



JOOST KINGMA
**Tussen ideaal
en kapitaal**
Bouwfonds,
1946-2006

VANTILT



Bouwfonds
NY BOUWFONDS NEDEK-LANDSE GEMEENTEN

Tussen ideaal en kapitaal
Bouwfonds, 1946-2006
JOOST KINGMA

Uitgeverij Vantilt

Wij werden in een magere tijd, een tijd van zuinigheid geboren.
Maar, met veel ijver en beleid wisten wij bronnen aan te boren.
Van welvaart en van zekerheid, gaat dat alles weer verloren?
Bijten wij straks weer op een houtje,
Oudje?

Herman van Veen

Deze historie draag ik op aan mijn kinderen en kleinkinderen,
opdat ze weten waarom hun (groot)vader zo vaak praat over zijn
bijzondere tijd bij Bouwfonds.

Inhoud

Kort door de bocht. Synopsis voor de lezer met weinig tijd 7

Verantwoording 11

1

De kiel wordt gelegd (1942-1952) 17

2

Groei en bloei (1953-1980) 43

3

Draagvlakverbreding, een overlevingsstrategie (1980-1989) 97

4

De nieuwe koers: groeien in vastgoed (1990-1999) 125

5

Lovebaby Bouwfonds: *winner takes all* (1999-2001) 147

6

Succes en uitverkoop (2001-2006) 169

Epiloog 177

Bijlage 1: Innovaties van Bouwfonds 193

Bijlage 2: Bouwfonds in cijfers 194

Noten 197

Literatuur 198

Dankwoord 199

Illustratieverantwoording 200

Colofon 200

Kort door de bocht

Synopsis voor de lezer met weinig tijd

Bouwfonds wordt vlak na de Tweede Wereldoorlog, in de tijd van de wederopbouw, opgericht door de sociaal bevlogen Jacob Wiersema om de 'koper met de kleine beurs' aan een woning te helpen. Bouwfonds is daarmee een van de middelen van de sociaaldemocratie om de arbeider te emanciperen tot een volwaardig en verantwoordelijk lid van de samenleving.

De jaren dertig werden gekenmerkt door een diepe economische depressie met een ongekennde werkloosheid, met name onder de arbeiders (geschoold en ongeschoold). Dit versterkte het idealisme in de politiek om deze groep betere maatschappelijke vooruitzichten te bieden.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog werden veel woningen vernietigd, terwijl de woningbouw vrijwel stil kwam te staan. Er was dus aanleiding genoeg om na te denken over hoe het na de oorlog moest, zowel met de arbeidersklasse als met de opkomende woningnood.

Een klein groepje ambtenaren en burgemeesters onder leiding van Jacob Wiersema, gemeentesecretaris van Westerbork in Drenthe, ontwikkelt een idealistische visie: bezitsvorming onder arbeiders en de opkomende middenklasse kan helpen bij hun emancipatie tot volwaardige, welvarende deelnemers aan de economie en de samenleving. Door deze groepen te laten sparen voor een woning, worden twee vliegen in één klap geslagen: de middenklasse bouwt kapitaal op en het bouwsparen helpt de woningnood te bestrijden. In deze sociale visie is een belangrijke rol weggelegd voor de overheid, die deze groepen kan helpen door de juiste financiële en fysieke faciliteiten te scheppen.

Wiersema en zijn mensen weten na de oorlog dit ideaal met veel innovatieve kracht en briljante vondsten vorm te geven in de Bouwkas, later Bouwfonds. Het voorzien in een essentiële behoefte staat daarbij voorop, niet een winst oogmerk. De wederopbouw van Nederland na de oorlog gebeurt in een klimaat waarin de eerste noden moeten worden gelenigd. De overheid creëert zowel de voorwaarden voor verhoging van de welvaart als een sociaal vangnet voor de uitvallers en gepensioneerden in de verzorgingsstaat. Politiek en maatschappelijk gesproken krijgt het sociale denken de overhand op het liberale, kapitalistische denken. Nederland lijkt de handen ineen te slaan, als je er door de oogharen naar kijkt. Het eigenbelang wijkt voor het collectieve belang.

