

**Stenografisch verslag van een openbaar verhoor in het kader van de parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties op 11 juni 2014 in de Enquêtezaal van het Logement te Den Haag.**

Gehoord wordt: de heer Eric Kemperman

Aanvang 13.00 uur.

Voorzitter: Van Vliet

Griffier: Haveman-Schüssel

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

De **voorzitter**: Goedemiddag. Aan de orde is het openbaar verhoor van de heer Kemperman.

Goedemiddag, mijnheer Kemperman. Ik heet u welkom namens de hele parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties. Wij doen onderzoek naar opzet en werking van het stelsel van woningcorporaties. Daartoe behoren ook de incidenten die hebben plaatsgevonden. De commissie onderzoekt wat daar is gebeurd, hoe dat heeft kunnen gebeuren en ook wie daarvoor verantwoordelijk zijn.

Vandaag concentreren we ons onder andere op de casus-Rentree. In dat kader wordt u, mijnheer Kemperman, als getuige gehoord. Dit verhoor vindt plaats onder ede. U hebt er zelf voor gekozen om de belofte af te leggen dat u de gehele waarheid en niets dan de waarheid zult zeggen. Ik verzoek u te gaan staan en mij na te zeggen: dat beloof ik.

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

De **voorzitter**: Dan staat u nu onder ede.

We gaan nu gewoon beginnen. Verschillende commissieleden hebben vragen voor u. Ik geef als eerste het woord aan collega Oskam.

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

Fijn dat u er bent, mijnheer Kemperman. U was in 2008 en 2009 lid van de raad van toezicht van de woningcorporatie Rentree in Deventer. De heer Teuben, die wij vanochtend hebben gehoord, was toen directeur-bestuurder. Er is daar van alles gebeurd. In oktober 2009 heeft de raad van toezicht -- u was toen voorzitter van die raad van toezicht -- besloten om de heer Teuben te schorsen. We willen eigenlijk weten wat daarachter zit en wat er is misgegaan bij projecten als de Amstellaan en Schalkhaar. Daarover zullen we met name met u praten, maar ook wel over de interactie tussen de raad van toezicht en de directeur.

Hebt u het verhoor van de heer Teuben vanochtend gevolgd?

De heer **Kemperman**: Nee, dat heb ik niet gedaan.

De heer **Oskam**: Dat is op zichzelf geen probleem. Het is misschien ook wel goed. Wij zullen u toch met een aantal uitspraken van de heer Teuben confronteren met het verzoek daarop te reageren.

De heer **Kemperman**: Dat is geen punt.

De heer **Oskam**: We beginnen bij het begin.

In januari 2008 bent u aangenomen en u begint dan als lid van de raad van toezicht. Wat was nu precies uw portefeuille? Wat was uw expertise? Waarom hebben ze u gekozen?

De heer **Kemperman**: Onder mijn portefeuille bedrijfsvoering vielen ook de financiën van de corporatie.

De heer **Oskam**: Die portefeuille had u ook?

De heer **Kemperman**: Ja.

De heer **Oskam**: U zat qualitate qua in de auditcommissie?

De heer **Kemperman**: Dat klopt.

De heer **Oskam**: Wat was uw eerste indruk van Rentree? Hou zou u de woningcorporatie Rentree typeren?

De heer **Kemperman**: Het was een heel innovatieve corporatie met een heel complexe bedrijfsvoering, een kerstboom aan vennootschappen waarin alle activiteiten waren ondergebracht. Men had een enorme ambitie. Dat uitte zich zowel in de projectontwikkeling als in de manier waarop de corporatie zich in de sector manifesteerde. Dat was spannend. Er waren grootse plannen.

De heer **Oskam**: Wat vond u van die structuur? Had dat voordelen? Had dat nadelen? Liep dat door elkaar heen? Hoe keek u daartegenaan?

De heer **Kemperman**: Ik noemde het net een kerstboom en daarmee doel ik op een kerstboom aan verschillende vennootschappen waarin activiteiten waren ondergebracht. Ik vond die eigenlijk te omvangrijk voor een corporatie van deze schaalgrootte.

De heer **Oskam**: Hoeveel bv's waren er?

De heer **Kemperman**: Een stuk of acht. Ik zou ze moeten tellen, maar ik weet nog goed dat we de eerste jaarrekeningen zagen: het was zelfs voor de deskundigen moeilijk om de cijfers bij elkaar te krijgen.

De heer **Oskam**: Ik moet zeggen dat u dichter in de buurt komt dan de heer Teuben, want het zijn er elf. Hij wist het niet, maar u ...

De heer **Kemperman**: Later zijn er nog een paar opgedoken waar we toen waarschijnlijk niet van wisten.

De heer **Oskam**: U hebt al iets gezegd over het corporatiemodel, maar misschien kunt u ook iets kunnen zeggen over de ambities, de visie en de doelstellingen van deze corporatie. Waar stuitte u in 2008 op?

De heer **Kemperman**: Er lag een enorm plan om de Amstellaan, een doorgaande weg dwars door Deventer, te overkluizen. Aan de andere kant van het centrum lag het bezit van Rentree in de Rivierenwijk. Het was de bedoeling om die weg te verdiepen en te overkluizen en daar dan een enorm plan op te ontwikkelen. Dat was het enorme project dat daar speelde. Daarnaast waren er nog talloze grondposities en ambities om andere projecten te doen.

De heer **Oskam**: Wat vond u daarvan? Is dat des woningcorporaties?

De heer **Kemperman**: Nee. Het was toen nog niet expliciet verboden of niet-toegestaan, maar nu zou dat absoluut niet meer kunnen. Je zag toen al dat met name de politiek, Eberhard van der Laan, een verenging van de taken van de woningcorporaties per brief aankondigde. Haaks daarop stond de ontwikkeling die Rentree inging met dat infrastructuurproject, een project dat volgens mij niet past bij een corporatie. Infrastructuurprojecten zijn al complex en ingewikkeld genoeg. Sommige corporaties vergalopperen zich met een boot en anderen met een infraproject. Het ging mis, want het was te groot, te risicovol en niet des corporaties.

De heer **Oskam**: We zoomen daar dadelijk op in. Ik wil nu eerst nog even doorgaan op de organisatie. Ik vroeg aan Teuben of hij wist hoeveel bv's er waren. Dat wist hij niet, maar hij zei wel: het idee dat ik bedacht had, gaf juist meer transparantie voor de bewoners, het personeel, voor mezelf en ook voor de raad van toezicht.

De heer **Kemperman**: Nee. Een corporatie heeft an sich al een complexe bedrijfsvoering met verschillende waarderingstelsels. Het is daardoor voor de verslaglegging al ingewikkeld genoeg; we kunnen genoeg dossiers openslaan waaruit dat blijkt. Als je dan ook nog eens zo veel

vennootschappen hebt en je in de ene een stukje van het bezit stopt en in de andere een ontwikkeling of een plan of een ambitie, dan wordt het een onoverzichtelijke kerstboom en zeker niet transparant. Ik heb daar toen direct vragen over gesteld en dan met name over de competentie van de bedrijfsvoering, de controller, het financiële systeem en de geautomatiseerde systemen. Die moesten het wel aankunnen en het was mijn indruk dat dat niet lukte. Het was telkens: dat is werk in uitvoering; we zijn aan het verbeteren en het wordt straks wel goed.

De heer **Oskam**: U zei al: de raad van toezicht moet dan meerdere jaarrekeningen bekijken en goedkeuren. Ik zal zo de verschillende kamers opnoemen. Dat is wel interessant, want vanochtend leek het alsof er alleen een verhuur- en een onderhoudsafdeling waren. Ik noem ze toch even, want het is wel aardig voor Nederland om te zien wat er speelde: De Personeelskamer BV, De Voorkamer BV, De Werkkamer BV, De Woonwinkel BV, De Buurtkamer BV, De Voorraadkamer BV, Rentree en-Suite Holding BV, Resultatenrekening enkelvoudig en geconsolideerd BV, Rentree VVE BV, Rentree Holding BV en Woningstichting Rentree. Het zijn er elf in totaal. Ik ben het spoor bijster; en u?

De heer **Kemperman**: Ik ook. Dat heb ik toen ook medegedeeld: de corporatie is niet competent genoeg om er een dergelijke structuur op na te houden. De corporatie was qua transparantie en toezicht totaal ondeugdelijk. Daar kwam nog bij dat er op een gegeven moment een historisch pand moest worden aangekocht en dat zou dan in de porseleinkamer bv worden geplaatst, een nieuw op te richten bv.

De heer **Oskam**: Het lijkt een beetje op hobbyisme. Het punt is dat ook de bedrijfslasten daardoor toenamen bij Rentree. Hoe keek u daartegenaan? Hebt u zich daar nog in verdiept?

De heer **Kemperman**: Een aantal indicatoren viel direct op. Dat waren de structureel stijgende bedrijfslasten en het personeelsverloop. Dat zijn toch indicatoren die duiden op een organisatie die niet echt in control is. We

maakten ons echt zorgen over al deze ambities, ambities die we op dat moment niet eens allemaal inzichtelijk hadden en konden overzien. Er zijn zelfs na de schorsing nog ambities boven water gekomen.

De heer **Oskam**: U hebt er ongeveer twee jaar gezeten. In die tijd bent u van financiële man voorzitter van de raad van toezicht geworden. Hoe kijkt u terug op de raad van toezicht? Hoe functioneerde hij en waren alle competenties aan boord die je in zo'n raad van toezicht zou moeten hebben?

De heer **Kemperman**: Als je de profielen en de cv's van de leden naast elkaar zou leggen, dan zou je een keurige raad hebben. Het probleem was dat het slecht of niet goed functioneerde. De nieuwe leden moesten zich ...

De heer **Oskam**: ... inwerken.

De heer **Kemperman**: ... comfortabel voelen en inwerken. Je moet je veilig voelen en de materie is complex. Verder zit je niet elke week bij elkaar. Op een aantal momenten in het jaar ga je aan de hand van stukken en besluiten met elkaar in conclaaf.

De heer **Oskam**: Dat was ongeveer zes keer per jaar.

De heer **Kemperman**: Ja.

De heer **Oskam**: Was er in de tussentijd nog wel onderling contact tussen de leden?

De heer **Kemperman**: Rondom de commissies was er nu en dan wel voorcontact. De commissies vergaderden voor als er bijvoorbeeld een verantwoordingsstuk als een begroting of een jaarrekening behandeld moest worden. Dan kwam bijvoorbeeld de auditcommissie bij elkaar. Zo ging het bijvoorbeeld ook bij de renumeratiecommissie. Die commissies hadden dus wel frequenter contact. Ze deden ook het voorwerk voor de raad van commissarissen, die de besluiten moest nemen. Toen het door alle

problemen in een stroomversnelling kwam, hebben we een paar keer extra vergaderd en heel intensief contact met de leden van de raad gehad.

De heer **Oskam**: Nou zie je vaak dat voorzitters van raden van toezicht net als in het bedrijfsleven sparren met de directeur. U bent zelf voorzitter geweest. Is dat nog gebeurd?

De heer **Kemperman**: Ik ben kort voorzitter geweest, eigenlijk in de meest turbulente periode, namelijk van kort voor de schorsing tot het moment dat we als raad hebben gevraagd aan het ministerie om ons onder toezicht te stellen.

De heer **Oskam**: Weet u of uw voorganger, de voorzitter, regelmatig contact had met de heer Teuben om te sparren over wat er gebeurde in het bedrijf?

De heer **Kemperman**: Ja, in ieder geval rondom de formeel verplichte momenten. Je moet ook een beoordeling van de bestuurder doen. Twee leden gaan daarvoor met de directeur-bestuurder in gesprek. Dat is wel gebeurd. Wat er voor mijn periode gebeurde, weet ik niet, maar ik heb het idee dat het contact niet heel erg intensief was.

De heer **Oskam**: Wat wij wel zien bij bedrijven, is dat de voorzitter van de raad van toezicht of de raad van commissarissen een keer in de week met de directeur praat over wat er in die week gebeurt, wat er moet gebeuren en wat je uiteindelijk met de raad van toezicht moet doornemen. Dat gebeurde dus niet?

De heer **Kemperman**: Ik weet niet wat er buiten mijn gezichtsveld gebeurde, maar ik had niet de indruk dat het intensieve contacten waren.

De heer **Oskam**: Het werd in ieder geval niet op die manier teruggekoppeld door uw voorganger?

De heer **Kemperman**: Nee.

De heer **Oskam**: Hoe was volgens u de verstandhouding tussen de leden van de raad van toezicht en de directeur?

De heer **Kemperman**: Ik vond, zeker in het begin, de heer Teuben een interessante man met een ongelooflijke visie en drive. Hij had een enorme feitenkennis. Hij kende zijn dossiers. Vanuit die kennis en die positie miskende hij de leden van zijn raad van toezicht. Hij was de baas als het ging om inhoudelijke kwesties en om volkshuisvestelijke dossiers. Die beheerste hij uitstekend. Ik proefde daar toch een stukje miskennen in. Wat moet je nou aan de raad geven? Hoe proactief ben je daarin? Hoe open en transparant kun en wil je zijn naar je leden van de raad? Dat zette op den duur de verhoudingen natuurlijk behoorlijk op scherp, zeker toen er grote beslissingen naderbij kwamen die nog groter en belangrijker bleken dan we in eerste instantie wellicht al dachten. Ik doel dan met name op de herfinanciering die nodig was om het project-Amstellaan mogelijk te maken. Dan wordt het spannend.

