

Als twee honden vechten om een been...

Inleiding

Op 5 maart 2009 word ik als bestuurder van Servatius voor een maand geschorst door de Raad van Toezicht. De aanloop naar deze schorsing en het vervolg worden in dit stuk beschreven. Het schetst een beeld van een Raad die al manipulerend haar positie tegenover de organisatie en medewerkers probeert te handhaven en tegelijkertijd aanstuurt op het ontslag van de bestuurder. Uiteindelijk delft ook de Raad van Toezicht zelf het onderspit en neemt WWI feitelijk de macht over, zodat het ministerie in één keer kan afrekenen met dat 'lastige' Servatius.

Hoewel de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht het in dit stuk min of meer moet ontgelden - hij is immers de woordvoerder namens de raad- wordt hij op de achtergrond soms gesouffleerd, soms teruggefloten door de andere toezichthouders. Zij blijven anoniem en dat is niet terecht. Hun rol is minstens even kwalijk te noemen. Wie de hoofdrolspelers in dit dossier van nabij wil leren kennen, raadplege het jaarverslag 2009 via www.servatius.nl.

1.1 Groeiend wantrouwen

Op 18 december 2007 vindt de laatste bijeenkomst van de Raad van Toezicht onder leiding van Van der V. plaats. Bij die gelegenheid wordt in het besloten gedeelte de beloning van de bestuurder met terugwerkende kracht tot 1 januari 2007 herzien en stemt de Raad in met het toekennen van een extra beloning in de vorm van een 13^e maand. In de brief van 21 december 2007 verwoordt de voorzitter dit als volgt: *“Bovendien doet het mij genoegen u ook te kunnen berichten dat, op grond van de geslaagde doorontwikkeling van Servatius Wonen & Vastgoed en de hierbij behorende succesvolle herfinanciering, de Raad van Toezicht heeft besloten, u als blijk van waardering een extra beloning in de vorm van een 13^e maand toe te kennen.”*

Ook uit het laatst gehouden voortgangs/functioneringsgesprek van de voorzitter met de bestuurder, gehouden op 4 september 2007, vermeldt Van der V.: *“Tenslotte blijft, rekening houdend met de overwegingen zoals in deze tekst opgenomen, de voorzitter, mede namens de RVT onverminderd het functioneren van L. als zeer positief en verfrissend ervaren.”*

De Raad van Toezicht benoemt eveneens op 18 december S. tot zijn nieuwe voorzitter en C., voorgedragen door de OR, tot lid.

Al tijdens het eerste werkoverleg tussen de bestuurder en de nieuwe voorzitter, begin januari 2008, treden aanzienlijke meningsverschillen aan het licht over de organisatie van het nieuwbouwproject de Campus, de bouw van een tweetal kantoren langs de Kennedybrug (onderdeel van de herstructurering van Heugemerveld), welke volop in uitvoering is en over de professionaliteit van Servatius Ontwikkeling. In de loop van deze maand wordt duidelijk dat S. meer en meer in de bevoegdheden van de bestuurder wil treden en grote moeite heeft met zijn rol als toezichthouder. Zo wenst hij de bouw van de kantoren zelfs stil te leggen en verregaande invloed uit te kunnen oefenen op de organisatie en de opzet van de Campus. Om daarvoor steun te vinden bij de andere toezichthouders, belegt S. op 29 januari 2008 een extra vergadering. Aanvankelijk weiger ik deze bijeenkomst bij te wonen. Samen met de bedrijfsdirecteuren meld ik dit schriftelijk aan S. *“Wij vinden dat wij eerst als directie met jou de discussie moeten voeren over de uitgangspunten waarop deze organisatie is gestoeld en de principiële keuzes die daaruit voortvloeien. Het uiteindelijke doel blijft om een gezamenlijke vertrouwensbasis te vinden waarop directie, gesteund door de Raad van Toezicht, leiding geeft aan deze organisatie en aan de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen.”*

Ik word echter bij wijze van dienstopdracht gesommeerd de vergadering wel bij te wonen. De

brief wordt afgedaan als oprisping van een actiegroep.

