

Zo ben jij niet

Colofon

ISBN: 978 94 6365 683 2

1e druk 2024

© 2024, Klaas Koops

Uitgeverij Elikser

Ossekop 4

8911 LE Leeuwarden

www.elikser.nl

Drukwerk: CSL digitaal B.V.

Vormgeving binnenwerk en omslag: Evelien Veenstra

Foto auteur: Majella Elgersma

Redactie: Jelte Nieuwenhuis

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op wat voor wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en de uitgeverij.

This book may not be reproduced by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the author and the publisher.

Zo ben jij niet

Klaas Koops



Ik weet waar Petrus de sleutels heeft.

Dit boek draag ik op aan mijn ouders. De werkelijke gebeurtenissen achter het verhaal hebben ze gelukkig niet of niet bewust meegemaakt. Ze zouden het ook niet hebben verdiend te weten wat hun kind is overkomen. Wat hun wel toekomt is alle eer voor het feit dat ik een boek als dit kan schrijven. En dat heeft alles te maken met de opvoeding die zij mij gaven. Daarvoor ben ik beiden eeuwig dankbaar.

Verder dank ik Jelte, Maaïke, Piet, Frans, Coen en mijn geweldige echtgenote voor hun onmisbare bijdrage. En niet te vergeten uitgever Jitske.

En zo zag ik mijzelf bij de start van deze zelf gestelde opdracht geconfronteerd met moeilijk te beantwoorden vragen. Want hoe maak je in een boek als dit duidelijk wat er door je heen gaat als politiek en media je in het openbaar achtervolgen? En hoe verwoord je wat snerende aantijgingen en doodsbedreigingen met je doen? Hoe omschrijf je het gevoel dat je krijgt als je levenswerk sneuvelt en alles wat je tot dan toe hebt gepresteerd compleet naar de achtergrond verdwijnt? Wat zeg je in vredesnaam over de wijze waarop je dit alles verwerkt?

Ik schrok toch een beetje. Mijn gast had op internet iets negatiefs over mij gelezen. Het drama lag nota bene al meer dan een decennium achter me.

We zaten voor de buitenstal. Ik antwoordde dat ik daar best iets over wilde vertellen, maar dat ik hem ook graag wat beter wilde leren kennen. Tot nog toe hadden we slechts telefonisch contact gehad. Wel was hij al twee keer komen kijken naar de merrie, maar beide keren was ik er niet. Mijn vrouw had hem ontvangen. Nu kwam hij het dier ophalen.

‘Begin jij maar,’ zei ik. En dat deed de koper. Bij een glas champagne vertelde hij hoe hij in de paardenwereld was beland. En dat was mooi omdat ik zo mijn gedachten even kon ordenen. Ondertussen was de zon achter de wolken vandaan gekropen.

Vervolgens deed ik uit de doeken wat mij in 2007 en 2010 was overkomen en waarom dit nog altijd op internet stond. Dat was ook gelijk de reden waarom ik alweer een hele tijd in de paarden zat en me niet meer bezighield met de volkshuisvesting.

‘Ik herken je verhaal helemaal, Martijn,’ zei hij toen ik klaar was. ‘Mijn broer is ook ooit in zo’n publieke storm terechtgekomen. Fijn dat ik nu weet hoe het werkelijk is gegaan. En dat je die storm hebt doorstaan. Zo zie je maar weer, de waarheid is nooit precies zoals je denkt dat zij zal zijn. Er wordt veel te veel gedachteloos veroordeeld.’ Hij voegde eraan toe dat zijn broer zich door die ‘eendimensionale berichtgeving door politiek en media’ voorgoed gebrandmerkt en uitgerangeerd voelde.

Na dit bezoek pakte ik de pen weer op. Het gesprek had me opnieuw gesterkt in het idee dat het vertellen van het volledige verhaal wel eens een mogelijkheid zou kunnen zijn

om ook het laatste restje litteken te laten vervagen. Per slot van rekening is schrijven ook praten. Maar doorslaggevend is toch vooral geweest dat mijn gast op een gegeven moment had opgemerkt: 'De wereld heeft er domweg recht op om te weten wie je werkelijk bent.'

Daarbij kwam: in de achterliggende jaren had ik nagenoeg niets gelezen over de persoonlijke gevolgen van een politieke en mediale klopjacht voor het 'slachtoffer'. En al helemaal niet vanuit diens perspectief. En dat terwijl er toch geregeld mensen sociaal werden uitgesloten, ofwel werden gecanceld.