De heer **Oskam**: Vanochtend heeft hij gezegd: ik was heel transparant naar mijn raad van toezicht. Op de vraag welk etiket hij op de raad van toezicht zou willen plakken, heeft hij gezegd: het was niet de sparringpartner waarop ik had gehoopt.

De heer **Kemperman**: Ja. Dat is op zichzelf een bijzondere uitspraak, omdat hij, weliswaar als adviseur, mede in de selectiecommissie heeft gezeten die onder anderen mij en nog twee leden van de raad begin 2008 heeft aangesteld. Dat in de praktijk die sparringpartnersrol onvoldoende tot uiting komt: ik heb zelf in ieder geval voldoende pogingen gedaan om kritisch te zijn, ook vanuit de auditcommissie, op besluiten, stukken, begrotingen en jaarrekeningen. Dat werd dan toch ook wel afgehouden. Ik heb zelfs vragen gesteld over de grond bij Schalkhaar, grond die al gekocht was voordat ik kwam, omdat ik het toch wel een bijzondere aankoop vond. Die aankoop stond ook nauwelijks zichtbaar in de verantwoordingsstukken. Ik heb de mailwisseling daarover bewaard en als ik die nu teruglees, lees ik vooral de



boodschap "bemoei je er niet mee". Hij zei dat weliswaar heel netjes, maar ik moest vooral niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten en afstand houden. Als je het leest met de kennis van nu over wat er sindsdien allemaal is gepasseerd, lees je: joh, leuk, maar bemoei je er niet mee.

De heer **Oskam**: Nou kun je natuurlijk van een lid van de raad van toezicht vragen dat hij zich actief opstelt. Dat hebt u ook wel gedaan. U hebt toen u twijfelde over de financiële gang van zaken, contact opgenomen met het Waarborgfonds. Er is ook een andere kant, namelijk dat een bestuurder in de keuken laat kijken. De vraag is of de raad van toezicht voldoende werd geïnformeerd door de bestuurder. Kreeg u eigenlijk wel alle informatie tijdig en volledig? Was de transparantie die de heer Teuben noemde, er wel? Als dat niet zo is, kunt u dan voorbeelden geven van zaken waar u later achter bent gekomen en waarvan u denkt "dat is helemaal niet zo"?

De heer **Kemperman**: Ik ken legio voorbeelden. Ik zal er een paar uitlichten. Een voorbeeld is de begroting van 2009. Die komt zo'n beetje na de zomer op gang. Een corporatie gaat er dan mee aan de slag en die presenteert die begroting in de oktobervergadering -- het verschilt een beetje per corporatie waar op de kalender -- aan de raad van toezicht. Wij hebben die in de auditcommissie ook behandeld en wij waren er uitermate kritisch over en dan met name over een grote black box, de projectenportefeuille. Ik vond dat die er onvoldoende volledig en duidelijk in stond.

Een corporatie valt niet om door de huurverhogingen of doordat er een woning meer of minder verhuurd of verkocht wordt, maar wel door dit soort enorme ambities. Dat is materieel in financiële zin zeer risicovol en daarom wilde ik daar veel meer informatie over hebben. We hebben die begroting beoordeeld in de auditcommissie en we hebben uiteindelijk tegen de raad gezegd: "Hij is onvoldoende. Juist dit soort informatie ontbreekt, terwijl we op het punt staan een compleet deel van het bezit uit te laten zakken om het anders te kunnen financieren." Het waren allemaal technisch ingewikkelde constructies om meer geld vrij te spelen.

Die begroting hebben we niet goedgekeurd. We hebben de raad ook geadviseerd om dat niet te doen. Wanneer dan 31 december nadert, heeft de

directeur toch een mandaat nodig om de huren en de salarissen te betalen en om de potloden en de gummen te kopen. Daarom hebben we toen een werkbegroting goedgekeurd en gevraagd of een ter zake kundige accountant als adviseur van de raad naar die begroting kon kijken en dan met name naar de projectenportefeuille en de parameters die daarin doorgerekend waren.

Ik kan u in ieder geval zeggen dat de accountant die die opdracht heeft uitgevoerd, later heeft verklaard dat hij niet het oorspronkelijke stuk, de begroting, heeft ontvangen, dat destijds door de auditcommissie onvolledig en onvoldoende werd geacht. Hij heeft een soort gerepareerd stuk gekregen, waarvan hij alleen maar kon constateren: dat is op zichzelf wel goed. Toen we ze naast elkaar legden, zagen we dat het een heel belangrijk voorbeeld was, want toen werd het voor mij wel duidelijk dat er echt iets niet klopte.

De heer **Oskam**: Ik wil daar dadelijk graag op doorgaan, maar ik heb eerst een vraag voor u over een punt dat even is blijven liggen.

De raad van toezicht geeft natuurlijk advies. Soms staat het in de wet en soms is het duidelijk bij de begroting dat de raad toestemming moet geven. In de meeste functieomschrijvingen staat ook: gevraagd en ongevraagd advies geven. U gaf net het voorbeeld van Schalkhaar en zei daarover: ik maakte me daar zorgen over en ik heb toen eigenlijk uit mezelf mijn vinger opgestoken. De boodschap was toen: bemoei je er niet mee. Zijn er nog andere voorbeelden van momenten waarop de raad zelf het initiatief nam om advies te geven aan de directeur en dat dat advies in de wind werd geslagen?

De heer **Kemperman**: Ik kan voorbeelden vanuit mezelf geven, bijvoorbeeld het infraproject-Amstellaan. Daar ligt mijn expertise en die had ik toen meer in willen brengen, maar dat werd afgehouden. Dat ging zelfs zover dat ik in de persoonlijke sfeer tegen de heer Teuben heb gezegd: "Rinie, waarom klikt het niet tussen ons? Ik probeer dichterbij te komen. Ik heb expertise. Gebruik die, benut die." Hij keek me toen met ogen van ijs of staal aan en zei in een verkrampt spanningsveld helemaal niks. Er gebeurde ook niks. Toen was het

tij eigenlijk al aan het keren in de verstandhouding tussen de leden van de raad en de directeur-bestuurder.

De heer **Oskam**: Was dat alleen met u of ook met andere leden van de raad?

De heer **Kemperman**: Ik denk wel dat ik vooropliep in het botsen met (sowieso) de ambities en de visie van Rinie Teuben. Ik deed dat telkens via de inhoud, ofwel via een begroting ofwel via een jaarrekening ofwel via een investeringsstuk. Dan bleek dat we regelmatig van mening verschilden over dit soort zaken.

De heer **Oskam**: Ik ben een beetje op zoek naar een antwoord op de vraag hoe ik die reactie van de directeur moet plaatsen. Ik denk dat het pijn doet als u zegt: waarom klikt het niet? Dan zou je toch bij jezelf te rade moeten gaan. Is het dan een koele, kille, zakelijke reactie of is het een soort autistisch gedrag? U kent hem beter dan wij. Hoe plaatst u dat?

De heer **Kemperman**: Je hoeft om goed samen te kunnen werken an sich geen vrienden te zijn. Je kunt ook prima met een wat kille en zakelijke verhouding goede besluiten nemen en ieder zijn rol goed laten invullen. Als er spanning op komt, dan ... Ik geef een voorbeeld. De raad vergaderde een halfuur met elkaar voordat we de plenaire vergadering met de directeur-bestuurder startten. Daar zat spanning op. Dat werd zichtbaar en voelbaar niet gewaardeerd. De antwoorden werden korter. Het ging gewoon niet goed en iedereen voelde dat aan. We hebben daar zelfs voor de zomer van 2009 in de raad nog een keer extra aandacht aan besteed. Toen hebben we als raad besloten om het over de zomer heen te tillen, omdat zeker de verhouding tussen mij en Teuben uitermate op scherp was komen te staan. Daarvoor hadden we al dat akkefietje met die begroting gehad waarvan ik vermoedde, en dat is later ook wel aangetoond, dat er in mijn ogen verkeerde informatie aan de accountant was verstrekt. Dan gaat het echt de verkeerde kant op!

De heer **Oskam**: Hoe vond hij het dat u voorzitter was geworden?

De heer **Kemperman**: U kunt in alle media terugvinden dat ik na zijn schorsing door hem "de voorzitter van één maand" word genoemd. Daaruit spreekt volgens mij niet echt bijzondere warmte of waardering, maar goed: ik was inderdaad ook maar voorzitter van oktober tot half november.

De heer **Oskam**: We hebben de verslagen van verschillende jaren erop nageslagen. We zien dat voor uw periode de heer Dreimüller heel kritisch reageerde, maar hij heeft zich er op een gegeven moment maar bij neergelegd en is opgestapt. U was ook een criticaster van het bestuur. Uiteindelijk zat u zodanig met uw zorgen dat u daarmee in de media verschenen bent. Welke signalen zag u, anders dan Schalkhaar en de Amstellaan, die u hier al hebt genoemd?

De heer **Kemperman**: U zegt dat ik in de media ben verschenen. In de periode tussen de schorsing en het ontslag van Rinie Teuben heb ik me nadrukkelijk buiten de media gehouden, omdat ik van mening was dat dit een arbeidsgeschil was tussen de werkgever, zijnde de raad van toezicht, en de werknemer, de directeur-bestuurder. Ik vond dat je zoiets niet moest uitventen in de media.

Later heb ik één interview gegeven, aan ik dacht de Stentor. Dat was ook gelijk mijn laatste interview, want ik vond het vrij ongenueanceerd wat daaruit kwam. Aan de andere kant wilde de heer Teuben nog weleens wat olie op het vuur gooien. Ik kon bijna dagelijks in de media verschijnen. Ik heb me later, toen de periode-Rentree voor mij was afgesloten, wel met Aldert Dreimüller aan een artikel gewijd voor Het Financieele Dagblad, een artikel waarin wij ons kritisch uitlaten over het toezicht op de volkshuisvesting.

De heer **Oskam**: Mijn vraag was meer geënt op die zorgen. Waren er ook nog andere zorgen dan die u net hebt genoemd en die nog niet zijn besproken?

De heer **Kemperman**: Met betrekking tot Rentree?

De heer **Oskam**: Ja.

De heer **Kemperman**: Mijn grootste zorg was de projectenportefeuille. We kregen daar geen zicht op. Ik heb daar vanaf een vrij vroeg moment in mijn periode bij Rentree als toezichthouder om gevraagd. Ik kreeg dat totale overzicht pas op de dag van de schorsing. Ik moet het eigenlijk anders zeggen: op de dag dat wij aan het personeel en aan het managementteam vertelden dat wij als raad van toezicht de heer Teuben geschorst hadden, riepen de controller en een van zijn mensen: "Is dat het probleem? Loop dan even mee." Toen kregen we een lijst, een lijst waar ik misschien al wel een jaar om aan het zeuren was. Daaruit bleek dat de ambities nog veel groter waren en eigenlijk onevenredig groot voor de schaalgrootte en de draagkracht van een corporatie als Rentree.

De heer **Oskam**: Als u die lijst eerder had gekregen, wat dan?

De heer **Kemperman**: De simpele vraag was geweest: hoe gaan we dit betalen en hoe gaan we dit organiseren? Op beide vragen was, denk ik, een onbevredigend antwoord gekomen, in ieder geval voor mij.

De heer **Oskam**: Dan had u wellicht eerder kunnen ingrijpen.

De heer **Kemperman**: Dan hadden we wellicht eerder kunnen ingrijpen.

De heer **Oskam**: U was degene die het benoemde binnen de raad van toezicht. De anderen zaten er al wat langer, behalve degene met wie u bent benoemd. Hoe reageerden zij op die kritiek? Waren ze het ermee eens of dachten ze "nou ja, ..."? Ik wil het niet invullen. U moet maar zelf zeggen hoe of wat.

De heer **Kemperman**: Het heeft voor mij lang, te lang geduurd voordat ik de overige leden van de raad van toezicht meekreeg. Toen dat eenmaal wel zo was, hebben met name Beatrix van Emmerik, lange tijd de voorzitter en de

voorzitter van wie ik het stokje een maand heb overgenomen, zich enorm ingezet. Dat geldt ook voor Herman van Herwaarden. Maar het heeft lang geduurd voordat het zeuren om financiële stukken, jaarrekeningen en begrotingen -- "de hobby van Eric" werd het aan tafel genoemd -- leidde tot het besef bij de voltallige raad dat er echt iets niet klopte en dat we daarmee toch wel wat moesten doen. Toen dat besef er eenmaal was en we unaniem tot een schorsing hadden besloten, heeft de raad zich wel ingezet.

De heer **Oskam**: Het heeft enige tijd geduurd, maar toen die ommezwaai kwam, gingen ze ook door.

