem dat ze zijn handelswijze onfatsoenlijk en zeer ongepast vinden en dat ze verder geen zaken meer met hem zullen doen. De Raad van Commissarissen wordt niet verder geïnformeerd over de precieze

toedracht. Nog geen jaar later volgt een stevige tegenslag als blijkt dat een derde deel van de aangekochte grond in het kader van de aanleg van de ecologische hoofdstructuur een natuurbestemming krijgt. Daardoor is de kans dat de bedachte hoeveelheid woningen er ooit gerealiseerd zal worden aanmerkelijk geslonken, een vooruitzicht dat de waarde van de grond bepaald niet ten goede komt.

KRITISCHE SIGNALLEN

Heel veel tijd om hier bij stil te staan is er overigens niet, want De Key en De Principaal schaken inmiddels op vele borden. De motor van de afdeling Vastgoedtransformatie en projectontwikkeling begint op volle toeren te draaien. De lijst van acquisities groeit bijna elke week. De Key laat het oog vallen op een school in Haarlem, denkt mee over de ontwikkeling van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap in Almere Poort, bouwt studentenwoningen in Diemen, tekent voor stevige blokken woningen in IJburg. En dat is nog maar een beperkte greep, de Jaarverslagen worden elk jaar omvattender.

Daarbij gaat het niet alleen om de ontwikkeling van nieuwe woningen of transformatie van bestaande gebieden. Het gaat ook om het realiseren van zorgvoorzieningen, een relatief nieuw prestatieveld dat in 2001 aan het BBSH is toegevoegd en dat, zo opent het Jaarverslag 2002, 'De Key op het lijf is geschreven'. De corporatie werkt daarvoor samen met Cordaan, de grootste zorginstelling van de hoofdstad. Er wordt geïnvesteerd in dienstencentra, kleinschalige zorgvoorzieningen voor ouderen. In Diemen bouwt De Key bijvoorbeeld een groot woonzorgcomplex, bestaande uit vier woontorens, met elkaar verbonden door 'de straat', met daarin een GrandCafé, een winkel, kapsalon, fitnessruimte en andere voorzieningen. De Key verhuurt de wooneenheden, Cordaan levert de zorg. De Key meldt zich zelfs, samen met Het Oosten en zorginstelling Cordaan, om het Slotervaart-ziekenhuis te kopen (wat uiteindelijk niet doorgaat). Samenwerking wordt ook gezocht met opvangorganisaties als HVO-Querido en het Leger des Heils. Voor mensen die in opvangvoorzieningen verblijven (ex-daklozen) worden woningen ter beschikking gesteld. Ook ziet De Key voor zichzelf een rol weggelegd in de richting van onderwijsvastgoed. Met verschillende schoolbesturen in de stad wordt overlegd over de rol die De Key kan spelen in het beheer en het verwerven van onderwijsgebouwen.

Het is al met al te veel om op te noemen, laat staan om het overzicht te houden. Die verzuchting klinkt ook wel binnen De Key zelf. Houden we dit allemaal wel in de hand? Is de organisatie wel voldoende ingericht voor grootschalige acquisitie? Wordt er wel met alles rekening gehouden? Overzien we de consequenties van onvoorzien bestemmingsplanontwikkelingen of bodemsanereringen?

Vooraf in de gelederen van de 'oude' afdeling vastgoedtransformatie heeft men zo hun bedenkingen tegen sommige acquisitie-avonturen van de 'jongens' van projectontwikkeling.

Het cultuurverschil dat al voor het samengaan in 2004 bestond (zie hoofdstuk 7) is onder leiding van Fer Felder niet opgeheven. Het lukt ook niet goed om alle projecten onder te brengen in een uniforme calculatie- en rekensystematiek met eenduidige normeringen. Niet iedereen conformeert zich er aan. Als de systeemberekeningen niet de gewenste uitkomst hebben, hechten sommige ontwikkelaars uiteindelijk toch meer waarde aan de eigen Excel-sheets, met hun eigen aannames en berekeningen, waarmee ze rechtstreeks naar Felder of Van Gelder gaan. 'Zo hebben jullie weer boodschappen gedaan' is de wat cynische reactie van de oude 'stadsvernieuwers' als er weer een kerk of school of iets anders bijzonders is binnengesleept.

De kritische signalen dringen echter niet goed door tot de leiding. Ze komen niet door of worden genegeerd, sommige kritische doorrekeningen verdwijnen in de la. Zowel Jaap van Gelder als Fer Felder tonen zich er ook niet echt ontvankelijk voor. Zij staan voor een cultuur van kansen grijpen, instinct volgen, strategisch nadenken en uiterste alertheid want overal liggen er kapers op de loer. In die sfeer worden tegenwerpingen toch al snel ervaren als een vorm van spelbederf. We gaan niet alles achter de komma uitrekenen, hield Jaap van Gelder een keer Key-medewerkers voor toen er bij de presentatie van een plan een kritische vraag opborrelde. De meest gedreven Principaal-projectontwikkelaars lieten zich erop voorstaan dat ze niet van afvinklijstjes hielden.⁷

Ze hadden het tij ook mee. De vastgoedmarkt knorde en snorde. Met de losse pols berekende rendementen werden nadat de markt hersteld was van een korte 9/11-dip in 2001 makkelijk gehaald. En soms veel meer. Dat was ook volop reden om door te gaan, waarbij men zich meer en meer gedroeg naar de mores van hun evenknieën bij de commerciële projectontwikkelaars. Leaseauto's, extra salariseisen en ruimhartig strooien met projectgelden, het werd meer en meer gewoon. Van de sobere en doelmatige (zoals het BBSH voorschreef) levensstijl – ooit, in de bossen van Sherwood, kenmerkend voor de echte Robin Hood – was in sommige geledingen van De Principaal nog maar weinig te herkennen.

Het was ook niet ongewoon om zich te laten fêteren door aannemersbedrijven of projectontwikkelaars. Wat pochend liet men dan de collega's weten dat men nadat een bijzonder project was afgerond op kosten van een aannemer bij de Librije in Zwolle (Neerlands bekendste sterrenrestaurant) zou gaan dineren. Het is niet heel erg verwonderlijk dat deze vrolijke vrijpostigheid bij andere afdelingen van De Key waar de huismeesters zonder extraatjes gewoon hun werk deden of de stadsvernieuwers in de avonduren met bewoners

aan de slag waren voor scheve ogen zorgen. Maar in de euforie over het 'totaalvoetbal' dat De Key wenste te spelen bleef deze onvrede, net als andere kritische geluiden, onder de oppervlakte.

FUSIE MET HET OOSTEN

Dat kwam wellicht ook omdat er iets anders was dat vanaf 2005 volop de aandacht van leidinggevendenden binnen De Key opeiste: de fusie met Het Oosten, de corporatie onder leiding van Frank Bijdendijk. Fer Felder zal zeker even met zijn ogen geknipperd hebben toen duidelijk werd dat De Key in de richting wilde koersen van vergaande samenwerking en uiteindelijk een fusie met Het Oosten. Hij en Frank Bijdendijk waren in 2000 met mot uit elkaar gegaan, en hij vond het niet direct een lonkend vooruitzicht om opnieuw met de bestuurder van Het Oosten te maken te krijgen. Ook andere directeuren binnen De Key toonden zich niet meteen enthousiast. Het Oosten was zo mogelijk nog ondernemender dan De Key, was met een kleiner woningbestand (17.000 woningen in bezit, 5000 in beheer) financieel minder draagkrachtig en had een relatief groter aantal werknemers in dienst. Een samenwerking met 'avonturier' Frank Bijdendijk zag de directie ook niet direct voor zich. Wie en wat zou er dan van een fusie beter worden? Vandaar dat de directie in eerste instantie 'nee' zei tegen een fusietraject met Het Oosten.

Maar de twee voorzitters van de Raden van Commissarissen, Hans Oosterbaan van De Key en Jacob Kohnstamm van Het Oosten, meenden dat aversie tegen een persoon niet echt een goede grond was om een strategisch belangrijke beslissing op te baseren. Een redenering waar Jaap van Gelder wel in mee kon gaan. Er stond immers veel meer op het spel. Een fusie heeft namelijk ook onmiskenbare voordelen, meenden zij. Zij zagen twee vernieuwende corporaties die elkaar vaak min of meer beconcurrerden en door samen te gaan een veel sterkere partij zouden vormen. Zij zagen ook twee corporaties die in hun vernieuwingsdrift een vergelijkbare visie hadden met betrekking tot gebiedsontwikkeling en het versterken van buurten en wijken – met elkaar konden ze een toonaangevende corporatie blijven. Niet in de laatste plaats om dat ze eenmaal bijeengevoegd nog kapitaalcrachtiger zouden worden dan ze afzonderlijk waren en dus over een groter investeringsvermogen konden bezitten. Groot maakt machtiger en er kan – dat is het refrein dat bij elke fusie opklinkt – efficiencywinst geboekt worden door beheer- en administratieactiviteiten samen te voegen die anders twee keer afzonderlijk tot stand gebracht moeten worden.

Zo begon het fusietraject op aandringen van de voorzitters van de Raden van Commissarissen aan een herstart. Het Oosten en De Key sloten in mei 2005 een bestuursakkoord gericht op intensivering van de samenwerking en het onderzoeken van een fusie. Er werd een fusiebegeleider aangetrokken, onderlinge werkgroepen gingen

van start om de details uit te werken; er kwam een stuurgroep met de twee bestuurders en er was zeer frequent overleg van tussen de voorzitters en vicevoorzitters uit de twee Raden van Commissarissen. Op het geduldige papier kwamen steeds meer afspraken waar partijen het over eens waren.

Zo zwommen beide corporaties in de fuik die uiteindelijk tot een fusie zouden moeten leiden. Anticiperend op de fusie werden vrijwel direct na het bestuursakkoord twee stevige samenwerkingsverbanden gecreëerd. De Key bracht zijn VVE-beheer, dat wil zeggen het beheer van complexen waar De Key haar bezit moest delen met individuele eigenaren, onder in de VVE-beheer BV van Het Oosten, waarin De Key voor 50 procent aandeelhouder werd. Daarnaast richtten de twee corporatie het Stedenfonds op, waarmee zij in samenwerking met vastgoedpartijen woningen willen gaan ontwikkelen voor de middeninkomens, woningen boven de liberalisatiegrens, wat we tegenwoordig aanduiden als het middensegment.

ONVOORZIENE GEBEURTENISSEN

Deze twee initiatieven moesten het eerste fundament slaan voor de uiteindelijke fusie. Die was er vast en zeker ook gekomen als het proces niet was doorkruist door een aantal niet ingecalculerde ontwikkelingen. De eerste was dat Het Oosten in het najaar van 2005 onverwacht nog een derde fusiepartner aan het proces toevoegde. Frank Bijdendijk bleek buiten De Key om ook nog gesprekken te voeren met ZVH, de afkorting van Zaanams Volkshuisvesting, die in Zaanstad zo'n 5000 woningen beheerde. Dat was verrassend, maar overkomelijk, want voor een grote regionale speler die de fusiecorporatie wilde worden kon het geen kwaad om ook in Zaanstad vaste voet aan de grond te krijgen. Met zijn drieën kwamen de partijen uiteindelijk tot een voorstel waarin iedereen zich kon vinden: Jaap van Gelder zou voorzitter van de raad van Bestuur worden met vetorecht, De Key leverde verder vier directeuren; Het Oosten een bestuurder (Frank Bijdendijk) en zes directeuren en ZVH een bestuurder (Fred Sanders) en twee managers. Niet onbelangrijk: De Principaal, het paradepaard van De Key (en Fer Felder) zou in tact blijven. De volgorde zou zijn dat ZVH eerst met de vereniging Het Oosten zou fuseren tot stichting het Nieuwe Oosten, waarna stichting De Key met deze stichting zou fuseren. Dat was het plan.

Dat voornemen stuit al snel opnieuw op een onvoorziene gebeurtenis. De ledenraad van Het Oosten zegt in september 2006 onverwacht nee tegen de voorgenomen fusie met ZVH. De leden laten zich niet zomaar aan de kant schuiven. Ze vinden bij de nieuwe organisaties onvoldoende garanties om iets van het democratische verenigingskarakter overeind te houden. Oosten-voorman Frank Bijdendijk praat de blaren op zijn tong, maar de stemming is onverbiddelijk. De ledenraad gaat in meerderheid niet akkoord.

Dat schept een nieuwe situatie. Die wordt nog gecompliceerder als blijkt dat ook de AWV mee wil doen. De bestuurder van de AWV, Gerard Anderiesen, heeft kort daarvoor een punt gezet achter fusiegesprekken met Rochdale. Hij is er echter van doordrongen dat de AWV met 20.000 woningen te klein is om zelfstandig overeind te blijven in het door de nieuwe omstandigheden voortgebrachte vastgoedgeweld. Dus zoekt hij partners waar hij wel verder mee kan. In de snel samenklonterende corporatiewereld in de hoofdstad zijn er dan eigenlijk nog maar twee kandidaten over: Het Oosten en De Key.

Zo begint de fusie aan een nieuwe fase. ZVH haakt daarbij al snel af. De fusie krijgt volgens de Zaankanters met de komst van de AWV een te groot Amsterdams accent. Het hele proces start opnieuw, met als doel de fusie op 1 januari 2008 te realiseren. Het eindplaatje dat de stuurgroep begin 2007 op tafel legt ziet er echter door de nieuwe verhoudingen totaal anders uit. Bestuurder Jaap van Gelder heeft er mee ingestemd, maar de vier leden van de directie van De Key (Albert Scheven, Peter van Ling, Fer Felder en Henk Staats) beginnen te steigeren.

Met de inhoudelijke koers, vastgelegd in het document *De buurten in*, kunnen ze goed leven, maar de rest, de organisatiestructuur en de functiebeschrijvingen, vinden ze onverteerbaar. Heftig pijnpunt is dat de 'succesnummers' van De Key, De Principaal (nieuwbouw, transformatie en acquisitie) en het Vastgoedonderhoud (planmatig onderhoud) worden opgedeeld en als aparte onderdelen uit het organisatieplaatje zijn verdwenen. Net zo erg vinden zij dat De Key – verreweg de grootste van de drie – ernstig is onderbedeeld in het toekennen van directiefuncties. De Key wordt overwoekerd, is hun conclusie.

MUITENDE DIRECTEUREN

Wat volgt is een spiraal van groeiende irritatie. Jaap van Gelder gooit de kont tegen de krib en houdt vol dat het resultaat voldoende is, en dat na het principebesluit in de verdere uitwerking de plooiën glad gestreken zullen worden. In zijn ogen doet de kritiek van zijn directeuren, in de wandelgangen van De Key inmiddels al de vier musketiers gedoopt, onrecht aan het inhoudelijke resultaat. Fusies, zo weet hij uit ervaring, waarbij de grootste partij op voorhand alle macht naar zich toe trekt, mislukken omdat de kleinere partners vrezen dat ze overgenomen worden. Daarom moeten de directeuren erop vertrouwen dat hij als de nieuwe bestuursvoorzitter erover zal waken dat de kwaliteiten en belangen van De Key in de nieuwe organisatie voldoende tot hun recht komen. Hij weet de vier 'muiters' echter niet te overtuigen, maar weigert opnieuw naar de onderhandelingstafel te gaan.