Hoewel er ook economische dalen zijn, zoals de economische recessie in de jaren zestig en de eerste oliecrisis van begin jaren zeventig, wordt de middenklasse groter en welvarender. Zo'n brede, welvarende middenklasse is een essentiële voorwaarde voor een stabiele samenleving. Deze sociale bloeitijd heeft zijn hoogtepunt begin jaren zeventig, tijdens het kabinet-Den Uyl.

De dan al flauw zichtbare breuklijnen in dit mooie beeld openen zich verder tijdens de tweede oliecrisis eind jaren zeventig. In Nederland en daarbuiten breekt een periode van economische recessie aan die ook de bouwwereld hard treft.

Bij Bouwfonds acht Wiersema zijn missie verwezenlijkt. De man met de kleine beurs heeft zijn koopwoning en is volwaardig lid van de samenleving. Nu moet iemand anders het roer maar overnemen. Een man met een geheel andere stijl, oud-topambtenaar Hajo Viersen, krijgt de leiding. Hij blijkt niet de gedroomde nieuwe leider, meer een tussenpaus. Zelf ziet hij zijn tijd bij Bouwfonds als een 'interbellum'. Zijn missie wordt om Bouwfonds door de economische crisis heen te loodsen en het bedrijf minder afhankelijk te maken van woningbouw en hypotheekverstrekking. Zijn oplossing is draagvlakverbreding: diversificatie van de kernactiviteiten met verzekerings- en automatiseringsbedrijven.

In Groot-Brittannië en de Verenigde Staten is de crisis ook diep, maar in de jaren tachtig keert het tij. De nieuwe Britse *prime minister* Margaret Thatcher weet de stakingen in haar land met harde hand te breken en introduceert het neoliberalisme, een nieuwe vorm van kapitalisme, om uit de crisis te komen. In de vs komt president Reagan aan de macht; ook hij geeft ruim baan aan het particuliere initiatief met zijn *reagonomics*. In Nederland wordt de stroming belichaamd in de opeenvolgende 'paarse' kabinetten, en slaan werkgevers en werknemers volgens het aloude poldermodel de handen ineen in het Akkoord van Wassenaar. Er breekt een nieuwe tijd aan waarin kapitaal, winst en bedrijfsleven weer grote aantrekkingskracht krijgen – en macht. Individualisme (het 'Ik-tijdperk', schrijft de *Haagse Post*) wint het weer van altruïsme. Nederland gaat massaal beleggen op de beurs, pure geldmachines als hedgefonds komen op. Ook de volkshuisvesting gaat op de schop. Bouwfonds, onder leiding van de nieuwe bestuursvoorzitter John Simons, wendt eveneens de koers naar zakelijkheid. Groei en financieel resultaat gaan nu boven het voorzien in de behoefte aan betaalbare, goede huisvesting. Bouwfonds groeit in de jaren negentig sterk in de oorspronkelijke activiteiten woningbouw en hypotheek, maar ook op het glibberige pad van commercieel vastgoed en projectfinanciering. Het commerciële, meer kapitalistische denken krijgt geleidelijk de overhand op het aanvankelijke idealisme uit de periode Wiersema. Dit commerciële denken vormt ook de aanleiding voor verdere groei in vastgoedfinanciering en commercieel vastgoedontwikkeling.

In de jaren tachtig en negentig wordt Bouwfonds slachtoffer van zijn eigen groeiambities en de wens van de gemeentelijke aandeelhouders tot cashen. Het is de bloeitijd van het Thatcheriaans neoliberaal kapitalisme, in Nederland politiek belichaamd in opeenvolgende 'paarse' kabinetten. Een periode waarin de hele volkshuisvesting op de schop gaat.