De heer **Kemperman**: Juist ja.

De heer **Oskam**: Het was voor Teuben ook even schrikken dat die Kemperman ineens in zijn raad van toezicht zat. Hij was er wel bij betrokken, maar u was misschien toch wel heel kritisch. Hoe vond hij dat?

De heer **Kemperman**: Dat ging met een houding van "het zit wel goed". Ik moet eerlijk zeggen dat ik er ook vertrouwen in had dat het wel goed zat, vanwege zijn enorme kennis, vakmanschap, visie en ambitie. Je ziet dan toch aan de stukken en de feiten die voorbij komen, dat je daaraan steeds meer begint te twijfelen. De risico's werden afgehouden en miskend. Als je maar blijft prikken in die zere plek, dan wordt het er op den duur niet gezelliger op.

De heer **Oskam**: Wij hebben Teuben natuurlijk ook gevraagd naar de risico's die door jullie gesignaleerd zijn. Toen zei hij: "Dat kwam een beetje door de tijd. De macro-economische omstandigheden waren niet zo gunstig en daardoor liep het een beetje spaak." Wat vindt u daarvan?

De heer **Kemperman**: Dat is te kort door de bocht en te makkelijk. Ik vergelijk het wel eens met een slang die een ei eet. Je ziet dan dat ei door die slangenhals naar beneden zakken. Je krijgt het daar bijna benauwd van en dat gevoel kreeg je bij Rentree ook. Niet alleen de ambities, de financiële

risico's en de impact in verhouding tot de normale bedrijfsvoering, maar ook de competenties van de organisatie: dat klopte allemaal niet. Je kunt dan wel zeggen "het is het macro-economische tij", maar dat is niet waar, want de politiek was zelf ook al van mening dat dit niet meer kon voor corporaties. Met name Van der Laan zette vanuit Den Haag een volledig ander beleid in. Dat bleek ook wel, want er liep een behoorlijke discussie met het Waarborgfonds over de vraag hoe we dit zouden kunnen financieren.

De heer **Oskam**: Het beleid van Van der Laan was strakker. Het was meer "schoenmaker houd je bij je leest".

De heer **Kemperman**: Dat klopt.

De heer **Oskam**: Met uw geheugen is niets mis, want het artikel dat u met Dreimüller hebt gemaakt, stond inderdaad in Het Financieele Dagblad.

De heer **Kemperman**: Dat wist ik nog wel.

De heer **Oskam**: Dat was inderdaad te makkelijk!

U hebt toen zelf gezegd: "Ik was zelf wel een beetje een doordrammer. Ik ging er wel tegen in en uiteindelijk heb ik de rest van de raad meegekregen." U hebt dat net al uitgelegd. Kunt u concreet aangeven op welke punten u nu echt bleef duwen?

De heer **Kemperman**: Een mijlpaal was de begroting 2009. We vroegen toen -- ik heb u dat net uitgelegd -- een ter zake kundige accountant om een second opinion. Dat proces werd getraineerd, zo vond ik zelf. De stukken waren er niet. Mensen konden geen afspraken maken. Uiteindelijk komt er dan een stuk dat beoordeeld moet worden, maar dan staat er andere informatie in dan waar wij kritisch op waren. Ik vind dat uitermate serieuze signalen over de verhouding tussen een directeur-bestuurder en ...

De heer **Oskam**: Het was toch eigenlijk killing voor die relatie?

De heer **Kemperman**: Ik vind dat dat op dat moment al een breekpunt had moeten zijn voor de voltallige raad. Nou goed, dat is niet gebeurd.

De jaarrekening 2008 die in mei 2009 goedgekeurd en vastgesteld moest worden door de accountant met een goedkeurende verklaring en die de directeur-bestuurder en de raad van toezicht zouden moeten vaststellen, was ook zo'n discussie die als een hamerstuk op de agenda stond. Dan hebben we het over tien minuten. De accountant had de ondertekende verklaring op tafel liggen en de directeur-bestuurder zat daar met zijn controller. We hebben daar op enig moment uren over geruzied. Het werd een platte vaktechnische discussie over mijn stelling dat het niet deugde en de verdediging van de accountant en Teuben dat het werk in uitvoering was en dat het allemaal beter zou worden. En dat op de vooravond van de dag dat er een handtekening gezet moest worden onder een miljoenenproject als de Amstellaan. Ook in het geval van dit project vond ik dat we de competenties daarvoor niet in huis hadden. We hadden wel een projectmanager ingehuurd, maar dan kun je nog steeds geen infraprojecten doen.

De heer **Oskam**: En jullie zagen elkaar twee maanden later weer.

De heer **Kemperman**: Ja.

De heer **Oskam**: Wat deed het met uzelf? Omdat u niet in Deventer woonde, reed u daar een keer in de twee maanden naartoe. U ging dan drammen en de raad van commissarissen zei dan "het komt allemaal wel goed" en Teuben zei "werk in uitvoering" en de accountant zei "werk in uitvoering". Wat deed dat met u? Met wat voor gevoel ging u weer naar huis?

De heer **Kemperman**: Sowieso was het vechten en strijden. Het was constant debatteren over feiten en de interpretatie van waarderingen en risico's. Dan voel je je op enig moment toch wel alleen. Je voelt je geïsoleerd als de raad niet voltallig achter je gaat staan. Gedurende een bepaalde periode was het wel een eenzame strijd. Dat kost veel energie. Je gaat dan naar huis en dat zit dan in je lijf. Het is ook zeker geen plezierige periode geweest. Ik heb geregeld na de vergadering een paar uurtjes naar het



plafond liggen turen met "wat zie ik nu verkeerd?", "zou je het anders kunnen zien?" en "waar zit mijn twijfel?" Om daar gewoon goed over na te kunnen denken, heb ik ook wel anderen in vertrouwen geraadpleegd. "Zie ik het nou verkeerd?" Je bent toch als eenling met een soort van donquichotstrijd bezig.

De heer **Oskam**: Zo voelde dat. U introduceerde zelf al even de accountant. U was niet tevreden over die accountant, hè? Kunt u dat toelichten?

De heer **Kemperman**: Allereerst het kritisch vermogen. Ik vind dat je juist van een accountant mag verwachten dat hij niet alleen de klassieke jaarrekening als getrouw beeld -- die zinnen kennen we --- al dan niet goedkeurt, maar ook dat hij met zijn kennis en kunde van de sector en de organisatie tegenwicht biedt. Het is ook een vakman met een mening. Het werd te vaak en te makkelijk afgedaan met "het is werk in uitvoering". Als je de managementletters, de adviezen, ziet die je rond november op grond van de interim-controle door de accountant krijgt, ... De accountant komt de jaarrekening controleren, maar in november daarvoor kwam hij ook nog eens een keer naar wat andere dossiers kijken om wat gerichtere controles te doen. Als je de managementletters, die adviezen, naast elkaar legt, zie je eigenlijk gewoon hetzelfde verhaal: het is nog niet goed, het is nog niet op orde, maar het wordt beter en het komt goed; werk in uitvoering.

De heer **Oskam**: Dus die accountant zou eigenlijk proactiever moeten meedenken en meepraten.

De heer **Kemperman**: Hij heeft de kennis van zo'n complexe bedrijfsvoering. Hij is de vakman en in die zin ook een belangrijke adviseur voor de raad van toezicht. Daar moet je op kunnen vertrouwen.

De heer **Oskam**: Even voor mijn begrip: de raad van toezicht geeft de opdracht aan de accountant om dat te doen.

De heer **Kemperman**: Ja.

De heer **Oskam**: Misschien een rare vraag, maar hadden jullie die accountant wel eens voor jullie zelf, dus zonder Teuben?

De heer **Kemperman**: In de auditcommissie sowieso, want daar deden we de voorbereiding en de voorbehandeling van een aantal belangrijke stukken met de accountant. Daar zaten vaak de controller en Teuben bij. Ik herinner me niet dat de raad een-op-een contact had met de accountant, dus zonder de bestuurder en de controller.

De heer **Oskam**: Nee. Dat is wat Teuben zegt. Hij beweert dat de auditcommissie er eigenlijk de accountant niet bij wilde hebben. Dat lijkt me toch wel raar.

De heer **Kemperman**: Dat klopt ook niet. Dat slaat nergens op. In aanvulling daarop -- dit schiet me nu te binnen -- kan ik u nog zeggen dat we toen hebben besloten om een accountantswissel te doen. Een accountant zit een aantal jaren bij een corporatie. Het is gebruikelijk dat je na een jaar of vier zegt: het is tijd voor een verse kritische blik. De raad heeft toen besloten om van accountant te wisselen, dus om andere accountantskantoren te vragen om in te schrijven. Rinie Teuben en de controller waren uitgenodigd om de gesprekken te voeren wanneer die bureaus zich presenteerden. Dat deden ze nadat ze informatie van Rentree tot zich hadden genomen. Ze gaven dan hun plan en hun visie; wat vind je ervan? Uiteindelijk brengen ze dan een offerte uit.

Dat was ook een moeizaam proces. Voor mijn gevoel heb ik toch ook echt moeten doorduwen om die accountantswissel voor elkaar te krijgen.

Uiteindelijk kwamen er drie bureaus uit de bus die ieder op hun eigen manier de boodschap hadden: "Waar zijn jullie hier in hemelsnaam mee bezig? Dit kan echt niet." Men deed dat in heel nette bewoordingen want allemaal wilden ze de klus wel scoren omdat er een declaratiewaarde aan vastzat. Het is ook commercie. Ze waren dus uitermate kritisch, zij het verpakt in heel nette bewoordingen en voorzichtig taalgebruik.

De heer **Oskam**: Dat had dus een signaal moeten of kunnen zijn voor en Teuben en de raad van toezicht.

De heer **Kemperman**: Ik weet nog dat Teuben zich voor die selectiegesprekken afmeldde. Hij kwam niet. Hij was het er ook niet mee eens dat we gingen wisselen. Hij heeft -- laat ik het zo zeggen -- "meegestribbeld". Je kunt tegenstribbelen, maar je kunt ook meestribbelen: je moet wel, maar je kunt het nog op allerlei manier traineren.

De heer **Oskam**: Was dat dan de reden dat hij er niet bij wilde zijn of had dat een andere reden?

De heer **Kemperman**: Daar kan ik naar gissen, maar ik denk dat de reden was dat hij bang was voor de kritische blik van verse accountants. Die gaven dan ook in niet mis te verstane bewoordingen maar correct te kennen dat het zo niet kon.

De heer **Oskam**: Maar die boodschap kregen jullie toch wel? Die boodschap zou, dat neem ik althans maar aan, anders later toch wel gekomen zijn.

De heer **Kemperman**: Ja. Maar goed, het was weer een signaal en voor mij een bevestiging omdat mijn vermoedens en onvrede telkens weer via de inhoud, de feiten en deskundigen boven tafel kwamen.

De heer **Oskam**: Maar dat gesprek heeft niet meer plaatsgevonden, omdat hij werd geschorst.

De heer **Kemperman**: We hebben toen de accountantswissel gedaan en daarna heeft de schorsing plaatsgevonden.

De heer **Oskam**: Dus wel eerst die accountantswissel?

De heer **Kemperman**: Maar dan heb je nog geen actief contact met die nieuwe accountant, omdat de periode van de zittende accountant dan natuurlijk nog loopt.

De heer **Oskam**: Jullie stapten over van PricewaterhouseCoopers naar Deloitte. Deloitte had voordat die wisseling plaatsvond, ook al een onderzoek gedaan. Ik had u beloofd dat we daar nog even over zouden doorpraten en dan in het bijzonder over de parameters voor de begroting van 2009. De raad van toezicht heeft opdracht tot dat onderzoek gegeven.

De heer **Kemperman**: Correctie: we hebben toen gezegd dat dit onderzoek er moest komen. De voltallige raad heeft daar destijds toe besloten. We hebben de opdracht geformuleerd en op voorspraak van een van de commissarissen hebben we toen gezegd: is het niet beter dat de directeur-bestuurder die opdracht verleent, want ...

De heer **Oskam**: U hebt gelijk. Zo is het gegaan.

De heer **Kemperman**: ... dat is wellicht wat beter met het oog op imagoschade en gezichtsverlies.

De heer **Oskam**: Waarom wilde u die parameters door Deloitte laten controleren?

De heer **Kemperman**: Dat kwam weer voort uit die hobby van Eric met de financiële portefeuille. Het ging mij voornamelijk om de omvang en de risico's van de projectenportefeuille, de projectontwikkeling. En wat kregen we terug? We kregen eigenlijk een goed oordeel van de accountant, want die zei dat de parameters klopten. Ik vroeg toen: heb je ook kritisch naar die projecten gekeken? "Nee, wij hebben een stuk gekregen, waarin de parameters keurig op orde waren. Dit was geen onderdeel van de opdracht." Toen heb ik de stukken van de auditcommissie waarin het advies aan de raad van toezicht beschreven was, er nog maar eens bijgehaald. Daarin kon je zien wat de geformuleerde opdracht had moeten zijn, namelijk een second

opinion van een ter zake deskundige vastgoedaccount. "Ter zake deskundig" wil overigens ook zeggen: deskundig in de sector volkshuisvesting. Dat stond er letterlijk. Dat advies is unaniem door de raad overgenomen en dan krijg je een rapport van de accountant terug met als mededeling: de parameters van je begroting kloppen. Bij "parameters" moet u denken aan: heb je het juiste indexpercentage toegepast over de kosten naar de komende jaren? Dat kunnen we zo van de CBS-website halen en daar zat de pijn dan ook niet. Waar juist naar moest worden gekeken, de projectenportefeuille en de risico's, was eigenlijk ... Ik weet nog dat Deloitte Real Estate gewoon geen afspraak kon maken en ook die stukken niet kon ophalen. En als ze stukken kregen, dan waren ze weer niet volledig. Het ging dus niet goed met die opdracht.

