

Stenografisch verslag van een openbaar verhoor in het kader van de parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties op 5 juni 2014 in de Enquêtezaal van het Logement te Den Haag.

Gehoord wordt: de heer Hans Zwarts

Aanvang: 17.15 uur

Voorzitter: Van Vliet

Griffier: Esmeijer

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

De **voorzitter**: Goedemiddag. Aan de orde is het openbaar verhoor van de heer Zwarts. Mijnheer Zwarts, ik heet u welkom namens onze parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties. Onze commissie doet onderzoek naar opzet en werking van het stelsel van woningcorporaties, inclusief een aantal incidenten die daar hebben plaatsgevonden. Onze commissie onderzoekt wat er precies is gebeurd, hoe dat precies heeft kunnen gebeuren en wie daarvoor verantwoordelijk zijn. Vandaag heeft onze commissie zich geconcentreerd op Woonbron. In dat kader wordt ook u gehoord als getuige.

Dit verhoor vindt plaats onder ede. U hebt er in dat verband voor gekozen om de belofte af te leggen dat u de gehele waarheid en niets dan de waarheid zult zeggen. Ik verzoek u om even te gaan staan. Zegt u mij na: "Dat beloof ik."

De heer **Zwarts**: Dat beloof ik.

De **voorzitter**: Dan staat u nu onder ede. Neemt u weer plaats.

Ik verzoek u om de microfoon aan te laten staan tijdens het verhoor. Wij gaan meteen beginnen. Ik geef het woord aan collega Hachchi.

Mevrouw **Hachchi**: Mijnheer Zwarts, eerder deze dag hebben wij al gesproken met de voormalig bestuurder van Woonbron, de heer Kromwijk, en met een oud-lid van de raad van commissarissen, de heer Thomsen. Wij hebben uiteraard stilgestaan bij het project ss Rotterdam. U bent zelf van december 2008 tot januari 2010 extern toezichthouder geweest bij Woonbron. U bent destijds gevraagd door minister Van der Laan vanwege uw bestuurlijke ervaring. U hebt ervaring opgedaan als CEO bij Randstad en uiteraard ook als lid van de raad van bestuur van ING.

De commissie heeft een aantal vragen over de rol van externe toezichthouder die u hebt gehad en over de bevindingen die u daarbij hebt opgedaan. Wij beginnen bij het feit dat minister Van der Laan u voor deze opdracht benaderd heeft. Hoe is dat in zijn werk gegaan?

De heer **Zwarts**: Ik ben in december 2008 opgebeld door de toenmalige dg, Leon van Halder. Die vroeg mij of ik een rol wilde spelen bij het toezicht houden op Woonbron en dan met name op de boot. Het ging wat mij betreft namelijk uitsluitend over de problemen rond de boot. Daarover heb ik nagedacht; ik aarzelde daarover. Toen zei de dg: de minister zou het toch erg op prijs stellen als u een keer naar Den Haag kwam en daar met ons over sprak, want dit is een belangrijk probleem. Ik bracht in dat ik van volkshuisvestelijke zaken geen verstand had en dat mijn toegevoegde waarde daar dus niet in zat, maar daar ging het ook niet om. Het ging om het grote probleem van de kosten en de beheersbaarheid daarvan, het hele project en de consequenties van het schip voor de corporatie. Ik ben naar Den Haag gegaan en de conclusie was daar uiteindelijk dat ik het wel wilde doen. Ik ben begin januari formeel benoemd en aan de slag gegaan in Rotterdam.

Mevrouw **Hachchi**: U gaf aan dat u aarzelde. Kwam dat doordat u dacht dat u kennis van de volkshuisvesting nodig zou hebben voor die taak?

De heer **Zwarts**: Dat was twee. Je loopt ook een zeker reputatierisico, want dat schip kwam buitengewoon negatief in de krant. Ik dacht dus: "Goh, moet

je je daar nou wel aan verbinden? Kijk eens wat er allemaal over geschreven wordt!" Maar ja, dat vond ik eigenlijk niet zo'n issue. Het was meer: als er een probleem is en je zou het kunnen helpen oplossen ... Maar er zit een reputatierisico aan.

Mevrouw **Hachchi**: U gaf ook helder aan dat de opdracht was dat u het financiële probleem moest gaan oplossen. Het ging met name om een plan van aanpak voor de financiering van het stoomschip en de verkoop van het stoomschip.

De heer **Zwarts**: Het eerste punt toen ik binnenkwam, was de beheersbaarheid van het project. Het tweede punt was de financiering van het project. Die geschiedde door de woningbouwcorporatie. Het zag ernaar uit dat de continuïteit van de woningbouwcorporatie werd bedreigd doordat er zo veel geld in het schip ging zitten. Ik had dus een tweeledige opdracht: ik moest kijken naar het schip en ik moest zorgen voor een financieringsplan voor het schip, met als uitkomst dat de woningbouwcorporatie niet zou omvallen. Dat was de opdracht.

Mevrouw **Hachchi**: Helder. Toen werd aangekondigd dat u daar als externe toezichthouder zou komen, heeft de raad van bestuur van Woonbron een pro-formabezwaar ingediend. Hoe moeten wij dat zien? Wat zegt dat over de raad van bestuur van Woonbron?

De heer **Zwarts**: Ik geloof dat dit de eerste keer was dat de minister gebruikmaakte van zijn bevoegdheid om een extern toezichthouder te benoemen. Hun argument was dat dit onterecht was in hun situatie. Zij waren van mening dat de minister ten onrechte van die bevoegdheid gebruikmaakte.

Mevrouw **Hachchi**: Zij vonden dat ten onrechte.

De heer **Zwarts**: Ja. Zij hebben toen juridisch advies ingewonnen en bezwaar gemaakt. Later is dat een pro-formabezwaar geworden, maar ze maakten er dus bezwaar tegen.

Mevrouw **Hachchi**: Zij vonden dit "ten onrechte". Zeiden ze daarmee eigenlijk dat ze het zelf wilden oplossen?

De heer **Zwarts**: Ja, ik denk dat dat de achterliggende gedachte was. Ze vonden het ook een affront dat zij, als Woonbron, een extern toezichthouder kregen. Je kunt het heel mooi brengen, maar hoe je het ook wendt of keert, het is toch een motie van wantrouwen.

Mevrouw **Hachchi**: Hoe was de sfeer toen u daar binnenliep?

De heer **Zwarts**: In het begin was die natuurlijk moeizaam, omdat zij aan het overwegen waren hoe hard zij het zouden gaan spelen. Je kunt natuurlijk een pro-formabezwaar indienen, maar je kunt ook in beroep gaan. Aan het eind van mijn aanstellingsbrief staat namelijk dat je binnen een termijn tegen de beslissing van de minister in beroep kunt gaan. Dat waren ze toen aan het overwegen. Ik heb toen gezegd: het is aan jullie, aan de raad van commissarissen en de raad van bestuur, om dat te doen, maar het lijkt mij buitengewoon onhandig, want de werkelijkheid is dat je een groot probleem hebt. Je kunt wel zeggen dat je dat gaat oplossen, maar ik denk dat het vertrouwen daarin toen, in 2009, al redelijk klein was. Dat heeft ertoe geleid dat ze hun knopen hebben geteld en gezegd hebben: wij vinden het eigenlijk niet gepast, maar wij zullen meewerken met jou als extern toezichthouder.

Mevrouw **Hachchi**: Op het moment dat u daar binnenkwam, was de rekening al opgelopen tot 200 miljoen.

De heer **Zwarts**: 100 miljoen. Boven de 100 miljoen.

Mevrouw **Hachchi**: Boven de 100 miljoen. Uit ons onderzoek blijkt inderdaad dat de rekening in die periode al ver opgelopen was. Wat was het eerste wat u gedaan hebt toen u daar binnenkwam?

De heer **Zwarts**: Ik heb eigenlijk twee dingen gedaan. Ik heb de omgeving verkend, want ik wilde weten hoe het zo was gekomen in het Rotterdamse en ik wilde weten of er de bereidheid was om mee te denken in oplossingen, of er enig draagvlak was om met oplossingen te komen. Ik heb dus met een heleboel mensen gesproken: het gemeentebestuur, de voorzitter van de Kamer van Koophandel, mensen die verstand hadden van marketing, Hans Smits van Havenbedrijf Rotterdam ... Afijn, ik heb een hele lijst met mensen gesproken om mij een beeld te vormen hoe dat schip in de gemeenschap lag en hoe ernaar werd gekeken. Ik heb ook met deskundigen gesproken, onder wie de heer Vermeulen, mensen die veel verstand hadden van woningbouwcorporaties. Dat was de externe kant.

Intern heb ik geprobeerd om in beeld te krijgen waar wij stonden en wat de veronderstelling, de businesscase was die ten grondslag lag aan het feit dat men nog zo opgewekt door de gangen liep. Welke veronderstelling had men gekozen waardoor men zei "100 miljoen, en het kan nog iets meer worden, maar toch komt het goed"?

Mevrouw **Hachchi**: Laten we dat laatste punt eens oppakken, want dat heeft te maken met de vraag hoe het zover heeft kunnen komen. Wat is het antwoord op die vraag?

De heer **Zwarts**: Dan moeten we even terug naar het begin. Toen het schip werd aangekocht, was er een begroting gemaakt. Men wilde het voor een bepaald bedrag, een paar miljoen, kopen. Vervolgens zou men gaan investeren. Die investering werd toen geschat op 25 miljoen. Er waren twee partners, Woonbron en een andere club, die beide aandeelhouder zouden zijn. Dat ging uit van de veronderstelling dat een aantal ruimtes in dat schip zouden worden benut en "gerenoveerd", of welk woord je daarvoor ook zou willen gebruiken. Dwars daar doorheen speelde de asbestdiscussie. Iedereen die uit die wereld komt, weet dat er in een schip van die omvang uit

de jaren vijftig, net als met andere dingen uit die tijd, asbest is gebruikt. Nu is er een groot verschil tussen het schip weer asbestvrij maken of het schip asbestveilig maken. De opzet was: wij investeren, wij maken een aantal ruimtes geschikt voor het publiek, wij maken het asbestveilig en voldoen daarmee aan de definitie van de Nederlandse staat, en dat kost 25 miljoen. Dat zou aan Woonbron dus de helft hebben gekost, 12,5 miljoen.

Zo is men van start gegaan, maar er zijn twee dingen gebeurd. Ten eerste is men steeds de scope gaan verbreden. Eerst was het zoveel ruimtes, maar het is geëindigd met alle ruimtes. Het is begonnen met asbestveilig, maar het is geëindigd met asbestvrij. Iedere keer als men die scope verbreedde, was er ook een businesscase om dat te rechtvaardigen. Als het 25 miljoen kostte kon het heel goed uit, als het 50 miljoen kostte kon het heel goed uit en als het 100 miljoen kostte kon het ook heel goed uit.

Mevrouw **Hachchi**: U zegt eigenlijk: het kostenplaatje van het project ging maar omhoog door tegenslagen, renovatie, asbest en wat dan ook, terwijl parallel daaraan het verhaal dat dit onderbouwde, steeds daarop werd aangepast.

De heer **Zwarts**: Ja. Als je daar kritisch naar kijkt, is dat natuurlijk een merkwaardige situatie: "Het kost geen 75, maar 100, maar maak je geen zorgen, want ook bij die 100 is er nog een fantastische businesscase!"

Mevrouw **Hachchi**: Wat zegt dat nu? U hebt ervaring in het bedrijfsleven. Is dit aannemelijk?

De heer **Zwarts**: Je zou kunnen zeggen dat je te maken hebt met een charismatische, gedreven voorzitter van de directie, die het beeld heeft dat dit een icoon is voor Rotterdam en dat dit belangrijk is voor Katendrecht, en die aan dat beeld iets koppelt van "nou ja, we hadden eerst zoveel bezoekers die zoveel besteden, maar als we die zaal er ook nog bij betrekken en dat doen, krijgen we plotseling zoveel bezoekers en die besteden zoveel". Ik kan dat nog plaatsen in de wijze waarop hij in elkaar zit,

maar ik kan het niet zo goed plaatsen als ik mijzelf verplaats in de rol van toezichthouder die op een afstand naar zoiets kijkt.

Mevrouw **Hachchi**: We komen zo op de toezichthouder. Laten we beginnen met de directeur. Als ik u zo beluister, zegt u eigenlijk: een gedreven, charismatische bestuurder die dit project eigenlijk koste wat het kost wilde laten slagen.

De heer **Zwarts**: Ja, omdat hij eigenlijk vanaf het begin voelde dat zowel de rijksoverheid als de lokale overheid dit plan van harte steunde.

Mevrouw **Hachchi**: Hij voelde zich daarin gesteund?

De heer **Zwarts**: Ja, hij voelde zich gesteund. Daar had hij ook wel aanleiding voor. Rotterdam vond het prachtig dat dit schip terugkwam; ze stonden met allerlei vlaggetjes langs de lijn. De minister bracht dit ook als een voorbeeld van hoe je een moeilijke wijk zou kunnen ontwikkelen.

Mevrouw **Hachchi**: Het is helder dat er steun was, maar het kostenplaatje en het verhaal daarbij, dat steeds aangepast werd, kwamen vanuit het bestuur, vanuit de directeur van Woonbron.