De status als publieke onderneming en de eigen Trustinstelling van Bouwfonds beperken de risico's voor financiers en zorgen voor een uitstekende

toegang tot de kapitaalmarkt. Het ruim beschikbare kapitaal leidt tot een aantrekkelijke winstmarge op hypotheek en vastgoedfinancieringen. Ook in de woningbouw kan, als gevolg van de prijsexplosie op de woningmarkt, in de jaren negentig goed geld worden verdiend. Bouwfonds wordt een geliede geldmachine, die het voor het ontwikkelingsbedrijf mogelijk maakt veel bouwgrond te verwerven met een even zo grote winstpotentie.

Nadat de strategie van de jaren tachtig, met diversificatie naar verzekeringen en automatisering, overboord is gezet, wordt ‘commercieel’ het nieuwe toverwoord en komt de oorspronkelijke sociale doelstelling van de onderneming verder onder druk te staan. Niet de kernactiviteiten rondom woningbouw en hypotheek, maar overnames in commercieel vastgoed en internationale projecten worden de pronkstukken. De wereld van het commerciële vastgoed wordt voor de Bouwfondstop geleidelijk aan de norm.

De groei in commercieel vastgoed brengt Bouwfonds ook in contact met een tot dan toe onbekend slag lieden. Zij hebben een geheel andere, op geld en glamour gerichte, cultuur dan de oorspronkelijk sociaal gedreven Bouwfondsen. In 1995 wordt Van Vlijmen Vastgoed overgenomen. Daarmee sluipt een geldwolf binnen die na enige tijd achter de schermen bij het ontwikkelingsbedrijf voor commercieel vastgoed ongezien frauduleuze handel weet te bedrijven. De vastgoedfraude wordt tien jaar later, als Bouwfonds al uiteen is gevallen, door onderzoek van Justitie, FIOD en de onderneming zelf aan het licht gebracht. De fraudeurs krijgen zware straffen opgelegd.

Bouwfonds verdient snel en veel geld aan vastgoedfinanciering. Ook het hypotheekbedrijf groeit snel. En om te kunnen groeien is er meer vermogen nodig. Simons wil het liefst naar de beurs, maar de raad van bestuur besluit na veel studies van adviseurs en gesprekken met geïnteresseerde partijen om in zee te gaan met een strategische partner uit de bankenwereld. Het ‘pareltje’ Bouwfonds komt op de markt. ABN AMRO wint de competitie en neemt Bouwfonds, dan onder bestuursvoorzitter Cees Hakstege, over. De gemeenten worden in vijf jaar tijd afbetaald. Alvorens zelf ongewild prooi te worden in een overnamestrijd van epische proporties tussen Europese bankenconsortia, zet ABN AMRO haar liefdesbaby Bouwfonds in de etalage omdat de bank wil groeien in de internationale bankensector.

Na zestig succesvolle jaren als belangrijkste bouwer en financier van betaalbare, goede woningen voor de opkomende middenklasse, wordt Bouwfonds in 2006 door de bank opgesplitst en worden de bedrijfsonderdelen, met uitzondering van het lucratieve hypotheekbedrijf, met grote winst verkocht aan Rabobank en SNS REAAL. De sociale droom van Wiersema valt in duigen.

De zestigjarige historie van dit oorspronkelijk prachtige, idealistische bedrijf, de zeiltocht tussen de klippen van ideaal en kapitaal en de vraag of het zo had moeten aflopen, is de rode draad van dit verhaal. Een verhaal dat parallel loopt met – en daarmee een illustratie vormt van – de politieke en economische geschiedenis van het naoorlogse Nederland. Van een sociaal

gedreven verzorgingsstaat naar een neoliberaal vechtparadijs voor kapitalisten, met als resultaat een kredietcrisis vanaf 2007 die alleen zijn gelijke kent in de diepe depressie van de jaren dertig. Dezelfde treurige jaren dertig die de voedingsbodem vormden voor het ontstaan van Bouwfonds, en die tegelijk de woningarchitectuur leverden waarmee Bouwfonds in de glorieuze jaren negentig retrowoningen ontwierp die als warme broodjes over de toonbank gingen: het succesvolste woningtype ooit.