De stemming wordt de eerste maanden van 2007 grimmiger; de bestuurder koppiger, de directeuren opstandiger. De onrust neemt nu ook bezit van andere geledingen binnen De Key. De Ondernemings-

raad keurt de voorstellen af. Medewerkers zoeken buiten Van Gelder om contact met de Raad van Commissarissen. De zaak dreigt uit de hand te lopen. Jaap van Gelder is furieus. Hij schrijft alle medewerkers een brief waarin hij meldt dat als mensen ongenoegens hebben zij zich tot hem of tot hun leidinggevende moeten wenden, maar niet op eigen houtje de Raad van Commissarissen moeten benaderen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen, Hans Oosterbaan, trekt een lijn met zijn bestuurder en laat zijn collega-toezichthouders weten dat ze niet moeten reageren als personeelsleden hen benaderen met zorgen over de fusie. Hij probeert de ruziënde mannen op een lijn te krijgen en voert de druk op de directeuren op om mee te gaan in het proces. De zaak is echter niet meer te lijmen.

Als de drie fusiepartners op 23 april 2007 met bestuurders, directieleden en fusiebegeleider in het Olympisch Stadion bij elkaar komen om een uitweg te zoeken uit de dreigende stagnatie, leest Key-directeur Peter van Ling meteen aan het begin van de bijeenkomst namens de vier Key-directeuren een verklaring voor waarin zij de fusie afwijzen. Rumor alom. De bijeenkomst wordt geschorst, de drie bestuurders gaan in beraad en twintig minuten later meldt Jaap van Gelder dat De Key zich terugtrekt uit het fusieproces 'vanwege onvoldoende draagvlak'. De dag waarop de puntjes op de i van de fusie zouden worden gezet, is binnen het uur afgelopen. De fusie van de drie is van de baan.⁸

MEDIATION

Wat nu? De crisis had een diepe wond geslagen. De Raad van Commissarissen had zich weliswaar achter Van Gelder opgesteld, maar het uit de hand gelopen conflict met de directie had toch ook een knauw gegeven in het vertrouwen in de bestuurder. Had hij de organisatie nog wel onder controle?

Bovendien kwam weer naar boven dat de Raad, even afgezien van voorzitter Oosterbaan, aanvankelijk helemaal niet zo stond te trappelen om een fusie aan te gaan. Vooral hoogleraar financieel management Arnoud Boot, inmiddels ook SER-lid, was vanaf het begin een verklaard tegenstander. Voor hem was de doelstelling groter, groter, groter, meer, meer, meer een onvoldoende argument. Fusies kosten heel veel tijd en energie, en leveren zelden datgeen op wat werd beloofd, en bij deze fusie zag Boot niet welke overtuigende volkshuisvestelijke argumenten het samengaan zouden moeten onderbouwen. Toen bleek dat hij tegen dovemansoren van de bestuurder en de voorzitter aan het praten was en dat het fusietraject niet meer te stoppen was, had hij zich in mei 2006 teruggetrokken uit de Raad van Commissarissen.⁹

In het hele proces had de Raad van Commissarissen schoorvoetend Hans Oosterbaan en Jaap van Gelder gevolgd in hun pogingen om richting fusie te koersen. Het waren lange vergaderingen, waarin

de nodige aarzelingen en kritische opmerkingen werden geopperd, maar om nu als Raad van Commissarissen tegenover de bestuurder echt op de strepen te gaan staan, dat was ook weer zo wat. Dat was sinds het aantreden van de RvC in 2003 wel zo ongeveer het vergaderpatroon van de commissarissen geworden: de Raad gaf regelmatig tegengas, uitte zo haar bedenkingen, nam er de tijd voor maar boog in de *long run* toch voor de vaak strategische argumenten van Jaap van Gelder. Jaren later zou Arnoud Boot dit typeren als de Joopden-Uyl-tactiek: 'Net zo lang door gaan tot iemand "Ja" zei.'¹⁰ Wat Van Gelder in de discussies over de fusie hielp was dat zowel de voorzitter als de vicevoorzitter nauw in het traject waren betrokken, waardoor zij een soort gedelegeerde voorpost vormden voor de uiteindelijke besluitvorming in de RvC. Als zij instemden was het voor de rest steeds moeilijker om nee te zeggen.

Toch was er uiteindelijk iets ernstigs mis gegaan. Niet alleen Jaap van Gelder had zijn hand overspeeld ten opzichte van zijn eigen organisatie, ook de Raad van Commissarissen bleek onvoldoende op de hoogte te zijn van de weerstand in de organisatie. Dat zat ze niet lekker, de commissarissen hadden het idee niet goed geïnformeerd te zijn. Het fusie-debacle leverde zodoende ook een eerste stevige deuk op in de relatie tussen de RvC en de bestuurder. Maar ondertussen moest er dus wel wat gebeuren. De spanning had inmiddels bezit genomen van nagenoeg de hele organisatie. Na het opbreken van het Olympisch Stadion-overleg dachten velen binnen De Key dat de laatste uren van Jaap van Gelder als bestuurder waren geteld.

Zover kwam het echter niet. Voorzitter Hans Oosterbaan en vicevoorzitter Saskia Groenewegen spraken na de korte bijeenkomst in het Olympisch Stadion met zowel Van Gelder als met de muitende directeuren afzonderlijk en constateerden dat er nog voldoende *goodwill* naar elkaar toe aanwezig was om de vertrouwensbreuk te lijmen. Er was voor de fusie ambitieus en voortvarend samengewerkt, dus waarom zou dat niet opnieuw kunnen?

Maar er zat tussen hen inmiddels wel de nodige wrok die wegge-masseerd moest worden. Daarom werd gezamenlijk besloten tot een mediationtraject onder leiding van Eberhard van der Laan, wiens bureau Kennedy Van der Laan al langer de nodige juridische zaken voor De Key behartigde. Van der Laan, ooit rechterhand van Jan Schaefer, en voormalig PvdA-fractievoorzitter in de Amsterdamse gemeenteraad, haalde zijn agenda leeg en startte een intensief mediationtraject dat uitmondde in een vaststellingsovereenkomst waarin alle betrokkenen afspraken weer met volle overgave aan de verdere ontwikkeling van De Key te gaan werken. Van der Laan slaagde er – tot verbazing van velen – binnen veertien dagen in om de resetknop te vinden. De Key kon weer verder op eigen kracht, onder leiding van Jaap van Gelder.



Arnoud Boot stapte in 2006 uit de Raad van Commissarissen. Hij typeerde het verloop van de vergaderingen als de Joopden-Uyl-tactiek: 'Net zo lang door gaan tot iemand "Ja" zei.'

Door mediation van Eberhard van der Laan wisten de muitende directie en bestuurder Jaap van Gelder de resetknop te vinden, zodat ze met elkaar verder konden. Van links naar rechts: Jaap van Gelder, Fer Felder, Richard de Boer, Albert Scheven en Peter van Ling.



HET TIJ KEERT

Ondertussen is het maatschappelijk-politieke klimaat waarin corporaties hun werk doen wel aan het veranderen. In de lokale gemeentelijke praktijk merken de corporaties daar nog niet zoveel van. Sterker, daar wordt vanaf 2007 in het kader van de aanpak van de Vogelaar-wijken juist meer en meer een beroep op hen gedaan om vele honderden miljoenen te investeren in de drie (economische, fysieke en sociale) pijlers van de wijkenaanpak. Maar op nationaal en zelfs Europees niveau begint het tij te keren en komt er een steeds sterkere tegenstroom op gang.

Projectontwikkelaars klagen er langer over dat corporaties zich op hun terrein begeven, op basis van condities en voorwaarden die veel gunstiger zijn dan die van commerciële partijen. Corporaties hoeven over hun winst geen vennootschapsbelasting te betalen, ze kunnen door het feit dat het WSW, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, voor hen garant staat onder gunstige voorwaarden geld lenen en in veel gevallen kunnen ze de grond van gemeenten goedkoper verwerven of pachten als ze er sociale woningbouw realiseren. Als corporaties met die voorrechten ook aan projectontwikkeling gaan doen is er geen sprake van een gelijk *level playing field* en dus van oneerlijke concurrentie. En dat is strijdig met Europese wetgeving die staatsteun immers verbiedt. De kwestie is vanaf het begin van de eeuw regelmatig door beleggers en ontwikkelaars aangekaart en uiteindelijk heeft de Nederlandse regering zelf de Europese commissie om advies gevraagd.

Het oordeel van de Europese commissie, in 2005, liegt er niet om. Eurocommissaris Neelie Kroes laat weten dat het feit dat corporaties huizen verhuren aan mensen met een te hoog inkomen (Nederland kent tot dan geen inkomensgrenzen voor sociale huurwoning-

gen) als een vorm van staatssteun gezien kan worden. Ze kunnen die woningen immers met steun van de overheid produceren, waardoor er sprake is van oneerlijke concurrentie met commerciële verhuurders en dat is strijdig met wat er in Brussel is afgesproken. Ook het feit dat corporaties zich vanuit deze positie steeds vaker als (semi)commerciële projectontwikkelaar opwerpen kan niet langer rekenen op de instemming van Brussel. Nederland moet haar wetgeving aanpassen, is de boodschap van Kroes, met een inkomensgrens voor de verhuur van corporatiewoningen en een heldere waterscheiding tussen commerciële en niet-commerciële activiteiten.

De corporaties, bij monde van hun koepel Aedes, reageren als door een wesp gestoken. Zij voorspellen dat als Brussel haar zin kreeg, zij grote delen van de woningvoorraad moesten verkopen, de huren fors zouden stijgen en de nieuwbouw zou stilvallen. Maar hun Haagse krediet is aan het slinken, dus heel hard gaat men op Het Binnenhof niet voor ze lopen. Eén van de stenen des aanstoots is de jaarlijks terugkerende lijst van corporatiebestuurders wier salarissen ver uitstijgen boven wat in de politiek als redelijk wordt beschouwd – het uitgangspunt dat salarissen van bestuurders in de publieke sector niet boven dat van een minister zouden moeten uitkomen (inmiddels bekend als de Balkenende-norm). De corporatiesector en vooral de betrokken bestuurders toonden zich niet echt gevoelig voor de steeds opnieuw oplaaierende verontwaardiging. Zelfs de eigen richtlijnen, een beloningssystematiek die in 2004 was voorgesteld door de commissie-Izeboud, werden door een aantal topbestuurders uit de sector niet serieus genomen, waarbij ook de voor de salarissen verantwoordelijke Raden van Commissarissen geen aanstalten maakten om daar verandering in aan te brengen.

Die onverschilligheid voor maatschappelijke signalen en politieke druk zorgde in Den Haag voor een groeiende irritatie over de corporatiewereld, die als beheerders van wat in Den Haag vooral werd gezien als maatschappelijk vermogen de vrijheid nemen om zich van alles te permitteren, zich vervolgens weinig laten zeggen en die als er kritiek komt als de gebeten hond – bij monde van hun branchevereniging Aedes – reageren.¹¹

Er zijn dan ook maar weinig politieke partijen die het opnemen voor de corporaties toen minister van financiën Wouter Bos in 2007, nadat een rekenfout tijdens de formatie hem met een onverwacht tekort van een miljard had opgezadeld¹², verordonneerde om deze rekening voor het overgrote deel door woningcorporaties te laten betalen. Hij boekt 500 miljoen in door invoering van de vennootschapsbelasting en verplicht de corporaties voor 250 miljoen bij te dragen aan de wijkaanpak van minister Vogelaar. Het is – zonder dat er veel politieke heisa over ontstaat – de eerste politieke disciplineringsmaatregel voor woningcorporaties. Er zouden er nog vele volgen.



Eurocommissaris Neelie Kroes dwong corporaties om een waterscheiding aan te brengen tussen gesubsidieerde en commerciële activiteiten. Foto: Olivier Ezratty / Wikipedia

LOKALE WAARDERING

Deze verandering in Haagse waardering deed echter allerm minst de alarmklokken luiden op lokaal niveau. Daar vertoefden woningcorporaties juist in een wereld waarin aan waardering bepaald geen gebrek was. De Key trok grootscheepse stedelijke vernieuwingsprojecten in de Spaarndammerbuurt, Swammerdambuurt en Dapperbuurt waarbij kosten noch moeite gespaard werden. Daarbij werden risico's niet geschuwd. Renovaties werden uitgevoerd met een onrendabele top die gemakkelijk opliep tot wel 70.000 euro per woning, waarbij het potentiële verlies gecompenseerd moest worden door de verkoop van woningen, wat soms maar vaak ook niet lukte. Dan werd het verlies genomen omwille van de onmiskenbare kwaliteitsimpuls van de buurt. Voor de aanpak van de Noordkop in de Spaarndammerstraat ontving De Key/Principaal in 2007 bijvoorbeeld de prestigieuze Zuiderkerkprijs.

Corporaties werden een graag geziene stakeholder, waar iedereen wel mee om tafel wilde. Zij hadden immers iets wat andere organisaties in de publieke sector veelal ontbeerde: namelijk geld. Daarom werden ze steeds vaker uitgedaagd om te investeren, om gebouwen te kopen, om wijken op te knappen, huismeesters aan te stellen en achterstanden te bestrijden. Een uitdaging waar vrijwel alle corporaties in de hoofdstad ook gevoelig voor waren. De Key was daarin bepaald niet uitzonderlijk.

Dat kon overigens ver gaan. Wie iets cultureels of sociaal bedacht en dat in verband kon brengen met de leefbaarheid van een buurt kon altijd – vaak op suggestie van gemeenteambtenaren – een poging wagen om daarvoor geld op te halen bij een corporatie en in nogal wat gevallen lukte dat vaak uitstekend. De Key was in 2008 bijvoorbeeld hoofdsponsor van de Straat van Sculpturen: een internationale kunstmanifestatie in de openbare ruimte in de Bijlmer, in Amsterdam Zuidoost. In het Jaarverslag 2008 wordt dit als volgt beargumentteerd: 'Hier worden op een bijzondere manier stedelijke vernieuwing en kunst met elkaar verbonden en dat is niet alleen goed voor de uitstraling van de Bijlmer maar ook goed voor de kunstreputatie van Nederland. Het epicentrum van de manifestatie bevindt zich op het dak van winkelcentrum Kraaiennest. Onderdeel van het sponsorship is het aankleden van dit "monument van de Bijlmer" door kunstenaar Peter Stel, waarmee de uitstraling van het gebouw drastisch verbeterd zal worden.'¹³

Het steeds kritischer wordende Haagse beeld vond dan ook lokaal nauwelijks weerklank. Zeker De Key voelde zich er niet door aangesproken. De grote steen des aanstoots, de topsalarissen, had geen betrekking op De Key. Het salaris van bestuurder Van Gelder kwam, in tegenstelling tot die van collega-bestuurders in Amsterdam, niet voor in de topranglijsten van corporatiebestuurders. De corporatie hield zich in dat opzicht redelijk aan wat in de sector zelf als betame-



FOTO: MARTIN ALBERTS / BEELDBANK STADSARCHIEF AMSTERDAM

De Key ontwikkelt containerbouw voor studentenhuisvesting. Een groot complex wordt in 2005 voor tien jaar in de Houthavens neergezet. Op de foto wordt er in het centrum van de stad reclame voor gemaakt.

lijk was afgesproken.¹⁴ Verder investeerde De Key volop in achterstandswijken, precies zoals het kabinet met de wijkenaanpak van minister Vogelaar beoogde. Ze heeft bezit in vier van de vijf Amsterdamse Vogelaarijken en zette in die wijken ook een tandje bij. Met een vaste frequentie werden er met de gemeente Amsterdam prestatieafspraken gemaakt over het beheer van de kernvoorraad, en over investeringen in de stad.