De heer **Zwarts**: Het is natuurlijk in de koe haar kont kijken, maar men heeft onderschat wat het betekent om van een schip uit de jaren vijftig een voor bezoekers aantrekkelijk ding te maken anno 2010. Als ik u alleen al vertel wat het kostte om in 2009 een vergunning te krijgen van de brandweer! Dat tartte iedere beschrijving. Ik begrijp wel wat de brandweer wil, want die zegt: "Luister, er zijn zoveel kamers aan boord, er kan een feest zijn, er kunnen zoveel duizend mensen zijn en die moeten allemaal snel van het schip af. Het zijn zes verdiepingen, dus als wij in de auto zitten, moeten wij op het beeldscherm kunnen zien op welke verdieping het is. Wij moeten niet gaan zoeken." Et cetera. Dat spreek je makkelijk uit, maar om dat schip in orde te brengen, is zelfs voor Siemens hightech gebleken. Zo was het met alles. "Asbestvrij maken" spreek je makkelijk uit, maar het zijn heel complexe, dure,

ingewikkelde zaken. Ik denk dat men dit vanaf het begin schromelijk heeft onderschat.

Mevrouw **Hachchi**: Met "men" bedoelt u ...?

De heer **Zwarts**: In eerste instantie die directie.

Mevrouw **Hachchi**: Als ik u zo beluister, poppen er twee woorden bij mij op: "goedbedoeld amateurisme".

De heer **Zwarts**: Ik denk dat u het daarmee prima samenvat.

De heer **Oskam**: Ik kom nog even terug op dat laatste punt. Wij hebben net de heer Thomsen gesproken. Die zei ook dat Kromwijk een enorme drive en ambitie had. Hij had ook een groot netwerk en politieke vrienden in Den Haag. Maakte hij daarvan gebruik bij de ss Rotterdam? Kunt u dat beoordelen?

De heer **Zwarts**: Ik denk dat hij er in zoverre gebruik van maakte dat het hem heeft gestimuleerd om veel risico's te nemen. Als er op een bepaald moment wat andere signalen waren gekomen, had hij misschien eerder zijn knopen geteld. Door zijn optreden en doordat hij op zijn minst de indruk wekte dat hij politiek gedekt werd, had hij ook zowel binnen als buiten een sterke positie. Hij had het idee: "Au fond ben ik met de goede dingen bezig. Het wordt nu iets duurder, maar ..." Dat heeft zijn kritisch vermogen niet gestimuleerd.

De heer **Oskam**: Ik herken wel wat u zegt, want ook die loftuitingen van het ministerie en de gemeente Rotterdam dat zij er zo blij mee waren, hebben hem natuurlijk gestimuleerd. Iets anders wat opvalt, is dat je het aan het ministerie moet melden als je zo'n nevenactiviteit gaat exploiteren. Sterker nog, je moet toestemming krijgen. Wij hebben begrepen dat de heer Kromwijk in dit geval met de dg gebeld heeft, die toen met de minister heeft gesproken, waarna het telefonisch is afgeregeld. Is dat de normale gang van zaken?

De heer **Zwarts**: Dat laatste weet ik niet. Je had er wel een briefje aan kunnen wijden, zeg ik heel voorzichtig, maar goed, kennelijk is dat niet gebeurd. Dat verbaast mij niet, want het is wel een bedrijfstak met een aparte cultuur, heel erg ons-kent-ons. Iedereen heeft wel ergens gezeten. Degene die daar zit heeft op het ministerie gezeten, iemand op het ministerie heeft daar gezeten, enzovoorts. Daaraan moest ik in het begin enorm wennen. Men kende elkaar niet alleen, maar maakte ook een soort rotonde in de banen. Mensen liepen heel lang mee. Dan is het nog voorstelbaar dat je belt en zegt: het is goed. Ik denk dat men in het begin ook gedacht heeft: om zó veel geld gaat het niet, dus waar hebben wij het over? Woonbron kon het voor een paar miljoen krijgen. Een investering van 12 miljoen om van Katendrecht een prachtwijk te maken? Ik kan mij nog voorstellen dat iemand zegt: nou, ...

De heer **Oskam**: Doe maar.

De heer **Zwarts**: Doe maar, inderdaad. Achteraf was het misschien niet verstandig, maar op dat moment zou je het nog kunnen verdedigen, als je elkaar goed kent. En ze kenden elkaar goed. Martien was een vooraanstaande man in de sector, met een uitstekende reputatie als volkshuisvester. Woonbron stond zowel bij de gemeente als elders aangeschreven als een vooruitstrevende, goede woningbouwcorporatie. Dat heb ik in mijn rondje ook gemerkt. De zorg was natuurlijk dat dát stuk door het schip kopje-onder zou gaan. Dat leefde heel sterk bij de gemeente.

De heer **Oskam**: Vanochtend spraken we ook met Kromwijk over de momenten om er eventueel mee te stoppen, de "go/no go"-momenten die hij heeft gehad, ook samen met de raad van commissarissen. Wat waren volgens u de momenten geweest om de stekker eruit te trekken, stel dat u er een paar jaar eerder was begonnen?

De heer **Zwarts**: Ik denk dat je een paar momenten zou kunnen noemen. Het eerste moment was dat je beter had moeten nadenken bij de aankoop. Dat

was een moment geweest om toch eens wat andere types mensen naar het project te laten kijken. Dan had je in ieder geval het asbestprobleem anders in kaart gebracht en een wat helderder beeld gehad wat het kost om zo'n schip weer up-to-standard te maken. Dat was het eerste moment.

Het tweede moment deed zich ontegenzegglijk voor toen de afspraak dat er een partner zou worden gevonden, werd geschonden. Het idee was steeds om het samen te doen met een ander die kennis, maar ook geld zou inbrengen, zodat je het risico samen zou kunnen delen. Toen is Euro...

Mevrouw **Hachchi**: Eurobalance.

De heer **Zwarts**: Ja, Eurobalance. Die zijn toen afgehaakt. Dan moet je je toch heel goed afvragen waarom. Wil je een dusdanig project alleen gaan trekken, als woningbouwcorporatie die nog nooit bezig is geweest met dit soort dingen? Entertainment, renovatie van schepen, je kunt het zo gek niet bedenken wat er allemaal aan te pas komt. Dat was het tweede moment. Er zijn een aantal keren geweest dat die 25 miljoen is overschreden. Dat is telkens ook door Martien gemeld aan zijn raad van toezicht, voor zover ik in de stukken kan nagaan. Daarbij kwam dan dat dit was om de scope te verbreden, zoals ik het noem, maar goed, zo hobbelde je steeds verder. Daarbij werd steeds gezegd: de businesscase is veel mooier dan wij dachten, dus het komt goed! Ik vind dat je daarover best wat kritischer had kunnen zijn. Er waren overschrijdingen waarvan ik dacht: nu gaat het toch wel heel hard!

Een moment was ongetwijfeld ook het rapport van Deloitte, waar bijvoorbeeld de conclusie in stond dat het project ondanks alle inspanning niet onder controle was, dat de administratieve en financiële rapportage onvoldoende was, dat de competentie van de mensen die daar zaten onvoldoende was! Ik vind het te waarderen dat je om zo'n rapport vraagt, maar als het dan komt, zou je toch je knopen moeten tellen.

Wat ook nadrukkelijk door Deloitte werd bepaald, is dat er momenten waren waarop je financieel iets had kunnen doen. Er waren momenten waarop men wel wist dat er nog geld moest worden betaald, maar dat was nog niet

betaald. Als je nu naar het eind kijkt, had je bij 40 miljoen misschien moeten zeggen: ...

De heer **Oskam**: Stoppen.

De heer **Zwarts**: "Stoppen! Nu zijn we van 25 naar 40 gegaan en er is nog geen zicht op dat er daarmee x, y en z, dus laten wij stoppen!"

De heer **Oskam**: Er is toch ook een raad van commissarissen? Zit die dan te suffen? Wat is uw taxatie?

De heer **Zwarts**: Ik vind het moeilijk. Martien is een gedreven, charismatische man met een gepassioneerd verhaal. Hij weet wat hij wil. Ik denk dat de raad van commissarissen onvoldoende tegenspel geboden heeft en te veel uitgegaan is van vertrouwen. Dat is op zich goed, maar als zo'n project maar blijft lopen en steeds duurder wordt, zou je toch kritischer moeten zijn en meer bovenop die bal moeten gaan zitten. Als je er eerlijk naar kijkt, is dat onvoldoende gebeurd.

De heer **Oskam**: Speelt daarbij een rol dat meerdere wethouders zeiden dat het fantastisch was en dat de minister van Volkshuisvesting zei dat het geweldig was? Kan zo'n raad van commissarissen dan nog een kant op?

De heer **Zwarts**: Het formele antwoord is natuurlijk dat je een eigen verantwoordelijkheid hebt, maar het is absoluut moeilijker. Aan de andere kant, ook als je naar andere voorbeelden kijkt, gaat het erom of je dan een rechte rug hebt en kritisch bent. Dan zou het nog zomaar kunnen dat je daarover een conflict krijgt, dat de een wil stoppen terwijl de ander dit en dat wil doen, maar ook dat zie je niet terug in die notulen. Het is ook niet gebeurd. Er is geen harde confrontatie geweest tussen Martien en de raad van commissarissen. Als ik het zo lees, maar ook als ik dat zelf op basis van hun verhalen probeer in te schatten, is aan het eind van de vergadering eigenlijk stilzwijgend met Martien meegegaan.

De heer **Oskam**: Ik wil nog even naar het rapport van Deloitte. Dat was heel kritisch. De raad van commissarissen heeft niet heel standvastig gereageerd, maar is er wel wat met de aandachtspunten gedaan? Is men wel een andere kant op gegaan?

De heer **Zwarts**: In de raad van bestuur was Martien de trekker van het project; het belangrijkste dat men gedaan heeft, is zeggen: Martien, jij bent niet meer de trekker, maar Johan Over de Vest wordt met ingang van morgen de trekker. Toen is Johan ook naar Duitsland gegaan om daar ter plekke te kijken of Imtech zijn werk deed. Maar je kunt niet zeggen dat men voor het project als zodanig een heel zware projectleider uit die sector heeft aangetrokken.

De heer **Oskam**: Iemand die er verstand van heeft.

De heer **Zwarts**: Ja, iemand die er verstand van heeft. Er is niet gezegd: luister eens, ga nou weg allemaal, hou nou op, dan zetten wij er iemand neer met een grote kennis van dit soort zaken.

De heer **Oskam**: Want Over de Vest was vooral een financiële man.

De heer **Zwarts**: Ja, een stevige man, die hier veel tijd en energie in gestopt heeft, maar dat is iets heel anders dan een complex project leiden met de Imtechs van deze wereld, de onderaannemers en weet ik wat allemaal.

De heer **Oskam**: Die knip wordt aangebracht en Over de Vest wordt de man van het project, maar Kromwijk blijft bestuursvoorzitter. Hij heeft ook gezegd: ja, ik tekende gewoon nog stukken, de huurcontracten en dat soort dingen.

De heer **Zwarts**: Zo is het ook.

De heer **Oskam**: Is dat dan normaal?

De heer **Zwarts**: Nee. Ik moet daar wel een kanttekening bij plaatsen. Net werd ook gevraagd wat mij opviel toen ik aantrad. Mij viel op dat de raad van bestuur als eilandjes functioneerde. Toen ik kwam, heb ik gezegd: ik wil wekelijks met alle drie de heren overleg houden. Dat was eigenlijk al nieuw en bracht al de nodige dynamiek erin, want langzaam maar zeker begon je toen te proeven dat er een paar helemaal niet aangesloten waren. Er werd getekend en gedaan en geïnvesteerd, maar een van de drie wist al sowieso van niks. Later trok Johan wel een pootje bij omdat hij de trekker werd. Als je ziet hoe ze zo'n groot, complex project als raad van bestuur hebben gepakt, kun je daar een vraagteken bij zetten. Ik heb ook tegen Martien gezegd: ik vind dat jij als voorzitter ook ervoor moet zorgen dat je met zijn drieën de verantwoordelijkheid pakt, zeker als het om zo veel geld gaat dat het moederbedrijf ter discussie komt te staan. Ik vond dat het geen onemanshow moest zijn. Maar ja ...

De heer **Oskam**: Dat was praten tegen dovemansoren.

De heer **Zwarts**: Ja, later is dat wel bijgetrokken, maar toen was het leed natuurlijk al vrij groot.

De heer **Oskam**: Ik wil u even de dynamiek en de interactie voorhouden die naar voren komen uit wat Kromwijk en Thomsen hier hebben verteld. Kromwijk heeft in zijn uitleg gezegd: ja, het werd allemaal wel duurder, maar goed, de opbrengsten gingen ook omhoog en uiteindelijk was het verstandiger om door te gaan, want als wij zouden stoppen, had dat een hoop geld gekost. We weten uiteraard hoe het is afgelopen. Thomsen daarentegen zei: wij hebben het ook wel met de raad van commissarissen gehad over de vraag of wij Kromwijk weg zouden doen, vaak ook omdat Kromwijk zei dat hij weg zou gaan als ze niet deden wat hij zei. De raad van commissarissen zei: wij zijn eigenlijk wel heel blij met Kromwijk, want hij doet wel heel goede dingen, dus het is slechter om hem te ontslaan. De consequentie daarvan was dat deze boot maar doorging. Wanneer was een goed moment geweest -- een goed moment is het natuurlijk nooit, maar toch -- om hem te ontslaan?