De heer **Oskam**: Begrijp ik het goed? De raad van toezicht praat daarover met de directeur en uiteindelijk wordt ervoor gekozen dat de directeur Deloitte de opdracht geeft om die parameters te onderzoeken. Was u tevreden over het onderzoek en over de manier waarop die opdracht is verleend en wel of niet later is gewijzigd?

De heer **Kemperman**: Dat hele proces had voor iedereen een eyeopener moeten zijn. Iedereen hadden de schellen van de ogen moeten vallen, want het kon werkelijkheid niet dat je zo draait en traineert bij een zo belangrijk onderzoek. Het ging tenslotte om het wel of niet goedkeuren van de integrale begroting. De grootste brok waren de toekomstige investeringen en de risico's die daarmee samenhangen rond de projecten. Dat was met name de reden. Het ging ons niet om de vraag of de salarisschalen goed waren toegepast of dat de huurverhoging netjes was doorberekend. Dat zal best en het ging ons dan ook om de risico's rondom projecten. Dat zat met name niet in die opdracht. En die accountant zei ook: dat hebben wij ook niet als opdracht meegekregen. Ik zei toen: dat was nadrukkelijk wel de bedoeling. Niet door het inhoudelijke antwoord van de accountant, maar wel door de processignalen hadden er toen wel wat "rode bellen mogen afgaan".

De heer **Oskam**: Oké. Volgens mij was er nog een ander punt waar het wrong. Het verhaal gaat namelijk dat de directeur in de loop van dat onderzoek de parameters die gecontroleerd zouden worden, heeft gewijzigd. Toen wij Teuben daarnaar vroegen, zei hij: dat is niet zo. Toen hebben wij het rapport van Deloitte erbij gehaald en toen bleek dus duidelijk dat twee medewerkers -- ik denk de controller, de financiële man, Vlasblom, en nog iemand anders, Nijmeijer of zo -- namens Teuben Deloitte opdracht hebben gegeven om die parameters te veranderen. Toen we hem dat hebben laten lezen, herkende hij dat.

De heer **Kemperman**: Dat is wat ik u net ook zei. Ze kregen andere informatie dan de informatie waar wij kritisch over waren.

De heer **Oskam**: Oké, dan hebben wij het over hetzelfde. Daar kwam uit dat Teuben in tweede instantie zei: nou, ik had een afspraak met de raad van toezicht dat de CPB-cijfers -- die zijn natuurlijk constant in ontwikkeling door voortschrijdend inzicht -- zouden worden aangehouden. Daarom zouden die gewijzigd in dat rapport zijn opgenomen.

De heer **Kemperman**: Nee, nadrukkelijk niet.

De heer **Oskam**: Geen vaste afspraak.

De heer **Kemperman**: U moet zich voorstellen dat we daarover in de auditcommissie enorm veel strijd hebben geleverd. Toen kwam het idee om, een second opinion te vragen met name op de projecten en de risico's die daarmee samenhangen. We wilden dat die eens goed werden doorgerekend. Die parameters waren eigenlijk irrelevant ten opzichte van waar het daadwerkelijk om ging: de risico's rondom met name de Amstellaan en de herfinanciering van Rentree. Dat klopt werkelijk niet, nee.

De heer **Oskam**: Als Deloitte zou zeggen "we hebben naderhand nog een aanpassing gekregen van wat we moesten onderzoeken", vindt u dan dat de

raad van toezicht dat had moeten weten en daarmee had moeten instemmen? Of viel dat onder de vrijheid van de directeur?

De heer **Kemperman**: Nee, nadrukkelijk niet.

Als je auditcommissie zo'n advies geeft en je raad het unaniem over neemt en als je spreekt over je zorgen, vlak voordat je zo'n majeure operatie ingaat -- een operatie die misschien wel de continuïteit van de organisatie zou kunnen schaden -- en je zo veel discussie en strijd gevoerd hebt, dan vind ik niet dat je bij zo'n second opinion van de adviseur van de raad, die om een onafhankelijk deskundig oordeel is gevraagd, gaandeweg maar wat getallen kunt wijzigen, zodat er in ieder geval een mooi eindoordeel uitkomt. Het is dat ik toevallig de accountant in kwestie sprak en vroeg "hoe gaat het met de opdracht?", anders had ik niet gehoord: " Wij kunnen geen afspraak maken. Deloitte Real Estate komt nauwelijks aan informatie. De opdracht die we krijgen is ..." Ik zei: "Zitten die projecten er nou goed in? Kijken jullie daarnaar?" "Dat zit volgens mij niet in de opdracht. We moeten naar de parameters kijken." Later bleek ook nog eens dat die waren bijgesteld. Dan heb je natuurlijk wel een serieus issue.

De heer **Oskam**: Is er uiteindelijk nog iets met die second opinion gedaan?

De heer **Kemperman**: Nee. Toen kwamen wij eigenlijk terecht in de versnelling van de relatie, de problemen tussen de directeur-bestuurder en de raad. Dat heeft sindsdien de zaken gedomineerd. Uiteindelijk zijn daarom ook de projecten stilgelegd. Wat er toen mee is gedaan, is van na mijn tijd.

De heer **Oskam**: Ja, toen was u al weer weg.

Wij gaan even naar augustus 2009. We maken een sprongetje. Rentree kreeg toen een B1-oordeel. Dat is op een moment dat Teuben nog bij Rentree werkte. Dat oordeel kwam vlak voor zijn schorsing. Een B1-oordeel wil zeggen dat de voorgenomen activiteiten van de corporatie binnen drie tot vijf jaar op financieel gebied risico's lopen, in gevaar worden gebracht. Had u dat zien aankomen?

De heer **Kemperman**: Ja.

De heer **Oskam**: Hebt u het daar al eerder met Teuben over gehad? Hebt u tegen hem gezegd dat Rentree B1 zou krijgen als hij zo doorging?

De heer **Kemperman**: Ja. Het externe toezicht had zich ook wel iets fanatieker en feller mogen opstellen. Ik doel dan op het Centraal Fonds. Maar goed, Rentree was een corporatie die tot op dat moment en misschien wel tot 2008 vooropliep als innovator en als vooruitstrevende club in de sector.

De heer **Oskam**: Dat waren de ambities, de plannen en de intenties. Het gaat natuurlijk ook om de vraag hoe je er financieel voor staat. Dat lijkt mij niet onbelangrijk.

De heer **Kemperman**: Die twee zaken botsten met elkaar. Daar ontbrak wat mij betreft ook de realiteitszin. Zo'n B1-oordeel is daar dan het logische gevolg van, maar dat is dan wel het achteraf beoordelen van cijfers die de corporatie zelf heeft ingediend. Daar worden dan ook nog vragen over gesteld. Ik herinner me dat daar wel discussies over waren met het Centraal Fonds, maar die bereikten niet altijd de raad van toezicht. Dan werd er in ieder geval gezegd: ik moet ze nog even overtuigen; het komt wel goed. Dat geldt ook voor de manier waarop er naar het Waarborgfonds werd gekeken. Op een gegeven moment moesten er honderden woningen in een andere vennootschap worden ondergebracht om ze opnieuw te kunnen financieren. Daardoor werd er vermogen vrijgespeeld, want ze zijn dan meer waard, en je kunt dan ook misschien beter en meer financieren. Er zouden enorme contingenten woningen moeten worden verkocht om liquiditeitsgeld vrij te spelen om die ambities waar te maken. Het Waarborgfonds was daar kritisch over. Alleen, dan werd er gezegd: "Ach, ik moet ze nog even overtuigen. Het komt wel goed. Ze snappen niks van huizen, maar ik zal het wel uitleggen. Het gaat allemaal de goede kant op, hoor."

Dat ging goed, totdat wij zodanige vragen en zorgen hadden dat wij ... Ik heb toen zelf het Waarborgfonds gebeld en toen bleken we onder het



vergrootglas te liggen als een zorgdossier. Een dag daarna was ik welkom: wat fijn dat u belt, want wij zitten met dezelfde zorgen hier.

De heer **Oskam**: Ze wilden dat graag vertellen.

De heer **Kemperman**: En toen hadden we elkaar snel gevonden in dat oordeel.

De heer **Oskam**: Bij dat B1-ordeel kun je natuurlijk ook allerlei vragen bedenken. U zag het aankomen, maar de rest van de raad van toezicht? Waren die verbaasd? Of dachten ze "die Kemperman heeft het nu al zo vaak gezegd" en begrepen ze het daarom wel?

De heer **Kemperman**: Misschien had ik het al zo vaak gezegd dat het nauwelijks meer gehoord werd. Dat weet ik niet. Ik kan dat niet beoordelen.

De heer **Oskam**: Schrokken ze van dat B1-ordeel?

De heer **Kemperman**: Volgens mij ook nog niet eens. Het was een kwestie van: we moeten de bedrijfslasten terugbrengen en de verkoop van bestaand bezit wat opschroeven. Als je dat doet, speel je geld vrij en toon je aan dat je in control bent. Het werd dus afgedaan met work in progress, werk in uitvoering.

De heer **Oskam**: Hoe keek Teuben daartegenaan?

De heer **Kemperman**: Met name Teuben en de controller deden van "het komt allemaal wel goed".

De heer **Oskam**: Mijn eerste vraag zag op de andere leden van de raad van toezicht.

De heer **Kemperman**: Ik vond dat die daar lang in meedingen. Misschien hadden die wel wat kritischer en scherper mogen zijn. Het is net als in een

café: morgen bier een euro. Je krijgt het nooit voor een euro, want het is altijd morgen. Dat gevoel bekwam je toch wel.

De heer **Oskam**: Even voor het proces. Zo'n oordeel van het Centraal Fonds komt heel zorgvuldig tot stand. Je krijgt eerst een voorlopig oordeel. De corporatie mag daarop reageren en uitleggen hoe ze het misschien wel tot een succes kunnen maken. Heeft Teuben de raad van toezicht geïnformeerd over dat voorlopige oordeel? Dat was eigenlijk ... Ik wil het geen mijlpaal noemen, maar het was wel een piketpaal en een signaal dat je als raad van toezicht eigenlijk zou moeten weten hoe het zit.

De heer **Kemperman**: Volgens mij niet, maar dat weet ik niet zeker meer. Het is meestal zo dat de directeur-bestuurder de raad informeert. Het Centraal Fonds stuurt in ieder geval de oordeelsbrief naar de voorzitter van de raad van toezicht of de raad van commissarissen en dan ontvang je eigenlijk het definitieve oordeel. De discussie die daaraan voorafgaat, het indienen van al de volkshuisvestelijke documenten, parameters en cijfers, zodat het Centraal Fonds zijn oordeel kan vormen, en de vragen en antwoorden die dan over en weer gaan, dat speelt zich meestal buiten het gezichtsveld van de raad van toezicht af. De oordeelsbrief is een soort resultaat van dat proces.

De heer **Oskam**: Op 17 september 2009 is de maat vol voor de raad van toezicht. Dan komt er een tweede bestuurder. Die stellen jullie aan. Wat was daar nu de reden voor?

De heer **Kemperman**: Om een tweede bestuurder aan te stellen?

De heer **Oskam**: Ja.

De heer **Kemperman**: Allereerst heeft het schip een kapitein nodig. Er moet iemand zijn die de dagelijkse bedrijfsvoering en leiding van de organisatie op zich kan nemen. Er speelde heel veel en er kwam ook steeds meer boven tafel. Ik vertelde net al over die hele lijst met projecten waarvan we sommige

nog niet eens kenden. Dus ook: inventariseren. Wees kritisch. Kijk naar wat hier gebeurt, maar breng ook rust naar de mensen toe. Teuben was tot op dat moment echt wel ... Ik weet niet of ik het woord "geliefd" moet noemen, maar hij was wel de leider van Rentree. Het was wel een enorme shock, zeker voor zijn naaste medewerkers, maar ook voor de totale organisatie en de stakeholders, dat we het uiteindelijk gewaagd hadden om hem te schorsen. Er moest dus ook iemand komen die op dat moment op die stoel, in die kamer ging zitten en de problemen kon opvangen.

De heer **Oskam**: Voor die schorsing was de ingreep het aanstellen van een tweede bestuurder; iemand ernaast.

De heer **Kemperman**: Oh, wacht ...

De heer **Oskam**: Ja, dat bedoel ik eigenlijk. Er zou een tweede man komen naast Teuben.