Wat me echter nog het meest motiveerde was dat het in publicaties en reflecties over cancel- of afrekencultuur vrijwel nooit ging over de leidende rol die de politiek en een deel van de pers hebben gespeeld in het ontstaan en onderhouden van die inmiddels breed ingeburgerde cultuur. Het heeft geleid tot het fenomeen dat mensen publiekelijk worden veroordeeld en uitgesloten nadat zij in de publiciteit aan kritiek zijn blootgesteld, terecht of onterecht. Nee, vandaag de dag gaat 'de schuld' voor zo'n middeleeuwse heksenjacht vrijwel altijd naar de sociale media en naar groepen die daarvan, gedreven door sociale of politieke sentimenten en belangen, gebruik of misbruik maken.

Voor mij allemaal overwegingen om te kiezen voor een fictieve vertelling op basis van wat er werkelijk heeft plaatsgevonden.

I

1

‘Ik weet in elk geval goed hoe het níét moet.’

De selectiecommissie had mijn woorden welwillend aan-gehoord. Het was een les uit mijn vorige baan. Als direc-tiesecretaris had ik van nabij gezien hoe mijn bazen van de noodzakelijke vernieuwingen een puinhoop hadden gemaakt.

Hoe het dan wél moest zou ik gaan uitvinden, zo had ik vervolgens ietwat overmoedig tegenover de commissie ver-klaard. Ik vond dat ik daarvoor vernieuwende ideeën genoeg had. En die leken me hard nodig ook, de komende jaren moest ik als eerste en eindverantwoordelijk directeur het integratie-proces bij de Amsterdamse woningcorporatie Amstelgaerden in goede banen gaan leiden.

Verder herinner ik me van die sollicitatie in 1990 niet veel meer. Behalve dan het oude gebouw, hoe het lag aan het water.

Net voor mijn benoeming was de eerste fusieronde op pa-pier afgerond. In 1997 zouden er nog fusies met enkele kleinere corporaties volgen. Hierop terugkijkend heb ik dus bij twee fu-sierondes de taak gekregen om van de betrokken corporaties en hun medewerkers één geheel te smeden.

Al was ik nog betrekkelijk jong, toch had ik een aardige loopbaan achter de rug. En door alles wat ik in mijn carrière en vooral in die laatste baan had meegemaakt, had ik een neus ontwikkeld voor zaken die in een organisatie konden mislo-pen. Vaak zag ik risico's en dreigingen al ver van tevoren aan-komen. Ook had ik ervaren dat deze vroeg of laat op het bordje van de directie terechtkwamen.

‘Hitte stijgt altijd naar boven,’ zo had mijn coach Mees Boulangé dit verschijnsel een keer verwoord.

Wat ik ook goed onder de knie had: bij twijfel hield ik

gevoelsmatig vast aan de door mijzelf gestelde missie. Mees vond dit zelfs mijn sterkste kant, maar 'evengoed een valkuil'. En daarin had hij gelijk, ik kon er soms te lang aan vasthouden.

Zelf vond ik mijn kracht liggen in mijn vermogen om in een veelheid van gegevens en ontwikkelingen een grote lijn te blijven zien. Verder vielen voor mijn gevoel veel problemen op te lossen door ze gewoonweg aan te pakken. Doorgaans trok ik praktische kwesties vlot door ze in een breder perspectief te plaatsen, beleidsproblemen en -dilemma's gaf ik handen en voeten door ze samen met medewerkers concreet te maken. Het spel van leidingnemen had ik dan ook aardig onder de knie, al zeg ik het zelf. En dat niet alleen, ik vond het vooral verrekke leuk werk.

Tijdens het samenvoegen en integreren van de grotere corporaties tot Amstelgaerden daagde ik mijn medewerkers voortdurend uit om na de papieren fusie te komen 'van moeten naar willen'. Maar na een jaar of wat zag ik in dat maar weinigen dit werkelijk voor elkaar kregen.

Daarom moest er iets gebeuren. En zo trainde ik mijn medewerkers in het aanleren van innovatieve inzichten en vaardigheden. Ze moesten leren vertrouwen op die nieuwe deskundigheid om ook binnen veranderde kaders goed te kunnen acteren. Nieuwe professionele vaardigheden die ook een noodzakelijke voorwaarde waren voor het kunnen realiseren van de door mij nagestreefde missie: verduurzaming van de huisvesting.

Meteen na mijn benoeming was ik daarmee aan de slag gegaan. Verduurzamen zag ik niet alleen als mijn missie, maar ook als een middel om personeel en organisatie beter te laten samenwerken. Door daarop te focussen kreeg niet alleen de corporatie een duidelijk doel, nee, ook de medewerkers kre-

gen zo een gedeelde uitdaging. Een doorlopend cursus- en trainingsprogramma ondersteunde hen daarbij. Mees en zijn medewerkers voerden veel van dit ondersteunende werk uit.