Tijdens deze vergadering herhaalt S. zijn bezwaren met betrekking tot de Campus, meer in het bijzonder tegen de opzet van de stichtingskosten, het risicoprofiel, de uitvoeringsorganisatie, de wijze waarop de voorwaarden van de minister van VROM werden ingevuld, het ontbreken van huurcontracten met de universiteit en de hardheid van de exploitatie. In het vervolg van de discussie wordt eveneens de kwaliteit van de door Servatius aangestelde projectleider, de voormalige bedrijfsleider Service & Onderhoud van Servatius die ruim tien jaar in deze functie werkzaam is geweest, in twijfel getrokken. De Raad besluit dan ook een zwaardere projectdirecteur aan te trekken.

Ondanks eerdere besluiten om het project Campus in alliantieverband met een viertal grote aannemers te realiseren, besluit de Raad wederom op voorstel van de nieuwe voorzitter, parallel aan de onderhandelingen met de alliantiepartners, één van deze partners (d.w.z. Heijmans, waar soldaat S. later voor zal gaan werken) uit te nodigen om ‘eventueel de klus over te nemen’.

Verder besluit hij dat er juridisch afdwingbare afspraken met de universiteit over het gebruik van de kantoren en sportvoorzieningen gemaakt dienen te worden.

De vraag in hoeverre de raad hier in de bevoegdheden van de bestuurder treedt, is wel zijdelings aan de orde gesteld maar wordt als niet relevant afgedaan. De Raad erkent dat er sprake is van een stijlbreuk vanwege de expertise van de nieuwe voorzitter (*“nieuwe deskundigheid,.....Nu hebben we een bouwtechnicus in huis met ervaring. Tijd voor pas op de plaats en een heroverweging.”*).

Ook in de discussie over Servatius Ontwikkeling blijkt nadrukkelijk dat de Raad afstand wil nemen van zijn eerdere wijze van toezicht houden, c.q. zich nadrukkelijker met de bedrijfsvoering wenst te bemoeien, getuige het feit dat die de voorzitter ook volgt in een aantal op de bedrijfsvoering betrekking hebbende voorstellen. Ook neemt al tijdens deze vergadering de Raad afstand van zijn eerder genomen besluiten, getuige bijvoorbeeld de uitspraak van Jean B.: *“Voor de raad is het geen verrassing dat ik altijd al grote twijfels over het project heb gehad.....De sporthal discussie en het doorzakken heeft mij ook nooit lekker gezeten. In december heb ik al gezegd dat ik geen vertrouwen in de bouwopzet had.....De directie heeft de RvT niet altijd helemaal serieus genomen.”* Niemand spreekt hem tegen.

Kenmerkend voor een groeiend wantrouwen is ook de wijze waarop de Raad met de notulen omgaat. Tijdens de reguliere bijeenkomst van de Raad op 14 februari wordt besloten om de notulen van 29 januari niet vast te stellen. Ook wenst men een andere opzet van de notulen, onder andere met een door de voorzitter gedicteerde besluitenlijst en een actiepuntenlijst, maar bovenal worden de notulen van 18 december 2007 uitgebreid geamendeerd. Naar aanleiding van deze notulen stelde de voorzitter vast dat er sprake is van incidentenmanagement. Hij beval een aantal publicaties met betrekking tot governance en toezicht aan en stelt bovendien voor *...”om een handboek soldaat voor de toezichthouder van Servatius te laten maken door een extern adviseur.”* De Raad besluit dan ook als volgt: *“Vrijdagmiddag 25 april tot en met zaterdagmiddag 26 april zal er een intensieve bespreking, overleg en brainstorm plaatsvinden over de rol en plaats van de Raad van Toezicht en haar relatie tot het bestuur van Servatius.....Hieruit zal een ‘handboek soldaat’ voor het interne toezicht van Servatius voortvloeien.”* (Notulen RvT 29 januari 2008, pagina 4).