De heer **Kemperman**: Nee, dan praten wij langs elkaar heen. Ik heb u verkeerd begrepen. Wij hebben ooit als raad van toezicht gezegd: om meer tegenwicht te bieden aan Rinie Teuben als enige directeur-bestuurder moet er een stevige, financiële, kritische tweede bestuurder komen. Dat was een soort tussenoplossing waarvan wij als raad van toezicht dachten: dan respecteren wij de huidige directeur-bestuurder in zijn rol en positie. Wellicht komt er dan toch meer tegenwicht en wordt er meer op de rem gestaan, zodat we de bocht niet uitvliegen. Dat heeft Teuben direct geweigerd. Hij zei: ik heb een mandaat; in mijn contract staat dat ik directeur-bestuurder ben; ik ga niet akkoord met deze oplossing.

De heer **Oskam**: Dat was geen optie.

De heer **Kemperman**: Nee. Dat was onbespreekbaar.

De heer **Oskam**: We hebben het Teuben nog even voorgehouden. We hebben gezegd: uiteindelijk zou Bloembergen als tweede man worden

aangetrokken. Toen zei hij: tegen mij is gezegd dat ze een sterke financiële man zochten en voor zover ik weet, is Bloembergen dat niet.

De heer **Kemperman**: Dan is er inderdaad sprake van een misverstand. Na de zomer van 2009 hebben wij als raad gezegd: dit gaat helemaal fout. Voor de zomer constateerden we dat al en na de zomer zat er geen verbetering in die relatie tussen de directeur-bestuurder en de raad van toezicht. De feiten stapelden zich op: de begroting waarover ik verteld heb, de discussie over de jaarrekening. Toen hebben we gezegd: wat gaan we doen? We gaan er een tweede directeur-bestuurder naast zetten met een zware financiële achtergrond. Dat was niet Eric Bloembergen. Die oplossing -- er was toen nog geen naam bekend -- ...

De heer **Oskam**: Daar koos hij niet voor.

De heer **Kemperman**: -- wees hij af.

De heer **Oskam**: En toen kwam het moment om hem te schorsen en een interim aan te wijzen.

De heer **Kemperman**: En daarna hebben we een interim-bestuurder aangewezen.

De heer **Oskam**: Dat was Bloembergen.

De heer **Kemperman**: Juist.

De heer **Oskam**: Dat is niet per se een financiële man?

De heer **Kemperman**: Nee, dat is meer een man met een volkshuisvestelijk goed hart, hebben we maar gezegd, die ook empathisch is voor de mensen in een organisatie die gechoqueerd is.

De heer **Oskam**: Dat is een duidelijke verklaring.

26 oktober 2009 is de dag van de schorsing. Wat was die dag, of de dag ervoor, zo hoorde ik, de directe aanleiding om hem te schorsen?

De heer **Kemperman**: Je gaat een heel zorgvuldig en precair proces in, waarin je in de arbeidsrelatie natuurlijk heel omzichtig en zorgvuldig moet handelen. Wij hebben daarvoor dus nog wat gesprekken gevoerd. Daarin kwam geen toenadering of begrip. Op de een of andere manier verkilde de verstandhouding nog. Toen hebben we geschorst. Of het laatste gesprek voor of na de schorsing was, herinner ik mij niet goed, maar wij hebben nog een formeel gesprek gevoerd met Rinie Teuben, Herman van Herwaarden en ik. Rinie nam ook gelijk zijn advocaat mee. Toen werd het gejuridificeerd en werd het een echt conflict. Toen was er geen restaureren meer aan. Vrij snel zijn de media erop gedoken. Daar heeft Rinie Teuben zich ook heel frequent in uitgelaten met soms wat ongenueanceerde bewoordingen. Dan gooi je olie op het vuur en ben je niet aan het repareren. Dat was dus onherstelbaar op enig moment.

De heer **Oskam**: Dan gebeurt er ook iets wat niet zo heel vaak voorkomt; niet dat het raar is, maar het komt niet zo vaak voor. De raad van toezicht vraagt de minister om een extern toezichthouder aan te stellen. Wat was daarvoor de aanleiding?

De heer **Kemperman**: Als voorzitter voor een maand -- laten we het dan zo maar noemen -- was ik ...

De heer **Oskam**: Was dat ook uw insteek?

De heer **Kemperman**: Nee.

De heer **Oskam**: Ik bedoel: hij zegt dat, maar u zou langer blijven, toch?

De heer **Kemperman**: Dat was wel de intentie, maar ik vertelde net al dat zoiets niet in je koude kleren gaat zitten. Je hebt een gezin, je hebt een bedrijf, je hebt andere dingen. Ik kreeg er last van. Ik vond dat ik het moest

afmaken tot een bepaald moment, maar ik vond ook dat de huidige raad niet capabel, competent, sterk genoeg was om de ellende waar Rentree voor stond, met toezeggingen, met een half project dat al in de steigers gezet was, met grondposities -- er doken steeds meer gekke dingen op -- aan te kunnen. Toen hebben we inderdaad gekozen voor een novum, namelijk om zelf te vragen aan het ministerie om ons onder extern verscherpt toezicht te laten stellen.

De heer **Oskam**: Hoe ging dat proces? Wat zei de minister?

De heer **Kemperman**: Nou, de minister spreek je niet, maar de ambtenaren op het ministerie natuurlijk wel. Ik heb hen op enig moment gebeld met de mededeling: joh, dit gaat niet goed met Rentree. Het was off the record. Het was een officieus signaal. "Ik maak mij ernstig zorgen. Ik ga daar stoppen. Er loopt een geschil met de directeur-bestuurder. Dat komt voor de rechter. Dan hebben we wel weer een corporatie waar de nodige ellende zou kunnen bovendrijven en ik overzie dat niet. Ik weet niet wat er komt, maar ik ga ermee stoppen. Als wij een verzoek zouden doen om verscherpt toezicht aan te stellen, zouden jullie dat dan willen inwilligen? De sector heeft immers al genoeg klappen gehad en voor je het weet, is het weer voorpaginanieuws: de zoveelste corporatie waar weer iets gebeurt." Daar zaten op dat moment noch de stakeholders van Rentree, noch de sector zelf op te wachten. Zo hebben we dat, denk ik, op een passende maar ook nette manier opgelost en een uitermate scherp extern toezichthouder gekregen.

De heer **Oskam**: Die is er gekomen. Dan gaat de telefoon in huize Kemperman.

De heer **Kemperman**: Die gaat wel vaker.

De heer **Oskam**: Dan komt de heer Dreimüller in beeld. Hij zegt: goed gedaan, Kemperman; ik heb het ook geprobeerd; ik was ook een kritische commissaris in de tijd voor jou; mij is het niet gelukt -- ik ben eruit gestapt --

maar jou wel. Wat is de reden dat het u wel lukte en Dreimüller niet? Want u hebt daarna nog wel regelmatig met hem over Rentree gesproken.

De heer **Kemperman**: Ja, dat klopt. Daar hebben wij het ook weleens over gehad, over de vraag waarom het mij wel gelukt is en hem niet. Ik denk dat Aldert ook wel het nodige bereikt heeft door toch kritisch te zijn en die luis in de pels te zijn van de toenmalige raad van toezicht. Waarom het mij dan wel gelukt is? Misschien heb ik wat meer drammerigheid, of ... Ik weet het niet. Dat moeten anderen maar beoordelen. Daar ga ik niet over.

De heer **Oskam**: Oké. Kort daarna -- het is eigenlijk allemaal geweldig geforceerd en gelukt -- gaat u zelf weg. Kunt u ons uitleggen hoe dat gegaan is?

De heer **Kemperman**: Gelijktijdig speelde voor mij een andere zaak. Ik heb de commissie daarover wel ingelicht. Ik vond dat ik die twee zaken niet met elkaar kon mengen: niet voor mijn persoonlijke situatie en mijn gezin, en niet voor het imago van de sector. Het leek mij verstandiger om die twee dingen bijtijds daadwerkelijk van elkaar te scheiden door mijn functie bij Rentree op te zeggen, nadat het verzoek om extern verscherpt toezicht was ingewilligd door het ministerie.

De heer **Oskam**: Dat was er al.

De heer **Kemperman**: Ja.

Mevrouw **Hachchi**: Als ik u zo beluister, legt u wel heel veel neer op het bordje van de heer Teuben. Er was natuurlijk ook een ervaren raad van toezicht.

De heer **Kemperman**: Ja.

Mevrouw **Hachchi**: Graag uw reactie.

De heer **Kemperman**: Ik denk dat de raad van toezicht zichzelf ook mag aankijken voor het te lange tijd onvoldoende kritisch en scherp zijn. Uw collega Oskam haalde net al aan dat mijnheer Dreimüller mij belde. Toen gebeurde er bij mij ook wel iets, want toen dacht ik: verrek, ik ben dus niet de eerste die met kritische signalen komt en dingen probeert door te prikken; er is al iemand voor mij geweest. Toen dacht ik wel: goh, er zijn leden van de raad die daar al zaten en die het dus al eens eerder hebben meegemaakt. Daar kreeg ik toen wel een andere smaak bij in de mond. "De hobby van Eric" was daarvoor dus misschien "de kritiek van Aldert".

Mevrouw **Hachchi**: Wat zegt dat over de zittende raad van toezicht, waar u als nieuwkomer binnenkwam?

De heer **Kemperman**: Dat men onvoldoende kritisch en scherp geweest is. Maar het zegt ook iets over de heer Teuben, want die was ongelooflijk scherp en goed in zijn dossiers, zoals ik aan het begin van het gesprek al zei. Hij straalde uit: ik ben gewoon de volkshuisvestelijke onderkoning van Nederland, met een visie. Hij werd op handen gedragen door de lokale en landelijke politiek.

Mevrouw **Hachchi**: Maar u bent het wel met mij eens als ik zeg: een sterke bestuurder verdient een sterke raad van toezicht.

De heer **Kemperman**: Ja, dat ben ik 100% met u eens. Zeker.

Mevrouw **Hachchi**: Dat laatste was dus niet het geval bij Rentree.

De heer **Kemperman**: Daarmee hadden we in veel dossiers, en niet alleen in de volkshuisvesting, heel veel ellende kunnen voorkomen.

Mevrouw **Hachchi**: U hebt aangegeven dat u vervolgens zelf aan de slag bent gegaan. U gebruikte ook een paar keer de woorden "de hobby van Eric", over uzelf. U opereerde redelijk geïsoleerd, zeker in het begin.



Waarom had u als enige het gevoel -- de rest had dat niet -- dat er iets moest gebeuren?

De heer **Kemperman**: Ik denk dat er drie redenen kunnen zijn. De eerste is dat je nieuw binnenkomt. Als je ergens in een nieuw gremium komt, zoals zo'n raad van toezicht, en je kritiek hebt op wat er gebeurt, heb je eigenlijk kritiek op wat de anderen tot op dat moment hebben toegestaan of goedgekeurd. Je komt dus een beetje het feestje bederven. Er was veel ambitie en enthousiasme. Er waren grote projecten. Dan kom je toch zeggen: moet dat wel, kan het niet een onsje minder, lopen we niet te veel risico? Dat is nooit een leuke boodschap.

De tweede is dat de bedrijfsvorm van corporaties, zeker als er grote projectontwikkeling aan de orde is, ongelooflijk complex is. Je moet het dus ook kunnen begrijpen. Ik heb toevallig het financiële profiel en mijn werk is ook nog grote complexe projecten, dus ik dacht dat ik daar in ieder geval een mening over mocht hebben. Als je bijvoorbeeld de portefeuille Personeel en Organisatie hebt, waar ik dan weer minder van snap, kan ik mij ook voorstellen dat mensen zeggen: dit is wel ongelooflijk complex met die zeven jaarrekeningen, die waarderingssystemen en de regelgeving vanuit verschillende instituten; dat moet je ook maar kunnen overzien. Dat heeft zeker ook meegespeeld, denk ik.

Mevrouw **Hachchi**: Als ik het heel scherp stel -- de vraag is heel direct -- vraag ik u: ging u daarmee niet te veel op de stoel van de directeur zitten? Wat is uw reactie daarop?

De heer **Kemperman**: Ik denk dat ik op een gegeven moment wel heel dicht bij die stoel kwam. Ik vond het ook volledig mijn verantwoordelijkheid en mijn taak om dat te doen.

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

De heer **Kemperman**: Als je het niet doet ... U moet het zich zo voorstellen. Je rijdt met z'n tweeën op een afgrond af. U zit aan het stuur en ik zit er als

kaartlezer naast. Ik vind dat u te hard rijdt. De afgrond komt maar dichterbij en dichterbij. Ik roep: joh, moeten we er niet wat aan doen? Iedereen kijkt de andere kant op. Op een gegeven moment pak ik toch echt het stuur van u en probeer ik op die rem te gaan staan, want anders liggen we allemaal in het ravijn. Voor Rentree was het ravijn dan de verdiepte ligging van de Amstellaan; een beetje flauw, als metafoor. Ik vind dat ik inderdaad dicht op de stoel van de bestuurder ben gekropen, maar ...