Zo meldt het Jaarverslag 2008: 'De Key heeft in 2008 actief geparticipeerd in het opstellen van de Buurtuitvoeringsplannen in de verschillende stadsdelen. In alle wijken participeert De Key in projecten achter de voordeur. De Key heeft het beheer geïntensiveerd door in alle buurten een wijkbeheerder aan te stellen en levert zo een actieve bijdrage aan de leefbaarheid in de buurten. Er zijn diverse fysieke projecten geïnitieerd om ook in stenen de buurten krachtig te maken. Daarnaast richt De Key zich op maatschappelijk vastgoed, zoals brede scholen.'¹⁵ Buiten de lopende renovatie- en vernieuwingsprogramma's investeert De Key in 2008 1,25 miljoen in de Vogelaarijken.

Nee, het beeld dat corporaties hun eigen goddelijke gang gingen en zich weinig gelegen lieten liggen aan wat er maatschappelijk

nodig was, achtte De Key niet op zichzelf van toepassing. De corporatie werd in dat opzicht ook op koers gehouden door de Bouwmaatschappij, een gezelschap van twaalf stakeholders, deskundige betrokken Amsterdammers, dat een paar keer jaar bij elkaar kwam om met het bestuur en de directie van De Key te overleggen over de koers van de corporatie. De Bouwmaatschappij was een erfenis van het verleden, afgedwongen door de leden van Onze Woning toen ze hun vereniging moesten opgeven om de fusie tot stichting De Key mogelijk te maken. De Bouwmaatschappij, vernoemd naar de vereniging waarmee het in 1868 allemaal begonnen was, moest zoiets als het maatschappelijke geweten van De Key vormen, een maatschappelijk contragewicht om de in principe toch weinig democratische stichting op koers van haar volkshuisvestelijke doelstellingen te houden.

BIJ DE LES

In de beginjaren werd de Bouwmaatschappij voorgezeten door Dirk Frieling, bekend stedenbouwkundige, een van de grondleggers, 'de peetvader', van Almere en hoogleraar stedenbouwkunde aan de TU Delft. In het begin van de eeuw werd de voorzittershamer overgenomen door Peter Lankhorst, voormalig Tweede Kamerlid voor GroenLinks en ex-stadsdeelbestuurder in Bos en Lommer. Zij zaten een gezelschap voor van actieve en betrokken Amsterdammers die over alle grote volkshuisvestelijke kwesties met bestuur, directie en Raad van Commissarissen in gesprek ging. Over de grote lijnen, de koers, het grotere verhaal – en in al die jaren had de Bouwmaatschappij de vernieuwingsgerichtheid van De Key gesteund en aangemoedigd.

Ook de huurdersvereniging Arcade houdt De Key bij de maatschappelijke les, tenminste voor wat betreft alle kwesties en beslissingen die de huurders van De Key aangingen. Met de huurdersvereniging treedt de corporatie regelmatig in (overigens wettelijk verplicht) overleg over alles met betrekking tot het huurbeleid en in principe over grote beleidsbeslissingen. De praktijk leert dat dat overleg lang niet altijd even gemakkelijk gaat, niet in de laatste plaats omdat gedurende de periode 2003-2008 de huurdersvereniging ernstig met zichzelf overhoop ligt en wordt geteisterd door een reeks van bestuurscrises. (Zie het intermezo over Arcade.) Het is een teken van veranderende tijden.

De belangstelling van huurders om zich collectief te organiseren is tanende, het aantal leden van Arcade loopt elk jaar terug, van zo'n 9000 in 1996 tot zo'n 6000 in 2010. In zeker opzicht is dat de prijs voor het idee dat huurders klanten zijn en corporaties leverancier van woondiensten. Het beeld van huurders als collectief is vervangen door de realiteit van een verzameling individuele consumenten, die zich – tenzij zich grote problemen en bedreigingen voordoen – veel

moeilijker als collectief laten organiseren. Ondanks het vaak moeilijke functioneren beweegt de huurdersvereniging in grote lijnen mee met de vernieuwende koers die De Key zegt na te streven. Onderdeel daarvan is dat De Key een gematigd beleid voert wat betreft huurverhogingen, een beleid dat uiteraard op de instemming van Arcade kan rekenen. Ook voor wat betreft huurderstevredenheid scoort De Key jaarlijks goede rapportcijfers.

Tenslotte is er nog een gremium waarin De Key, en dan in het bijzonder algemeen directeur Jaap van Gelder, haar maatschappelijke functioneren spiegelt. Dat is de groep van een twintigtal corporaties die zich verzameld hebben in De Vernieuwde Stad, in 2002 mede op initiatief van De Key opgericht uit onvrede over het functioneren van Aedes, die te weinig aandacht had voor de problematiek waar corporaties in stedelijke gebieden mee worstelen. De Vernieuwde Stad is sindsdien een forum waarin gelijkgestemde en vernieuwingsgezinde corporaties met elkaar in gesprek gaan, ideeën uitwisselen en voorstellen doen richting Aedes of de politiek. 'Corporaties', schrijft De Vernieuwde Stad bij haar oprichting, 'hebben het vermogen om aan de bevordering van de zelfstandigheid, zelfredzaamheid en keuzevrijheid van alle burgers een belangrijke bijdrage te leveren en zijn daartoe ook bereid. De gedegen kennis van de ontwikkeling, het beheer en het onderhoud van onroerend goed, in combinatie met het vermogen om sociaal-maatschappelijke processen in buurten en wijken te begeleiden, maken ons uniek. Kernwoorden voor De Vernieuwde Stad zijn: maatschappelijke opgave, lokale verankering, stedelijke vernieuwing, wonen & zorg, marktgericht huurbeleid, beheerste verkoop, participatie en verbetering dienstverlening. Het toezicht moet gericht zijn op de output.'¹⁶

De Vernieuwde Stad vormt in feite de verlichte voorhoede van de nieuwe corporatiewereld, de meeste Amsterdamse corporaties (Ymere, Rochdale, Het Oosten) hebben zich bij het gezelschap aangesloten. Het is een broedplaats voor maatschappelijke (vastgoed) ondernemerschap in de sfeer van de volkshuisvesting. Er worden ideeën uitgewisseld, problemen besproken, discussies gevoerd, juist ook over de thema's waar de politiek zich zorgen over maakt. In augustus 2008 publiceert De Vernieuwde Stad bijvoorbeeld een brochure over de ordening van de corporatiesector onder de titel *Bescherming van het publieke belang*. Voor bestuurder Jaap van Gelder is dit gezelschap corporatiebestuurders een belangrijk gremium. Hij ziet wat de collega's allemaal doen, wat hem een indruk geeft of De Key een beetje in de maat van vernieuwende en ambitieuze corporaties loopt. Hij kan er in gesprek met geestverwante bestuurders die zich voor een vergelijkbare brede opgave gesteld zien.

Ook de externe toezichthouders, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (wsw) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), voegen zich ten slotte bepaald niet in het groeiende maatschappelijke



In 2002 wordt, mede op initiatief van De Key, De Vernieuwde Stad opgericht uit onvrede van een flink aantal grootstedelijke woningcorporaties met het functioneren van corporatiekoepel Aedes. De Vernieuwde Stad vormt een verlichte voorhoede van de corporatiewereld, de meeste Amsterdamse corporaties (Ymere, Rochdale, Het Oosten) hebben zich bij het gezelschap aangesloten.

ongenoegen over de corporatiesector. Zij zien toe op de financiële huishouding van de woningcorporaties, borgen leningen (wsw) en zien toe of de risico's niet te groot zijn (CFV). De Key heeft in dat opzicht uitstekende papieren. De corporatie geniet – overigens zoals de meeste corporaties – de hoogste financiële A-status in de sector, waardoor ze aan haar ambities een stevig fundament geeft. Zowel in de corporatiewereld als in de commerciële vastgoedwereld is De Key daardoor een aantrekkelijke, want kapitaalcrachtige partner. Op basis van de waarde van haar bezit, zo'n vijf miljard euro, kan de leencapaciteit oplopen – met WSW-borging – tot ruim boven de twee miljard, daar zit dus altijd heel veel speelruimte in.¹⁷

De externe toezichthouders, het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) maken geen kritische opmerkingen over de alsmatig uitdijende projectenportefeuille van De Key.



DERDE DOMEIN

Toch is er een punt uit de landelijke kritiek dat wel aankomt bij De Key. Dat blijkt als de corporatie zich na het échec van de fusie met Het Oosten en AWV (die overigens samen verder gaan en op 1 juni 2008 fuseren tot Stadgenoot) zich op haar toekomst beraadt en haar visie nog eens nadrukkelijk vastlegt in de nota *Stad in beweging* die in 2008 het licht ziet.¹⁸ Deze visienota die in een uitvoerige consultatieronde met alle geledingen (personeel, Bouwmaatschappij, huurdersorganisaties, Raad van Commissarissen) binnen De Key tot stand is gekomen neemt nadrukkelijk afstand van het beeld dat corporaties losgezongen marktgerichte op geld gefixeerde organisaties zijn geworden. Dat is per se niet het imago dat De Key wil uitstralen.

'De laatste twintig jaar', schrijft Jaap van Gelder in het voorwoord, 'ontwikkelde corporaties zich gestuurd door de overheid tot markt gedreven organisaties. Wij, als De Key, merken nu dat we daarin vastlopen. Het domein markt, waarin prijs, kwaliteit en rendement centraal staan is niet het onze. Wij willen geen markt gedreven bedrijf zijn. Bedrijfseconomische termen als product, markt en klant hebben voor ons minder betekenis.'

Er is echter een tussenweg tussen overheid en markt, vervolgt Van Gelder. 'Er is een derde domein. Daarin gaat het over mensen, over relaties, over binding, over samenhang, over leefbaarheid, over emancipatie en participatie, over het cement van de samenleving. In dat domein wil en kan De Key opereren. In dit domein willen wij als beheerder van vastgoed een bijdrage leveren aan de leefbare stad. Niet alleen maar samen met bewoners en partners.'

De nota *Stad in beweging* is niet zozeer een breuk met het recente verleden maar eerder een aanscherping daarvan. Het heeft als functie om intern na de fusie-onrust weer de neuzen in dezelfde richting te zetten, het benadrukt nog eens nadrukkelijk waar De Key voor staat: 'een woningcorporatie die op een creatieve wijze haar kennis en bezit inzet voor een dynamische stad'. Nieuw is wel dat De Key daarin drie aandachtspunten kiest, als antwoord op de kritiek die in de consultatieronde te beluisteren viel dat De Key wel alle kanten opschoot en dat er weinig 'focus' was. Die moet er in de toekomst wel meer komen en wel op drie terreinen: wonen & zorg, jeugd & onderwijs en studenten & tijdelijk verblijf. Voor die terreinen richt De Key een nieuwe afdeling 'Maatschappelijke ontwikkeling' in.¹⁹

Deze maatschappelijke situering in het 'derde domein' heeft overigens geen merkbare invloed op de projecten- en ontwikkelingsportefeuille van De Key en De Principaal. Sterker, bij Jaap van Gelder leeft nog steeds de overtuiging dat De Key te klein is om in de toekomst qua investeringsvermogen de rol te kunnen spelen die de corporatie voor zichzelf ziet weggelegd. Nu die groei niet via een fusie met andere corporaties tot stand gebracht kan worden, kan de groei naar zo'n 60.000 woningen op eigen kracht gerealiseerd worden. Hij schetst tijdens een weekend met de directie op Terschelling de contouren van een plan waarin De Key op eigen kracht in vijf jaar tijd zich kon verdubbelen in omzet, balanstotaal en medewerkers.²⁰ Hij krijgt daar bij de directie niet direct de handen voor op elkaar. De meesten zijn sceptisch, het verleden met Lieven de Key en de vrijage met Het Oosten heeft de honger naar groter-groter-groter toch enigszins doen stillen.

GOLF VAN ACQUISITIES EN VERBINDINGEN

Op het projectontwikkelfront wijst veel erop dat Van Gelder en de mannen van De Principaal er sinds de blokkade op de fusie in april 2007 een schepje bovenop hebben gedaan. Er wordt een klooster aangeschaft in Aerdenhout. In Zandvoort een kerk en een pastorie. Al eerder heeft De Key een aandeel genomen in de Glasvezelmaatschappij Amsterdam bv, die een glasvezelnet in de hoofdstad gaat aanleggen. In het centrum van Amsterdam worden de Tabakspannen aangekocht, een complex gelegen in een blok aan de Spuistraat en Nieuwezijds Voorburgwal met twee bekende en beschilderde kraakpanden. In Zeewolde worden opnieuw gronden aangekocht, dit keer voor € 35,- per m², ook dit keer via een tussenhandelaar, zijnde de Nederlandse Grondmaatschappij. Op het terrein van de oude NDSM-werf in het noorden van de stad verwerft de corporatie een aantal enorme fabriekshallen. De Key doet actief mee aan de prijsvraag voor planontwikkeling van De Hallen in Amsterdam Oud-West, waar een groot entertainmentcentrum moet komen met een



In 2008 scherpt De Key haar visie aan in de nota *Stad in beweging*. De Key is 'een woningcorporatie die op een creatieve wijze haar kennis en bezit inzet voor een dynamische stad'.

poppodium, theaters, een *arthouse* en een opnamestudio. Voor de ontwikkeling van de Houthavens schaft De Key het REM-eiland aan, het in 1964 in zee gestalde eiland om – toen verboden – commerciële radio- en televisie-uitzendingen te verzorgen en dat een rol moet gaan spelen 'als creatief baken en gebiedspromotie voor de nieuwe buurt' (Jaarverslag 2008). In hetzelfde gebied begint De Key met andere partijen aan de ontwikkeling van de Pontsteiger, een iconisch groot gebouw met twee torens waartussen hoog in de lucht een enorme overspanning met luxe woningen en lofts zal worden gebouwd. In Zuidoost financiert De Key de ontwikkeling van het winkelcentrum en wooncomplex Kameleon, en in hetzelfde Zuidoost loopt de corporatie warm voor de aankoop van Frankemaheerd, een groot kantorencomplex van 40.000 m². In het centrum van Amsterdam wordt De Key in 2008 – op verzoek van cultuurwethouder Carolien Gehrels – met de gemeente Amsterdam, Amvest en MAB aandeelhouder in een BV die de Beurs van Berlage nieuw leven in moet blazen. In hetzelfde postcodegebied neemt De Key, overigens in veel mindere mate dan Het Oosten, de taak op zich om in het kader van de pogingen van de gemeente Amsterdam om de criminaliteit, prostitutie en vrouwenhandel in het Wallengebied terug te dringen, project 1012, voormalige prostitutiepanden op te kopen. En *passant* is De Key ook nog eens in de weer om een fusie met woningbouwvereniging Eendracht Maakt Macht (EMM) rond te maken, die op 31 december 2008 een feit wordt. Deze Zandvoortse corporatie telt 2600 woningen en is op zoek gegaan naar een fusiepartner toen duidelijk werd dat zij op eigen kracht onvoldoende investeringsvermogen had om haar opgaven aan te kunnen. Van alle kandidaten toont De Key zich het meest gretig. De corporatie stemt in met alle door EMM gestelde voorwaarden.