1.2 Het handboek soldaat voor de Raad van Toezicht

Onder leiding van een tweetal externe adviseurs trekt de Raad zich met de bestuurder eind april 2008 twee dagen terug om aan het handboek te werken. Na een eerste ‘voorstel- en verwachtingsronde’ wordt eerst uitvoerig stilgestaan bij het actuele incident over het Campusproject. De externe adviseur vat dit incident als volgt samen: *“De eerste daarvan is dat hij een ambitieuze, ondernemende directeur ziet die heel veel kansen ziet met daartegenover een raad van toezicht waarin uit het verleden veel ingeslepen gewoontes bestaan in de omgang met de directie. L. geeft ook aan dat hij inderdaad de randen opzoekt en dat hij in S. juist een contrapunt heeft gezocht als steun om de organisatie te verzakelijken.... Rob sluit daarbij aan met een tweede lijn in het gesprek: de vraag of we de organisatie nog wel in de klauw hebben. In het verleden ging dat goed en was er weinig aanleiding tot zorg (en dat leidde tot een zekere gemakzucht in de onderlinge verhoudingen). Nu lijkt er echte vraag naar beheersing van alle projecten. De derde lijn komt voort uit het feit dat de onderlinge verhoudingen meer onder druk staan. Dat uit zich ook in ontevredenheid over de informatie uitwisseling en de kwaliteit van de besluitvorming, waardoor onderling wantrouwen is gegroeid. Bovendien komt daar de ‘nieuwe verpakking’ in de vorm van een nieuwe voorzitter met een andere stijl overheen. Rob sluit na de uitvoerige gedachtewisseling over het conflict af met de vraag of de aanwezigen de bereidheid hebben om de nieuwe verhoudingen met elkaar aan te gaan en daarin te leren. Die vraag wordt bevestigend beantwoord.”*

Op voorstel van de externe adviseur wordt besloten om voorafgaand aan het bespreken van de governanceregels eerst te kijken naar de trends en ontwikkelingen en naar de ambitie en opgave van Servatius. Dan kunnen de spelregels ingevuld worden vanuit dat gezamenlijke beeld. De daaropvolgende input vanuit de Raad wordt door de bestuurder ‘vertaald’ in het Ambitiedocument Servatius 2008-2010 dat in het najaar door de Raad met enkele kleine wijzigingen wordt goedgekeurd

1.3 Soldaat S. stapt op

Ook tijdens de daaropvolgende bijeenkomst van de Raad op 20 mei komt de Campus uitgebreid aan bod. Het besluit van de Raad om parallel aan de uitwerking van de alliantie met één aannemer te onderhandelen wordt op nadrukkelijk verzoek van de bestuurder teruggedraaid. In dat verband wordt tevens besloten om elke vergadering de voortgang van het project te agenderen met dien verstande dat *“...dit de bevoegdheden van de algemeen directeur onverlet (laat).”* De algemeen directeur is namelijk opdrachtgever van de campus en het is zijn taak om te beslissen hoe dat gebeurt. De Raad van Toezicht heeft slechts een toezichthoudende functie. (notulen RvT 20 mei 2008, pagina 4).

Ook naar aanleiding van het verslag van de governanceworkshop wordt in bovenstaande zin geconcludeerd: *“Het stuk is duidelijk. Het Campusproject heeft tot een verdieping van de discussie tussen Raad en bestuurder geleid. Het doel van de workshop was het creëren van een handboek Governance, waarbij de verhouding tussen raad en bestuurder worden uitgewerkt. Door de veranderende positie van de RvT, worden er steeds meer eisen gesteld aan de leden. Door aan de governance eisen te voldoen, kan de rol van de raad goed worden ingevuld.....De Raad van Toezicht moet echter uitkijken dat de vorm niet leidend wordt, maar de inhoudelijke toetsingsrol. De Raad van Toezicht is namelijk toezichthouder en geen uitvoerend orgaan. Daarvoor is de directeur juist ingehuurd. Het is wenselijk dat de raad zich jaarlijks over de rollen en bevoegdheden uitspreekt. Dit kan bij de zelfevaluatie.”* De Raad formuleert haar besluit als volgt: *“In december organiseert de Raad van Toezicht een zelfevaluatie/reflectie. Dit doet zij*