Was er een ander scenario denkbaar geweest voor Bouwfonds? Hoe had de toekomst eruitgezien als begin jaren negentig gekozen was voor een blijvende focus op de ontwikkeling en financiering van de sociale koopwoning en de groei bepaald werd door de eigen verdien capaciteit? En hoe zou dat plaatje eruitzien in het perspectief van de maatschappelijke en economische ontwikkeling van de komende decennia? Is er ruimte voor een sociale onderneming in de toekomstige huisvestingsmarkt? En zo ja, welke vorm en eigenaren zou die moeten krijgen?

Het zijn fascinerende vragen, voortgekomen uit mijn zoektocht die in dit boek wordt beschreven. Vragen waarop ik in de epiloog een – begin van een – antwoord probeer te geven.

Verantwoording

Mijn fascinatie en vragen

Ben ik dan toch een romanticus? Dit boek is namelijk geboren uit een flinke vleug nostalgie, uit heimwee naar een voorbij Bouwfonds. Een Bouwfonds dat naar mijn overtuiging onnodig ten onder ging. En al speurend in de historie werd die emotie niet zwakker, eerder sterker: ik kreeg bewondering voor de bijzondere manier waarop dit bedrijf is vormgegeven op een maatschappelijk unieke plek tussen ideaal en kapitaal. Dit gevoel sterkte mij bij het zoeken naar antwoord op mijn vraag waarom dit bedrijf aan zijn succes ten onder moest gaan en voedde mijn kritiek op de laatste akte in de Bouwfondsgeschiedenis. Een geschiedenis waar ik zeven jaar onderdeel van uitmaakte.

In het voorjaar van 1996 trad ik in dienst bij Bouwfonds als directeur concerncommunicatie. Opgeleid als Wageningse ingenieur en met achttien jaar ervaring bij ingenieursbureau Heidemij kwam ik terecht in de wondere wereld van de projectontwikkeling en vastgoedfinanciering. Bij Heidemij, dat begin jaren tachtig bijna ten onder was gegaan aan branchevreemde activiteiten, had ik geleerd dat projectontwikkeling, zeker in het buitenland, een risicovolle aangelegenheid is. Eenmaal bij Bouwfonds begreep ik dat vastgoedontwikkeling en -financiering een vak is dat uitblinkt in het inschatten van risico's. Bouwfonds had dat tot een grote kunst verheven en verdiende daar goed geld mee. Het bedrijf was uitgegroeid tot een juweel in de vastgoedsector. Voor mij zat de grote kracht van het bedrijf in de wezenlijke verbinding tussen ontwikkeling én financiering. Die vormden samen een steen waaraan in de loop van de jaren diverse facetten werden geslepen: woningbouw, hypotheke, vastgoedfinanciering, commercieel vastgoed, vastgoedmanagement. Aan die verbinding kwam een einde door de verkoop van de onderneming in onderdelen in 2006. De basis voor die opsplitsing werd gelegd bij de verkoop van de gemeentelijke aandelen aan ABN AMRO in 2000. Het fascineert me waarom die strategische route, met name in de jaren negentig, zo gekozen is. Waren het onvermijdelijke keuzes die pasten in het tijdsbeeld van de *booming nineties* of was de ondergang van Bouwfonds te vermijden geweest? Had voorkomen kunnen worden dat die prachtige, veelzijdige steen met zijn van oorsprong sociale doelstelling uiteindelijk in stukken is gebroken? Al in mijn Bouwfondstijd geloofde ik niet dat de verkoop van de aandelen de enige begaanbare route was, dat er geen blijvende positie op de markt was voor een sociale, ondernemende bouwer en financier van koopwoningen voor starters in de middenklasse. In dit boek zoek ik een antwoord op die vragen vanuit mijn perspectief als oud-Bouwfondser.

Met een achtergrond van zeven mooie jaren bij dit bedrijf kijk ik terug in de tijd naar de oprichting, naar de drijfveren van oprichter Wiersema en zijn staf, naar de tijd van de naoorlogse woningnood en wederopbouw van Nederland en naar de besluitvorming in de jaren negentig die de basis legde voor de ondergang van Bouwfonds.