Achter deze golf van acquisities en uitbreidingen zit een gedachte. Begin 2009 publiceert De Key/Principaal een discussienota *Strategisch portefeuillebeleid De Key 2009-2010*. Het is in feite een aanzet voor een vastgoedparagraaf die in de eerdere visienota *Stad in beweging* ontbreekt. Het is een verdere uitwerking van de schets die Van Gelder eerder in Terschelling aan zijn directiecollega's liet zien. De nota wil een groeiscenario uitwerken, 'dat uitkomt op een verdubbeling van De Key in vijf jaar'. Dat kan, want op dat moment heeft De Key al een project- en acquisitieportefeuille met 'een investeringsprogramma van bijna € 5 miljard'. Het gaat om 17000 woningen, 8500 parkeerplaatsen en 280.000 m² BOG, wat staat voor Bedrijfs Onroerend Goed. Dat is veel, maar er kan nog veel meer, want de nota ziet in de nieuwbouwplannen van Amsterdam en die van elders in de regio nog volop kansen om deze aantallen fors uit te breiden.²¹

Om dit alles voor elkaar te krijgen zal De Principaal, waar bij het verschijnen van de nota circa negentig medewerkers werken, moeten verdubbelen naar tweehonderd mensen. Dat is misschien wat al te



Begin 2009 publiceert De Key / Principaal een discussienota *Strategisch portefeuillebeleid De Key 2009-2010*. De nota werkt een groeiscenario uit 'dat uitkomt op een verdubbeling van De Key in vijf jaar'. De belleblaas-cover blijkt een stille wenk voor de toekomst.

optimistisch, meldt de nota ten slotte in een vlag van relativering, 'gelet op de berichtgeving over de financiële crisis, die ook de bouw en vastgoedwereld hard treft'. Maar de samenstellers gaat het even niet om de precieze realiteit, maar om de richting, de ambitie.²²

FOODPLAZA

Het is het laatste optimistische groeidocument dat De Key het licht doet zien. Het is in de eerste plaats een nota die voor de interne discussie is geschreven, maar de fraaie vormgeving geeft aan dat het ook als visitekaartje voor de buitenwacht gebruikt kan worden. Maar iemand moet vermoedelijk onbewust het gevoel hebben gehad dat hier zoiets als luchtkastelen gebouwd werden, want voor de cover is een foto uitgekozen waarop een jongetje grote bellen blaast.

Dat gevoel begon ook de twee leden van de financiële commissie van de Raad van Commissarissen te bekruipe, te weten vicevoorzitter Saskia Groenewegen en Corné Blankestijn, financieel directeur bij de NS en sinds 2007 in de RvC opvolger van Arnoud Boot. In een vergadering van februari 2008 constateren zij dat het kennelijk heel moeilijk is om de beheersmaatregelen 'ten aanzien van projectontwikkelingsrisico' waar de RvC voor het eerst in 2005 om heeft gevraagd ook echt inzichtelijk te maken. Er is nog steeds geen eenduidig en transparant beslisschema, bijvoorbeeld over wat een redelijke aankoop prijs is. Uit het verslag van de commissie: 'De prijs is onvoldoende onderbouwd, niet voorzien van een risicoanalyse en voor de RvC niet transparant. Procesmatig is er een gebrek aan functiescheiding binnen De Key / De Principaal betreffende het aankoopproces en de procesgang bij aankopen is onvoldoende beschreven en/of wordt onvoldoende nageleefd.' Een alinea verder: 'De aankoop prijs wordt veelal gebaseerd op het te realiseren programma (aanne, en dus onzekerheid) en wijkt regelmatig af van de taxatiewaarde van een makelaar. Deze procesgang zal vooraf duidelijk moeten zijn voor eenieder en de onderleggers dienen gedocumenteerd te worden voor toetsing achteraf.'²³

Directe aanleiding voor de kritische opmerkingen van de financiële commissie is de gang van zaken met betrekking tot de aankoop van het grote donkere gebouw vlak achter het Paleis op de Dam aan de Nieuwezijds Voorburgwal. Een halve eeuw lang was dit gebouw het terrein waar de telefoonlijnen aan elkaar werden geschakeld en bellers werden doorverbonden, sinds begin van de eeuw heeft Albert Heijn er een vestiging en staat het complex bekend als Foodplaza. Eigenaar KPN wil ervan af en zoekt een koper voor de voormalige telefooncentrale uit 1924. De Key komt in beeld als projectontwikkelaar Romeyn een partner zoekt om het pand te ontwikkelen tot luxe appartementen en als inbreng van De Key: woningen voor starters. In 2006 kopen ze samen het pand voor 14,4 miljoen euro. Maar dan meldt zich het stadsdeel centrum met vergaande belang-

De vreemde gang van zaken rondom de aankoop in 2007 van het oude KPN gebouw, inmiddels Foodplaza gedoopt, aan de Nieuwezijds Voorburgwal is voor de Financiële Commissie van de Raad van Commissarissen reden om meer Key-projecten te laten doorlichten door forensische accountants.



stelling om het pand als kantoor te huren. Jaap van Gelder ziet dat wel zitten, Romeyn niet, want dat levert een veel lager rendement op dan het plan waarmee hij in zee ging met De Key. Hij laat zich onder gunstige condities²⁴ voor 9,7 miljoen uitkopen en strijkt als compensatie van zijn 'potentiële winstverlies' 2,5 miljoen euro op. Nadat het stadsdeel in februari 2007 eerst besluit om het oude KPN-pand als stadsdeelkantoor te gaan gebruiken, ziet het daar in november alsnog van af, waarna De Key ineens met het complex in haar maag zit, en naar een nieuwe bestemming op zoek moet.²⁵

Deze gang van zaken vindt de financiële commissie eigenlijk onverteerbaar. In het proces, zo meldt het verslag, 'was naar het oordeel van de FinCie/RvC teveel sprake van één op één relaties en van onvoldoende vastlegging van genomen stappen en acties. Omdat er bij Foodplaza een vreemde waardesprong heeft plaatsgevonden vindt de FinCie/RvC, deze op zichzelf al ongewenste gang van zaken, nog meer te betreuren.'

TOENEMENDE ONRUST

Het is de prelude op een periode waarin de onrust binnen de Raad van Commissarissen met de vergadering toeneemt. Jaap van Gelder zelf blikt er, een paar jaar later, als volgt op terug: 'Elke keer als ik met voorstellen kwam die te maken hadden met onze bredere maatschappelijke functie of voorstellen deed ons op de markt van de koophuizen te manifesteren, waren er mensen die op de rem gingen staan. Ook fusies waren omstreden. Ik had me moeten realiseren dat de balans plotseling kon omslaan, bijvoorbeeld wanneer een lid van de Raad van Commissarissen zou worden benoemd dat een behoudende koers wil varen. Misschien had ik me ook meer bewust moeten zijn van de veranderende tijdgeest.'²⁶

Onderdeel van die veranderende tijdgeest was niet alleen dat er in de samenleving steeds meer roep klonk om een scherper toezicht op corporaties – de eerste grote financiële problemen hadden zich inmiddels bij een paar corporaties aangediend. Wat de tijdgeest

vooral ook bepaalde was de aankondiging van een diepe vastgoedcrisis die uit de Verenigde Staten kwam overwaaien en langzaam maar onafwendbaar vaste voet aan de grond kreeg op het Europese continent. In een relatief kort tijdsbestek verdampte het bijna grenzeloze optimisme om plaats te maken voor een nuchtere realiteitszin die uiteindelijk zou uitmonden in behoedzaamheid en soms zelfs verkrampte angstvalligheid.

Die gemoedswisseling nam in de loop van 2008 langzaam maar zeker bezit van de Raad van Commissarissen van De Key. De toezichthouders werden kritischer, vroegen langer door, ze lieten vaker hun tanden zien, maar beten vooralsnog niet door. Dat kwam ook omdat voorzitter Hans Oosterbaan, die de vergaderingen al die jaren intensief met Van Gelder voorbereidde, als een soort stootkussen



De Key nam receptioneel afscheid van Fer Felder (januari 2009) en Jaap van Gelder (december 2009). Op de foto neemt minister Eberhard van der Laan afscheid van Fer Felder, beiden zijn inmiddels overleden. Felder in 2014, Van der Laan in 2017.

functioneerde. Hij waakte nauwgezet over de lieve vrede en achtte het niet in het belang van De Key om de zaken op de spits te drijven. Zo waren nu eenmaal niet de verhoudingen; de overgrote meerderheid van de commissarissen zat er al sinds 2003 en was in al die jaren steeds opnieuw met de vernieuwende brede volkshuisvestelijke visie en de ambitieuze uitvoering daarvan mee gegaan.

Met de komst van de dan 50-jarige Helen van Duin als directeur van De Principaal begon dat te veranderen. In feite is zij pas de tweede vrouw die in de inmiddels 140-jarige geschiedenis van de corporatie tot de top doordringt.²⁷ Leidinggeven is tot dan toe eigenlijk louter mannenwerk geweest. Van Duin is de opvolger van Fer Felder, van wie De Key in begin 2009 uitbundig afscheid neemt. Zo'n beetje de hele corporatiewereld en bestuurlijk Amsterdam loopt dan uit om de 61-jarige Fer Felder een hand te schudden, inclusief Eberhard van der Laan, na de mislukte fusie mediator tussen directie van De Key en Jaap van Gelder, maar inmiddels als opvolger van Ella Vogelaar geroepen tot het hoge ambt van minister van Wonen, Wijken en

Integratie. De bijeenkomst op het NDSM-complex in Amsterdam-Noord is feestelijk, Felder is nog steeds een graag geziene en gewaardeerde volkshuisvester. Maar tegelijkertijd heeft het afscheid een tragische ondertoon. Iedereen weet dat Fer Felder afscheid neemt omdat hij ongeneeslijk ziek is. Hij zal niet meer herstellen van de prostaatcancer die nu al een aantal jaren geleden bij hem is geconstateerd.

Fer Felder houdt – zeker tegen de achtergrond van de enorme portefeuille die De Principaal onder zijn leiding de laatste jaren heeft ontwikkeld – een opmerkelijke afscheidsspeech. Hij zegt: ‘Het afgelopen decennium was een tijd van fusies. Groter en nog groter worden. Directeuren die ondernemertje wilden spelen met dikke salarissen en grote auto’s. Ik heb niets met die mentaliteit. We moeten voorbij het Gucci-kapitalisme waar het alleen gaat om duurder en groter.’ Zijn ideaal, zo hield hij de aanwezigen voor, was de vorming van coöperatieve instellingen die kleinschalige initiatieven ontwikkelen met en voor mensen die het nodig hebben. Daarvoor mocht van hem een groot deel van de corporatievoorraad worden verkocht.²⁸

HET GAAT HIER ANDERS

Helen van Duin zal deze afscheidsspeech met een lichte verbazing hebben aangehoord. Officieel was zij vanaf 1 januari 2009 Fer Felders opvolger, maar zij was daarvoor al een half jaartje in dienst getreden van De Key om het werk van hem over te nemen. Zij had zich juist verbaasd over de omvang van de erfenis die ze van Felder overnam, over de acquisitiedrang waar ze maar weinig systematiek in kon ontdekken. Er werden in ieder geval hele andere berekeningen gevolgd dan dat zij die kende uit de wereld waar ze vandaan kwam: verschillende ontwikkelende bouwbedrijven en Rabo-vastgoed.

In januari 2006 was zij betrokken geraakt bij het Stedenfonds dat Het Oosten en De Key als eerste fundament voor de fusie hadden opgericht en dat zich zou gaan bezig houden met het beleggen in woningen in het zogenaamde middensegment. Daarvoor zochten zij een commerciële ontwikkelaar, dat werd Rabo-vastgoed, waarna Helen van Duin benoemd werd tot directeur van de Eerste Amsterdamse Gebiedsonderneming, die voor het Stedenfonds de woningen moest ontwikkelen. Dat fonds kwam maar moeilijk op gang. Door de ingezette vastgoedcrisis is het fonds beperkt gebleven tot slechts een derde van de beoogde omvang (€ 275 miljoen aan vastgoed). De fusie tussen Bouwfonds en Rabo-vastgoed leidde tot een verminderde inzet vanuit deze commerciële ontwikkelaar, waarna het Stedenfonds op een dood spoor belandde. Jaap van Gelder zag in Helen van Duin echter een uitstekende opvolger van Fer Felder en vroeg haar of zij directeur van De Principaal wilde worden. Voor Van Duin was dat een unieke kans: in de voetsporen treden van Han Michel, van Fer Felder, dat kwam heel dicht in de buurt van haar droombaan, misschien was het zelfs wel haar droombaan.



Helen van Duin volgt in 2009 Fer Felder op als directeur van De Principaal. Zij verbaast zich over het optimistische rekenwerk dat aan nogal wat projecten ten grondslag ligt.

Dat viel wel een beetje tegen. En dat kwam niet alleen door de vastgoedcrisis die zich als een steeds donker wordende wolk boven de vastgoedmarkt had genesteld. Het kwam ook door – ja, hoe zou je het moeten noemen – de wanorde die ze in de projectenportefeuille aantrof. Daar was qua berekeningssystematiek moeilijk de vinger achter te krijgen. Het was in ieder geval niet de systematiek die ze gewend was bij haar eerdere werkgevers. Daar werd strak gecalculeerd, want bij verlies klaagden de aandeelhouders of moesten de ondernemers het uit hun eigen vermogen bijpassen. Dan moet je het dus wel zeker weten.

Bij De Key/De Principaal leefde men echter in een heel andere werkelijkheid. Men calculeerde eerder naar het gewenste resultaat toe, dan dat er sprake was van een harde *reality-check*. Zowel aan de kosten- als de opbrengstenkant hanteerde men een optimistisch rekenmodel, waarbij een mogelijk verlies altijd wel ergens in het enorme vermogen van de corporatie opgevangen kon worden. Niemand hoefde er persoonlijk voor te bloeden. Toen Van Duin bij haar eerste nacalculaties de verantwoordelijke projectontwikkelaars bij De Principaal wees op het wel heel rooskleurige karakter van hun berekeningen, werden haar bedenkingen min of meer weggewuifd: 'We zijn een corporatie, Helen, geen projectontwikkelaar. Het gaat hier heel anders.'

Ze legde meer projecten langs haar eigen meetlat, en kreeg steeds meer het idee dat het niet klopte, dat er nogal wat, inderdaad, luchtballen tussen zaten. Maar haar opmerkingen daarover vonden nauwelijks gehoor. Kritiek op het pronkstuk De Principaal was toch zoiets als vloeken in de kerk. Ze begon aan zichzelf te twijfelen, zag ze het wel goed? Ze nam haar berekeningen mee naar huis legde ze voor aan haar echtgenoot, ook werkzaam in de wereld van vastgoedontwikkeling, om te kijken wat hij ervan vond. Nee hoor, ze kloppen gewoon, meldde hij. Niks mis mee.