Mevrouw **Hachchi**: U had daar reden toe, zegt u.

De heer **Kemperman**: ... dat vond ik de taak en verantwoordelijkheid van een commissaris die zich dergelijke zorgen maakte. Het wordt vaak gezegd als een soort taboe. Je ziet heel veel toezichthouders dan terugdeinzen.

Mevrouw **Hachchi**: Het gebeurt vaker in de sector, zegt u eigenlijk.

De heer **Kemperman**: Ja, ja. Het is een soort uitspraak: tot hier en niet verder, want dan kom je op de stoel van de bestuurder. Vanuit de governance zijn daar de nodige boeken en theorieën over geschreven. Tegelijkertijd vind ik het een raar fenomeen dat je je, als je je daadwerkelijk zorgen maakt, door dat dogma of door dat gezegde laat afschrikken. Dat is een soort tegeltjeswijsheid waarmee een commissaris dan maar halt houdt. Ik ben in ieder geval niet zo gebakken.

Mevrouw **Hachchi**: Waarom gebeurt dat vaak in de corporatiesector?

De heer **Kemperman**: Ik denk dat het niet alleen in de corporatiesector gebeurt. Ik denk dat je geleerd wordt dat de stoel van de bestuurder een soort heiligdom is waar je op eerbiedwaardige afstand van moet blijven. Ik geef zelf af en toe trainingen of les aan aankomend commissarissen en dan stel ik de vraag: wat is nou de stoel van de bestuurder? Wat is dat voor raar fenomeen waardoor we verkrampd achteruitdeinzen: "tot hier en niet verder"?

Mevrouw **Hachchi**: U gaf eerder aan in antwoord op vragen van collega Oskam dat de externe toezichthouder, het Centraal Fonds, toch het een en ander heeft laten liggen. Wat had het Centraal Fonds als financieel toezichthouder veel eerder moeten doen, naar uw mening?

De heer **Kemperman**: Ik ken niet de hele discussie die gevoerd is tussen de controller, de directeur-bestuurder en de accountmanagers van het Centraal Fonds. Zoals ik net al tegen uw collega zei: wij komen als raad van toezicht vaak pas bij de definitieve oordeelsbrief in beeld. Als je een corporatie hebt in Deventer met 6.500 woningen, met de ambitie om het grootste infraproject van Deventer te gaan trekken en daar financiële verantwoordelijkheid voor te nemen, met alle risico's van dien, dan had wellicht wat eerder dan het B1-oordeel ... Ik kan mij zo voorstellen dat het Centraal Fonds nu korter op de bal zit en scherper is dan destijds. Het had wat scherper mogen zijn, wat mij betreft.

Mevrouw **Hachchi**: U haalde het net al aan. Ik wil het inderdaad met u hebben over het project in de Rivierenwijk, de tunnel van de Amstellaan en ook over de grondaankoop in Schalkhaar. We beginnen met de Amstellaan. Wat is uw mening over de betrokkenheid van Rentree bij dit project?

De heer **Kemperman**: Ik snap heel goed nut en noodzaak van een dergelijk project. Het is een verkeersader, een doorgaande weg, die Deventer op een heel nare manier doorklieft, als het ware. In de Rivierenwijk stonden oude arbeiderswoningen die heel erg de noodzaak voor renovatie of opknappen hadden. Men wilde het leefbaar maken en men wilde het contact met het centrum van Deventer herstellen door de laan te verdiepen en te overkluizen en daar een mooi complex op te bouwen, met wandelroutes en dergelijke. Dat project, daar kun je enthousiast over zijn.

Mevrouw **Hachchi**: En de rol van Rentree?

De heer **Kemperman**: Rentree is een volkshuisvester. In het verleden hebben veel corporaties heel veel dingen gedaan buiten hun corebusiness,

hun kernactiviteiten, maar dit ging wel heel erg daarbuiten, hoewel ik het belang van Rentree daarin wel zag.

Mevrouw **Hachchi**: Maar het ging te ver.

De heer **Kemperman**: Je kunt dan een wijk optillen, maar die rol lag, wat mij betreft, voornamelijk op het bordje van de gemeente. Die zag echter in Rentree, met een ambitieuze directeur en in ieder geval heel veel geld, een fantastische partner om dit voor elkaar te krijgen.

Mevrouw **Hachchi**: Een ambitieuze directeur en het feit dat ze geld hadden, maakten dat ze het project naar zich toe konden trekken.

De heer **Kemperman**: Ja. Dat is helaas niet uniek voor Rentree. Er zijn talloze voorbeelden in de sector aan te wijzen waarin dat ook gespeeld heeft.

Mevrouw **Hachchi**: Hoe bepalend is de ambitie van de directeur hierin geweest?

De heer **Kemperman**: Die was toch wel de drijvende kracht. Die was zeer bepalend, vind ik, en niet alleen met betrekking tot de Amstellaan. Elk jaar werd een soort congres georganiseerd in de stadschouwburg waarbij de visie van de directeur-bestuurder werd geëtaleerd. Er is zelfs een manifest geschreven. Het is -- ik ben daar misschien flauw in -- voorbehouden aan de grote denkers om dat te doen. Die visie en die drive moesten ook op een podium. Dat heeft alle kenmerken van -- ik ga dat woord toch gebruiken -- zonnekoninggedrag.

Mevrouw **Hachchi**: Voor de financiering van de Rivierenwijk wordt uiteindelijk gekozen voor het doorzakken. Niet iedereen weet wat dat betekent, maar dat is dus het verkopen van goedkope huurwoningen via een aparte bv om extra financiering te krijgen. Rentree deed dat om het geld voor het Amstellaanproject op tafel te krijgen. Wat is uw oordeel over deze constructie?

De heer **Kemperman**: Wij hebben hierover veel gediscussieerd. Volgens mij is het niet eens toegestaan dat je op die manier gaat financieren, want dan zou elke corporatie ongelooflijk veel vermogen kunnen vrijspelen. Er zijn gewoon regeltjes die dat verbieden. Je mag ook maar een beperkt deel van je bezit verkopen. Als je meer verkoopt, moet je toestemming van het ministerie hebben. Op beide gebieden ging Rentree ver over de grens van wat toegestaan was.

Mevrouw **Hachchi**: Werd dit ook besproken in de raad van toezicht?

De heer **Kemperman**: Ja, ja.

Mevrouw **Hachchi**: Wat is daarmee gebeurd?

De heer **Kemperman**: Dan werd er gezegd: dat komt wel goed; we zijn nog in gesprek; het is een kwestie van tijd; we gaan een andere constructie gebruiken. Op een gegeven moment was er zelfs de gedachte om het via -- dat is een vakterm; ik heb net gelezen dat ik het gebruik daarvan moet beperken -- IFRS te doen.

Mevrouw **Hachchi**: U mag het gelijk toelichten.

De heer **Kemperman**: IFRS (International Financial Reporting Standards) is een internationale standaard waar beursgenoteerde bedrijven hun bezittingen en hun verslaglegging op doen. IFRS is niet eens toegestaan in de sector, maar om vermogen te laten zien, om te laten zien hoe rijk je bent om daarmee financiers te verleiden en de financiering voor zo'n project rond te krijgen, werd er uiteindelijk ook over IFRS gesproken: we gaan woningen verkopen, we gaan die doorzakconstructie toepassen.

Mevrouw **Hachchi**: Heeft de raad van toezicht dat een halt toegeroepen?

De heer **Kemperman**: Dat is er nooit van gekomen. Ik heb wel kritische vragen gesteld: kunnen jullie dit wel? Het vraagt immers ook bijzondere competenties van de mensen, met name van de controller en het financieel apparaat, om dat te kunnen. Dat konden ze wel. Ik heb aan de accountant gevraagd: mag dat wel? Hij zei: nee, het mag niet, maar je kunt het er altijd bij doen als je wilt. Het heeft geen nut als je dat als hobby erbij doet in een organisatie die al moeite genoeg had met zichzelf.

Mevrouw **Hachchi**: Zegt u daarmee dat de raad van toezicht zich er uiteindelijk bij heeft neergelegd en dus niet een besluit heeft genomen om dit wel of niet te doen?

De heer **Kemperman**: Het was een voornemen, maar het is er nooit van gekomen. Bij het voornemen was een groot deel van de raad wat minder kritisch: als hij dat nou wil, moeten we het toch gewoon doen; we hebben er geen last van en ook geen gemak.

In aanvulling op uw vraag "vindt u dat bij een corporatie horen?" zeg ik: ik vind het idioot dat een corporatie sociale huurwoningen verkoopt -- het is haar kerntaak om, in een omgeving waarin nog steeds behoefte is aan die woningen, woningzoekenden een betaalbare en goede woning te bieden -- om daarvoor in de plaats een weg aan te leggen. Dat past niet helemaal in mijn denken over hoe een corporatie in die sector in elkaar steekt.

Mevrouw **Hachchi**: Maar dat gold niet voor alle leden van de raad van toezicht.

De heer **Kemperman**: Misschien zit je er op een gegeven moment te diep in. Voor nut en noodzaak van zo'n project kun je best verzinnen dat het voor de andere delen van het bezit zinvol en verstandig was, maar als je er een paar stappen afstand van neemt, zie je dat je woningen, waar je voor bent, gaat verkopen om een weg te bouwen, waar je niet voor bent.

Mevrouw **Hachchi**: Maar werd er in de raad van toezicht principieel gediscussieerd over de vraag of een corporatie zo'n infrastructuurproject überhaupt zou moeten willen?

De heer **Kemperman**: Onvoldoende, vond ik. Er waren geregeld presentaties van de voortgang. We hebben het project, de omgeving daar een keer bezocht. Het is echter als met zo veel dingen: dat klopt altijd. Er wordt nooit een sommetje aan je voorgelegd dat niet sluitend is. De presentatie die gegeven wordt, is altijd een mooi en gloedvol verhaal en een prachtig betoog met prachtige plaatjes.

Mevrouw **Hachchi**: Het is aan de raad van toezicht om daar dan kritisch op door te vragen en zaken door te prikken. Dat is dus niet gebeurd in het geval van Rentree.

De heer **Kemperman**: Ik denk onvoldoende.

Mevrouw **Hachchi**: En de rol van de gemeente? Hebt u daarover nog een mening?

De heer **Kemperman**: Na de schorsing hebben we nog contact gehad met de verantwoordelijk wethouder. Hij zei: ik vind het verschrikkelijk wat er gebeurt, want er worden ons nu allerlei prachtige plannen en ruimtelijkeordeningsprojecten, waarvoor een ander de rekening zou oppikken en het risico zou lopen, ontnomen. Ik begreep die teleurstelling bij de gemeente heel goed. Ik vond het ook wel een beetje naïef dat ze er zo op reageerden. Op een gegeven moment heeft een deel van de lokale politiek zelfs nog brieven aan de minister gestuurd om te vragen waar die idioot van een voorzitter nu toch mee bezig was, om al die Deventersprookjes te dwarsbomen. Dat vond ik ook wel een beetje kort door de bocht en uit de heup geschoten. Ik denk dat we -- niet alleen ik -- achteraf moeten constateren dat het wel goed was dat we die trein nog op tijd hebben kunnen stoppen.

Mevrouw **Hachchi**: Daarmee zegt u eigenlijk dat de gemeente graag had gezien dat dit project gewoon gerealiseerd was, ondanks het feit dat hun rol daarmee eigenlijk was weggegeven.

De heer **Kemperman**: Natuurlijk! Deventer werd daar een stuk beter van, het werd door een ander betaald en de risico's kwamen ook bij Rentree te liggen. Dan heb je natuurlijk een fantastische partner!

Mevrouw **Hachchi**: Wat waren de eerste signalen waardoor u dacht: met het project Amstellaan gaat het fout?

De heer **Kemperman**: Ik noem dat piep- en kraaksignalen. Berekeningen werden op het laatste moment nog herzien en werden vlak voor de vergadering uitgereikt door de controller. Het is zo groot, complex en onoverzichtelijk, dat je echt wel verstand van zaken moet hebben of je goed moet laten adviseren, wil je dit soort dingen kunnen doorgronden. Zo'n kostenraming, maar ook zo'n exploitatiebegroting, is complex. Je maakt kosten, je investeert, er zitten risico's aan vast, hoe weeg je die, hoe wik je die, welke maatregelen tref je, hoe richt je je apparaat daarop in, welke competenties ga je daarvoor inhuren, welke woningen ga je terugbrengen en wat zijn de verdieneffecten: hoeveel ga je daar de komende jaren mee verdienen? Dat is een heel complex iets.

Mevrouw **Hachchi**: U voelde nattigheid en dacht: Rentree is niet in control met dit project.

De heer **Kemperman**: Rentree was niet in control, niet met dat project, maar ook niet met zichzelf. De bedrijfsvoering liet nog heel veel ruimte voor verbetering, en dat is een understatement. Dat was dan work in progress, werk in uitvoering. Tegelijkertijd was er zo'n ongelooflijk ambitieuze portefeuille, met zo veel risico's, die ook nog niet eens tot de corebusiness, de kerntaken, behoorde.