Dat verhaal, het verhaal van de bouwspaarkas voor de man met de kleine portemonnee naar de bank van het grote geld, van ideaal naar kapitaal, is de moeite waard om verteld te worden. Geschreven op persoonlijke titel, vanuit mijn persoonlijke invalshoek, observaties en vragen, opgedaan in mijn rol als directeur concerncommunicatie in de periode 1996-2003.

Met dat verhaal wil ik niet zo nodig tegengas bieden aan de verwrongen beeldvorming over Bouwfonds door de vastgoedfraude. Wel wil ik op zoek gaan naar het idealisme van de Bouwfondsoprichters, naar de vele innovaties die zij vormgaven en naar de effecten van het neoliberale kapitalisme van de jaren negentig, dat Bouwfonds tot grote hoogte bracht in een vastgoedbubbel die uiteindelijk uiteen zou spatten. Het is tegelijk een zoektocht naar wie op cruciale momenten de besluiten namen en waarom.

Bouwfonds was ruim dertig jaar, vanaf de oprichting in 1946 tot de crisis van de jaren tachtig, een prachtig, sociaal gedreven en solide ontwikkelaar en financier van woningbouw voor de middenklasse. De daaropvolgende dertig jaar werd het bedrijf alsmaar zakelijker en werden de motieven steeds minder idealistisch, en steeds meer kapitalistisch. En tot slot werd Bouwfonds in 2006 als zelfstandige eenheid opgeheven.

12

Waren deze wendingen onvermijdelijk? Was er een cruciaal moment, waarop er geen weg meer terug was? Om dat na te gaan, plaats ik de geschiedenis van Bouwfonds – met name de cruciale koerswijzigingen – in de maatschappelijke context: het streven van de sociaaldemocratie om na de oorlog de arbeider te verheffen uit zijn al te afhankelijke positie, de opkomst van de middenklasse in de jaren zestig en zeventig, de economische heroriëntatie van bedrijven na de crisis van begin jaren tachtig en het neoliberale kapitalisme vanaf de jaren negentig.

Ergens in de jaren tachtig is het gaan schuren tussen de oorspronkelijke doelstelling (een eigen woning voor de kleine beurs) en de nieuwe doelstelling (maximaal geld verdienen). Is Bouwfonds toen ‘van zijn geloof gevallen’ of was die ontwikkeling gewoon een weerspiegeling van de tijdgeest, de heersende opvattingen over bedrijfsstrategie: groei, diversificatie, internationalisatie, winstmaximalisatie?

Tot aan het vertrek van Wiersema was geld verdienen een voorwaarde voor continuïteit van de onderneming, nooit een doel op zich. Viersen zette in de crisis van de jaren tachtig overleven op de eerste plaats. Zijn opvolger Simons koerste op zakelijkheid, groei en rendement, de maatschappelijke opdracht werd bijzaak. De groei-doelstelling vroeg om meer eigen vermogen en zo was onvermijdelijk een partner nodig die daaraan kon bijdragen. In de twee jaren die Cees Hakstege gegeven waren als voorzitter van de raad van bestuur

maakte hij de klus af met de verkoop van Bouwfonds aan ABN AMRO. Voor de bankier Henk Rutgers die zijn plaats innam, zat er weinig anders op dan het spel af te ronden en de deur te sluiten.

De enorme publiciteit rond de vastgoedfraude in de vorm van boeken, media-aandacht, een toneelstuk en een televisieserie heeft Bouwfonds in de afgelopen jaren in een buitengewoon negatief daglicht geplaatst. Daar kwam bij dat SNS REAAL zich verslikte in de overname van Bouwfonds Property Finance, waardoor in 2013 ook deze bank door de staat moest worden gered. Door de vastgoedfraudezaak is van Bouwfonds een beeld blijven hangen van een bedenkelijke organisatie waar figuren als Jan van Vlijmen en 'Ome Nico' Vijsma de (frauduleuze) dienst uitmaakten. Het beeld is dat het streven naar puur geldelijk gewin en onbehoorlijke praktijken aan de orde van de dag waren en dat angst en repressie de cultuur bij Bouwfonds beheersten.