De heer **Zwarts**: Ik heb de momenten al genoemd, maar het Deloitte-rapport was zeker zo'n moment. Als je zo'n rapportcijfer krijgt bij een project dat zo veel geld kost, dat je eigen verantwoordelijkheid is en waarvan je de trekker bent, dan vind ik dat er eigenlijk twee mogelijkheden zijn. Of de raad van bestuur zegt: ik stel mijn portefeuille beschikbaar, want ik heb gefaald. Of de raad van commissarissen zegt: luister eens, het is mooi geweest, maar dit kan zo niet. Beide zijn niet gebeurd. Om uw vraag concreet te beantwoorden: het vraagt ook moed om iemand als Martien de wacht aan te zeggen. Dan moet zo'n raad eensgezind zijn en ook het lef hebben, wetende dat er wellicht vanuit de politiek ook nog vragen komen of dat wel kan.

De heer **Oskam**: Heeft Kromwijk een gesprek gehad met Van der Laan waarin Van der Laan heeft gezegd "je moet blijven, want je hebt geen verstand van boten, maar wel van volkshuisvesting en ik wil graag dat je blijft"? Staat dat u bij?

De heer **Zwarts**: Nee, maar wel dat hem vanuit Den Haag door de minister en de hoofdamtenaar te verstaan is gegeven dat hij het vertrouwen had verspeeld en dat hij dus zijn stinkende best moest doen om het vertrouwen terug te winnen. Maar die eerste zin, zoals u die uitspraak, herken ik niet.

De heer **Oskam**: Oké. In de Kamer is destijds een motie ingediend. De Kamer vond dat de raad van commissarissen Kromwijk had moeten ontslaan, maar had dat niet gedaan. Dat was voor de Kamer een reden om de minister te verzoeken om de raad van commissarissen weg te sturen. Dat was ook de enige mogelijkheid; volgens de minister niet, maar het is wel gebeurd, want ze zijn opgestapt. Hadden ze nog een andere keus? Formeel hadden ze natuurlijk kunnen blijven zitten.

De heer **Zwarts**: In governancetermen kan de minister natuurlijk wel iets zeggen, maar hij kan de raad van commissarissen niet ontslaan. Hij kan ook de raad van bestuur niet ontslaan. Het initiatief had dus moeten uitgaan van de raad van commissarissen, die dit overwogen heeft, maar niet gedaan

heeft. Ik was bij het gesprek tussen de raad van commissarissen en de minister en dat begon ook vragenderwijs, met "vindt u dat u het goed gedaan hebt?" of woorden van gelijke strekking. De minister had namelijk geen formele positie om te zeggen dat hij weg moest gaan. Hij zei dus "luister eens, die Kamermotie en blablabla, en als je nou kijkt en het vertrouwen voorspelt ...", allemaal de bekende zinnen, maar hij kon niet zeggen "luister eens, gaat u henen". Echter, in dat gesprek maakte de voorzitter van de raad van commissarissen een mijns inziens onhandige fout waardoor er een spanningsveld ontstaat tussen hem en de minister, even los van die motie, waardoor de ontknoping is: vertrouwen verspeeld, het wordt niks en wij treden af.

De heer **Oskam**: Kunt u die fout ook benoemen of is dat lastig?

De heer **Zwarts**: Dat ging als volgt. In het begin ging het over de inhoud, over de overschrijdingen, over het vertrouwen en de bekende zaken, om op gang te komen. Daar werd ook inhoudelijk over gesproken. Toen zei de voorzitter van de raad van commissarissen op een gegeven moment: "Ik begrijp waarom u dit doet, mijnheer Van der Laan. Het gaat natuurlijk helemaal niet om ons. Het gaat ook niet om het schip. Het gaat erom dat u uw politieke hachje redt, voor de Bühne." En dit en dat, zus en zo. Tja, Van der Laan was niet bewapend, maar als hij bewapend was geweest, had er wel iets in het plafond gezeten. Hij werd werkelijk pislank, want het ging eigenlijk hierover: we hebben hier een goede woningbouwcorporatie, je doet een avontuur, dat loopt gierend uit de klauwen ...

De heer **Oskam**: Pak je verantwoordelijkheid.

De heer **Zwarts**: "Pak je verantwoordelijkheid, c.q. zeg me wat we moeten doen om het goed te krijgen!" En "help Hans", zoals hij dat ook zei. Na de schorsing was er eigenlijk maar één weg meer voor de raad: zeggen dat ze ermee stopten.

De heer **Oskam**: Goed. De raad is weg en u zit in dat kantoor in Rotterdam, samen met Kromwijk. Wat vond u daarvan? Hij bleef, terwijl de achterliggende ratio van die motie was: weg met die bestuurder!

De heer **Zwarts**: Je kunt je van alles voorstellen, zoals overal in het leven. Het was in ieder geval opvallend dat Martien er heel goed vanaf kwam, terwijl hij toch ook een zware verantwoordelijkheid droeg. Je kunt wel zeggen dat de een beter toezicht had moeten houden, maar je kunt ook zeggen dat er een ander is die het initiatief neemt en de eindverantwoordelijkheid draagt. Je kunt de raad van commissarissen niet de eindverantwoordelijkheid laten dragen voor de uitvoering. Die ligt nu eenmaal bij de bestuurder, net als in iedere normale onderneming. Je kunt ernaar kijken, je kunt er wat van vinden en je kunt hem uiteindelijk wegsturen, maar jij bent niet degene die acteert. Hij is degene die acteert. Daar kun je dus wel een vraagteken bij zetten, ja.

De heer **Oskam**: Speelden bij dat aanblijven die contacten in Den Haag ook een rol?

De heer **Zwarts**: Dat weet ik niet.

De heer **Oskam**: Ik vraag dat ook omdat Kromwijk vanochtend zelf zei: ik heb Van der Laan heel lang aan de telefoon gehad en die heeft gezegd "blijf nou!".

De heer **Zwarts**: Ik heb Van der Laan in mijn periode eigenlijk nauwelijks gesproken, slechts twee keer: in het begin en die avond met de raad van commissarissen. That's it. Voor de rest leverde ik mijn huiswerk in. Ik weet het dus niet. Ik kan uw vraag niet goed beantwoorden. Toen de raad van commissarissen vertrok, zijn er interviews geweest met mensen uit de volkshuisvesting. Die hebben zich toen uitgesproken over het aanblijven van Martien. Ik ben ook gevraagd en ik heb gezegd: "Ik kom helemaal niet voor de radio en ik heb er ook helemaal geen mening over. Daar ben ik niet van. Ik ben toezichthouder voor de minister en het ligt bij de minister of bij iemand anders, maar niet bij mij." Ik heb dus nooit de publiciteit gezocht. Sterker nog,

ik heb die volkomen afgehouden. Maar goed, toen kwam dus de discussie op gang, ook van derden die voor de televisie zeiden: het is te gek voor woorden dat Martien is gebleven. En eh ... tja. Het hele proces verdient niet de schoonheidsprijs. Dat er iemand moest hangen, daar kan ik mij wel iets bij voorstellen. Je kunt zeggen: de raad van commissarissen heeft onvoldoende toezicht gehouden. Je kunt ook zeggen: er is een meneer die daarvoor verantwoordelijk is die het hele project uit de hand heeft laten lopen en daarmee de moedermaatschappij aan het wankelen heeft gebracht. Voor beide is wat te zeggen.

De heer **Oskam**: Of allemaal weg. Dat kan ook.

De heer **Zwarts**: Dat had ook gekund, zeker. Zeker.

Mevrouw **Hachchi**: Mijnheer Zwarts, u hebt daarnet al het een en ander over de raad van bestuur gezegd. Naast de heer Kromwijk telde die twee andere leden, de heer Over de Vest en de heer Hauwert. Allereerst nog even de heer Kromwijk. U zei net in antwoord op collega Oskam dat het nogal wat moed vergt om iemand als Martien Kromwijk een halt toe te roepen. Hoe kan dat? Waar komt dat door?

De heer **Zwarts**: Het was Martien zijn ding. Het was echt van hem. Hij liep ermee rond. Het was echt van hem. Als je dat ter discussie stelt, heb je eigenlijk een conflict met Martien. Je moet dus als raad van commissarissen dat conflict durven aangaan. Je moet dus zeggen: "Luister eens, tot hier en niet verder!" Of: "We investeren niet langer in dit schip; we nemen het verlies van 85 miljoen. We gaan naar de minister en we gaan uitleggen dat het onbepaald is wat er nog gaat komen, dat het vreselijk stom is geweest, dat het 85 miljoen heeft gekost en dat we ermee stoppen." Dan had Martien ongetwijfeld het conflict gezocht met die raad van toezicht. Dan had hij gezegd "kijk eens naar de businesscase" en "je moet hiernaar kijken en daarnaar kijken" en "het is mijn verantwoordelijkheid niet" en blablabla. Je had dan een conflict gehad tussen bestuurder en raad van commissarissen. Dat moet je aandurven, want dan gaat het hard tegen hard. Naar ik begrijp

had Martien dan alles uit de kast getrokken om te blijven. De raad van commissarissen had dan dus met juristen en alles -- je kunt het je allemaal wel voorstellen, het bekende werk -- moeten aantonen dat hij terecht ontslagen zou zijn. Dan heb je een conflict. Dat moet de raad van commissarissen eerst eensgezind willen. Vervolgens moet die het conflict ook durven aangaan, ook al zou dat betekenen dat ze tijdelijk een interimmanager op Woonbron moeten zetten of god mag weten wat.

Mevrouw **Hachchi**: Dat hebben ze dus niet aangedurfd, dat het dan heel hard tegen hard zou gaan.

De heer **Zwarts**: Ik denk dat ze het er ook nog wel met elkaar over hebben gehad, maar ze hebben het nooit zo met Martien gedeeld. Aan het eind van de dag was het toch altijd: we gaan door.

Mevrouw **Hachchi**: Hoe verliep de samenwerking tussen u en de heer Kromwijk?

De heer **Zwarts**: Goed. We zijn verschillende naturen, maar eh ... Ja. Het enige wat ik weleens tegen Martien heb gezegd, is: "Ik denk dat als ik je baas was geweest"-- wat ik niet was, maar stel dat ik het in een vorig leven of zo was geweest -- " wij nog wel een paar conflicten hadden gehad."

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

De heer **Zwarts**: Wat hij in zijn hoofd heeft, dat moet. Dat kun je er in een goed gesprek met hem niet zomaar uit praten. Dat vraagt enige energie. Aan de andere kant zou je ook kunnen zeggen dat Martien hierdoor ook beschadigd is. Als dat gesprek tussen hem en bijvoorbeeld de voorzitter van de raad van commissarissen eerder en harder en anders was gevoerd, was het voor Martien misschien wel goed geweest, als hij ...

Mevrouw **Hachchi**: ... tegenwicht had gehad.

De heer **Zwarts**: Ja. Ik denk dat een type als Martien, iemand die charismatisch is en een drive heeft en dergelijke, een baas met overwicht verdient. Anders gaat hij op de loop en vaak struikelt hij. In bedrijven zijn er tal van voorbeelden, die je zo kunt opnoemen, waar dan toch zonnekoninggedrag ontstaat. Dan komt die bananenschil en dan is het eigenlijk schade van het bedrijf.

Mevrouw **Hachchi**: Dat tegenwicht moet je ook goed organiseren voor dat soort bestuurders.

De heer **Zwarts**: Ja, dat denk ik wel.

Mevrouw **Hachchi**: Er was in enige zin sprake van georganiseerd tegenwicht, want in 2003 is besloten om voor een driehoofdig bestuur te kiezen. Ik wil het nog heel even met u over de twee andere heren in het bestuur hebben. U gaf net al een korte schets van de heer Johan Over de Vest: financieel deskundig, maar uiteindelijk had hij niet de bagage om het project goed te kunnen leiden. Wat vond u van de heer Johan Hauwert? Over hem hebt u nog niet zo veel gezegd.

De heer **Zwarts**: In 2009 kon je zien dat van de overwegingen in 2003 niet veel terecht was gekomen. Het was geen club die kritisch met elkaar over de dingen sprak. Het schip was van Martien, de cijfers waren voor Johan en het volkshuisvestelijke deel met bewoners en dergelijke was voor Jan Hauwert. Ze deden alle drie hun ding.

Mevrouw **Hachchi**: De eilandjes waarover u het eerder had?

De heer **Zwarts**: Precies. Als je toen aan Jan had gevraagd hoe het met het schip stond, denk ik dat hij het niet had geweten.

Mevrouw **Hachchi**: U gebruikte al eerder het woord "onemanshow" voor het project ss Rotterdam.

De heer **Zwarts**: Ja. Zoals ik net al zei: als je van mening bent dat het goed is dat er tegenkrachten in de raad van bestuur georganiseerd worden, moet je er ook op toezien dat de raad van bestuur als zodanig functioneert. Dat kan bijvoorbeeld door te vragen: hoeveel uur zitten jullie op maandagochtend bij elkaar? Kunnen wij de notulen van die vergadering eens zien? Wat bespreken jullie met elkaar?

Mevrouw **Hachchi**: Dat gebeurde dus niet.