Mevrouw **Hachchi**: Wist de raad van toezicht dat het Waarborgfonds dit project niet ging borgen?

De heer **Kemperman**: Ja, ik wist het wel. Het zou ook tegen de regelgeving ingegaan zijn als het Waarborgfonds dat wel had gefinancierd. Ik heb dat dus meerdere keren ingebracht. De rest van de raad van toezicht zat daarbij.

Mevrouw **Hachchi**: Wat vond de rest van de raad daarvan? Dat zou ook een signaal moeten zijn.

De heer **Kemperman**: Ja, maar dan was toch het vertrouwen in de directeur-bestuurder groter, en hij zei: we zijn nog in discussie; het komt wel goed; we kunnen nog deze constructie toepassen; ik ben nog in gesprek. Dat was dan genoeg. Dan zei ik: volgens mij is dat niet zo; je loopt niet even naar Huizen, waar het Waarborgfonds destijds zat, om een briefje op te halen met het stempel van een financiering van tientallen miljoenen. Maar goed, dat werd wel zo gebracht, vol vertrouwen.

Mevrouw **Hachchi**: En dat slikten ze.

De heer **Kemperman**: Dat slikte men wel, ja; in ieder geval lang, te lang.

Mevrouw **Hachchi**: Ik wil met u door naar de grondpositie in Schalkhaar. Wat heel erg kenmerkend is -- dat is vanochtend ook naar voren gekomen -- is dat er geen woonbestemming was en dat er hoogspanningsmasten doorheen kruisten. Dat zijn signalen waarmee je bij de aankoop, denk ik, iets zou moeten doen. In de televisie-uitzending van KRO Brandpunt van maart 2012, die ik heb teruggekeken, bent u te zien. U uit daarin uw verontwaardiging over die aankoop, die uiteindelijk 11 miljoen euro heeft gekost. Waarom was u zo verontwaardigd?

De heer **Kemperman**: U noemde eigenlijk de twee argumenten al. Het is in het buitengebied. Daar kun je een strategische visie op hebben. Je kunt zeggen: dat wordt een zogenaamde uitleglocatie; Deventer ontwikkelt zich

die kant op en dan hebben wij alvast grond. Het was ook wel in een tijd dat iedereen om grond heen draaide en dat iedereen positie wilde nemen, ook om de commerciële ontwikkelaars wat voor te zijn. Maar goed, het was toch in het buitengebied, vind ik.

Als je daar was gaan kijken -- dat zag je in die uitzending ook -- had je gezien dat daar complete hoogspanningsmasten van TenneT in het weiland staan. Er was geen bestemming. Het was wat je noemt koude grond. Koude grond is grond waarbij je er geen uitzicht op hebt dat die op een redelijke termijn ontwikkeld kan worden.

Mevrouw **Hachchi**: Het was ook geen lauwarme grond? Dat waren de woorden van de heer Teuben.

De heer **Kemperman**: Nou ja, ik vond het ijskoude grond; permafrost. Ik denk dat daar nooit wat ontwikkeld gaat worden.

Mevrouw **Hachchi**: Hoe is deze aankoop destijds in de raad van toezicht besproken?

De heer **Kemperman**: Het is heel flauw om te zeggen, maar dat was voor mijn tijd. Een van de eerste mailtjes die ik aan de heer Teuben en zijn controller, Henri Vlasblom, stuurde destijds, was: ik mis in de stukken van eind 2007, begin 2008 de grondpositie Schalkhaar. Is die al gepasseerd? Zijn we al eigenaar? Hoe zit dat precies? Hoe staat die in de boeken? Wat gaan we ermee doen en met welke risico's? Welke waarde ken je eraan toe? Ik heb dat mailtje nog. Dat is dat mailtje waarover ik aan het begin van het gesprek met uw collega sprak. Het antwoord was: goh, fijn dat je erover meedenkt, maar bemoei je er niet mee. Dat is vrij vertaald, maar er stond iets als: het is niet jouw taak, want dan kom je op de stoel van de bestuurder te zitten. Het was al besloten voordat ik kwam, maar het had eigenlijk als een soort niet uit de balans blijvende verplichting in de boeken moeten staan. Zo is het later ook wel opgevoerd. Ik wilde echter weten wat er op die hectares allemaal gebouwd kon worden, met welke risico's, wanneer, et cetera.

Mevrouw **Hachchi**: U hebt dus geen beeld van de wijze waarop de raad van toezicht daarbij betrokken is geweest.

De heer **Kemperman**: Nee, de aankoopbeslissing an sich heb ik niet ...

Mevrouw **Hachchi**: Het was wel passend binnen het bestuursmandaat. Klopt dat?

De heer **Kemperman**: Ik heb daar later weleens naar gevraagd. Ik weet dat de heer Teuben toen tegen mij zei: ja, maar ze hebben in het verleden een meerjarenbegroting goedgekeurd en in die meerjarenbegroting staat onder andere -- of het er nu letterlijk stond of niet -- de aankoop van gronden of posities; daarmee hebben ze mij mandaat gegeven om dit te doen.

Mevrouw **Hachchi**: Dus dat betekent dat de raad van toezicht achteraf hierover geïnformeerd kon worden.

De heer **Kemperman**: Het heeft mij geleerd dat je met dat soort dingen, in combinatie met iemand die daar gebruik van maakt -- ik zeg geen "misbruik" maar "gebruik" -- als daarin lezende "ik heb dus mandaat om dat te doen", wel erg alert moet zijn met vrijbrieven naar de toekomst. In een meerjarenbegroting kun je prachtige dingen zetten; die is op dat moment een visie in de zin van "die kant gaan we op en deze getallen hangen daaraan", maar elke individuele aankoopbeslissing voor hectaren grond met dermate risico en kosten, moet separaat aan de raad van toezicht worden voorgelegd, vind ik.

Mevrouw **Hachchi**: Ondanks het bestuursmandaat. Is de oplossing niet om het bestuursmandaat aan te passen? Of zegt u dat een directeur-bestuurder de afweging zou moeten maken om zijn raad van toezicht goed op de hoogte te houden?

De heer **Kemperman**: Het is en-en, denk ik.

Mevrouw **Hachchi**: Beide.

De heer **Kemperman**: Ja. Ik vind dat elke directeur-bestuurder die besluit tot een aankoop van zo veel hectaren grond, en ook nog eens een keer voor een prijs die toch wel wat hoger lag dan de anderen bereid waren te betalen, dat moet delen met de raad van toezicht. Als je niets te vrezen hebt ... Als je dan wilt dat die raad een adviseur is, tegenwicht biedt en een sparring partner is, dan deel je juist dit soort beslissingen: we kopen weiland waar de komende tien jaar nog niets gebeuren mag, maar in de toekomst wellicht wel; wat is jullie visie daarop? Dat lijkt mij logischer dan te zeggen "ik doe het, want jullie hebben het ooit eens, zonder dat je het misschien half besepte, goedgekeurd", waarbij je achteraf, als er vragen worden gesteld, zegt "bemoei je er niet mee".

Mevrouw **Hachchi**: Het bestuursmandaat lag op 15 miljoen. Klopt dat?

De heer **Kemperman**: Dat durf ik niet te zeggen.

Mevrouw **Hachchi**: Dat weet u niet.

De heer **Kemperman**: Nee, dat weet ik niet uit mijn hoofd.

De heer **Oskam**: We gaan even terugkijken en analyseren. U bent, naast lid van de raad van toezicht en voorzitter bij Rentree, ook nog lid en soms ook voorzitter geweest van een aantal andere woningcorporaties. Dat bent u nog steeds. U bent ook bestuurslid geweest -- dat is ook wel interessant -- van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, de VTW. Dat is een soort belangenvereniging van toezichthouders, waar gekeken wordt naar de kwaliteit van de toezichthouders. Daar zijn ook weer allemaal nieuwe ontwikkelingen de laatste jaren, dus daar willen we nog even met u op terugkijken.

Rentree is een van de casussen die wij onderzoeken. Het is een interessante casus. Wat is voor u zelf, als onderdeel van het proces, de belangrijkste les geweest van Rentree?

De heer **Kemperman**: Dan geef ik in eerste instantie even antwoord op wat je er als toezichthouder van zou kunnen leren en hoe je er het intern toezicht mee zou kunnen helpen naar de toekomst. Of is het een persoonlijke vraag?

De heer **Oskam**: Het is een brede vraag. Die is deels persoonlijk, maar wij willen als commissie ...

De heer **Kemperman**: Het antwoord is namelijk heel verschillend.

De heer **Oskam**: ... graag weten wat je ervan kunt leren.

De heer **Kemperman**: Ik heb ervan geleerd dat je als toezichthouder ... Er wordt gezegd: toezicht met een bite. We hebben prachtige rapporten gezien. Iedereen zegt: je moet doorpakken, je moet er scherp op kunnen en willen zitten, je moet tegengas durven geven; allemaal dat soort prachtige woorden. Maar je moet het vooral doen en durven. Als je geen eenheid bent als raad of als je verschillend bent als raad -- je komt als eenling in een raad die er al zit en die al besluiten genomen heeft -- vraagt het nogal wat van je persoonlijk om dat feestje te bederven. Dat doe je niet zomaar. Ik denk dat toezichthouders vooral moeten leren -- een groot aantal collega's doet dat ook -- om te durven om dan maar dicht bij die stoel van de bestuurder te komen. Het gaat nogal ergens over en die verantwoordelijkheid heb je ook. Je kunt moeilijk zeggen: ja, het is volledig fout gegaan, maar ik mocht niet te dicht bij de stoel van de bestuurder komen. Ik vind dat veel toezichthouders niet alleen hun verantwoordelijkheid op papier moeten nemen, maar ook in de uitvoering dat stapje naar voren moeten durven maken, ook al is dat nooit leuk. Het is natuurlijk vervelend als je ergens tegen bent of ergens kritisch over bent. Je kunt beter als applausmachine aan de zijkant meedoen.

De heer **Oskam**: Dat was 2008, 2009. Het is inmiddels 2014. Merkt u een culturomslag bij bestuurders? Zoals collega Hachchi zei: je hebt een sterke baas nodig, maar moet je er dan ook niet voor zorgen dat je een goede tegenspraak organiseert?

De heer **Kemperman**: Ja, dat denk ik zeker. Ik ben ook veel bestuurders tegengekomen die niets liever wilden dan een heel stevige, deskundige raad die zich ook actief manifesteerde. Daar heb ik gelukkig meer voorbeelden van gezien dan andersom.

De heer **Oskam**: Hebt u er spijt van dat u bent ingestapt bij Rentree?

De heer **Kemperman**: Nee, maar ik zou me wel twee keer bedenken voordat ik, als ik in een volgende situatie zou terechtkomen of als een volgende situatie zou dreigen, nog een keer zo'n traject zou ingaan, want daar word je niet gelukkig van.

De heer **Oskam**: Nee. U zei: ik voelde me soms een donquichot, ik staarde naar het publiek ... ik bedoel: naar het plafond.

De heer **Kemperman**: Er was gelukkig geen publiek.

De heer **Oskam**: Nee, precies. U hebt ook nog een gezin, dat daarvan misschien wel negatieve consequenties ondervindt. Naderhand bent u toch weer bij andere corporaties als toezichthouder gaan werken of fungeren. Hoe kijkt u terug op uw tijd als toezichthouder, alles overziende?

De heer **Kemperman**: Ik heb bij een aantal corporaties in de raad van commissarissen of de raad van toezicht mogen zitten. Ik heb bij de meeste ... Ik ga ze noemen, want dat doet ze recht. Ik heb bij Waterweg Wonen in Vlaardingingen een fantastische corporatie gezien met een evenzo bevlogen directeur-bestuurder; er was een sterke raad, een kundige directeur-bestuurder en een fantastisch samenspel. Daar zijn mooie dingen ontstaan. Dat was een fantastisch leuke tijd, ook zelfs om toezichthouder te kunnen zijn, met niet mindere plannen of ambities. Ik mag nu nog bij Area in Uden-Veghel, een fusiecorporatie, voorzitter van de raad zijn. Dat is ook een prima corporatie. Het is een moeilijke corporatie omdat het een fusieclub is, maar het is hartstikke leuk werk met fijne collega's. En ik heb nog in de raad van

toezicht gezeten van de corporatie bij mij in de regio. Daar heb ik ook gewoon fijn gewerkt.

Maar door de incidenten in de sector en door het besmet raken van de functie van toezichthouder -- dat zijn per definitie mensen die slapen of graaien; dat is op een verjaardagsfeestje toch een beetje het imago dat je proeft -- heb ik besloten om me terug te trekken uit de sector, en alleen nog bij Area die functie te vervullen omdat ik mij daaraan gecommitteerd heb, met ziel en zaligheid.

De heer **Oskam**: Daar bent u voorzitter.

De heer **Kemperman**: Ja, daar ben ik nu voorzitter.

De heer **Oskam**: U begon zelf over de incidenten. Hoe moeten wij Rentreepositioneren? Is dat een incident geweest, of is dat toch te wijten aan de manier waarop de sector is georganiseerd? Collega Mulder noemt dat altijd weeffouten. Is het een weeffout in de sector?