in eerste instantie zonder de directeur en directiesecretaris. Partijen kunnen daarna hun eigen bevindingen en conclusies vergelijken en bespreken.” (notulen RvT 20 mei 2008, pagina 4)
Uiteindelijk staat de evaluatie pas voor 5 maart 2009 geagendeerd. Door F. was daartoe een evaluatieformulier onder de leden en de bestuurder verspreid met het verzoek dit formulier in te vullen en hem ter hand te stellen. F. zou dan een samenvatting maken van de evaluatie alsmede van de beoordeling van de bestuurder. Maar het zou allemaal heel anders lopen.

Op 20 mei kondigt S. aan dat hij per 1 juni in dienst treedt van Heijmans, één van de bouwteampartners van de Campus. *“In de praktijk hoeft dit niet tot problemen te leiden, zo is de verwachting van de voorzitter. Toch kan de schijn van belangenverstremgeling ontstaan. De voorzitter heeft goed geschetst hoe de verantwoordelijkheden liggen. Als er sprake is van een strategische discussie over de rol van Heijmans in de Campus, kan de voorzitter de vergadering verlaten. Hij neemt dan niet deel aan de discussie en krijgt ook geen schriftelijke informatie toegestuurd. De voorzitter is derhalve van mening dat van belangenverstremgeling geen sprake is doch dat het voornaamste punt de beeldvorming is.....De overige leden van de Raad van Toezicht berichten over hun beraad: De schijn van belangenverstremgeling is een zwaar punt. De voorzitter blokkeren van alle informatie betreffende het Campusproject is een mogelijkheid.. Journalisten kunnen echter met het verhaal aan de loop gaan, en hierdoor kan de reputatie van Servatius ernstig geschaad worden. De Raad van Toezicht besluit op vrijdag 23 juni (moet mei zijn, LV)...een extra vergadering in te lassen. Aangezien de directeur ook met het imago van de Raad van Toezicht van doen heeft, zal deze....uitgenodigd worden voor deze vergadering...”* (notulen RvT 20 mei, pagina 5)

Op 23 mei besluit S. zelf zijn functie als voorzitter en lid van de Raad van Toezicht per 1 juni 2008 neer te leggen. De Raad besluit vervolgens om op termijn twee nieuwe leden te werven, te weten een onafhankelijke voorzitter en een lid met de deskundigheid bouw en projectontwikkeling, aangezien een combinatie van deze discipline met het voorzitterschap door de Raad zelf als ongewenst wordt beschouwd.

F. wordt als interim voorzitter van de Raad benoemd.

1.4 Het handboek soldaat: de tweede ronde

In juni komt de RvT, ditmaal onder leiding van de pas benoemde interim voorzitter opnieuw twee dagen bijeen om te praten over het handboek. Nadat de Raad en de bestuurder overeenstemming hebben bereikt over het Ambitiedocument, buigt men zich over de uitgangspunten van het governance-model. Na een uitgebreide modelmatige verkenning van de diverse rollen, stijlen van toezicht, onderwerpen van toezicht en een mogelijke regeling van de eigen rol van de Raad (dit alles ingeleid door de externe adviseur), worden er werkafspraken gemaakt over agendavoorbereiding, de bespreking van het eigen functioneren, de beoogde competenties van de Raad, de vergaderlocatie en mogelijke aanpassingen van de statuten en het huishoudelijk reglement. Over het beoogde 'handboek soldaat' wordt niet meer gerept. De Raad zoekt zijn rol in meer abstract gestelde formuleringen zoals vertrouwen creëren, tijdige, pro-actieve en systeemgerichte informatie en communicatie en wil dat vastleggen in de statuten en het huishoudelijk reglement, kennelijk als alternatief voor het 'handboek soldaat'. “Maar de praktijk van omgang met elkaar is beslissend”, aldus de Raad.