De heer **Zwarts**: Je zou eens een keer bij Jan Hauwert binnen kunnen lopen en kunnen vragen: wat vind jij van dat schip? Vind jij het een goede zaak? Tja, als je dat allemaal niet doet ... Dat zijn van die dingen die niet meteen geschreven staan, maar die wel handig zijn als je iets wilt.

Mevrouw **Hachchi**: Helder.

U gaf in het begin aan dat u verschillende partijen hebt gesproken toen u net binnenkwam als externe toezichthouder. U hebt de gemeente gesproken, maar ik denk ook het Albeda Collega, dat er in de beginfase bij betrokken was.

De heer **Zwarts**: Ja, en de Jaarbeurs en dat soort dingen.

Mevrouw **Hachchi**: U noemde inderdaad een hele rij. Al die partijen stonden achter het project, de ss Rotterdam, in ieder geval in eerste instantie.

De heer **Zwarts**: Ja, maar ik moet daarbij wel een kanttekening maken. Toen ik bij het gemeentebestuur kwam, heb ik eerst met de directeur woningbouw of hoe het ook precies heette gesproken, met de directeur die de volkshuisvesting in de portefeuille had. Later heb ik gesproken met de wethouder. Er was nog een tweede wethouder aanwezig en ook Aboutaleb kwam erbij; we hebben met zijn vieren aan tafel gezeten. Er ontstond grote zorg bij het gemeentebestuur dat Woonbron door al het geld dat naar dat schip ging, niet meer kon voldoen aan alle volkshuisvestelijke afspraken met de stad Rotterdam. Dat stond nog los van het feit dat de gemeente in een

soort achtervangsituatie zou komen als de woningbouwcorporatie zou omvallen. Ze waren oprecht bezorgd dat alle ambitieuze plannen die er in Rotterdam waren om dingen samen met Woonbron te doen, zouden stoppen omdat Woonbron niet langer aan zijn verplichtingen kon voldoen. Aan de andere kant waren ze wel van mening dat het voor de stad Rotterdam een goede zaak was als het schip daar zou komen, ook vanuit de veronderstelling dat ze bij grote evenementen in Ahoy of Stadion Feijenoord tekort hadden aan hotelcapaciteit. Ze hadden ook wel een mooie, spannende congreslocatie nodig, dus in die zin ... Maar toen ik vervolgens vroeg of ze iets wilden afnemen, of ze niet konden helpen door te tekenen voor x, zodat we de exploitatie een beetje hard konden maken, zeiden ze: nee, dat gaan we niet doen! Iedereen had dus wel zijn positieve dingen, maar als ik aan het eind van de rit vroeg of ze er ook iets in wilden doen, of ze een ruimte wilden huren of een "gemeente Rotterdam"-zaal wilden voor een paar ton per jaar, zeiden ze: nee, dat gaan we niet doen.

Mevrouw **Hachchi**: Waarom wilden ze dat niet?

De heer **Zwarts**: Er speelden twee dingen. Het schip was besmet geworden.

Mevrouw **Hachchi**: Imagoschade.

De heer **Zwarts**: In de pers, ja. Met dat schip moest je niets te maken hebben. Ten tweede was de vraag of het ooit klaarkwam.

Mevrouw **Hachchi**: Daar wilde niemand zijn vingers aan branden.

De heer **Zwarts**: Wat overigens een goede vraag was, hoor, "komt het ooit klaar?".

Mevrouw **Hachchi**: Daar komen wij zo nog op. Feit blijft dat er sympathie was, maar dat niemand de portemonnee wilde trekken. Woonbron bleef dus de enige investeerder in dit project.

De heer **Zwarts**: Ja. In het begin was er heel veel support voor het feit dat Woonbron dat schip aankocht. Ook daar speelde weer dat partijen naar Woonbron kwamen omdat Woonbron de enige van die partijen was met een flinke portemonnee. Woonbron was toen welgesteld. Daarachter zat zoiets als: of je die 12 miljoen nou links of rechts in iets stopt, maakt niet uit; neem dan dat schip en begin met het Albeda College een werkgelegenheidsproject in Katendrecht, in de wijk, in Rotterdam. Dat was het idee! En Martien was de enige met een portemonnee.

Mevrouw **Hachchi**: Behalve dat Woonbron een grote portemonnee had, trok het ook commerciële risico's naar zich toe.

De heer **Zwarts**: Dat kun je wel zeggen.

Mevrouw **Hachchi**: Waarom deden ze dat?

De heer **Zwarts**: Tja, waarom deden ze dat?

Mevrouw **Hachchi**: Ik zal een voorbeeld noemen: het huurcontract met hotelexploitant Hoscom. Woonbron kiest ervoor om garant te staan voor een jaar lang huur. Dat zijn allemaal commerciële risico's die je je als corporatie ook nog eens op de hals haalt. Hoe kijkt u daartegenaan?

De heer **Zwarts**: Ik heb naar de businesscase gekeken toen ik binnenkwam. Ik vond die nogal optimistisch, maar goed, deur toe. Ik zei dus: maar het is wel mooi dat we twee partijen hebben die in ieder geval afnemen, die hotelclub voor het hotel- en cafégedeelte en de Jaarbeurs voor het congresgedeelte. Dat waren twee ervaren partijen. Ik dacht dus: het geeft de burger moed dat die er wat in doen. Maar ja, als je naar de contracten kijkt, wat zien ze er dan in? Er zit voor hen haast geen niet in! Dus dan heb je twee partijen aan boord, wat je comfort zou moeten geven. Je zou moeten zeggen: mooi dat jullie dat doen, maar onder de condities die wij geboden kregen, belooft u nogal wat risico bij de partij Woonbron!

Mevrouw **Hachchi**: Hoe kan dat? Waarom heeft Woonbron dat zo gedaan? Zit daar ook dat amateurisme in?

De heer **Zwarts**: Ja, ik denk dat ze de handigheid van de partijen aan de andere zijde met dit type contracten onderschat hebben. Bovendien denk ik dat ze het nodig hadden om partijen in die businesscase te trekken.

Mevrouw **Hachchi**: Omdat er anders helemaal geen partijen zouden zijn.

De heer **Zwarts**: Ja. Ik denk dat die twee redenen gespeeld hebben. Wat het zwaarst gewogen heeft, weet ik niet, maar deze twee moeten ongetwijfeld gespeeld hebben. Het trieste van de zaak was dat we als het ware nog een keer exploitatierisico kregen, terwijl ik van de veronderstelling uitging dat wij ervoor moesten zorgen dat de exploitatie tot stand zou komen, omdat wij twee mensen aan boord hadden die dat goed zouden regelen, waar wij vervolgens de centen van zouden krijgen. Maar zo simpel was het niet.

Mevrouw **Hachchi**: Kent u het taxatierapport uit 2008?

De heer **Zwarts**: Er zijn er een paar, maar een van die rapporten is van Ooms.

Mevrouw **Hachchi**: In juni 2008 werd het schip daarin getaxeerd op 200 miljoen.

De heer **Zwarts**: Ik heb met die Ooms gesproken, want ik dacht: dat zou fantastisch zijn! Ik heb daarvan aantekeningen gemaakt, maar hij had toch wel wat slagen om de arm. Hij zei onder meer: ik kan een heel goede prijs maken als het een casinoschip wordt. Je zou dan op de boot een casino maken, een beetje het Chinese werk bijna tegenover Hongkong.

Mevrouw **Hachchi**: Voor de goede beeldvorming: een goede prijs is dus 200 miljoen? Dat bedrag was dus gekoppeld aan de casinoplannen?

De heer **Zwarts**: Ja. Ik zei dus: als je het schip nu ziet en als je ziet wat wij nu aan het doen zijn, hoe kom je dan aan 200 miljoen? Ja, er was een beetje op dit en dat, nou ja, lang verhaal kort: uiteindelijk kwam hij op een veel lager bedrag. Het hoogste bedrag dat hij toen noemde, was naar ik meen 150 miljoen, maar dat was dan gekoppeld aan het casino. Dán zou hij wel kopers weten, in Singapore en weet ik waar niet. Ik zeg: maar wij hebben helemaal geen vergunning voor een casino! Toen heb ik nog laten nagaan of er ooit een kans zou zijn dat het schip die vergunning zou krijgen. Nou, er kwam een helder antwoord uit het Haagse: nee. Dus ik zeg weer tegen Ooms: dat moeten we dus vergeten.

Mevrouw **Hachchi**: Het taxatierapport was dus eigenlijk niets waard. Het schip was geen 200 miljoen.

De heer **Zwarts**: Nee. Ik had er ook weinig vertrouwen in. Er speelde nog iets anders met die opbrengst, wat na mijn tijd veranderd is. Er bestond het idee dat je bij het zoeken naar een maximale opbrengst terecht kwam bij iemand buiten Rotterdam. Dan zou het schip versleept moeten worden. Stel je voor dat het iemand is die in Singapore het idee heeft om dit en dat te doen, ...

Mevrouw **Hachchi**: Een buitenlandse investeerder.

De heer **Zwarts**: Ja. Maar dan gaat het schip dus uit Rotterdam. Ik heb gezegd: als je voor de maximale opbrengst gaat, moet je dat niet uitsluiten. Als je een veiling houdt, als je het gaat verkopen of hoe je het ook doet, moet je ook partijen laten meedoen. Het schip kon namelijk versleept worden, mits er niet een te hoge zee was. Je kon het dus wel verslepen, als het niet te hard zou waaien of zo. Maar dan komt weer het dubbele bij dat schip: "Ja, maar we gaan dit toch niet verslepen? Het is voor Katendrecht! Dat gaan we niet doen!" Daarmee druk je de opbrengst, want dan moet je het hebben van lokale investeerders.

Mevrouw **Hachchi**: Kwam er een voorstel voor een buitenlandse investeerder?

De heer **Zwarts**: Er werd wel mee geschermd dat die er waren.

Mevrouw **Hachchi**: Door wie?

De heer **Zwarts**: Door de makelaar. Hij zei dat hij wel kopers had die het schip wilden hebben. Ik heb dat nooit verder uitgezocht omdat er duidelijk geen draagvlak was om het schip, dat zo veel gekost had, uit Rotterdam te halen. Dat bleek ook in fase twee, toen het al weg was.

Mevrouw **Hachchi**: Is de heer Kromwijk niet bij u gekomen met een voorstel voor een buitenlandse investeerder?

De heer **Zwarts**: Ja, maar dan zou het schip in Rotterdam blijven. Dat was het verhaal van die Franse mensen. Dan kwam je op klinieken en gezondheidszorg; afijn, het was een heel verhaal. Ik heb daarnaar gekeken en er heeft nog iemand naar gekeken, maar de conclusie was: "Martien, laten wij nou in godsnaam ophouden. Laten wij ophouden met dit soort gesprekken en met nieuwe mensen die het geld niet hebben. Het enige wat ze willen, is via jou en de woningbouwcorporatie gezondheidscentra neerzetten. Hebben ze 100 miljoen, 150 miljoen? Willen ze dat erin stoppen? Ja of nee?" Nou, nee, het was een heel ingewikkeld model. Ik zeg: "Martien, wij stoppen ermee. Ik wil ze niet eens zien." Maar hij heeft het inderdaad aangedragen.

Mevrouw **Hachchi**: Uiteindelijk zijn de investeringskosten bij de oplevering begin 2010 opgelopen tot een bedrag van 257 miljoen. Kunt u die stijging toelichten? Dit speelt nog in de tijd dat u de externe toezichthouder was.

De heer **Zwarts**: Toen ik binnenkwam, werd er aan het schip gewerkt. We hebben toen een plan gemaakt om samen met degenen die aan het schip werkten, Cofely, te kijken waarop we bij de oplevering uit zouden komen. Dat

ging van de veronderstelling uit dat het in de zomer van 2009 zou worden opgeleverd en dat we in mei zouden weten wat het ging kosten. Ik ben toen met Johan een aantal partijen post voor post nagegaan: waar staan we nu en wat komt er nog bij? Ik heb toen ook tegen Cofely gezegd: je moet precies aangeven wat we nog verwachten kunnen en waarom. Daarbij had ik twee vragen. De eerste vraag was wat het gaat kosten. Wat zijn we nog kwijt? En de tweede vraag was: het wordt toch wel in de zomer opgeleverd? Dat plaatje hadden we in mei redelijk compleet. In de loop van mei bleken twee dingen: het ging veel meer kosten en het zou langer gaan duren.

Eerst even over de kosten. Ik hoorde in de loop van mei dat er de dreiging was van "het zou weleens meer kunnen gaan kosten". Ik heb tegen Johan gezegd: "Luister eens, we moeten erachter zien te komen hoe dat komt en wat dat dan is in vergelijking met dat eerste plaatje." Dat was begin juni. Ik heb toen tegen Johan gezegd: "Ik ben actief toezichthouder. Ik ga nu zelf met jou met die Cofely-club praten, want dit is te gek voor woorden."

Mevrouw **Hachchi**: De teller stond in dat eerste plaatje op 200 miljoen.

De heer **Zwarts**: Toen kwam het in de buurt van die 200. Dus ik zei: "Dat kan niet waar zijn. We hebben in mei gesproken over 170 miljoen en nu komt er in een paar weken weer 30 miljoen bij." Dat is haast niet te vertimmeren! Als je dat omrekent naar uren, dan ... Je moet je voorstellen dat er op een gegeven moment 1.000 mensen aan boord van dat schip waren. Alleen al de coördinatie van al die mensen op al die dekken was in feite vragen om problemen, laat ik maar heel voorzichtig zijn.