FRANKEMAHEERD

De eerste echte confrontatie gaat Helen van Duin aan in de nazomer van 2008, drie maanden nadat ze in dienst is getreden om zich als opvolger van Fer Felder in te werken. Op de agenda van de directie staat dan de mogelijke samenwerking met woningcorporatie Rochdale over de ontwikkeling van Frankemaheerd, een groot kantorencomplex in Amsterdam-Zuidoost. De Key/De Principaal was zelf in de race geweest om het complex te kopen, in maart had zij daartoe 45 miljoen geboden. Dat bod was echter in de zomermaanden overtroffen door dat van Rochdale, een corporatie met veel bezit in Amsterdam Zuidoost. Bestuurder Hubert Möllenkamp (met als bijnaam Koning van de Bijlmer) had zich ontpopt tot een gedreven vastgoedhandelaar. Hij wilde Rochdale in Zuidoost *in the lead* houden en stak De Key met een bod van 51 miljoen de loef af. Die handels-

wijze was een typisch voorbeeld van de prijsopdrijvende concurrentieslag waarin corporaties in de hoofdstad nogal eens onderling verward raakten.

Maar daarmee was de kous niet af. In september klopte Möllenkamp bij De Key aan met het aanbod om voor de helft in het project te participeren. Dus samen te tekenen voor de 900 woningen, die na sloop van kantorencomplex gerealiseerd konden worden. De Key had immers al een plan klaar, Rochdale moest er nog aan beginnen. Het was een verrassende zet, maar De Key-directie voelde er wel wat voor. Helen van Duin vond het echter van de gekke. Ze had zich al verbaasd over de onderbouwing van het eerste bod van De Key, maar door de chicanes van Möllenkamp was het project alleen maar duurder geworden. Haar bezwaren stonden dus onverminderd overeind.

Maar de meerderheid van de directie, met als eerste woordvoerder Fer Felder, is voor. Dan zet Van Duin de discussie op scherp; mocht er besloten worden om mee te doen, dan zal ze daar als toekomstig directeur van De Principaal geen verantwoordelijkheid voor nemen en er dus ook geen uitvoering aan geven. Ze zit iets meer dan drie maanden in haar functie en dreigt in feite met ontslag. Uiteindelijk hakt voorzitter Jaap van Gelder de knoop door: oké, we doen het niet, we hoeven de rotzooi van Möllenkamp niet op te ruimen.

De weigering doet Van Duin aanvankelijk geen goed binnen de Principaal. Men ziet haar als een te behoudende en voor De Principaal verkeerde directeur: 'Zo worden we nooit groot.' Als enkele weken later echter het doek valt voor Rochdale-bestuurder Hubert Möllenkamp, die met een reeks van malversaties tegen de lamp loopt, is iedereen opgelucht: ook aan de transactie rondom Frankemaheerd blijkt een vreemd luchtje te hangen. Daar is De Key, dankzij Van Duin, op het nippertje aan ontsnapt. Deze onverwachte wending doet het aanzien van Helen van Duin binnen De Key toenemen. Er melden zich meer werknemers bij haar die ook zo hun twijfels hadden over een aantal projecten van De Principaal, maar die tot dan niet echt gehoor vonden. Oude doorrekeningen die in de bureaulade waren beland, komen boven water.

De sfeer slaat om. De ontwikkelingen rondom Foodplaza en Frankemaheerd, gecombineerd met de om zich heen grijpende vastgoedcrisis, zorgen er voor dat er steeds kritischer wordt gekeken naar de projectenportefeuille. De Financiële Commissie van de Raad van Commissarissen (RvC) en Helen van Duin komen in dat opzicht steeds meer op één lijn te zitten. Toch duurt het nog tot april 2009 voordat de RvC het besluit neemt om een aantal transacties te onderzoeken. Daarvoor wordt het Instituut Financieel Onderzoek (IFO) ingehuurd; forensische accountants die in mei 2009 aan de slag gaan. De vastgoedcrisis trekt dan al diepe sporen. In de afrekening van 2008 is al zo'n 45 miljoen euro afgeboekt, maar daar zal zeker in

2009 nog het nodige aan moeten worden toegevoegd. De vloedgolf aan acquisities is inmiddels tot stilstand gekomen; de corporatie maakt een pas op de plaats. Koerste de in januari uitgebrachte discussienota over de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille nog volop op expansie, in de loop van 2009 kruipt De Key in haar schulp en spreekt de corporatie alleen nog maar over consolidatie.

ONVOLDOENDE VERTROUWEN

Een echte crisissfeer ontstaat als in september de eerste resultaten van het IFO-onderzoek bekend worden. In een mail aan zijn collega-toezichthouders luidt de net aangetreden Wytze Patijn, decaan van de faculteit bouwkunde aan de TU Delft, de alarmklok. Hij meldt dat hij en Karin Rosielle, zelfstandig interim-manager en sinds 2008 lid van de RvC, tijdens de Projectontwikkelingscommissie van de RvC door Helen van Duin en financieel directeur Richard de Boer op de hoogte gesteld zijn van een aantal serieuze problemen: 'De verliezen van een substantieel aantal projecten zijn beduidend hoger dan wij als RvC hebben besloten. Dit op basis van gegevens van een ingeschakeld extern adviesbureau. Ook zijn er beduidende verliezen op projecten die niet in de RvC behandeld zijn. De Key en m.n. de Principaal zijn niet in control, mede door de in het verleden ontwikkelde werkcultuur van verhulling en individuele acties zonder controle. De Bestuurder is niet op de hoogte van de nieuwste cijfers; hij is op vakantie en komt morgen terug. Kortom een heftige situatie die op korte termijn om overleg en maatregelen vraagt in de RvC. Vandaar mijn voorstel dit inclusief de financiële gegevens van het externe bureau als eerste punt op de agenda te zetten.'

Het is het begin van het einde van Jaap van Gelder als bestuurder van De Key. In de septembervergadering van de RvC wordt het vertrouwen in de bestuurder opgezegd. Uit de notulen van 23 september 2009: 'Hans Oosterbaan formuleert dat er binnen de raad onvoldoende vertrouwen is om na 1 januari 2010 door te gaan. Hoewel niet aantoonbaar schuldig is Jaap als bestuurder wel verantwoordelijk voor de ontstane situatie en hij krijgt niet het vertrouwen om dit te keren. Daarnaast speelt een rol dat hij vooral gericht is op groei en niet op beheer en er is de angst dat de samenwerking met het directieteam niet houdbaar is voor de toekomst.'

Voor Van Gelder kwam deze aanzegging niet meer als een complete verrassing. Hij had vanaf de start van het IFO-onderzoek de stemming in de directie en RvC zien omslaan. Onder de steeds zwarter wordende wolken van de vastgoedcrisis begon de projectenportefeuille er met de dag ook aanmerkelijk minder rooskleurig uit te zien, hij was de laatste om dat te ontkennen. Maar hij bleef erbij dat het geen reden zou moeten zijn tot paniekvoetbal. Hij was ervan overtuigd dat als de donkere wolken zouden zijn overgedreven en de zon weer op de projecten doorbreekt dat er dan weinig aan

de hand zou zijn – een overtuiging waaraan hij veel later toen na 2015 de vastgoedwereld opnieuw begon te boomen nog regelmatig zal terugdenken. Maar in het najaar van 2009 vindt hij voor dergelijke redeneringen steeds minder gehoor.

Sterker, het forensisch eindrapport, waarin feitenonderzoek is gedaan naar vijf projecten, met speciale aandacht voor de rol van de bestuurder, is meer dan kritisch over de wijze waarop deze projecten tot stand zijn gekomen, vooral over de besluitvorming en de risicocalculatie. Eén transactie – de aankoop van de grond in Zeewolde – is naar de mening van het IFO reden voor nader onderzoek omdat er mogelijk sprake is van onoorbare handelingen en het achterhouden van informatie. Er dreigen, zo blijkt uit het rapport, grote verliezen; de RvC is in veel gevallen onvoldoende en soms onvolledig geïnformeerd. Voorzitter Hans Oosterbaan trekt daaruit de conclusie dat ook hij het veld zal moeten ruimen. In verschillende evaluatiegesprekken die het IFO heeft gehouden is geconstateerd dat hij met Jaap van Gelder 'twee handen op een buik' vormde. Als beide voorzitters het voorbesproken hadden, was het in feite beklonken. Oosterbaan trekt zich deze verwijten aan, en besluit daarom niet te opteren voor een nieuwe termijn als voorzitter, wat een diplomatieke formulering is voor zijn aftreden.

Maar eigenlijk, zo meent een aantal leden van de RvC, zou de hele raad moeten aftreden. De toezichthouders hebben het immers allemaal laten gebeuren. Ze hebben bijvoorbeeld een meerjarenplanning gevraagd, een systeem van risico-analyse, maar toen dat niet kwam hebben ze niet doorgebeten. Ze hebben niet doorgevraagd, niet opnieuw aangedrongen en zijn dus net zo verantwoordelijk voor het uit de hand lopen van projecten als de Raad van Bestuur. 'De Raad had er een hekel aan om streng te zijn', zo vat een van de commissarissen tijdens de zelfevaluatie het samen. Inderdaad, constateert een andere: 'Er is steeds het voordeel van de twijfel gegeven.'²⁹

EEN PROMINENTE VVD'ER

Toch is aftreden niet verstandig, concluderen de commissarissen met elkaar. Dat zou de chaos nog meer vergroten, en naar de buitenwereld een verkeerd signaal geven. Beter is om nu de verantwoordelijkheid te nemen en te gaan werken aan het herstel van De Key. Er moet een interim-bestuurder komen, een nieuwe voorzitter van de Raad van Commissarissen aangezocht; de projectenportefeuille moet worden opgeschoond, de financiën op orde. Er zijn kortom voldoende herstelwerkzaamheden te doen om nu niet het bijltje erbij neer te gooien.

Op 17 november 2009 ondertekenen Jaap van Gelder en de Raad van Commissarissen een vaststellingsovereenkomst waarin wordt geregeld hoe beide partijen uit elkaar gaan. Een maand later neemt

Jaap van Gelder officieel afscheid met een receptie waarin hij aan de hand van een gedicht van Slauerhoff een warm pleidooi houdt voor een corporatie die zich volop inzet voor de vernieuwing en kwaliteitsverbetering van de stad. Op zijn Key-bestuurderszetel heeft dan inmiddels een interimmer plaats genomen: Haijo Pietersma, een man die een ziekenhuis heeft gesaneerd en commerciële bedrijven tijdelijk heeft geleid, maar onbekend is in de wereld van de volkshuisvesting. Hij hoeft zich echter ook niet te bemoeien met volkshuisvestelijke visies of nieuwe plannen; hij moet de financiën op orde brengen, de organisatie weer onder controle krijgen, onrendabele projecten zo gunstig mogelijk zien weg te zetten, en op zoek gaan naar een nieuwe bestuurder. Pietersma laat daar geen gras over groeien. Hij gaat voortvarend te werk.

Hij wordt daarbij vanaf 1 februari 2010 bijgestaan door een nieuwe RvC-voorzitter: voormalig minister en staatssecretaris Frank de Grave, die ook nog eens wethouder financiën in de gemeente Amsterdam is geweest. Een prominente VVD'er. Hij werd door vicevoorzitter Saskia Groenewegen eind 2009 benaderd met de vraag of hij er voor voelde om voorzitter, hij zelf spreekt liever van President-Commissaris, van de Raad van Commissarissen te worden. Voor De Grave, en dat gold waarschijnlijk voor de meeste VVD'ers, waren woningcorporaties de speeltuin van de PvdA, een bolwerk van de sociaaldemocratie. Dat gold zeker voor Amsterdam, waar de PvdA al sinds de Tweede Wereldoorlog op nagenoeg alle sociaal-maatschappelijke fronten de dienst uitmaakte. Dat ze dan – als het mis was gelopen – bij een VVD'er uitkwamen om schoon schip te maken vond hij wel iets komisch hebben.

Maar de commissarissen zochten bewust iemand die niet al helemaal vergroeid was met het volkshuisvestingsnetwerk. Ze wilden iemand met statuur. Ze wilden iemand die juist afstand zou kunnen houden en een vorm van governance zou kunnen vormgeven die zakelijker, doelgerichter en minder op eindeloos doorpraten gericht was. De nieuwe voorzitter moest een stijlbreuk vormen met het verleden, nuchterder, niet langer van het slag twee-handen-op-een-buik, zo ongeveer het tegenovergestelde van Hans Oosterbaan.

Frank de Grave voldeed uitstekend aan dat profiel. Het aanbod kwam hem bovendien goed uit. Hij had net een dienstverband van twee maanden achter de rug als opvolger van Gerrit Zalm bij de DSB, de bank van Dirk Scheringa. Hij was ontslagen en in een positie terecht gekomen dat hij daar weinig over kon zeggen, terwijl de bank in een vrije val naar een faillissement begonnen was. Ondertussen werd er wel van alles over hem gezegd. In het boek dat hij samen met Jan Tromp schreef over zijn bestuurlijke ervaringen, blikt hij als volgt terug: 'Aan de orde kwam of ik wel integer was. Er gingen tal van beelden rond over de bank. En daarmee over mij. In de media gingen lijstjes rond van VVD'ers die als jonge hond begonnen waren in de partij en



Frank de Grave, een prominente VVD'er, stond ervan te kijken toen hij werd gevraagd voorzitter te worden van de Raad van Commissarissen van De Key. Hij trad op 1 februari 2010 aan en aarzelde twee maanden later niet om Fer Felder en Jaap van Gelder voor de rechter te brengen. Foto: ANP

onderweg forse reputatieschade hadden opgelopen. Ik werd ook wel genoemd. Ik vond het heel belangrijk om buiten die sferen te blijven.³⁰

Het aanbod om bij De Key als voorzitter van de Raad van Commissarissen de corporatie weer bij de les te brengen kwam daarom als geroepen. Het was een mogelijkheid om te bewijzen dat hij uit het goede hout gesneden was. Dat was nodig, want hij schrok enorm toen hij zich op de organisatie oriënteerde. De Grave: 'Wat ik aantrof was dat het normen en waarden-patroon in de organisatie in feite ontbrak. Het was een tijd waarin de bomen tot aan de hemel groeiden, alles kon, alles leverde geld op. Toen kwam de crisis en toen stortte alles in en werd duidelijk dat van hoog tot laag in de hele organisatie regels waren overtreden. We hebben gigantisch moeten afboeken op megalomane projecten.'³¹

AANGIFTE VAN FRAUDE

De Grave wond zich oprecht op over wat hij aantrof. Hij stuitte op tal van projecten waarvan hij vond dat de corporatie haar boekje te buiten was gegaan. Een klooster kopen in Aerdenhout, daar appartementen in bouwen met een huurprijs van 2500 euro, om geld te verdienen dat dan ergens in sociale woningbouw wordt gestoken. Wie verzint zoiets? Hij toonde dan ook geen enkele genade toen uit het nader forensisch onderzoek van Deloitte Forensic & Dispute Services duidelijk werd dat aan de aankoop van gronden in Zeewolde in 2005 een aantal twijfelachtige kanten zaten, die op zijn minst het vermoeden van frauduleus handelen opriepen.