De werkelijkheid was evenwel anders. Van Vlijmen en trawanten vormden met een handvol mensen op een totaal van bijna tweeduizend medewerkers (en een evenredige omzet) een kleine parasiet op de rug van het in de basis degelijke en financieel solide Bouwfonds Nederlandse Gemeenten. Op het uiteenvallen van Bouwfonds in 2006 heeft de vastgoedfraude geen invloed uitgeoefend. Die zaak speelde vanaf 2007 en valt daarmee buiten de focus van mijn onderzoek. In het kader van dit boek beperk ik me tot de overname van Van Vlijmen Vastgoed en de inpassing in de Bouwfondsorganisatie vanuit de optiek van het steeds commerciëler worden van de onderneming.

Over de gebruikte bronnen

In dit boek heb ik gebruikgemaakt van vele bronnen: archieven en publicaties van het voormalige Bouwfonds, gesprekken met oud-collega's en andere betrokkenen, mijn persoonlijke herinneringen en indrukken, publicaties over maatschappij en economie in de periode van naoorlogse wederopbouw tot heden, en artikelen in kranten en tijdschriften. Deze bronnen heb ik gebruikt om een lopend verhaal te maken. Waar passend wordt er in de tekst naar verwezen. De gebruikte literatuur is opgenomen in het literatuuroverzicht.

Een van de invalshoeken van deze Bouwfondshistorie is om de strategie van Bouwfonds te plaatsen tegen de achtergrond van de heersende economische, politieke en sociale opvattingen in de periode 1946-2006. Daarvoor heb ik gebruikgemaakt van een aantal historische studies van economen, waaronder Jan Luiten van Zanden, Keetie E. Sluyterman en Jaap van Duijn.

Veel van de bronnen die ik gebruik zijn echter (nog) niet gepubliceerd. Dat zijn onder meer de memoires van oprichter Wiersema (1991), een in opdracht van voormalig bestuurssecretaris Henk Slim geschreven concept-historie (1985) en de ervaringen van betrokken personen, opgetekend in persoonlijke gesprekken.

Nog een bijzonder woord over de informatie die ik kreeg van mijn oud-col-

lega's en andere geïnterviewden. Zij hebben hun kennis en inzichten met mij gedeeld, maar dragen uiteraard geen enkele verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit boek. Hetzelfde geldt voor de directies van de Rabo Vastgoedgroep en van BPD, die mij toestemming hebben gegeven voor gebruik van de Bouwfondsarchieven.

Deze historie schrijf ik niet als representant van de Bouwfondsdirectie. Ik schrijf dit boek geheel op persoonlijke titel. Het feitenrelaas en de beschouwingen zijn voor mijn rekening. Mijn doel is geschiedschrijving, geen journalistiek. Ik beoog ook geen *naming and shaming*. Het gaat mij om de zoektocht naar en de ratio achter de besluiten die cruciaal waren voor de koers van Bouwfonds, niet om 'goed' of 'kwaad'. Waar nodig voor de helderheid van het verhaal noem ik namen van bestuurders die leidinggaven in een bepaalde periode.

Bewust heb ik niet de leden van de raad van bestuur uit het laatste decennium geïnterviewd. Voor een evenwichtig beeld had ik dan alle vijf leden moeten spreken en dat was niet mogelijk, want John Simons, voorzitter van 1990 tot 1998, is overleden. En hij is nu net de man die in mijn optiek de belangrijkste wending in de koers van Bouwfonds inzette. Van de nog levende bestuursleden uit de daaraan voorafgaande periode was alleen Bert Stal, die Bouwfonds tussen 1973 en 1994 diende, bereid zijn ervaringen en zienswijze met mij te delen.