De baas van Cofely en zijn rechterhand komen bij ons langs en ik zei: "Luister eens, dat hebben we. Ik heb het uitgezocht. Zo stond het er." Dat werd natuurlijk een heftige discussie. Toen kwam er iets opvallends uit. Ooit ... Nee, ik ga even stapje terug. In Duitsland werkte Woonbron met Imtech. Woonbron heeft in Duitsland ruzie gekregen met Imtech en heeft toen gezegd: we stoppen met Imtech. Vervolgens heeft Woonbron het schip naar Nederland verplaatst en een nieuwe installateur genomen. Die nieuwe installateur was Cofely. Cofely zei toen: "Ik ben wel bereid om het over te nemen, maar ik wil het alleen overnemen in de vorm van een regiecontract."

Dat betekent dat Cofely gewoon zijn uren declareerde. Dat komt, omdat niet omschreven was in het project wat er uiteindelijk moest worden opgeleverd. Dat klinkt misschien heel raar, maar er was dus een discussie over "wat lever ik eigenlijk op?"

Mevrouw **Hachchi**: Wat zegt dit over het projectmanagement van de ss Rotterdam?

De heer **Zwarts**: Amateuristisch; u gebruikte het woord zelf al.

Men vond het ingewikkeld. Cofely zei: "Luister eens: nou blijkt dit, nou blijkt dat, nou blijkt zus. Het enige wat we doen, is het in orde maken. Wat we opleveren is dat het werkt en dit en dat." Ik zei: "Dat het werkt! Wat wil "dat het werkt" nou weer zeggen? We hebben nog de brandweer te gaan. We hebben dat nog te gaan. Ik neem toch aan dat je het zo oplevert dat we het kunnen gebruiken." Wat is dat precies? Wat is gebruiken? Je krijgt allemaal geklets, want ze begrepen wel dat er druk op werd gezet. Ik heb gezegd: "Luister eens, die 30 miljoen gaan we niet betalen." "Nou", zeiden ze, "dan stoppen we met het werk. We halen de mensen van boord." Ik zei: "Dat Cofely met het werkt stopt, zal Nederland je in dank afnemen. Je hebt toch een zak geld gekregen van hier tot gunter?" "Ja, maar we moeten extra mensen inhuren, Italianen. En we moeten dit en dat." Dat was natuurlijk nog een bijkomende handicap. Wat er allemaal moest gebeuren om dat schip met hout en dit en dat op het niveau te krijgen van 1950! Het moest allemaal weer net zo mooi en net zo charmant worden. Daar had je dus bepaalde vaklieden voor nodig en die zaten alleen in Italië. Dus waren er 80 Italianen aan het werk. "Die moet ik betalen. Ik moet dit en dat en zus en zo." Het dispuut is uiteindelijk geëindigd in een soort compromis. Ik zei: "Wij zijn dus niet akkoord met die extra kosten. Je zorgt ervoor dat het voor elkaar komt, maar weet dat wij die extra kosten tot op het bot zullen aanvechten." Ik heb toen een jurist in de hand genomen en wij hebben ons ook als getuige laten horen. Ik zei: "Ik wil getuigenverhoren. Ik en Johan willen ook zelf gehoord worden om vast te leggen dat we met Cofely de afspraak hebben gemaakt dat zij het voor 180 miljoen zullen opleveren." Dat laatste bedrag weet ik overigens niet meer precies.

Dat was een enorme strijd. Ik heb de minister daarover meteen geïnformeerd. Ik heb gezegd: "Er zijn twee problemen: het komt van de zomer niet klaar en het gaat nog meer kosten." Dat was de eerste fase.

Mevrouw **Hachchi**: Dan zitten we rond de 200 miljoen en nu de stap naar die 257 miljoen!

De heer **Zwarts**: De tweede fase is dat we te maken kregen met de eisen die aan de veiligheid moesten worden gesteld. Om u een voorbeeld te geven: er zijn een heleboel hotelkamers en die waren op een bepaalde manier gemaakt. Vervolgens komt de brandweer en die zegt: maar zo kan het niet.

Mevrouw **Hachchi**: Dat haalde u eerder al aan.

De heer **Zwarts**: Dus eruit en nieuwe dingen erin!

Mevrouw **Hachchi**: Zo liep de teller op tot 257 miljoen.

De heer **Zwarts**: U moet zich wel voorstellen dat het zoveel honderd kamers zijn. Er moeten allemaal mensen, nieuwe ploegen, in. De oude spullen moesten eruit en er moesten nieuwe spullen in. Vervolgens komt de brandweer en die zegt dat het net weer iets anders moet. Dat bleef zo maar doorgaan en we konden niet anders dan daar geld aan blijven uitgeven, want de brandweer zei: "We doen het als volgt. We kijken eerst of het aan alle eisen voldoet en dan doen we duizend mensen aan boord. Vervolgens bepalen we met een stopwatch hoe snel die mensen van boord gehaald kunnen worden en pas dan krijg je de vergunning." We hadden daardoor problemen met Siemens en noem verder maar op.

Mevrouw **Hachchi**: Uiteindelijk is uw aanstelling als extern toezichthouder in januari 2010 beëindigd, nog voordat het schip was verkocht. Had u de verkoop niet willen meemaken? U had toch pas daarna als externe toezichthouder weg kunnen gaan?

De heer **Zwarts**: Nee. Ik moet u zeggen: ik had het idee dat ik mezelf in de weg ging zitten. Er was een nieuwe raad van commissarissen bij Woonbron aangetreden. Naar mijn idee deed die raad het heel goed. We hadden zoals afgesproken het schip met een eigen directie en met eigen statuten op afstand van Woonbron gezet. We wisten wat we wilden en ik heb toen, ook tegen de minister, gezegd: "Je moet het eerst een tijdje in exploitatie geven zodat het geld gaat opbrengen, want pas dan kun je er een koper echt van overtuigen dat hij iets koopt wat loopt en kansrijk is. Doe het dus niet te snel. Zorg ervoor dat de exploitatie gaat lopen." Dat zou in 2010 nog niet geweldig zijn, maar we hadden wel het gevoel dat het zo veel cash zou opleveren dat je er de rente mee zou kunnen betalen. "Zorg er dan voor dat je langzaam maar zeker nieuwe investeerders aan boord krijgt."

Mevrouw **Hachchi**: Of in ieder geval een koper voor het schip.

De heer **Zwarts**: Een koper.

2010 was een beroerd jaar, want de conjunctuur was niet geweldig et cetera. Ik zei daarom: "Doe het niet nu. Stel het uit, want nu loopt er geen geld meer in weg. Er is een investeringsstop. Je weet wat je kwijt bent. Laat die exploitatie zijn gang gaan en als het lekker loopt, zet het dan in de verkoop." Ik dacht niet dat ik daarbij van toegevoegde waarde zou kunnen zijn, want alles was immers geregeld. Ik liet het daarom liever over aan die nieuwe club. Er zat een nieuwe directeur op de Rederij. De Rederij heeft een eigen raad van commissarissen met een onafhankelijke voorzitter. Ik had het idee dat mijn rol uitgespeeld was.

Mevrouw **Hachchi**: U zei: de nieuwe raad van commissarissen deed het heel goed. Wat bedoelt u daarmee? Kunt u dat toelichten?

De heer **Zwarts**: Ze zaten erbovenop. Ze controleerden. Ze keken goed. Ze wisten natuurlijk ook dat ze de fouten van hun voorgangers niet moesten herhalen en daarom zaten ze er misschien wat scherper in. Het was een ervaren raad met kritische mannen. Ik had er daarom echt vertrouwen in,

overigens ook vanwege de wijze waarop ze met de raad van bestuur omgingen. Ik dacht: nou, dat zit wel goed.

Mevrouw **Hachchi**: Uiteindelijk hebben ze ervoor gezorgd dat Martien Kromwijk als bestuurder wegging.

De heer **Zwarts**: Dat heb ik gehoord, ja. Ik las in de krant dat Martien weg was.

Mevrouw **Hachchi**: Er heeft een behoorlijke wisseling plaatsgevonden binnen Woonbron.

De heer **Zwarts**: Ja, politiecommissaris.

Mevrouw **Hachchi**: U lichtte net al toe wat het plan was dat u bij de minister hebt neergelegd toen u uw opdracht beëindigde: kijk naar een ander geschikt moment om het schip te verkopen. Uiteindelijk heeft het schip maar 30 miljoen opgebracht. Als ik dat afzet tegen de 257 miljoen die erin is gestopt, had u dan verwacht dat de opbrengst zo laag zou zijn. Overigens is het in 2013 verkocht.

De heer **Zwarts**: Nee. Ik had het zelf wat hoger ingeschat, omdat ik, toen ik het schip klaar zag, toch dacht: het is mooi, het is spectaculair en er moeten toch kansen zijn om het goed te exploiteren. Het is niet niks voor Rotterdam. Ik heb toen zelf nog overleg gehad met Spido, omdat Spido echt een succesnummer is in Rotterdam. Ik heb toen gezegd: zou je het als Spido niet mee kunnen nemen in je rondvaart? Ik dacht dat ze misschien een soort deal zouden kunnen maken: je zet daar mensen af en je haalt ze daar ook weer op. Dat is voor een gedeelte ook gebeurd. Ik had zelf dus een wat hoger bedrag verwacht. Het gekke is, en dat moet je ze wel nageven, dat een horecaffer ooit heeft gezegd: luister eens, als ik dit zou moeten doen en het zelf zou moeten exploiteren en ik zou er nog een paar centen aan moeten verdienen, dan is 35 tot 40 miljoen mijn max. Dat was toen met een kleinere scope en dus niet met dat hele mooie schip. Nu dat hele schip mooi was

gemaakt, het helemaal asbestvrij was en alles mooi geschilderd was, had ik zelf het idee: met een beetje fantasierijke exploitatie ...

Mevrouw **Hachchi**: ... zou het meer kunnen opleveren.

De heer **Zwarts**: ... zou het meer moeten kunnen opleveren. Als ik mijn aantekeningen had gevolgd, was ik misschien op 50 miljoen uitgekomen. Dat was natuurlijk nog ver weg van ... Maar goed, dan had Woonbron toch wat teruggekregen en ze hadden het kunnen afsluiten met: nou ja, het was langs de rand van de afgrond, maar goed, we hebben het gered. Meer zat er volgens mij niet in.

Mevrouw **Hachchi**: Ik kijk mijn collega Oskam aan.

De heer **Oskam**: Ik ga terug naar de ideeën over het casino. Ik moet dit even inleiden. Kromwijk komt aan bod, Thomsen komt aan bod en Ooms komt ook aan bod. Kromwijk zei vanochtend: ik heb legal advice ingewonnen en het mocht gewoon. Er mocht een casino in worden gevestigd. Wij weten dat een topambtenaar van Rotterdam en een topambtenaar van het ministerie al met elkaar hadden afgesproken dat dit niet ging gebeuren. Dat is één. Het tweede is dat Thomsen heeft gezegd: nou, volgens mij was er wel belangstelling uit Macau. Dat sluit een beetje aan bij dat Chinaverhaal van u. Mijn vraag daarover zou zijn: is er een reëel bod, een concreet bod uit China gekomen? Het derde punt betreft Ooms. U kunt misschien beter eerst de andere vragen beantwoorden.

De heer **Zwarts**: Dat kan me niet schelen.

Laat ik concreet zijn: er is geen reëel bod gekomen. Eigenlijk heb ik dat hoofdstuk casino snel gesloten, omdat waarschijnlijk ... Zo is het leven nu eenmaal: je kunt wel juridisch zeggen "ik wil een casino", maar je hebt een vergunning nodig. Niemand weerhoudt mij ervan om een casino neer te zetten, alleen ik heb wel een vergunning nodig om het te mogen exploiteren. Toen doorkwam "die vergunning gaat er niet komen", was voor mij de discussie afgelopen. Als Rotterdam en Den Haag eensgezind zeggen "we

gaan die vergunning niet afgeven", dan ga ik niet meer vragen "wat is er met die Chinees?" Die wedstrijd is dan klaar voor mij. Er werd gesuggereerd -- en dat zou op zichzelf heel goed kunnen -- dat Singapore en Hongkong, dat mooie resort, hiervoor belangstelling zouden hebben.

De heer **Oskam**: Die zouden daar misschien wel een casino in hebben kunnen vestigen als het schip versleept zou worden.

De heer **Zwarts**: Ja. De discussie was: ben je bereid om het naar het buitenland te brengen? Dan had je meer geld gekregen, ja.

De heer **Oskam**: Dan de rol van Ooms. Ik viel bijna van mijn stoel toen u zei: we gingen van 200 miljoen naar 150 miljoen in één gesprek. Ooms is een gerenommeerde makelaar in Rotterdam. Rotterdam is natuurlijk een bijzondere stad met een bijzondere dynamiek door de haven. Als je dan zo'n taxatie laat doen van een registergoed en je laat in de verkoopwaarde de bedrijfseconomische aspecten meenemen, zoals Ooms dat ook heeft gedaan, dan lijkt het mij dat Ooms toch had moeten meewegen dat er geen vergunning zou worden afgegeven.