Dat de Raad van Commissarissen niet op de hoogte was gesteld van het feit dat het een ABC-transactie was met een tussenpersoon was al kwestieus, dat de tussenpersoon met meer dan drie miljoen corporatiegeld ervan door was gegaan was zonder meer schandalig, dat de Raad van Commissarissen er niet over geïnformeerd was en ervan uitging dat de grond rechtstreeks van de boer was gekocht was aanrekenbaar fout en dat tussenpersoon Klaas de Ruiter ook nog eens een oude AM-baas was van Fer Felder met een niet al te goede reputatie, maakte de hele zaak zonder meer verdacht. De commissarissen die er bij waren geweest voelden zich door dit alles op het verkeerde been gezet. Hierover waren ze voor zover ze zich konden herinneren nooit geïnformeerd.

Jaap van Gelder ontkende dat: de ABC-transactie was wel degelijk gemeld, zij het terloops in een bijlage, maar er was niks bewust verborgen gehouden. Sowieso was de Raad van Commissarissen indertijd niet in de details maar vooral in het resultaat geïnteresseerd. En Klaas de Ruiter was toen zijn handelswijze bekend werd te verstaan gegeven dat er nooit meer zaken met hem zouden worden gedaan. Het was geen fraaie transactie geweest, zo ver wilde hij wel gaan, maar om het als fraude weg te zetten achtte hij regelrecht beledigend, zo niet grenzend aan smaad.

De Key maakt handelaren spekkoper

Forensisch accountants Deloitte onderzoeken fraudesignalen bij vastgoedtransacties

Gerben van der Marel
Amsterdam

De Amsterdamse woningcorporatie De Key schuwt het risicovolle vastgoedavontuur niet, zo blijkt uit een onderzoek van deze krant in het Kadaster naar alle transacties van de laatste vijf jaar. Het past niet in de nieuwe focus van De Key: betaalbare sociale woningbouw.

In Zandvoort heeft De Key een kerk en een pastoriewoning en in Aerdenhout grond naast een klooster. In Amsterdam is het eigenaar van golfbaan en evenementen- en sportcentrum Borchland (toekomst onduidelijk). Ook in Amsterdam heeft De Key twee bekende beschilde kraakpanden aan de Spuistraat (tweijfels over koper Electric bv). Iets verderop is in 2006 de donkere kolos van KPN gekocht met onder Albert Heijn als huurder en boven antikraak (opmerkelijke transactie).

Binnen de raad van commissarissen van De Key dringt het besef door dat de corporatie de blik jarenlang gericht heeft op kansen en niet op de risico's. Het moet allemaal groots en meeslepend en het mag wat kosten. Maar de controles groeien niet mee met de uitbundige vastgoedavonturen.

'Uiteindelijk ga je dan de bietenbrug op', zegt een betrokkene. 'Dat moment is nu aangebroken.'

De raad van commissarissen, onder de nieuwe voorzitter Frank de Grave (ex-politicus VVD), wil schoon schip maken. Hun eigen rol en de interne controles zullen niet onderbelicht blijven. Vooral nog gaat de aandacht uit naar de oud-directeuren Jaap van Gelder en Fer Feldervan projectontwikkelingstak De Principaal. Van beiden is vorig jaar afscheid genomen.

Er is genoeg reden tot alarm, zo valt te horen binnen de corporatie. Het eerste onderzoek is van Helen van Duin, die begin 2009 aantreedt als directeur van de projectontwikkelingstak. Ze schrijft van wat ze aantreft en schakelt de raad van commissarissen in. Het Instituut Financieel Onderzoek (IFO) start een onderzoek. Sinds november 2009 lichten ook forensisch accountants van Deloitte alle vastgoedtransacties door. Harde conclusies zijn er nog niet, maar uit een rondgang bij betrokkenen blijkt dat commissarissen zich misleid voelen door de ex-directie.

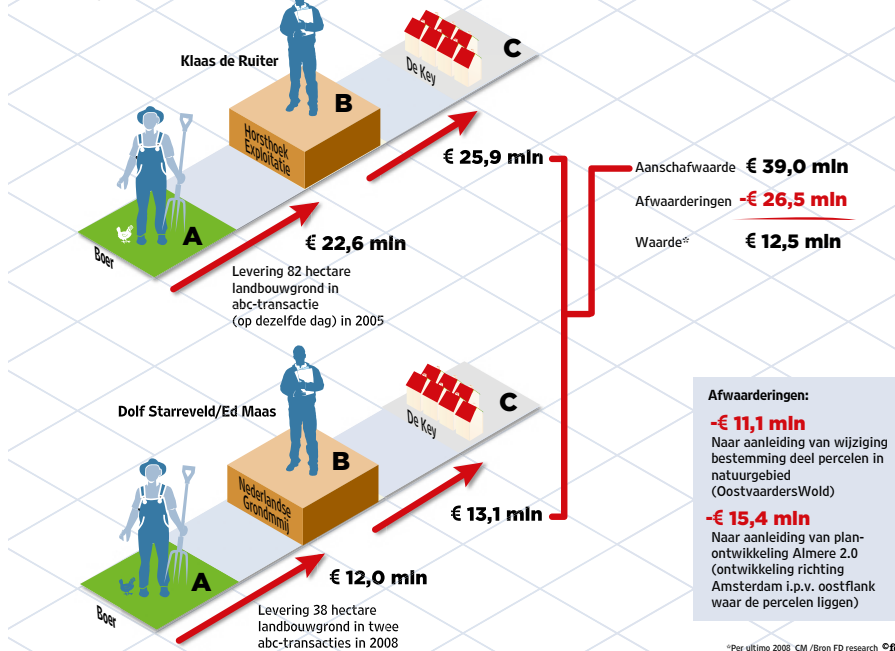
De aandacht gaat vooral uit naar de aankopen van de gronden in Zeewolde. Een gebied waar meer woningcorporaties vanaf 2002 fors inkopen in de veronderstelling dat er snel gebouwd wordt. Dat zit er voorlopig niet meer in. De crisis heeft ingezet en zware afwaarderingen zijn onvermijdelijk.

Uit het Kadaster blijkt dat De Key het duurst (en het laatste) inkoopt. Op eigen houtje is voor een recordbedrag van € 39 mln geïnvesteed. De corporatie meent na een hertaxatie door makelaar DTZ dat veel te veel is betaald. De grond is met driekwart afgewaardeerd omdat bebouwing waarschijnlijk is. Een deel heeft zelfs een natuurbestemming.

Wat de raad van commissarissen pas sinds kort weet, is dat De Key in Zeewolde niet direct koopt van de boer. Andere corporaties

Drie keer pech

Woonstichting De Key heeft te veel betaald voor gronden in Zeewolde



doen dat wel en betalen ook een stuk minder per vierkante meter.

De eerste investering van € 25 mln in 2005 in 81 hectare is een recordaankoop voor De Key. De bekende vastgoedmanklaas de Ruiter fungeert als oliemanjetje.

Hij opereert niet alleen. Onzichtbaar in het Kadaster en Kamer van Koophandel is dat grondhandelaar Jan Schep participeert in de lucratieve doorverkoop. Ze betalen € 28 per m² en rekenen € 22,6 mln af. De Ruiter levert het perceel direct door voor € 4 per m² meer aan de corporatie die zich gefinancierd weet door Fortis. De Ruiter en Schep

pakken € 3,2 mln winst.

Deze grondtransactie is niet alleen opgevalen bij De Key. De verkopende boerenfamilie zegt zowel Deloitte als de Belastingdienst op bezoek gehad te hebben.

De boer (die niet met zijn naam in de krant wil) is tevreden over zijn verkoopprijs. Wel voelt hij zich 'op het verkeerde been' gezet. 'De Ruiter zei dat hij zou doorplaatsen, maar verweeg dat hij ook eigenaar werd en flink winst zou maken.'

Na lang aandringen hoort de familie bij het tekenen van de verkoopovereenkomst dat 'een corporatie' eigenaar wordt. Welke dat

is, weigert De Ruiter te zeggen.

Op zich is een abc-transactie niet illegaal. Vaak is een handelaar al maanden bezig en sluit hij voorlopige contracten met de verkoper voordat hij een koper vindt. In dit geval is dat niet zo, zegt de boer. 'Er zat nauwelijks tijd tussen. De Ruiter zei dat hij toestemming had van de raad van commissarissen. Zo is het makkelijk verdienen ten koste van de woningcorporatie.'

Het is niet de enige abc-transactie. In 2008 zijn flink gronden bijgekocht in Zeewolde voor € 35 per m². Verkoper is de Nederlandse Grondmaatschappij, van direc-

teur Dolf Starreveld en de Haagse vastgoedmank Ed Maas. In twee transacties in een week verdienen ze € 1,1 mln. De gronden worden ook hier op één dag doorgeleverd.

Normaal krijgt een makelaar 1 of 2%. De grondhandelaren pakken 10% op één dag zonder groot risico. Deloitte en de raad van commissarissen van De Key willen nu weten of gemeenschapsgeld is verworven en of werknemers onder één hoedje speelden met de handelaren. Hebben ze misschien via een omweg iets teruggekregen?

De weggestuurde directeur van projectontwikkelingstak De Principaal Fer Feldervan jarenlang ondergeschikte van De Ruiter bij ontwikkelaar AM, die zelf ook veel grond heeft in het gebied. AM kocht ook vaak via Schep gronden in in de tijd dat De Ruiter daar topman was. Hun relatie is volgens De Ruiter zelfs onderwerp van onderzoek geweest. 'Maar daaruit kwam niets onoorbaars uit naar voren.'

De Ruiter, Schep en oud-De Key-directeur Van Gelder zijn zich van geen kwaad bewust. Schep: 'Laat ze het maar uitzoeken. Het verdienen van 10% is normaal. Anders zou ik het risico niet eens nemen.' Van Gelder: 'Ik heb niets gedaan waarvoor ik me moet schamen.'

De commissarissen twijfelen. Ze hebben hun twee ex-directeuren geen finale kwijting verleent bij de overeenkomst over de beëindiging van hun dienstverband.

Met medewerking van Gaby de Groot (FD Research).

Reactie

De Ruiter: niets mis met verkoop

Klaas de Ruiter, oud-topman van AM, ontkent dat De Key om de tuin is geleid bij zijn lucratieve doorverkoop van gronden in Zeewolde in 2005. 'Ik voel me overvallen door deze vragen. De Key en Deloitte hebben geen contact gezocht.'

De Ruiter erkent dat hij en zijn partner Jan Schep weinig risico liepen met de doorverkoop. De boer was akkoord met € 28 per m². De corporatie op hetzelfde moment met € 32 per m². Contact met elkaar hadden ze niet. Dat had De Key veel geld kunnen besparen.

De Ruiter en Schep zaten er als oliemanjetjes tussen en konden vrijwel risiceloos op één dag € 3,2

mln winst pakken. De Ruiter vertelde de boer niet aan wie hij door-



Klaas de Ruiter Roger Dohmen/HH

verkocht. 'Ik nam actief een positie in', zegt De Ruiter. 'De ene keer heb je een gelukkige hand, de andere keer een ongelukkige.'

De Ruiter: 'De corporatie heeft een eigen commerciële afweging gemaakt. Mijn meerwaarde is dat ik hun de grond heb aangeboden.' De Ruiter zegt niet te weten of de toenmalige directie van De Key wist dat ze duurder inkochten. 'Ik heb het ze natuurlijk niet verteld.' De Ruiter wijst de suggestie van de hand dat zijn ondergeschikte van AM, die namens De Key onderhandelde, meegesnoept zou hebben. 'Ik heb geen dubbelje, nog geen flesje wijn weggegeven.'

Op 19 april 2010 bracht *Het Financieele Dagblad* een reconstructie van de grondaankopen van De Key in 2005 en 2008 in Zeewolde. Reden voor de Raad van Commissarissen om de zaak voor te leggen aan de rechter.

Maar voor Frank de Grave stonk de deal, en toen ook *Het Financieele Dagblad* zich op de zaak stortte aarzelde hij niet. Voor hem was de kwestie het topje van een verloederde ijsberg in de corporatiesector, waarin steeds meer onregelmatigheden aan het licht kwamen. Overleg met de hoofdpersonen was niet meer nodig, er moest een daad gesteld worden. Zowel Fer Felder als Jaap van Gelder – die beiden met een soort afvloeiingsregeling nog in een arbeidsrelatie stonden met De Key – werden op staande voet ontslagen, en tegen beiden werd aangifte gedaan van fraude en bewuste misleiding. De kwestie was nu verder aan advocaten en het Openbaar Ministerie.

FOCUS OP KERNTAKEN

In 2010 raapte De Key vervolgens de brokstukken bijeen van een periode van tien jaar waarin de corporatie letterlijk buiten zichzelf was getreden en daarmee toen de vastgoedcrisis toesloeg in toemende mate *out of control* was geraakt. De visie werd aangepast, de financiën met kunst en vliegwerk op orde gebracht, de mores herijkt, de cultuur veranderd. De nieuwe afdeling Maatschappelijke ontwikkeling werd opgedoekt. De Principaal fors gekortwiek. De Key focuste zich weer op haar kerntaken: het verhuren, onderhouden en (ver)bouwen van goede en betaalbare woningen voor de doelgroep. Dat alles werd uitgewerkt in de nieuw strategisch beleidsplan, waarin nuchterheid de toon zette.

In hetzelfde jaar formuleert de corporatie een aangescherpt integriteitsbeleid, dat een definitief een einde moet maken aan de cultuur van wat Frank de Grave als 'kleine corruptie' betitelt, het zich laten fêteren en het aannemen van ogenschijnlijk onbeduidende cadeautjes. Het document telt 17 pagina's met gedragscodes, strikte procedures, dilemmatrainingen, een klokkenluidersregeling, een audit en een monitor. De conclusie laat zich echter in een zin samenvatten: medewerkers van De Key laten zich op geen enkele manier meer verleiden tot het aannemen van diensten of giften die een mogelijke impact hebben op een zakelijke relatie en dat geldt voor iedereen, van hoog tot laag, van de binnen- tot de buitendienst.

Het is een voorbeeld van de wijze waarop De Key zich probeert te herstellen van de vrije val waar ze in 2009 in terecht was gekomen. Alles wordt strakker, consequenter, regelvaster, en ja misschien bureaucratischer. Er komen eenduidige systemen, afspraken worden transparanter en controleerbaar. De projectenportefeuille wordt met veertig procent teruggebracht, en er wordt bezuinigd, fors bezuinigd. Er vallen harde klappen in de geledingen van De Principaal, waar een aantal projectontwikkelaars al direct was ontslagen en een aantal anderen snel een heenkomen elders had gezocht. Maar dat is niet genoeg, de bezuinigingen snijden uiteindelijk ook in andere afdelingen, die zichzelf totaal niet verantwoordelijk achten voor de financiële averij die De Key heeft opgelopen.



FOTO'S: JAN DE GROOT / ZORRO PRODUCTIES.

De Key zat zeker niet stil wat betreft het opknappen van buurten. De Spaarndammerbuurt werd vrijwel geheel opgeknapt. In mei 2009 werd de herontwikkeling van het Spaarndammer carré, een U-blok gebouwd in de stijl van de Amsterdamse School, opgeleverd en feestelijk geopend.