Die missie lag mij na aan het hart. Ik had die aan mezelf gestelde verduurzamingsopdracht tijdens een van mijn vorige banen in de volkshuisvesting opgepikt. Wanneer en hoe, ik heb werkelijk geen idee. Maar ik kan niet ontkennen dat ik al van kinds af aan grote belangstelling had voor natuur en milieu. En dat die in mijn ogen de pijlers onder het menselijk bestaan vormden. Kortom, ik zag verduurzaming, ook in de volkshuisvesting als een absolute noodzaak. Mijn studie economie had daar niets aan afgedaan. Nee, eerder had die mijn gevoelens met betrekking tot het scheppen van een gezond milieu juist versterkt. Niet voor niets waren paarden houden en buiten wonen voor mij meer dan een hobby.

In de jaren negentig was verduurzaming nog nauwelijks onderwerp van gesprek en beleid, terwijl er toch al tientallen jaren voortdurend rapporten over verschenen. In elk geval was het op de afdelingen van de corporatie geen issue. Dat gebrek aan urgentie verbaasde me en zat me dwars. En dus ging ik er gedreven mee aan de slag. Het heeft me echter heel wat tijd en energie gekost om het onderwerp van de grond te tillen.

Het beleid rond duurzaam bouwen, renoveren en wonen richtte zich behalve op energie- en waterbesparing ook op het gebruik van milieuvriendelijker materiaal, en het tegengaan en scheiden van afval, maar ook op de kwaliteit van de lucht in huis. Niet alleen was dit goed voor milieu en gezondheid, volgens mij leverde die aanpak op termijn ook nog eens financieel voordeel voor de huurders op.

Omdat het ook in de samenleving nauwelijks een onderwerp was vond ik het niet zo gek dat mij in die jaren op bij-

eenkomsten en verjaardagen nogal eens werd gevraagd waar Amstelgaerden nou eigenlijk ‘mee bezig was’. Vooral mensen die weinig van volkshuisvesting afwisten vroegen dan wat ‘die verduurzamingsprojecten nu eigenlijk voorstelden’. Altijd gaf ik ze dan een concreet voorbeeld, zoals het aanbrenge van dubbelglas of tochtstrippen.

‘En dat levert jullie dan zeker hogere huren op?’ luidde steevast de tegenvraag.

Ik ontkende dat altijd ten stelligste. Sterker nog, als een soort schoolmeester legde ik dan uitgebreid de noodzaak van verduurzamen uit. Volgens mij zou aan het gebruik van fossiele brandstoffen in de toekomst zomaar eens een eind kunnen komen. Ik wil maar zeggen, op dit gebied zat ik er vanaf het allereerste begin geharnast in. Dat het vandaag de dag een hot item is, was niet zo moeilijk te voorspellen. Maar dat het ooit zo urgent zou worden, is ook voor mij een verrassing. Ja, inmiddels is het zelfs al even een wettelijke verplichting. Hopelijk op weg naar passief bouwen, bouwen zonder verwarming.

Door de tweede fusieronde nam de omvang van de corporatie Amstelgaerden verder toe. In 1997 was ik dan ook op zoek gegaan naar een collega, al stond die als het ware voor mijn neus. Fleur Duistermaat was namelijk de baas van één van de opgenomen kleinere corporaties. Al direct na onze kennismaking had ik haar bestuurlijk talent gezien. Meer dan ikzelf had ze belangstelling voor de innerlijke roerselen van medewerkers. In dat opzicht kon de directie wel enige aanvulling gebruiken, vond ik. Daarbij kwam: ze was pienter. En voor mij niet onbelangrijk, ze hoorde niet bij die mensen die bij iedere stap of gedachte zichzelf verbaal begeleiden. Ze wist wat werken was. Haar functionele hoge hakken deden de rest, ze mat amper een meter zestig.

Met zijn tweeën gingen we de collegiale directie vormen. Zij als lid, ik als directievoorzitter. Voor mijn gevoel werkten we vanaf de eerste dag goed, open en intensief samen. En ja, het gevoerde beleid ging na haar benoeming gewoon door, zij het geïntensiveerd. Maar ook daarna bleef het voor ons beiden nog alle dagen sleuren en duwen als het ging om duurzaamheid en professionalisering.

Wat ons als directie lange tijd in de weg bleef staan was de te ambtelijke houding van veel medewerkers. De neiging om verantwoordelijkheden uit de weg te gaan, bijvoorbeeld, of om zich te verschuilen achter besluiten van anderen, of achter procedures. ‘Terwijl ze notabene al die jaren begeleid en getraind zijn door het team van Mees!’ momperde ik wel eens hardop tegen Fleur. Gelukkig had zij een vergelijkbare gedrevenheid als ik als het ging om het oplossen van deze problematiek. Ik had haar per slot van rekening niet voor niets benoemd.

Als directiesecretaris stelden we Roemer Canetzat aan, een openhartige Amsterdammer met een borstelsnor. Gekscherend noemde ik die snor wel eens ‘zijn hamster’. In de loop der jaren ontpopte hij zich tot een trouwe metgezel, die zeer behendig was in het opstellen van teksten. Hij was ook de baas over het bureau Algemene Zaken, dat overigens maar een paar medewerkers kende, onder wie de voorlichter.