De heer **Zwarts**: Absoluut. Ik heb ook helemaal niet gevaren op die bedragen. Ik heb dat voor kennisgeving aangenomen en gedacht: als dit sprookje waar wordt, dan ... Op de achterkant van een sigarendoos kun je uitrekenen wat het maximaal opbrengt. Stel dat je iedere dag die zalen vol hebt, dat je iedere dag het hotel vol hebt, dat iedere dag alle couverts uitgegeven worden, dan kun je uitrekenen wat de omzet is. Zo kun je ook uitrekenen wat iemand kan verdienen. Dat kan nooit met 200 miljoen. Dat verdienen je niet terug! Er is geen businesscase te maken met dat schip voor 200 miljoen. Je kunt wel zeggen "er komen 500.000 mensen", maar er kunnen maar zoveel mensen per dag verwerkt worden en die betalen een x-bedrag voor hun kaartje. Dat kun je allemaal uitrekenen en dan zie je dat het haast niet te doen is om op 200 miljoen uit te komen. Dat kan alleen als je sommetjes gaat maken met ... Ik kom dan weer een beetje op dat casino, waar de mensen die binnenkomen zouden moeten zeggen: geeft u mij vier

flessen champagne en waar is de kaviaar? Dan gaat het hard omhoog! Maar met een schip met een terras ... Dan kun je ongeveer uitrekenen wat het op gaat brengen. Zeker als mensen eenmaal mooi zitten, nemen ze misschien drie of vier consumpties. De horecamensen hadden dan ook uitgerekend wat onder de beste condities de investering zou kunnen zijn die je zou kunnen terugverdienen. Die investering lag ergens bij de 30, 40, 50 miljoen. Dat is een beetje afhankelijk van je aannames en de vraag hoe je eigen netwerk erin zit.

De heer **Oskam**: In ieder geval een stuk lager dan de taxatie, maar wel een flink stuk meer dan het nu heeft opgeleverd.

De heer **Zwarts**: Toen ik het voor de eerste keer hoorde, dacht ik: ik moet eens met de heer Ooms spreken, want als hij kopers heeft voor 150 miljoen, dan moeten we niet lang aarzelen en die kopers gelijk opbellen om ze eens langs te laten komen.

De heer **Oskam**: Het is ook weer niet zo dat hij 200 miljoen opschrijft en dat u gaat praten en het wordt 150 miljoen.

De heer **Zwarts**: Omdat hij zei: ik ga uit van dit en ik ga uit van dat. Maar dat ging allemaal niet door.

De heer **Oskam**: Maar dat stond allemaal in die brief; er waren allemaal mitsen en maren in die brief opgenomen.

De heer **Zwarts**: Daarom heb je er ook niks aan. Daar moet ik eerlijk over zijn: ik heb ook nooit meer ... Ik heb dat gesprek gevoerd en vervolgens ben ik er kennelijk nooit meer op teruggekomen. Ik heb ook niet geroepen: luister eens, we moeten er rekening mee houden dat dit de taxatie is en dat het dit zou moeten kunnen opbrengen. Ik heb het gewoon maar vergeten.

De heer **Oskam**: Dat snap ik wel.

Mijn collega Hachchi heeft het even uitgerekend: bijna 230 miljoen verlies. De Tweede Kamer stond op haar achterste benen en de pers heeft er ook erg veel aandacht aan besteed. U hebt ruim een jaar rondgelopen in zo'n woningcorporatie. Hoe kan zo'n woningcorporatie een verlies van 230 miljoen opvangen? Hoe kunnen ze dat dragen?

De heer **Zwarts**: Door een aantal dingen te doen: door geld te lenen en door huizen te verkopen. Dat is een ingewikkeld proces, want voor een aantal van die woningen leverde het WSW de borgstelling. Het kon dus alleen met toestemming van de borggever, terecht ook natuurlijk. Eigenlijk heb ik een belangrijk deel van mijn tijd besteed aan een financieringsplan. Ik moest ervoor zorgen dat er een financieringsplan op tafel kwam dat haalbaar was: voor de financiers nog net te doen en zodanig dat Woonbron niet zou omvallen. Er is veel gesproken met de Rabobank, de BNG en het WSW. Allerlei varianten zijn de revue gepasseerd. Uiteindelijk hebben we in het najaar van 2009 een clubdeal gemaakt waarin iedereen zich kon vinden. Daardoor is voorkomen dat Woonbron zou omvallen.

De heer **Oskam**: Als je bij een reguliere bank leent, ben je meer geld kwijt aan rente dan wanneer het via het circuit van het WSW gaat.

De heer **Zwarts**: Absoluut. Het moet uit de lengte of de breedte. Het WSW had een formeel punt en wel dat niet-commerciële huizen, gewone huurwoningen -- dat is misschien ook niet het goede woord -- er ook onder gezet moesten worden. Daar moesten ze toestemming voor geven.

De heer **Oskam**: Is bijvoorbeeld het feit dat plannen niet doorgingen of dat renovaties later op gang kwamen, ten koste van de huurders gegaan?

De heer **Zwarts**: Ik heb met huurders gesproken die met mij wilden spreken. Die maakten zich zorgen. Dat kan ik mij ook goed voorstellen. De voorbeelden die ze noemden, waren bijvoorbeeld dat dingen nu niet meer gebeurden, maar anders wel. Ik heb daar serieus naar gekeken, maar ik geloof niet dat dit zo was. De werkelijkheid was natuurlijk wel dat de rol van

de woningbouwcorporatie bij toekomstige projecten beperkt was, want de scope was beperkt.

Verder ontstond er discussie over het volgende. De woningbouwcorporatie zag het als zijn taak om niet alleen stenen in zo'n wijk neer te zetten, maar ook om ervoor te zorgen dat zo'n wijk leefbaar is. Stadswachten, conciërges en dat soort dingen deed men ook. Daar was de club van Martien redelijk vooruitstrevend in. Toen ik dat las en hoorde, dacht ik: dat is niet onverdienstelijk. Maar het kostte wel geld en daar werd natuurlijk van alle kanten naar gekeken. Aan de andere kant was er in die zin wel ruimte dat zij volgens de benchmark van het Centraal Fonds de hoogste overhead hadden. Ik heb ook tegen Martien gezegd: "Martien, ik begrijp alles. Rotterdam is anders. Jij doet het anders, maar waarom jij zoveel meer geld uitgeeft in een grote stad, daar begrijp ik niets van." Ik wist wel waar hij het aan besteedde, maar ik zei: "Als je dat nu terugdringt -- en dat moet kunnen -- dan heb je alweer wat meer ruimte in je exploitatie om die hobbel te nemen." Maar ja, ...

De heer **Oskam**: Vanuit uw functie als extern toezichthouder hebt u over het schip ook contact gehad met het Waarborgfonds. Wat was uw ervaring met het Waarborgfonds?

De heer **Zwarts**: Het Waarborgfonds en de raad van bestuur van Woonbron bleken geen vrienden te zijn. Dat bleek een uitermate stroeve relatie te zijn. Als je in termen van oplossingen denkt, is dat natuurlijk zeer nadelig voor het vinden van een oplossing. Laat ik het neutraal formuleren: bij het Waarborgfonds was het vertrouwen in de directie van Woonbron buitengewoon laag.

De heer **Oskam**: Wat voor consequenties had dat?

De heer **Zwarts**: Dat had de consequentie dat zij eigenlijk vonden dat zij, zolang deze directie er zat, hun medewerking niet zouden moeten verlenen.

De heer **Oskam**: Dat betekent eigenlijk dat het faciliteringsvolume op nul werd gezet.

De heer **Zwarts**: Ja.

De heer **Oskam**: Uiteindelijk -- misschien wel een beetje met het mes op de keel -- is door die club toch een borging verleend.

De heer **Zwarts**: Ja. Een van de dingen waarin ik buitengewoon veel energie heb gestopt, is praten met Roland van der Post om ze ervan te overtuigen dat ze mee zouden moeten doen aan de clubdeal en dat ze in deze fase gezien het bedrag aan nieuw geld waarmee ze mee moesten doen -- dat was niet zo groot -- niet zouden moeten willen dat de woningbouwcorporatie zou omvallen. Daarvoor was het nodig dat ze vertrouwen kregen in het plan en dat kwam er eigenlijk op neer dat ik moest praten, praten, praten en nog een keer overleggen. Uiteindelijk waren ze dan toch bereid om mee te gaan.

De heer **Oskam**: Het scheelde misschien wel dat u er toen zat.

De heer **Zwarts**: Als ik terugkijk, ben ik niet zo trots op mijn rol, want ik heb het niet tot 100 miljoen kunnen beperken. Het is toch dat bedrag geworden. Je kunt zeggen: het schip is afgeleverd en het is mooi. Dat kun je allemaal wel zeggen, maar ik was er zelf weinig gelukkig mee. Waar ik wel blij over ben, is dat het financieringsplan voor Woonbron uiteindelijk toch tot stand is gekomen, want daardoor kon Woonbron deze klap overleven. Dat vond ik wel iets waarvan ik dacht "blij toe".

De heer **Oskam**: Voor de kijker thuis: Roland van der Post is de toenmalige directeur van het Waarborgfonds.

U bent ook een bankenman, want u hebt vroeger bij ING gezeten. Hoe kijkt u met die ervaring naar de positie van het Waarborgfonds en van de financieel toezichthouder, het Centraal Fonds Volkshuisvesting?

De heer **Zwarts**: Toen ik binnenkwam, wist ik eigenlijk niet hoe die structuur precies werkte. Ik heb daarom gevraagd: wie is nou voor wat verantwoordelijk? Als je dat in eerste instantie leest, denk je: het is een beetje ingewikkeld om het over drie clubs te verdelen, maar vooruit. Maar als je erin komt te werken en zeker in een wat crisisachtige situatie, is het niet echt helder. Er zijn drie partijen. Als die drie partijen naadloos met elkaar zouden samenwerken, zou je als buitenstaander nog kunnen denken: hoe het helemaal precies zit, weet ik niet, maar werken doet het, want met z'n drieën overlappen ze het hele veld. De werkelijkheid was dat de kennis en het overzicht bij het Centraal Fonds zaten. Dat signaleerde ook. Dat ging dus naar Den Haag. Daar verdween het wat mij betreft in een soort black box, want ik wist niet wat er daar mee gebeurde. Het Waarborgfonds was eigenlijk de enige met power en die gebruikten ze ook. Dat kan ik me ook goed voorstellen als bankenman, want zij moesten die borg geven. Als dat mis zou gaan, zou dat weer met een U-bocht bij de gemeenschap terugkeren.

De heer **Oskam**: Zij hadden er belang bij dat het geld terugbetaald werd.

De heer **Zwarts**: Ja. Als een goed huisvader hadden zij er alle belang bij om ervoor te zorgen dat men voldeed aan de spelregels en dat ze een grote mate van zekerheid hadden dat het geld terugkwam en dat het opnieuw "ploep, ploep, ploep, ploep" ... Zij hadden macht. Ik vond dat het CFV prima mensen en veel kennis maar geen interventiemacht had.

De heer **Oskam**: Wat zou er moeten gebeuren? Als u het mocht bepalen, wat zou u dan doen met die toezichthouder en met het Waarborgfonds?

De heer **Zwarts**: Ik kreeg toen van WWI het idee: we zijn er wel maar we kiezen voor een laag profiel; je moet voor power niet bij ons zijn. We horen het aan en we benoemen een extern toezichthouder, zoals Hans Zwarts, en daar discussiëren we mee, maar die gaat het doen en wij niet. Dus ik dacht: kennelijk wil je dat niet. Formeel zou het wel kunnen, maar je wilt dat niet. En dat past bij een terugtrekkende overheid. Jullie zijn er en that's it. Toen dacht ik: de enige met grote kennis van zaken en een goede club mensen is het

CFV. Toen de gedachte van de woningautoriteit opkwam, dacht ik dan ook: dat is niet onverstandig.

De heer **Oskam**: Dan krijg je wel die naadloze aansluiting?

De heer **Zwarts**: Inderdaad. Je krijgt dan ook twee partijen die desnoods met frictie kunnen zeggen: luister eens, ik heb naar u gekeken. Het tweede wat ook heel gek was, was dat het CFV alleen naar de solvabiliteit en de continuïteit van een woningbouwcorporatie keek. Als je stenen hebt, zeker in het verleden, is solvabiliteit geen enkel punt. Terwijl je in je bedje ligt, gaat immers het eigen vermogen omhoog, omdat die stenen meer geld waard worden. Het is dus eigenlijk de discussie niet. Bij Woonbron was de solvabiliteit niet de discussie. Dat was de cash! Je kunt wel "die solvabiliteit" zeggen en die is ook wel belangrijk, maar je zegt er eigenlijk niks mee. Als je naar Woonbron kijkt, zegt iemand: prima, want solvabel. Dat is dus niet goed, want zo houd je elkaar voor de gek. Je zou dus heldere criteria moeten hebben.

Het Waarborgfonds keek daarentegen naar de cashflow en dat is natuurlijk waar het om gaat. Kan ik de rente en de aflossing betalen? In die zin zeg ik ook: er is nog wel wat huiswerk te doen. Als je iemand woonautoriteit geeft, moet je dus ook aangeven waarop die moet letten. Nou, dus niet op solvabiliteit alleen. Er zijn nog wel vier andere dingen die je dan zou moeten benoemen. Ik denk wel dat het voor iedereen, de toezichthouder en de Kamer, belangrijk is dat je die ook benoemt. Je moet zeggen: hier gaat het om. Of dat het aantal huizen is of de planning, dat kan me niet schelen. Benoemen ze het? Ja, de solvabiliteit, de cashflow. Ja, dat wordt gemeten en er wordt een rapport over uitgebracht, maar de waarde daarvan is eigenlijk, als je heel eerlijk bent, gering, hoewel ik me kan voorstellen dat een bank zegt: ik kijk naar de cashflow. Maar dat is van de werkelijkheid van een bedrijf maar een stukje, zij het wel een belangrijk stuk.