De heer **Kemperman**: Ja. Ik heb daar de laatste jaren lang over kunnen nadenken. Ik ontkende dat vaak, maar het ene na het andere incident deed zich voor. Dan ontstaat er iets structureels en dan denk je: dat is toch wel een weeffout in de sector. Ik denk aan de misschien te ver gaande autonomie van het bestuursmodel met een directeur-bestuurder en een raad van toezicht. Dat kan functioneren, maar dan moet je het externe toezicht misschien scherper en actiever inrichten. Er was een handjevol mensen -- dat weet u vast en zeker beter dan ik -- dat 400 corporaties in de gaten moest houden. Daarnaast was er ook het economisch tij. Het kon niet op. Er zat geld en vermogen bij corporaties. Als er dan te veel ambitie is, een lokale politiek die dat veelal aanwakkert en toejuicht en er nog een schepje bovenop wil, en een directeur-bestuurder die te weinig tegenwicht van zijn raad krijgt, dan heb je een heel explosieve, gevaarlijke combinatie. Dat zou je de weeffout kunnen noemen. Wat het antwoord dan is? Daar permitteer ik mij geen antwoord op.

De heer **Oskam**: Ik wil toch nog even inzoomen op het intern toezicht. Er zijn heel veel mensen die zeggen dat het intern toezicht heel belangrijk is om te sparren met de directeur, om hem een spiegel voor te houden, om op de rem te trappen. Er zijn ook deskundigen die zeggen: je moet er niet te veel van verwachten, want die mannen of vrouwen komen een keer in de twee maanden bij elkaar; het is toch vaak achteraf; het is mooi als het proactief kan, maar eigenlijk is het vaak toch het goedkeuren van de begroting en het tegen het licht houden van de plannen. Hoe belangrijk is dan toch dat intern toezicht?

De heer **Kemperman**: Het is houding en gedrag. Je moet in zo'n raad gaan zitten en dan moet je niet alleen roepen dat je verantwoordelijk bent. Het streelt vaak het ego, want je zit toch in een prachtig gremium met allemaal kundige collega's. Ik zal eerlijk zijn: ik vond dat ook wel mooi, dat je uit honderd brieven wordt gehaald en die functie mag gaan doen. Dat brengt echter wel een bepaalde verantwoordelijkheid met zich mee en die moet je dan ook wel durven invullen. Ieder moet voor zichzelf invullen hoe hij dat doet.

Ik denk dat intern toezicht misschien wel noodzakelijk is, want extern, op afstand, heb je sowieso te maken met minder informatie, minder frequentie en sowieso minder responstijd om in te grijpen waar het fout kan gaan. Of je moet alles willen controleren, maar dan moet je een hele sector onder curatele stellen.

De heer **Oskam**: Of wat je soms in het bedrijfsleven ziet, namelijk ...

De heer **Kemperman**: Een one tier board.

De heer **Oskam**: ... dat het intern toezicht gewoon een vaste baan is.

De heer **Kemperman**: Je zou kunnen zeggen: dan is de voorzitter van de raad van commissarissen één dag in de week in het bedrijf, maar dan krijg je weer de discussie over de stoel van de bestuurder. Daarmee zijn wij ook niet gewend te handelen in Nederland, zeker niet met een sector die heel veel



---

autonomie heeft gekend, zeker aan de top. Ik heb het antwoord niet om de weeffouten, zo die er zijn, te herstellen, maar dit zijn zo een paar ideeën.

De heer **Oskam**: Even nog vanuit de hoek van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. U hebt ruim een jaar in het bestuur gezeten. Wat moet er nou echt veranderen aan de toezichthouders, qua opleiding, competentie, teamverband of ...? Wat moet er gebeuren?

De heer **Kemperman**: Wij hebben in dat jaar heel veel gesproken, ook binnen het bestuur van de VTW, over de vraag of wij niet gewoon de leden moeten noemen die niet goed functioneren; naming and shaming, zoals dat zo mooi gezegd wordt. Dat is een heel principiële besluit, omdat je mensen daarmee echt kunt beschadigen. Het belang van de kwaliteit van het intern toezicht vonden wij eigenlijk wel belangrijker.

Daarnaast hebben we gezegd: hoe kunnen we ze beter maken?

Opleidingsprogramma's waren er al, maar die zijn vrijwillig. Ik geef zelf als docent les: een workshop projectontwikkeling en vastgoedtransacties. Als je gaat uitrekenen hoeveel nieuwe commissarissen rouleren en telkens binnenkomen, en als je bedenkt dat je daar één keer per jaar zit met tien mensen, dan blijkt dat het leeuwendeel niet komt. Dat zou kunnen betekenen dat ze er allemaal verstand van hebben, maar dat is een gevaarlijke aanname, want het tegendeel wordt pas bewezen in de praktijk met het volgende incident. Met andere woorden: ik vind dat je moet opleiden en ik vind ook dat je het verplicht moet stellen, zoals er voor meerdere beroepsgroepen permanente educatie is.

Die keuzes zijn gemaakt door de leden van de VTW en ook door het bestuur. Dat is nu in gang gezet. Dat betekent dat commissarissen de schoolbanken in moeten om ten minste te snappen wat een grote projectontwikkeling allemaal met zich meebrengt, of wat het begrip "bedrijfswaarde" betekent, of hoe een complexe balans of bedrijfsvoering gewaardeerd wordt. Dat zijn zaken waar niet iedere commissaris per definitie voor heeft doorgeleerd, ook al hebben ze prachtige cv's in andere sectoren. Je moet wel weten waar je het over hebt, anders kun je geen goed toezicht houden, zeker niet in die zes of zeven keer per jaar dat je bij elkaar komt.

De heer **Oskam**: Heeft dat nog consequenties voor de beloning?

De heer **Kemperman**: Daar heb ik een uitgesproken mening over. Als je een dermate verantwoordelijke positie hebt ... We zien nu hoe die verantwoordelijkheid uitpakt, hoe verontwaardigd men daarover kan zijn, welk soort incidenten, à la Vestia, een sector zodanig kunnen raken, hoe belangrijk het is ...

De heer **Oskam**: En het leidt tot aansprakelijkstelling, hè?

De heer **Kemperman**: En het leidt tot aansprakelijkstelling. Als je het goed doet, met kennis van zaken en alle risico's die erbij horen ... Ik vind dat de beloning op dit moment toch nog wordt gezien als die voor een erebaantje: ze doen het niet voor de centen. Als je er bij wijze van spreken een dag in de week mee kwijt zou zijn, om het goed te doen, om te snappen wat er gebeurt, om je vaktechnisch op de hoogte te stellen en te houden, met de risico's die erbij horen -- en die zijn er wel degelijk, zoals die persoonlijke aansprakelijkstelling -- dan vind ik dat we een verkeerde discussie voeren over het beloningsbeleid. Dan krijg je, denk ik, nooit mensen die het ... Laat ik het anders zeggen. Hier wil ik het bij laten.

De heer **Oskam**: We moeten nog hard nadenken over de conclusies en aanbevelingen die we in het eindrapport gaan zetten, maar ik kan mij zo voorstellen dat we wel iets opschrijven over aanbevelingen in het toezicht. Wat mogen we niet missen?

De heer **Kemperman**: Het is heel flauw om te zeggen, maar: dat de volkshuisvesting over het algemeen toch een fantastische sector is waar we met ons allen verschrikkelijk trots op moeten zijn en dat dát misschien wel de reden is dat je als commissaris of toezichthouder dit soort functies moet willen en dat je daarom moet durven doorpakken en voor je taak moet gaan staan. Als je de incidenten op het totaal legt, spreekt daar natuurlijk wel een bepaald beeld uit en dat onderzoekt u, maar die 28.000 mensen die er

werkzaam zijn, doen elke dag hartstikke goed hun werk en die -- hoeveel zijn het er? -- 400 directeur-bestuurders, minus de collega's die het niet zo netjes gedaan hebben, doen hartstikke goed werk. Ik vind dat dat in ieder geval ergens in uw rapport een plekje mag krijgen.

De heer **Oskam**: Dat is een conclusie. Het is ook een beetje reclame die u maakt voor de sector.

De heer **Kemperman**: En toch wil ik het zeggen.

De heer **Oskam**: Ja, heel goed, maar toch nog even de aanbeveling. Wat moeten wij het land of de minister van Volkshuisvesting meegeven over het toezicht in deze sector?

De heer **Kemperman**: Ik heb het al eens eerder gezegd. Wat het beleid van de politiek voor de sector ook wordt, zorg dat het in ieder geval consistent is voor een aantal jaren. Ik heb weleens gezegd: in de korte tijd dat ik nu in de sector loop, heb ik zes of zeven ministers mogen meemaken. Er was geen peil op te trekken: het kon om het jaar anders zijn, qua beleid, qua regelgeving en qua aantrekken en loslaten van de controle op de sector. Een consistent beleid vanuit Den Haag zou heel veel corporaties, en daarmee toezichthouders, helpen.

Er wordt wel gezegd: terug naar de kerntaken van de corporatie. Voor de toezichthouders geldt: doen waar je voor besteld bent, ook al is dat niet leuk. Als je bij jezelf voelt dat je dat niet plezierig vindt, dat je er moeite mee hebt, dat je het conflict schuwt, wees dan ook zo dapper om te zeggen: dan zit ik daar niet op mijn plek. Maar dat is houding en gedrag en dat kun je niet trainen. Je kunt het hooguit bestraffen als het fout gaat. Daar zijn wat ideeën over, met die aansprakelijkstelling. Het begint bij: hoe vul je de commissarisrol in?

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

De **voorzitter**: Ik dank mevrouw Hachchi en de heer Oskam voor hun vragen. Het woord is nog even aan de heer Mulder.

De heer **Mulder**: Ik verwonder mij wat vandaag. U zei: eigenlijk moet je als toezichthouder opgeleid worden. Volgens mij moet je nu als toezichthouder vooral goed zijn in Monopoly.

De heer **Kemperman**: Kunt u dat toelichten? Ik ken het spel: met een dobbelsteen gooien en "dat koop ik" roepen, om de anderen voor te zijn.

De heer **Mulder**: Nee, ik zal het u zeggen. U zei net, toen het ging over het B1-oordeel van de toezichthouder, dat de bestuurder en een groot deel van de raad van toezicht zeggen: dan moeten we gewoon een paar woningen verkopen. Dat noem ik monopolie. Als je op het verkeerde straatje komt, moet je woningen verkopen.

De heer **Kemperman**: Dat is een perfecte metafoor. Die gaat zeker op. Alleen is het in de praktijk wel wat weerbarstiger, zeker in een terugtrekkende markt, met dalende huizenprijzen en ga zo maar door. Maar het gebeurt. Dat speelde niet alleen bij Rentree, maar ook bij andere corporaties. Servatius had ooit ook een B1-oordeel. Vervolgens kwam het bestuur binnen een paar weken met een A-oordeel. Wat is daartussen gebeurd? Er is een plan geschreven met twee dingen erin: we gaan meer woningen verkopen en we gaan de bedrijfslasten terugbrengen. Als corporaties ergens mee worstelen, is het met het terugbrengen van die bedrijfslasten. Het verkopen van woningen is de afgelopen jaren ook niet echt een briljante zet gebleken, hoewel een aantal het toch best voor elkaar heeft gekregen. Maar het is waar: dat zijn de grote draaiknoppen van Monopoly.

De heer **Mulder**: Ik vond het een leuk spel toen ik klein was, dus er is nog hoop voor mij om ooit eens toezichthouder te worden.

Mijn tweede verwondering was deze. De heer Teuben verliet vanochtend deze zaal. Ik had de indruk dat hij het beeld had dat hij het wel goed had

gedaan, ondanks dat er meer dan 60 miljoen was verdampt. Hoe kijkt u daartegenaan?

De heer **Kemperman**: Als de heer Teuben het gevoel heeft dat hij het goed heeft gedaan, is dat in ieder geval plezierig voor hem. Maar als een rechter in een ontslagprocedure een dergelijk vonnis uitspreekt, als je jaarrekening, waarover ik met name met de accountant en de heer Teuben zo veel discussie heb gehad, door een nieuwe accountant met 67 miljoen gecorrigeerd moet worden, en als het Centraal Fonds, het Waarborgfonds en de minister ingrijpen ... Je kunt blijven volhouden dat je het erg goed gedaan hebt en de rest van de wereld jou niet begrepen heeft, maar dit zijn volgens mij de feiten.

De **voorzitter**: Mijnheer Kemperman, wij zijn bijna aan het einde van dit openbaar verhoor. Wij zijn overigens als enquêtecommissie zelf gaan kijken bij corporaties, ook in Vlaardingen. Waarom hebben wij dat gedaan? Om juist te kunnen zien dat het ook goed kan gaan en om te zien hoe corporaties normaal functioneren, zonder met lelijke dingen naar buiten te komen. Dat doen wij als commissie om die incidenten in het juiste perspectief te kunnen plaatsen. Dat is ook onze taak als commissie.  
Ik dank u en sluit het openbaar verhoor.

Sluiting 14.32 uur.