14 De rol van de commissarissen in de besluitvorming heb ik niet onderzocht.

Over stijl en drijfveren

Dit boek is het resultaat van mijn persoonlijke speurtocht. Bewust heb ik daarom gekozen voor een opzet waarbij ik de vragen stel die een buitenstaander al lezend zou kunnen hebben.

Toen ik in 1996 bij Bouwfonds ging werken, was dat bij een onderneming waar ik een warm gevoel bij had. Het was een mooi en evenwichtig gevormd bedrijf, gebouwd op de elkaar versterkende onderdelen woningbouw en hypotheek. Aan het eind van mijn zeven jaren bij Bouwfonds zag ik dit bedrijf zijn unieke positie verliezen door de verkoop aan handelsbank ABN AMRO. Na mijn vertrek werd mijn vrees bewaarheid en werd Bouwfonds handelswaar. Bovendien, zo bleek later, brachten sommige nieuwe loten aan de stam giftige vruchten voort, namelijk de op commercieel vastgoed gerichte ontwikkelings- en financieringsactiviteiten. De eerste door frauduleus, de tweede door risicovol zakendoen. Met steeds de geldkist als grote drijfveer.

Gelukkig was het oordeel van de rechters in de Klimop-zaak heel duidelijk: wat er achter de muurtjes van Van Vlijmen gebeurde, was immoreel. De veroordelingen in hoger beroep spreken voor zich.

Nostalgie naar het verdwenen Bouwfonds voedde aanvankelijk bij mij een wat sombere insteek bij het schrijven. Maar gaandeweg, speurend in en

lezend over de ontstaansgeschiedenis en opkomst van het bedrijf, sloeg mijn stemming om naar bewondering voor de enorme creatieve en innovatieve kracht van de eerste generatie Bouwfondsen. Steeds weer bedachten ze nieuwe technische en financiële constructies die de kwaliteit en betaalbaarheid van de koopwoning voor de gewone man moesten garanderen. Ze werden gedreven door een zorg voor zekerheid. En die vernieuwende cultuur droegen ze over aan de volgende generatie Bouwfondsen. Uiteindelijk verloor dat idealisme terrein aan zakelijkheid en kapitalisme. Ik zou dus de vroege Bouwfondsen geen recht doen met een somber verslag van de historie. Daarvoor kent de geschiedenis van het bedrijf te veel briljante vondsten.

Was het moeilijk of zelfs onverantwoord om dit boek kritisch en met enige distantie te schrijven als een van degenen die in de cruciale jaren negentig zelf als stafdirecteur nauw betrokken was bij de uitvoering van de uitgezette koers? Ik denk het niet. Anders had het nu ook niet voor u gelegen.

Van binnenuit bekeek ik de langzame teloorgang van het bedrijf met een kritische blik. Er waren veel momenten en collega's waar ik grote werkvreugde aan ontleende, maar op de achtergrond begon er een steeds groter ongemak te groeien. Dat gevoel bereikte zijn toppunt bij de verkoop van Bouwfonds aan ABN AMRO. Daarna wilde ik eigenlijk zo snel mogelijk weg, in het besef dat deze verkoop een uitgesteld einde betekende van het prachtige bedrijf dat Bouwfonds voor mij was. In 2003 heb ik afscheid genomen. Vanaf dat moment heeft me dit boek voor ogen gestaan. Niet om gelijk te krijgen, maar om op zoek te gaan naar de achterliggende motieven, naar de cruciale momenten in de strategische besluitvorming. Die zoektocht heeft dit boek opgeleverd.

Uiteindelijk wil je al schrijvend ook iets van jezelf ontdekken. In dit geval wilde ik ontdekken hoe ik me verhoud tot socialisme en kapitalisme, egoïsme en altruïsme, geldlust en ondernemerschap. Winnen en verliezen. Eerlijkheid en slimheid. Leugens en de waarheid.

Truth is the daughter of time, not of authority.¹

Is er een waarheid? De tijd zal het bewijzen. Dit is mijn waarheid met de kennis van nu.