Bij Algemene Zaken werkte ook onze secretaresse Edith de Kruijff. Zij had een universitaire opleiding op zak, maar: ‘Ik mis elke ambitie om carrière te maken,’ zei ze zelf. Mede door haar intelligentie verliep onze onderlinge samenwerking soepel en altijd weer bleek ze in voor een geintje. En als we dan lol traptten keek ze voortdurend guitig over haar roodgekleurde montuur. Omdat ik gaandeweg ervoer dat ze kon zwijgen als het spreekwoordelijke graf deelde ik veel met

haar, zowel zakelijk als privé. Ik vertrouwde haar blindelings en zij mij. Al wist ik op dat moment niet dat ik daar nog eens rijkelijk gebruik van zou gaan maken.

2

In het jaar 2000 maakten we de balans op. Tijdens de jaarlijkse studiedag met mijn medewerkers stelde ik vast dat het fusie- en integratieproces geslaagd was. Werken aan verduurzaming was in de afgelopen jaren de missie van de gehele corporatie geworden. En dat niet alleen, ook de deskundigheid van medewerkers op dat punt was duidelijk gegroeid. En ook kwamen er aanzienlijk minder klachten binnen van huurders en medewerkers. Inmiddels was er sprake van een goed lopende corporatie met vier afdelingen met ieder een eigen uitvoerend directeur: Bouwen, Vastgoed, Bedrijfsvoering en Finance & Control. Afdelingen die inmiddels corporatiecontactpersonen kenden – een stap die een jaar daarvoor was gezet om de band met onze huurders te versterken.

Amstelgaerden stond als vernieuwer aardig op de kaart, zei ik tegen iedereen die dat horen wilde. En volgens mij keek onze omgeving daar net zo tegenaan. Ja, de minister die toen de scepter zwaaide over de volkshuisvesting gebruikte de situatie bij Amstelgaerden zelfs als argument om tot meer fusies in de sector te komen. Dit alles mede dankzij de tomeloze inzet van Fleur en Mees. Ondertussen hadden we ook nog even een nieuw bestuursgebouw ontworpen en gebouwd. Niet lang na de studiedag zouden we dat nieuwe pand gaan betrekken. Dat was vooral Fleurs verdienste.

Ondanks dit succes werd ik bevangen door een zekere onrust. Na zo'n twaalf jaar voorzitterschap wilde ik mijn ervaring ook eens landelijk gaan inzetten. En zo ging ik in 2002 voor een periode van vier jaar bestuurswerkzaamheden verrichten voor Aedes, onze landelijke branchevereniging. Dit

was uiteraard met de instemming van Fleur, zij gunde mij deze uitdaging. Door die functie was ik soms wel drie dagen per week afwezig, maar ik bleef eindverantwoordelijk en vertoefde de overige dagen op de corporatie.

De dagelijkse leiding kwam in de praktijk in handen van Fleur. En dat verliep de eerste jaren ook bijzonder goed, vond ik. Maar naarmate het moment van mijn terugkeer naderde, kreeg ik toch ook zo mijn twijfels. Het moet zo halverwege 2005 zijn geweest dat ik me niet meer aan de indruk kon onttrekken dat er bij Amstelgaerden iets aan het veranderen was. Veel zaken verliepen trager. Zo zat er bijvoorbeeld duidelijk minder schot in de verduurzamingsprojecten. Deadlines werden niet altijd meer gehaald, de aftrap gaf soms problemen. Bij tijd en wijle werd ik er zelfs kriegelig en narrig van.

In eerste instantie weet ik dit aan Fleurs managementstijl. Zij investeerde immers altijd veel tijd in mensen. Managede ze soms te veel op het proces en hakte ze te weinig knopen door? Maar tijdens mijn aanwezigheid op kantoor kon ik dat niet vaststellen. En als we erover praatten ontkende ze dat ook. Dat niet alleen, net als ik was ook zij op zoek naar de werkelijke oorzaken van de negatieve ontwikkelingen binnen onze organisatie. Tijdens de dagen dat we samen op kantoor waren, bespraken we de problematiek steeds vaker en niet lang voordat ik fulltime zou terugkeren, kwamen we beiden tot het inzicht dat het echt niets met haar manier van leidinggeven te maken had. Er speelden andere oorzaken. Enerzijds stelde die conclusie me gerust, anderzijds: die oorzaken moesten wel boven water worden gebracht.

Met Mees besprak ik nagenoeg alles, dus ook deze ontwikkeling. Maar één gesprek met hem, ergens op een terras in Vinkeveen, is me vooral bijgebleven. Waarom weet ik niet