Want dat is de andere kant van het verhaal, de kant die als de luchtballen van de projectontwikkeling in 2009 uiteenspatten in alle commotie en publiciteit onderbelicht blijft. Er wordt namelijk in al die onstuimige corporatiejaren heel veel en ook heel goed werk verricht. Er worden prachtige projecten opgeleverd. In de Houthavens en op het Zeeburgereiland worden via effectieve containerbouw zo'n 800 studentenwoningen gerealiseerd. De afdeling vastgoedtransformatie levert in 2009 een recordaantal af van maar liefst 482 opgeleverde koop- en huurwoningen op in de Dapperbuurt, Bickers-eiland en Spaarndammerbuurt. Dat is de oogst van een jarenlange inzet in deze wijken. Dat geldt in feite ook voor de afdeling onderhoud, die haar zaakjes prima op orde heeft.

Eind 2009 telt De Key zo'n 450 medewerkers, als gevolg van de sanering zal daar stevig in gesneden moeten worden. Natuurlijk komt daar een sociaal plan voor, maar het is voor nogal wat medewerkers moeilijk om het cynisme onder de pet te houden. Bloeden voor onverantwoorde avonturen van anderen, die tot dan meer aanzien genoten en aanzienlijk hoger beloond werden, is niet iets wat je zomaar van je laat afglijden. Zeker niet als dat gebeurt onder het regime van een Raad van Commissarissen die toch grotendeels verantwoordelijk is wat zich heeft afgespeeld, maar zelf wel blijft zitten. In 2011 worden – mede op aandringen van de Ondernemersraad – daar afspraken over gemaakt waardoor stapsgewijs in korte tijd de Raad van Commissarissen geheel zal worden vernieuwd.

SNOEIHARD OORDEEL RECHTER

Het duurt lang voordat De Key over deze schokken heen is. Uiteindelijk moet De Key meer dan 250 miljoen euro afboeken op onrenda-

bele projecten, waaronder een forse opruiming plaats vindt. De Key staat daarin overigens niet alleen, vrijwel alle Amsterdamse corporaties moeten in deze jaren een verlies van honderden miljoenen nemen. Verschillende corporaties, zoals Rochdale, Stadgenoot en De Key, komen onder financieel toezicht van het Centraal Fonds Volkshuiving te staan en het duurt het tot 2015 voordat De Key weer met een open mind naar de toekomst kan kijken.

Fer Felder is dan al overleden. Hij stierf in 2014 aan de gevolgen van prostaatkanker. In maart 2011 werd hij door de rechter veroordeeld tot het terugbetalen aan De Key van een bedrag van 3,3 miljoen euro. De rechter – in de publiciteit tuimelden dan de financiële misleunen van woningcorporaties over elkaar heen – meende dat er in de ABC-transactie in Zeewolde sprake was van opzettelijke misleiding doordat Felder de Raad van Commissarissen in de waan heeft gelaten dat er rechtstreeks van de boer werd gekocht en dat hij 'had moeten spreken waar hij heeft gezwegen'.³²

Het snoeiharde oordeel van de rechter verraste nagenoeg iedereen. Juristen hadden vooraf hun twijfels of er echt voldoende bewijs was om van verwijtbaarheid te spreken, zelfs de advocaat van De Key noemde het 'een juridisch opvallende uitspraak' omdat het zelden voorkomt dat de rechter zo'n hoog schadebedrag vaststelt. Het vonnis oogstte verbijstering bij iedereen die Fer Felder kende. Niemand kon zich voorstellen dat hij ook maar een cent aan de deal had verdiend, iets wat de gewiekste tussenpersoon Klaas de Ruiters ook altijd had bevestigd: 'Er is nog geen flesje wijn aan te pas gekomen'.

Maar de grootste schok was de uitspraak uiteraard voor Fer Felder zelf, die zich na een succesvolle carrière van 35 jaar in de volkshuiving als een fraudeur, als een verachtelijk en besmet persoon voelde weggezet. In een geëmotioneerd interview in *Trouw* meldde hij – inmiddels uitbehandeld en terminaal – in mei 2011 'niet te zullen sterven voordat deze zaak is rechtgezet'.³³

De Key zat uiteindelijk zelf ook met de zaak in de maag. RvC-voorzitter Frank de Grave had in het kader van de actie schoon schip een harde lijn ingezet, binnen de corporatie zelf was eigenlijk iedereen ervan overtuigd dat zowel Felder als Van Gelder zichzelf niet verrijkt hadden. Zeker, ze waren verantwoordelijk voor wat er was misgegaan, maar dat was op zijn minst een verantwoordelijkheid-in-commissie. Een commissie waar veel mensen deel van uit hadden gemaakt: de leden van de RvC, de directie, lokale politici, gemeente ambtenaren, ja, in zekere zin ook het WSW en het CFV.

Het was uiteindelijk Rob Haans die de knoop doorhakte. Hij was op 1 januari 2011 aangetreden als nieuwe bestuurder. Zijn benoeming was opmerkelijk, want met hem koos de Raad van Commissarissen opnieuw bewust niet voor iemand uit de volkshuiving. Haans was directeur bij de Volkskrant, waar hij de krant nadat deze zich had weten te bevrijden van de financiële houdgreep van het hedge-

fonds APAX weer op koers had gebracht. Iemand die dat kon, moest ook in staat geacht worden om De Key er weer bovenop te helpen.

Haans pakte dat voortvarend, energiek en doortastend aan (zie verder hoofdstuk 9). Langzaam maar zeker kwam er weer kleur op de wangen van De Key. Maar ondertussen zou het verleden steeds opnieuw opspelen vanwege de slepende rechtszaken met Fer Felder, die uiteraard in hoger beroep was gegaan, en Jaap van Gelder, die eenzelfde claim als Felder boven het hoofd hing, maar met welke zaak het Openbaar Ministerie bepaald geen haast maakte, ook niet nadat Van Gelder daar in een kort geding op had aangedrongen. Dit kon dus jaren gaan duren, en gezien de naderende dood van Fer Felder had dat iets onmenselijks. Daar had bij De Key niemand een goed gevoel bij.

Van die voortslepende ellende wilde Haans af. Op 6 oktober 2011 brengt De Key de volgende verklaring naar buiten: 'Tussen Woonstichting De Key en haar ex-directeuren Felder en Van Gelder is, zoals eerder bericht, geprocedeerd met betrekking tot grondtransacties in Zeewolde en de daaraan verbonden consequenties. De Raad van Commissarissen van De Key en de heren Felder en Van Gelder hebben met elkaar besloten om aan de tussen hen lopende procedures een einde te maken en de wederzijdse claims te laten vervallen. Inmiddels zijn partijen tot een minnelijke regeling gekomen, zodat ieder zich nu weer ten volle op de toekomst kan richten.'

Die toekomst duurde voor Fer Felder nog twee-en-een-half jaar. Jaap van Gelder is sindsdien wel maatschappelijk actief gebleven, maar als bestuurder niet meer aan de bak gekomen.

Noten hoofdstuk 8

1 Dit hoofdstuk is gebaseerd op interne documenten, verslagen, notulen en beleidsnotities van De Key. Daarnaast zijn voor dit hoofdstuk gesprekken gevoerd met Gerard Anderiesen, Henk Draaisma, Helen van Duin, Frank de Grave, Jaap van Gelder, Ben van Haagen, Rob Haans, Leo Platvoet, Rienk Posthuma en Miranda Rumke.

2 Jos van der Lans (2000), *Robin Hood en Koning Klant. De maatschappelijke verankering van corporaties*. Hilversum: Aedes-Forum voor Inspiratie en Zingeving.

3 Jos van der Lans, *Het rode geluk. Een geschiedenis van de Algemene Woningbouwvereniging*. Amsterdam: Bas Lubberhuizen, 2008, pp. 278.

4 Exit-interview Frank Bijdendijk, 'Op zoek naar een nieuw ideaal', in: *Nul20*, nr. 58, september 2011, <https://www.nul20.nl/issues58/interview>

5 ir. Herman de Wolff en ir. Daniëlle Groetelaers, *Grondposities voor wijziging Wet voorkeursrecht gemeenten. Analyse van optie- en koopovereenkomsten*. Ministerie van VROM, 24 juli 2004. <https://www.josvdlans.nl/politicus/eerstekamer/2004-10%20VROM%20-%20OTB-rapport%20over%20grondposties.pdf>

6 De reconstructie van de grondaankoop is naast informatie van direct betrokkenen mede gebaseerd op een artikel van journalist Gerben van der Marel in 19 april 2010 in het *Financieel Dagblad*. Zie: <https://fd.nl/frontpage/Print/krant/Pagina/Beleggen/699435/de-key-maakt-handelaren-spekkoper>

7 Deze geschiedenis van De Key doet in zeker opzicht denken aan wat de Amerikaanse auteur Michael Lewis beschrijft in zijn – inmiddels ook verfilmd – boek *The Big Short*. Daarin beschrijft hij dat er bij de banken wel degelijk mensen waren die in de gaten hadden dat bepaalde bankproducten een enorm risico inhielden. Meestal waren dat echter medewerkers die relatief laag in de hiërarchie stonden. Zij dachten grof gezegd: volgens mij kan dat niet goed gaan, maar ik kan het niet allemaal overzien en de bazen op de bovenste verdiepen zullen wel weten waarmee ze bezig zijn. Maar die bazen zelf dachten op hun beurt: ik overzie het ook niet allemaal maar de rekenmeesters daar beneden zullen het wel begrijpen. Het gevolg van dit bijzondere mechanisme was dat men bij de banken het idee koesterde van beheersbaarheid, terwijl er in feite niemand meer was die het hele systeem kon bevatten, en dus ook niemand meer was die een reële inschatting kon maken van de risico's. Met alle gevolgen van dien. Iets van dit mechanisme is ook bij De Key zichtbaar.

8 Reconstructie van de teloorgang van de fusie met Het Oosten en Awv is naast interviews met direct betrokkenen gebaseerd op de bijdrage 'De fusie-illusie' van Henk Staats aan de bundel *Zo Fer, zo dichtbij...* die in januari 2008 verscheen ter gelegenheid van de zestigjarige verjaardag van Fer Felder, pagina 139-151.

9 Toelichting Arnoud Boot, mail: 15 mei 2018.

10 *Trouw*, 14 mei 2011.

11 Zie brief van minister Dekker aan de Tweede Kamer over openbaarmaking van de beloningen van bestuurders van woningcorporaties, d.d. 16 mei 2006: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/34491/kst-29453-41.html>

12 Zie: <https://nos.nl/artikel/669530-bos-en-vogelaar-botsen-nog-steeds.html>

13 Jaarverslag 2008, p. 41. Zie: <https://www.dekey.nl/pdf/volkshuisvestingsverslag2008.pdf>

14 Zie Jaarverslagen 2003-2009. Het inkomen van de bestuurder kwam jaarlijks uit op ongeveer 210.000 euro. Dat is weliswaar boven de Balkenendennorm, maar die is van 2007.

De honorering van Jaap van Gelder gaat terug op contractuele afspraken die veel eerder zijn gemaakt en die overeenkomen met wat de commissie-Izeboud in 2004 en 2006 als passend heeft berekend. De Key valt daarbij vanwege de omvang onder de zwaardere categorie, waarvan het maximum ongeveer 211.500 euro is. Zie: http://www.mkw-platform.nl/wp-content/uploads/2006-4-1-4-adviesregeling_izeboud_herzien.pdf

15 Jaarverslag 2008, p. 24. Zie: <https://www.dekey.nl/pdf/volkshuisvestingsverslag2008.pdf>

16 De Vernieuwde Stad, 12 ½ jaar Vernieuwde Stad, september 2014: http://www.devernieuwdestad.nl/uploads/tx_news/2014_-_Twaalf_en_een_half_jaar_De_Vernieuwde_Stad.pdf

17 Helen van Duin legt in haar college voor de Zomerschool herbestemming, 7 juni 2012 heel precies uit hoe dat werkt. YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=ZggmaeJGL4>

18 Zie: <https://www.yumpu.com/nl/document/view/32595086/stad-in-beweging-woonstichting-de-key>

19 Zie voor een overzicht wat de visie *Stad in beweging* allemaal teweegbrengt: <http://www.christinevaneerd.nl/wp-content/uploads/De-Key-kort-jaarverslag-2008.pdf>

20 De anekdote staat in 'De dubbeldip van Jaap van Gelder' een uitgebreid interview van Frank van Schijndel en Michiel Zonneveld, gepubliceerd in de door hen in 2012 geschreven bundel *Succes & Crisis. Verhalen over leiders in moeilijke tijden*, uitgever F & S Partners BV, 2012, p. 171.

21 *Strategisch portefeuillebeleid De Key 2009-2010. Een discussienota van De Principaal*. Januari 2009, p. 6.

22 *Strategisch portefeuillebeleid De Key 2009-2010. Een discussienota van De Principaal*. Januari 2009, p. 36.

23 Besprekingsverslag FinCie/RvC van 13 februari 2008 (ter voorbereiding voor de bijeenkomst van de Raad van Commissarissen (verder RvC) van 20 februari 2008)

24 De verkoop betreft alleen het deel dat beoogd was om te bouwen naar woningen, maar Romeijn krijgt het volledig eigendom van de begane grond met de AH-vestiging en kelder plus een vetorecht in de vve.

25 Zie voor de details: Gerben van der Marel, 'Corporatie De Key in de mist met kantoorpand', in *Financieel Dagblad*, 20 april 2010, <https://fd.nl/frontpage/Print/krant/Pagina/Ondernemen/699516/corporatie-de-key-de-mist-in-met-kantoorpand>

26 Frank van Schijndel en Michiel Zonneveld, 'De dubbeldip van Jaap van Gelder', a.w., p. 172.

27 In 1948 trad klokkenluidster mevrouw C. Scholten als tweede secretaris toe tot het bestuur van de Bouwmaatschappij, zie ook hoofdstuk 4. Strikt genomen was zij de eerste vrouw in een bestuurspositie, maar zij hield het niet lang vol. Ze was regelmatig ziek en had het idee dat voorzitter Jaap de Roos en eerste secretaris Jan de Jong haar bewust overal buiten hielden. Na korte tijd hield ze het daarom voor gezien.

28 Bert Pots, 'In memoriam: Fer Felder (1948-2014)', in: *NUL20*, 28 april 2014: <https://www.nul20.nl/memoriam-fer-felder-1948-2014>. En: 'Afscheid van cultureel geïnspireerd opdrachtgever', <https://www.architectenwerk.nl/box/archief.2009.06.htm>

29 Notulen vergadering RvC, d.d. 18 november 2009 en 28 april 2010.

30 Jan Tromp en Frank de Grave, *Grote jongen. Hoe macht werkt. In 51 merendeels opgewekte scenes*. Amsterdam: Boom, 2018, p. 154.

31 Jan Tromp en Frank de Grave, a.w., p. 116.

32 Uitspraak Rechtbank Amsterdam, kenmerk 10-25814, 2 maart 2011.

33 Alwin Kuiken, 'Fer Felder – Ik mag niet dood voordat dit is rechtgezet', in: *Trouw*, zaterdag 14 mei



Rob Haans trad op 1 januari 2011 in dienst als bestuurder die De Key uit de crisis moest helpen. Hij haalde ook een streep door de rechtzaken met Jaap van Gelder en Fer Felder. Foto: Hes van Huizen

Huurdersvereniging Arcade

Arcade

Op 27 juni 1996, bijna een half jaar na de start van de fusiecorporatie De Key, wordt de huurdersvereniging Arcade opgericht. Daarover is enige maanden overleg gevoerd tussen het huurdersplatform van De Doelen, het overleg bewonersgroepen Onze Woning en De Onderste Steen, de huurdersorganisatie van Lieven de Key. Ongeveer een derde van de huurders kan dan worden ingeschreven als lid, zo'n 9000 bewoners van woningen van De Key. Daarmee is Arcade op slag een van de grootste huurdersverenigingen van Nederland.