Maar goed, ik begrijp uit de stukken dat de minister in een andere richting denkt. Ik vind dat, gelet op wat ik aantrof, niet zo voor de hand liggen; laat ik het dan maar zo formuleren.

De heer **Oskam**: Ik wil nog een klein zijstapje maken. U bent behalve een bankenman ook een commerciële man. U hebt althans ervaring in het commerciële leven.

Die corporaties zijn eigenlijk een soort maatschappelijke ondernemingen. Wat kunnen die nu van het bedrijfsleven leren?

De heer **Zwarts**: Dat is een vraag waarover je ...

De heer **Oskam**: ... uren kunt praten.

De heer **Zwarts**: Laat ik algemeen beginnen. Wat je bij veel privatiseringen ziet -- laten we even zeggen dat het toch een vorm van privatisering is geweest -- is dat het management een andere rol gaat spelen. Dat zag je bij de energiebedrijven, maar je ziet het eigenlijk telkens weer. En degene die ons voor is gegaan, is Engeland met zijn privatiseringen en concessies. Op het moment dat je die kant opgaat, zie je dat het management zich met andere mensen gaat vergelijken. Dus je bent dan niet meer een directeur van een woningbouwcorporatie, je wordt de directeur van een onderneming en je vergelijkt je met de directeur van een groot metaalbedrijf dat naar China exporteert, dat risico's neemt en dit en dat. Je gaat dus ondernemen.

De heer **Oskam**: En dat betekent: op zoek gaan naar de grenzen.

De heer **Zwarts**: Als je dat niet scherp hebt gedefinieerd, kun je zelfs bij dat schip uitkomen of bij ik weet niet wat. Want wat is nou ondernemen voor een woningbouwcorporatie? Je zou moeten zeggen: uw corebusiness is dit.

De heer **Oskam**: Volkshuisvesting.

De heer **Zwarts**: Volkshuisvesting. Daar kunnen we een ring omheen doen: de stadswacht, de conciërge of weet ik wat.

De heer **Oskam**: Leefbaarheid.

De heer **Zwarts**: Leefbaarheid, de kwaliteit van de woonomgeving. Hartstikke goed, want de kwaliteit en de waarde van je bezit stijgen als het niet verloedert. Dan kun je ook nog zeggen: er is nog een sector waarin je je mag bewegen. Die kaderen we dan ook af. Maar zodra je in de hoek van onroerend goed komt, betreed je een ander speelveld met andere partners. Je moet dan wel verdomd stevig in je schoenen staan, wil jij de directeur blijven van een woningbouwcorporatie. Dat is niet uniek voor de woningbouwcorporaties, want het geldt voor al die clubs die door een soort schaalvergroting allerlei ideeën krijgen. Men stijgt dan op en dat gaat men dingen doen, waarvan je zegt ...

De heer **Oskam**: ... beter van niet.

De heer **Zwarts**: ... niet verstandig. Ik moet wel nogmaals zeggen dat de integriteit van Woonbron niet ter discussie staat. Het is in die zin dus niet te vergelijken met andere dingen.

De heer **Oskam**: Wij hebben incidenten onderzocht die van een heel andere orde waren.

De heer **Zwarts**: Die hebben inderdaad een andere kleur als klopt wat ik daarover heb gelezen.

De heer **Oskam**: Wat we nog niet besproken hebben, maar wat zeker niet onbelangrijk is, is de rol van de accountant. Wij vragen ons af wanneer de accountant precies op de rem moet trappen. Wij weten bijvoorbeeld dat Deloitte de huisaccountant was van Woonbron en dat er op het moment dat er twijfels waren of het allemaal wel volgens de regels ging, op verzoek van de raad van commissarissen een forensisch onderzoek is ingesteld, nota bene door Deloitte. Wat vindt u daarvan? Het zijn twee vragen, hè. Een naar de rol van de accountant en de andere ...

De heer **Zwarts**: Ik moet zeggen dat de rol van de accountant me niet is meegevallen. Ik had echt het idee dat men kritischer had kunnen zijn, want

laten we wel wezen: Woonbron is door het oog van de naald gekropen.

Daarvan had je best iets mogen terugvinden in de goedkeurende verklaring.

Ik had dus een kritischere accountant verwacht.

Toen ik binnenkwam speelde de discussie wat de waarde van dat schip was.

Ga je ervan uit dat je alle gemaakte kosten terug zult krijgen? Toen we in het

voorjaar bezig waren met de jaarrekening 2008, was eigenlijk al duidelijk dat

we wat er vertimmerd zou worden aan dat schip, niet zouden terugkrijgen,

even los van wat mijnheer Ooms zei. Ik was ervan overtuigd dat het te hoog

was en daarom heb ik gezegd: je moet een repairment nemen. "Ja, dat is

ook zo wat." Ik zei: "Ja, die moet je nemen. Je moet laten zien dat we met

iets bezig zijn waarvan we nu al weten dat we een deel van het geld niet

terugkrijgen." Doe je dat niet, dan maak je het veel te mooi. Er staat dan een

soort bezit op van 270 miljoen dat in werkelijkheid maar x waard is. In het

algemeen vind ik dat de accountant best wat kritischer had kunnen zijn.

De heer **Oskam**: En die dubbelrol?

De heer **Zwarts**: Dat vind ik gek.

De heer **Oskam**: Nu mag het niet meer, maar in die tijd ...?

De heer **Zwarts**: Nee. Ik vind dat je in die tijd eigenlijk had moeten zeggen ...

Ik bedoel: je laat Deloitte toch niet voor een deel naar Deloitte kijken? Het is

natuurlijk heel gek dat zij opschrijven dat de administratieve en financiële

procedures niet in orde zijn. Dat had in de managementletter moeten staan,

die Deloitte had gegeven aan de raad van bestuur en de raad van

commissarissen. Op zijn minst hadden ze kunnen zeggen: laat PwC of

KPMG het doen. Maar goed, dat hebben ze niet gedaan. Ik vind overigens

dat ze best wel vrij kritisch over zichzelf schrijven. maar het blijft natuurlijk

toch een beetje ...

De heer **Oskam**: ... de schijn van ...

De heer **Zwarts**: Zeker, nu zou je dat niet meer gedaan hebben.

De heer **Oskam**: Dan keur je je eigen vlees.

Zo'n beetje rond uw afscheid bij Woonbron organiseert minister Van der Laan een etentje hier vlakbij, in Hotel Des Indes, en daar komen de Hans Zwartsen van deze wereld, de externe toezichhouders en de interimers van de woningcorporaties waar gedoe was, bij elkaar. Het thema was een beetje: denk eens mee met de minister over hoe het verder moet met die corporaties. U hebt toen een paar stevige aanbevelingen gedaan. Weet u dat nog?

De heer **Zwarts**: Ja. Het was iets eerder, maar dat doet er niet toe. Ik denk dat het zelfs in ...

De heer **Oskam**: 19 januari 2010.

De heer **Zwarts**: Precies. Toen waren er inmiddels een heleboel toezichhouders en die hadden allemaal een wat smeùiger verhaal dan ik, want ik had natuurlijk dat schip. Ik heb toen een aantal dingen gezegd over zaken die ik was tegengekomen. De minister kwam er later nog een keer op terug en hij zei: zet het nou eens op papier. Dat heb ik gedaan op 31 januari 2010. Ik heb toen opgeschreven: ik denk dat het goed is dat je nog eens helder definieert waar de woningcorporaties zich op dienen te richten. Wat is de focus? Geef nou aan wat ondernemerschap bij een woningbouwcorporatie is. Ik zal een voorbeeld geven. Is dat dat je zo veel mogelijk kwalitatief goede en mooie huurwoningen bouwt? Is dat je ondernemerschap? Of is je ondernemerschap dat je daar eigenlijk allerlei grenzeloze dingen bij kunt bedenken? Een schip, een campus: afijn, you name it. Het is niet gebeurd, maar stel je voor dat de enige met een grote portemonnee bij de luchthaven Twente de woningbouwcorporatie in Enschede is en die woningbouwcorporatie meegaat in de financiering van een vliegveld. Ik zeg: daar moet je toch wat scherper in zijn. Sterker nog: je bent daar heel "large" in en aan de andere kant heb je wel allerlei volkshuisvestelijke dingen.

Ik heb ook gezegd dat je de positie van de raad van commissarissen kunt versterken door een conceptreglement op te stellen waarin staat wat der directie is en wat des raad van commissarissen is. Ik heb begrepen dat er een discussie was over de financiële ruimte die de raad van bestuur had om zelfstandig te handelen. Dat was een heel groot bedrag.

De heer **Oskam**: Bij Woonbron 25 miljoen en bij Rochdale 50 miljoen.

De heer **Zwarts**: Ja. Daarvan zeg ik: dat zou je eigenlijk anders moeten regelen.

De heer **Oskam**: U vindt het ook te hoog?

De heer **Zwarts**: Ja, ik vind dat te hoog.

De heer **Oskam**: Wat zou normaal zijn voor deze sector?

De heer **Zwarts**: Een paar miljoen en dan gestaffeld, want het ligt een beetje aan de omvang. Bedragen boven een paar miljoen zouden expliciet besproken moeten worden in de raad van commissarissen en door de raad van commissarissen moeten worden goedgekeurd. Bij dat schip had de raad van bestuur het, doordat het nog binnen dat bedrag viel, alleen kunnen afdoen. Daarom is dat reglement zo belangrijk, want daarin kun je regelen dat het bedrag uitsluitend geldt voor zaken binnen de scope van volkshuisvesting. Daarbuiten zou je een veel lager bedrag moeten kiezen. Daar zou je met een paar ton toe moeten kunnen, want wat heb je nog te melden buiten die scope? Dat zou heel goed kunnen als het een stadswacht is of iets dergelijks. Dan is het oké, maar je moet natuurlijk niet te grote bedragen nemen, want de raad van commissarissen moet daar mede verantwoordelijkheid voor dragen. En je risico's zitten vaak niet in de volkshuisvesting, want dat kent dat apparaat wel. Je risico's zitten in de dingen die het apparaat niet kent, omdat je die onderschat. Dat was een opmerking over een soort voorbeeldreglement.

Een ander punt dat ik had, was de toetsing van de voorzitter van de raad van commissarissen. Je zou een profiel moeten hebben waaraan je de raad van commissarissen toetst. Ik kan me voorstellen dat WWI -- of een woningautoriteit, als die er komt -- dat zou doen. Voldoet deze man of vrouw aan het profiel? Er gaat veel geld, veel belastinggeld in om. Het gaat immers om grote dingen.

De heer **Oskam**: Voorzitters van de raad van commissarissen hebben vaak een-op-een overleg met de bestuurder.

De heer **Zwarts**: Precies. Dat is degene die zaken doet met de raad van commissarissen. Bij Woonbron ging het om de relatie met president-commissaris Martien. Dat is de basic van het verhaal: niet eens in de twee maanden een commissarissenvergadering houden. Daar moet namelijk uit blijken dat je erbovenop zit, of niet.

De heer **Oskam**: Daar heb je kwaliteit voor nodig.

De heer **Zwarts**: Ik heb de minister ook voorgesteld dat hij een integriteitscode in het leven zou roepen. Je zou kunnen zeggen: luister eens, je moet in het jaarverslag opnemen hoe de woningbouwcorporatie daarmee omgaat. Er moet dus een integriteitscode zijn waarin staat: wij gaan er zo mee om. Ik kwam daar toen op, omdat er voor de eerste keer discussie was over de vraag hoe het in de onroerendgoedwereld ging. Toen dacht ik: woningbouwcorporaties werken ook in die setting en er mag geen twijfel over bestaan dat de verkoop van grond en van dit en dat de toets der kritiek kan doorstaan. Het moet transparant zijn en er mogen dus geen haarlemmerdijkjes zijn. Maak een integriteitscode en zorg ervoor dat die wordt nageleefd en leg daarover in het jaarverslag verantwoording af. Een ander punt is investeren in de deskundigheid in de raad van commissarissen. Mijn idee was: er verandert in de volkshuisvesting veel en het is de plicht van de woningautoriteit of de overheid om ervoor te zorgen dat de commissarissen aangesloten zijn bij die veranderingen. Haal ze dan ook op de een of andere manier bij elkaar. Of Aedes dat doet of Pietje Puk,

dat maakt mij niet uit, als je er maar voor zorgt dat degenen die iets bedacht hebben, tegen die commissarissen zeggen: dit is de regel, zo denken wij erover en daarom hebben wij die regel ingevoerd. Daardoor ontstaat het idee: we willen wat met elkaar, dat begrijpen we en we moeten ook iets terug kunnen zeggen.