Arcade komt op voor de belangen van de huurders. Daarop beoordeelt de huurdersvereniging het beleid van De Key, met wie ze in een vaste regelmaat om tafel gaat. Over waarover er gesproken wordt en wat precies de invloed van de huurdersvereniging is hebben De Key en Arcade een zogenaamde Participatie-overeenkomst opgesteld. Sinds de invoering van de Overlegwet in 1998, die het overleg tussen huurders en verhuurders regelt, is zo'n samenwerkingsovereenkomst ook wettelijk verplicht. Daar staat bijvoorbeeld in dat Arcade twee huurderscommissarissen mag voordragen voor de Raad van Commissarissen en welke onderwerpen in het verplichte overleg aan de orde moeten komen en waar de huurders advies, en waar ze instemmingsrecht over hebben. In het overleg praten De Key en Arcade in ieder geval over alle zaken die betrekking hebben op het huurbeleid. Dat varieert van de inhoud (en aanpassingen) van het standaard-huurcontract, de berekening van de servicekosten tot de onderbouwing van de jaarlijkse huuraanpassingen (doorgaans huurverhogingen) en de verkoop van sociale huurwoningen. Mochten partijen er niet uit komen dan schrijft de Overlegwet ook nog een geschillencommissie voor, die zich over de ontstane onenigheid kan uitspreken.

Ook de doorwerking van landelijk beleid is een regelmatig terugkerend agendapunt. Zo verzet Arcade zich samen met andere huurdersorganisaties en De Woonbond heftig tegen de huurliberalisatie die volkshuisvestingsminister Dekker in 2005 aankondigt. Dekker wil aanvankelijk een kwart van alle huurwoningen 'liberaliseren', in Amsterdam zou dat betekenen dat alle huurwoningen met een woz-waarde boven de 130 duizend euro buiten het 'gereguleerde circuit' komen te vallen. De corporaties houden zich op de vlakte, maar de huurdersorganisaties, waaronder Arcade, verklaren zich faliekant tegen en halen alles uit de kast om de politiek tot andere gedachten te dwingen. Daarin zijn ze zeker niet onsuccesvol. Uiteindelijk moet Dekker haar plannen afzwakken.



FOTO: WEBSITE ARCADE

Ledendag van Huurdersvereniging Arcade op 10 december 2016. Achter de microfoon voorzitter Henk Geurtsen.

BEWONERSCOMMISSIES

Naast deze algemene besognes van Arcade als huurdersvereniging zijn er in de complexen van De Key en haar voorgangers al sinds jaar en dag bewonerscommissies actief. Die bewonerscommissies kunnen zich als lid aansluiten bij Arcade. Arcade ondersteunt activiteiten van de bewonerscommissies en stelt daar financiële middelen voor beschikking. De huurdersvereniging ondersteunt ook individuele huurders als zij zich tegen besluiten of handelingen van De Key te weer willen stellen. Tot slot neemt Arcade ook deel aan het Amsterdamse Huurdersplatform om zodoende ook invloed uit te oefenen op het gemeentelijke volkshuisvestingsbeleid.

Al deze vormen van belangenbehartiging worden verricht door vrijwilligers en bestuursleden van Arcade. Ook de bestuursleden zijn vrijwilligers die worden ondersteund door een paar administratieve medewerkers en het Amsterdams Steunpunt Wonen (tegenwoordig !Woon). De bestuursleden worden gekozen door het besluitvormend orgaan van de vereniging: de ledenraad. In de ledenraad hebben afgevaardigden van de bewonerscommissies zitting. Daar komen doorgaans ook de bestuurders vandaan. In de tientallen bewoners-

commissies ligt de organisatorische basis van huurdersvereniging Arcade.

Arcade beschikt bijvoorbeeld over een eigen kantoor, in de eerste jaren aan de Nieuwezijds Voorburgwal, anno 2018 aan het Berkenplein in Diemen, met alle faciliteiten waar bestuur en bewonerscommissies gebruik van kunnen maken. Er kan worden vergaderd, gekopieerd, getelefoneerd. Er is een regelmatig spreekuur. In het kantoor klopt het hart van de vereniging. Daar worden krantjes, nieuwsbrieven en informatiebulletins uitgebracht en klaar voor verzending gemaakt. Het zijn – aanvankelijk – nog de jaren van postzegels en frankeringsmachines. Internet is nog verre toekomstmuziek. Om dat draaiende te houden moet er dus redelijk wat geld binnen komen. Voor een belangrijk deel wordt dat geld bijeen gebracht door de contributies van de leden die dat via De Key en hun huur betalen. De Key draagt die gelden af aan Arcade, en subsidieert daarnaast nog met een fors bedrag om de huurdersorganisatie in staat te stellen te doen wat ze moet doen: de belangen behartigen van de huurders.

ONDER SPANNING

Zo zou het moeten werken. En zo werkt het ook, zeker de eerste jaren, waarin volgens de jaarverslagen in een vaste regelmaat constructief overleg wordt gevoerd met de directie van De Key. Maar er liggen in de verhouding tussen de huurdersvereniging en de Woonstichting De Key altijd een aantal complicerende factoren op de loer, die het functioneren van de huurdersvereniging en de verstandhouding met De Key onder spanning zetten. Allereerst is het niet zo dat Arcade het monopolie heeft op het contact van huurders met De Key. Elke individuele huurder kan zich rechtstreeks wenden tot de corporatie, en doet dat in de meest voorkomende gevallen ook. In dat contact worden ook de meeste problemen opgelost of verhelderd. Wat niet direct oplosbaar is, zoekt naar een ander kanaal en dan ligt het inschakelen van Arcade voor de hand. Maar het is niet de bedoeling dat Arcade een soort klachtenbureau voor individuele huurders wordt. Daar is ook een officiële klachtenprocedure voor, waar De Key naar verwijst als er geen oplossing komt. Maar Arcade wil ook weer niet buiten deze klachten blijven, want het zijn toch signalen van huurders. Daar ontstaat dan nogal eens onduidelijkheid over. De huurder is boos, de corporatie vindt dat Arcade zich niet met alle klachten moet bemoeien en Arcade schippert er mee. Dat leidt snel tot wederzijdse irritatie.

Hetzelfde verhaal gaat in feite op voor de bewonerscommissies, die ook rechtstreeks contact hebben met de complexbeheerders, huismeesters of rayonmedewerkers van De Key. Ook daar geldt dat alles wat vanzelf gaat, ook vanzelf gaat en alles wat vastloopt al snel een weg omhoog zoekt. Dat maakt het bestaan van de huurdersvereniging er niet feestelijker op. Zij wordt nogal eens gevoed door

Vrijwilligersorganisaties als Arcade draaien helemaal op vrijwillige inzet van huurders. Cok Oostveen is een van langst actieve vrijwilligers van Arcade. Nadat in 2007 het voltallige bestuur moest aftreden, was hij een van de trekkers om de vereniging weer op de rails te krijgen. Oostveen noemt zichzelf 'een man van de actie'. Hij was eerder actief in de kraakbeweging en in de bond van huurders. Binnen Arcade houdt hij zich vooral bezig met dossiers waarbij huurders lang slepende conflicten hebben met De Key.



FOTO: WEBSITE ARCADE

negatieve energie. Arcade is een soort magneet voor huurdersongemak.

De Key zelf werkt dat in zekere zin ook in de hand. De complexbeheerders, onderhoudsmedewerkers en rayonmanagers treden bij voorkeur rechtstreeks in contact met de huurders of vertegenwoordigers van de huurders in bewonerscommissies. Dat gaat meestal ook prima. Daardoor ontstaat er wel een waterscheiding tussen wat zo geregeld kan worden en wat moeilijk is, zaken die buiten de competentie van de Key-medewerkers vallen en die dus 'omhoog' gaan. Omhoog De Key in of naar Arcade en naar het overleg tussen de twee, waar de huurdersvereniging in de stand komt te staan van opheldering vragende partij en De Key in de modus van een verhuurder die moet uitleggen dat het niet kan, mag of mogelijk is. Zeurende amateurs versus uitleggende professionals, de horzel versus de reus, David versus Goliath.

Arcade vormt zodoende de arena waar twee verschillende realiteiten van de volkshuisvesting elkaar treffen. Dat is allereerst de realiteit van de corporatie met volkshuisvestelijke doelstellingen die gaan over de stad, met regels die voor iedereen gelden, met beleid dat ver boven het individuele belang uittorent, met ambities die in fraaie beleidstermen worden omschreven. Die systeemrealiteit ontmoet in de huurdersvereniging de dagelijkse realiteit van huurders, die de gevolgen van het beleid ondervinden, de tekortkomingen, de slordigheden of inconsequenties. Waar de corporatie voor de gewenste realiteit staat (vastgelegd in beleidsplannen), staat de huurdersvereniging voor het onvoorziene beleid, voor de consequenties. Waar De Key uitblinkt in het uitleggen van de voordelen van haar beleid, niet zelden voorgespiegeld als noodzakelijkheden, onvermijdelijkheden of zelfs door anderen (de minister, de politiek) opgelegde verplichtingen, concentreert Arcade zich op de nadelen, de conse-

quenties en de gevolgen. Waar de corporatie zegt een voorschot te nemen op de toekomst, op wat er nog komen moet, neigt de huurdersvereniging er naar om vast te houden aan wat er is, en wat er beter kan.

INTERNE RUZIES

Eenmaal in die groef beland is het moeilijk om de rollen te doorbreken. De neiging om huurders een proactieve rol te geven in het vaststellen van het beleid wordt als men zich in de loopgraven heeft ingegraven van de zijde van de corporatie niet enthousiast gestimuleerd. Aan de andere kant van de tafel ziet men daarin weer bevestiging van het idee dat de corporatie uiteindelijk toch doet wat zij zich voorneemt en niet geneigd is zich echt iets gelegen te laten liggen aan de stem van de huurders. Dat is ook precies wat er gebeurt. Over de grote beslissingen, zoals bijvoorbeeld de oprichting van het Vastgoedfonds Lieven de Key, wordt Arcade maar mondjesmaat geïnformeerd. Zelfs als ze met de huurdersverenigingen van de vijf andere corporaties uit Groningen, Lelystad, Hillegom, Nijmegen en Nieuwegein om tafel zitten, is nog steeds onduidelijk wat nu precies de bedoeling is. Sowieso vallen grote aankopen of deelnemingen in projecten, waar De Key in het eerste decennium van de 21e eeuw in grossierde, buiten de scoop van het regelmatige overleg. Er kan hooguit achteraf een vraag over worden gesteld bij het bespreken van het financieel jaarverslag.

Nu zijn er over de belangrijkste huurderskwestie, de aanpassing van de huur in het kader van de jaarlijkse huurverhoging, niet echte grote breekpunten. De Key streeft ernaar om in principe een gematigd huurverhogingsbeleid te voeren, een streven dat uiteraard op de instemming van Arcade kan rekenen. Maar als de Key-directie in 2006 aankondigt dat zij per 1 juli vrijwel de hele wettelijke toegestane ruimte voor de huurverhoging wil benutten, wil Arcade dat toch graag met cijfers en berekeningen onderbouwd zien. Het is tekenend voor de moeizame verhoudingen dat de directie van De Key dan verwijst naar de jaarrekeningen 2004 en 2005 (die nog niet gepubliceerd is) en aan Arcade meldt dat ze daar wel de onderbouwing in kunnen vinden. Met andere woorden: wij doen wat we wettelijk mogen en hebben geen zin om dat uit te leggen.

De verhoudingen zijn dan al aardig vertroebeld. Dat komt ook omdat er in het bestuur van de huurdersvereniging en in de verhouding tot de bewonerscommissies regelmatig – er is moeilijk een wat beschaafder woord voor te bedenken – de pleuris uitbreekt. Tussen 2003 en 2008 is er een opeenvolging van ongeregelde, heftige ruzies en af- en aantredende bestuurders. Er is een penningmeester die niet functioneert en de boekhouding laat versloffen, waarna een secretaris het van hem overneemt, maar daar wel een rekening voor indient, waarop De Key van mening is dat er een accountantscon-



trole moet plaats vinden op de kleine 200.000 euro die jaarlijks naar Arcade gaat, een controle die het bestuur aanvankelijk weigert, vervolgens treedt het bestuur af, treedt er een advocaat een jaar op als een soort bewindvoerder, komt er een nieuw bestuur dat het na een half jaar dermate met elkaar aan de stok krijgt, dat ze elkaar de toegang tot het kantoor ontzeggen, harde schijven meenemen en hun meningsverschil tot voor de rechtbank uitvechten, met als gevolg dat uiteindelijk het hele bestuur wordt vervangen. En dat alles in een tijdsbestek van vijf jaar.

Het is de periode dat De Key in een fusietraject verzeild raakt met Het Oosten en het AWV, en steeds robuustere vastgoedaankopen doet. Arcade speelt daarin geen noemenswaardige rol van betekenis. De Arcade-bestuurders voeren uitgebreide gesprekken met de collega's van Het Oosten en de AWV als zij tot haar stomme verbazing vernemen dat de fusie door de Key-directie is afgefloten. Bij Arcade hadden ze geen idee wat daar achter kon zitten. Ook het overleg met de twee huurderscommissarissen in de Raad van Commissarissen is niet van dien aard dat het Arcade-bestuur een inkijkje krijgt in de hogere bedrijfspolitiek van De Key. Dat is een werkelijkheid die geheel buiten de huurdersvereniging om gaat. Je kunt ook zeggen: waarvan Arcade systematisch wordt buitengesloten.

BELEID EN BELEVING

Als De Key in 2009 in financieel slecht weer belandt, neemt de alertheid van de huurdersvereniging onmiddellijk toe. Ze waakt ervoor dat de gevolgen niet worden afgewenteld op de huurders; een voorname waarin corporatie en huurdersvereniging elkaar overigens snel weten te vinden. De nieuwe bestuurders van De Key proberen de gevolgen van de financiële crisis voor de huurders zoveel mogelijk binnen de perken te houden.

In dat streven lijken partijen vanaf 2010 weer naar elkaar toe te groeien, zij het dat de ingebakken spanningen het onderlinge wantrouwen nooit helemaal doen wegnemen. Het aantal leden van Arcade loopt bovendien gestaag terug, en komt inmiddels niet meer boven de zesduizend uit. Er doen zich echter altijd weer kwesties voor waarin beleid of voornemens van De Key uit naam van het algemeen volkshuisvestelijk belang op praktische bezwaren uit de leefwereld van huurders stuit. Tussen beleid en beleving blijkt steeds opnieuw een wereld van verschil te zitten. Die spanning zal vermoedelijk nooit verdwijnen, zeker niet nadat na alle problemen met woningcorporaties en de parlementaire enquête woningcorporaties de aanpassingen van de Woningwet huurders en verhuurders nog verplichtender tot elkaar hebben veroordeeld. De kunst is – voor beide partijen overigens – om er goed mee om te gaan. In 2016 en de jaren die daarop volgen wordt dit gedwongen huwelijk nog een keer zwaar op de proef gesteld. Daarover in het slothoofdstuk meer.