Zorg voor een heldere instructie aan de externe accountant, zodat die accountant met name let op de dingen die we net noemden. De accountant moet erbovenop zitten en hij mag iets niet voor granted nemen omdat de raad van bestuur het heeft gezegd. Het kan niet zo zijn dat de accountant over een businesscase zegt: het zal wel goed zijn, want Pietje Puk zegt dat. Daar betaal je hem natuurlijk niet voor.

Tot slot zei ik: als je dat allemaal van de raad van commissarissen wilt, dan moet je ze ook adequaat belonen. Ik praat nu voor mezelf. Als iemand tegen me zegt: luister eens, jij moet ook een stuk verantwoordelijkheid nemen als burger en ik krijg daar in december een flesje wijn voor, dan is dat helder. Maar als het een echt commissariaat is en je dus persoonlijk aansprakelijk bent omdat je ervoor moeten zorgen dat dat en dat niet gebeurt, dan moet je die man of vrouw ook een fatsoenlijke beloning geven. En dat daartussenin ... Ja, dat geeft toch weer ... Het is eigenlijk niks. Ik denk dan: 2% van dat ... Of dat soort getallen. Je geeft naar mijn idee een verkeerd signaal.

De heer **Oskam**: Het is niet in balans.

De heer **Zwarts**: Het is niet in balans, want als je dat goed wilt doen ... Neem even Woonbron met dat schip: de raad van commissarissen had heel veel tijd en aandacht moeten besteden aan het overleg daarover. Misschien had de raad ook wel zelf naar Duitsland moeten gaan. In ieder geval had men met mensen moeten praten, bijvoorbeeld door de projectleider bij zich te laten komen. Misschien had je ook wel zelf naar die projectleider moeten gaan. Ik zeg dat, want ik weet niet wat je precies had moeten doen.

De heer **Oskam**: Het kost veel tijd en daar hoort een beloning bij.

De heer **Zwarts**: Dan voel je ook: oké, dat kan ik verantwoorden. Of je zegt: "Luister eens, we zijn allemaal burgers van dit land. Voor een aantal dingen word je goed beloond en een aantal dingen doe je voor de goede zaak." Nou, prima. Dat doe ik nu ook. Het is dus ook niet een kwestie van ... Maar het idee dat je beloont en het wel aan iets koppelt, daarover zeg ik: dat slaat nergens op. Dat was mijn laatste opmerking.

De heer **Oskam**: Ik meen mij te herinneren dat u nog twee andere interessante dingen gezegd hebt. Dat ging over het juridisch eigenaarschap van een corporatie en over het feit dat in uw ogen de rol van de huurders onderbelicht is.

De heer **Zwarts**: Dat klopt. Je zag de politiek worstelen met het feit dat ... Laat ik het zo zeggen: de Tweede Kamer heeft ergens een opvatting over en in theorie kunnen de raad van bestuur en de raad van toezicht dat lezen als "Kennelijk vinden die er iets van. Interessant, mooi dat we dat weten."

De heer **Oskam**: Eigenlijk moeten ze naar de leden gaan en vragen wat de huurders daarvan vinden.

De heer **Zwarts**: Nu is het een gesloten systeem. Je hebt geen aandeelhouders. Je hebt geen leden en geen verenigingsstructuur. Het zijn stichtingen en je hebt niet zo veel instrumenten om te zeggen "gaat u henen", behalve politieke en maatschappelijke druk van de Kamer en de pers, iets wat Van der Laan terecht heeft gedaan. Als je dat toch wilt doen, moet je het expliciet aan die autoriteit geven. Die autoriteit heeft dan de macht om dat op een gegeven moment te doen. Of je zegt: nee, ik bouw in dat er ook anderen op de een of andere manier een say krijgen. Het meest betrokken zijn volgens mij de huurders.

De heer **Oskam**: Wij weten dat er ook corporaties zijn met een soort portefeuillehouder binnen de raad van commissarissen, die namens de huurders ...

De heer **Zwarts**: Ja, dat was bij Woonbron ook het geval, maar die was er niet, of hij ...

De heer **Oskam**: Hij ging er niet heen?

De heer **Zwarts**: Ik weet niet waarom, maar hij was nogal pro het schip. Hij was het nogal met mij oneens. Hij vond dus dat het schip een heel goede zaak was. Hij vond het namelijk -- ik kan me dat ook wel weer voorstellen -- goed voor Katendrecht, goed voor de wijk. Toen ik een paar keer in die wijk was geweest, dacht ik: de woningen die aan de kade zijn gebouwd en de hele sfeer, dat is mooi, maar misschien was het zonder dat schip ook wel een mooie wijk geworden.

De heer **Oskam**: De aanbevelingen die u net noemde, gelden voor alle corporaties. U zei deze middag echter ook: als je een dominante bestuurder hebt, moet je ervoor zorgen dat je tegenspraak creëert. Volgens mij hebt u dat toen in dat gesprek ook meegegeven.

De heer **Zwarts**: Ik vond dat dat in dit geval zeker moest, want een paar jaar daarvoor moest je de raad van bestuur versterken om er evenwicht in te krijgen. Je zat wel op het goede spoor, maar dan had je er ook bovenop moeten zitten. Dat is wat ik bedoel met "erbovenop zitten". Als een manager zegt "we moeten allemaal water drinken" en we gaan allemaal water drinken, dan was het vak van manager een simpel vak. Maar er zijn ook een heleboel mensen, zeker Hollanders, die je gaan uitleggen dat je juist geen water moet drinken. Die mensen moet je overtuigen en daardoor krijg je discussies en allerlei toestanden. Iets in een organisatie voor elkaar krijgen kost bloed, zweet en tranen. Als je dus als raad van commissarissen wilt dat er geen eilandjes zijn en dat er tegenkrachten zijn, moet je erbovenop zitten om ervoor te zorgen dat het tot stand komt. Dat komt niet zomaar tot stand door er iemand bij te zetten.

De heer **Oskam**: Van der Laan was een heel stevige en actieve minister van Wonen. Hij vertrok echter al vrij snel naar Amsterdam om daar burgemeester

te worden. Hebt u gevolgd wat er met uw aanbevelingen is gedaan? Is daar iets van terechtgekomen?

De heer **Zwarts**: Nee.

De heer **Oskam**: U hebt het niet gevolgd of is er niets tot stand gekomen?

De heer **Zwarts**: Ik ben nog een keer op een bijeenkomst geweest waar mensen een verhaal hielden. Nee. Ik heb nog wel een keer met de commissie-Hoekstra gesproken. Later heb ik het rapport van die commissie gelezen en ik vond dat daar heel zinnige dingen in stonden. Daar wil ik niets aan afdoen, maar ... Ik weet niet hoe ik het moet zeggen, maar ... Kennelijk is dit in de fase waarin het verkeerde, nog te feitelijk. Ik bedoel: men was nog niet toe aan dat soort concrete dingen. Over een reglement zei men: dat zou je kunnen doen. Je voelde echter gewoon dat men het eigenlijk niet sexy vond. Je moet blijkbaar een grote maatschappelijke visie ontwikkelen. Ik vind echter dat er daar te veel van zijn en van deze dingen te weinig. Maar goed, deze mening wordt niet door iedereen gedeeld. Dat werd daar ook duidelijk.

De heer **Oskam**: Mijn laatste vraag is wat u het meeste is bijgebleven van Woonbron en welke aanbevelingen u de commissie uit uw rijke ervaring in het bankwezen, het commerciële leven en de woningcorporatiewereld mee zou willen geven. Wat zou er in deze sector moeten gebeuren?

De heer **Zwarts**: Ik heb geen beter woord, maar ik dacht later: soberheid. Ik bedoel niet alleen sober met geld, maar in de hele approach. Probeer nou gewoon de dingen te doen waarvoor je bent aangesteld. Doe die goed, dan krijg je vanzelf weer het vertrouwen en je maatschappelijke aanzien terug. Dat zijn woorden die ik u wel mee zou willen geven.
Wat was uw eerste vraag?

De heer **Oskam**: Wat is u het meeste van Woonbron bijgebleven of wat heeft u het meest geraakt?

De heer **Zwarts**: Ik zou zeggen: schoenmaker blijf bij je leest. Doe de dingen waar je goed in bent en hoed je voor avontuur, hoe sexy en hoe spannend dat ook is. Dat bedoel ik ook met soberheid. Wie geld heeft, wordt altijd weer uitgenodigd voor allerlei dingen. Ik heb dat bij de energiebedrijven ook gezien, namelijk met voetbal. Dat was een bedrijf dat voor energie moest zorgen, maar het gaat allerlei andere dingen doen. Hoe komt dat nou? Dat heeft te maken met wat ik zojuist zei: ik ben geen semiambtenaar meer, maar een ondernemer die de grotemensenwereld in mag, en dat zal ik ze laten zien ook. Dat is gevaarlijk. Dat blijkt gevaarlijk, laat ik het zo zeggen, want het hoeft dat niet te zijn.

De heer **Oskam**: Samenvattend: schoenmaker blijf bij je leest, de taak van de woningcorporaties inkaderen en alleen een dunne schil daaromheen toestaan om te zorgen dat mensen prettig wonen.

De heer **Zwarts**: Ik denk dat dit heel goed zou zijn, want dat kun je volgens mij goed verantwoorden. Ik moet Martien nageven dat hij daarover goede ideeën had. Daar verdiende hij volgens mij zijn goede reputatie in de volkshuisvesting aan. Wat dat betreft was het ook wel een visionaire man. Hij had gewoon beter tegenspel verdiend.

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

De **voorzitter**: Dank, mijnheer Oskam.

De heer Mulder heeft nog een vraag voor u.

De heer **Mulder**: We zijn vandaag de hele dag bezig met de ss Rotterdam. Deze dag stond in dat tekenen en de vraag die bij mij opborrelt, is wat iemand als Martien Kromwijk drijft om maar door en door en door te gaan met een schip. Hij deed het misschien met de beste bedoelingen, maar hij zette daarmee wel het voortbestaan van zijn eigen organisatie met al die belangrijke maatschappelijke taken op het spel. Woonbron is immers door het oog van de naald gekropen. Hebt u enig idee wat iemand drijft om dat te doen?

De heer **Oskam**: Ik denk twee dingen: goede bedoelingen en je verlies niet durven nemen.

De heer **Mulder**: Angst?

De heer **Zwarts**: Angst? Angst? Ik denk dat hij zich zo vereenzelvigd heeft met het schip dat stoppen voor hem geen optie was.

De heer **Mulder**: Waarom vereenzelvig je je met een schip?

De heer **Zwarts**: Hij had het gevoel: ik ben bezig te laten zien hoe je een prachtwijk tot een prachtwijk maakt. Het is toch ook iets van -- hoe moet ik dat zeggen -- missiedrang. Dat is in business eigenlijk het gevaarlijkste wat je kunt hebben, want zo'n man krijg je haast niet van dat pad af. Zo'n man bedenkt zijn eigen excuus om door te gaan.

De heer **Mulder**: Ten koste van alles, zelfs ten koste van je eigen onderneming?

De heer **Zwarts**: Omdat hij telkens dacht: dit is het; met 100 miljoen zijn we er, of met 40, 60 of 80. Pas toen bleek hoeveel geld er nodig was om dat schip echt klaar te krijgen, mensen aan boord te mogen laten en om een businesscase te hebben, realiseerde hij zich dat. Hij heeft dat volkomen onderschat. Hij had wel de droom om wat van dat schip te maken, maar de complexiteit van de opgave om die oude schuit klaar te maken voor bezoekers, is door hem, en door alle anderen daar, volkomen onderschat. Ik begrijp dat ook, want als je nog nooit een schip hebt gerestaureerd, dan ... Zo veel mensen die dat hebben gedaan, zijn er ook niet. Ik denk zelfs dat zo'n klus op de hele wereld nog niet was gedaan. Kennelijk zette hij zich daar overheen. Ik kan geen andere verklaring bedenken, want er zat geen kwaaië wil achter. Martien wilde Woonbron niet kapotmaken, integendeel! Hij was een bevlogen volkshuisvester, maar hij maakte het wel kapot. En je kreeg hem niet meer uit die straat.

De raad van toezicht is daarin meegegaan. Nogmaals, het klinkt heel lullig, maar het is niet lullig bedoeld: de enige die hem had kunnen redden, was zijn baas geweest. En dat was in dit geval de president-commissaris, als je het even zo formuleert. Die moet de werkgeversrol ook vervullen. Iemand had tegen Martien moeten zeggen: Martien, we stoppen ermee. We stoppen ermee! Nou, dan was er wat gebeurd, hoor. Dat was een partijtje vechten geworden, maar ja, Martien had dan waarschijnlijk op een dag toch zijn knopen geteld en gezegd: nou ja, oké; het zij zo. Ik geloof dat de voorzitter het zojuist zei: hij was een vat vol goede bedoelingen, maar het is volkomen uit de hand gelopen.

De heer **Mulder**: Dank.

De **voorzitter**: Zo, mijnheer Zwarts!

Wij naderen het einde van het openbaar verhoor. Als ik u nog een vraag mag stellen: was u uiteindelijk nog betrokken bij de verkoop die die 30 miljoen opleverde?

De heer **Zwarts**: Nee, ik heb in januari letterlijk mijn biezen gepakt. Ik ben niet meer teruggekeerd en ik ben nergens meer bij betrokken geweest, niet bij het vertrek van Martien of wat dan ook. Punt.

De **voorzitter**: Prima, dan laat ik het hierbij.

Ik dank u zeer!

Sluiting 19.09 uur.