Teneinde een werkzaam vervolg te geven aan beide hei-sessies kom ik in september 2008 met voorstellen tot aanpassing van het Huishoudelijk Reglement en met voorstellen voor een toetsingskader; de voorstellen worden door de Raad zonder noemenswaardige discussie

overgenomen. Toch opmerkelijk als men bedenkt hoe de Raad het afgelopen half jaar heeft geopereerd. Het toetsingskader beoogt juist de Raad weer in zijn toezichthoudende rol terug te brengen, terwijl in het feitelijk functioneren de bedrijfsvoering steeds meer aandacht krijgt. Controle neemt hier geleidelijk de functie van toezicht houden over. Het wantrouwen wordt als het ware geïnstitutionaliseerd.

De conclusie dat met de komst van S. de Raad kiest voor een andere stijl van werken is dan ook gerechtvaardigd: meer directief, minder op hoofdlijnen en neigend naar ingrijpen in de bedrijfsvoering. Tegelijkertijd realiseert de Raad zich bij herhaling dat met deze sturingsfilosofie zijn toezichthoudende rol vertroebelt. Met het terugtreden van S. wordt dit dilemma niet opgelost. Het blijft zogezegd boven de markt hangen omdat ook de nieuwe interim-voorzitter geen enkele poging doet hierin het functioneren van de Raad bij te sturen. Afwisselend treedt de Raad op als toezichthouder en als uitvoerder. De discussies met de bestuurder raken elke keer aan dit dilemma en zorgen er uiteindelijk voor dat de Raad nog maar één uitweg ziet om zijn eigen disfunctioneren te maskeren: de bestuurder schorsen. Het toetsingskader blijkt niet te werken.

1.5 De stellingen worden betrokken

Begin februari 2009 meldt zich een klokkenluider bij de RvT met een aantal vermoede misstanden bij het project Campus en bij de leiding van Servatius. Enkele dagen eerder was de klokkenluider, die sinds medio 2008 de functie van directeur Campus vervulde, door mij op non-actief gesteld wegens ernstige tekortkomingen in zijn functie van directeur. De RvT besluit zelf het onderzoek uit te voeren en nodigt mij uit voor een gesprek. De sfeer is onaangenaam, kennelijk neemt de Raad de beschuldigingen, als zou ik bewust de wettelijke regels overtreden, serieus. Er wordt mij zelfs gevraagd om uit te zoeken of een bouwinspecteur bevoegd is om ter plaatse beslissingen te nemen over de toepassing van de regelgeving. Ik weerleg alle beschuldigingen waarna de RvT op 24 februari aan de klokkenluider laat weten dat *“De Rvt in de gesprekken en in de stukken geen bevestiging (heeft) gevonden voor het vermoeden dat door of namens Servatius in strijd zou zijn gehandeld met wetten of voorschriften, dat er sprake zou zijn van onjuiste of onvolledige informatieverstrekking aan de RvT of dat er ongeoorloofde uitoefening van druk dan wel intimidatie of vergelijkbare laakbare handelingen hebben plaatsgevonden.”*

Hoewel alle beschuldigingen aan mijn adres worden weerlegd, is de toon gezet. Ten eerste doordat de Raad zelf het onderzoek uitvoert, in plaats van een onderzoeksbureau hiervoor in te schakelen, ten tweede doordat de Raad mij niet informeert dat zich een klokkenluider heeft gemeld en ten derde door de onbehoorlijke wijze waarop ik word ondervraagd. Ook is er geen behoefte om in een evaluatiegesprek deze hele zaak nog eens met mij door te spreken, waarbij de toezichthouder zich kennelijk niet realiseert hoe deze handelwijze de precaire verhoudingen tussen de Raad en mij verder onder druk zet.

Enkele weken later is het opnieuw prijs. De Raad wenst met de twee nieuw te benoemen toezichthouders buiten mijn aanwezigheid kennis te maken. Daarvoor wordt de excursiemiddag in Wittevrouwenveld benut. Tijdens deze kennismaking in het Trefcentrum gaat het er emotioneel aan toe. Ruim een jaar later wordt de ware toedracht duidelijk. Die blijkt namelijk uit het rapport van het Instituut Financieel Onderzoek naar het handelen van bestuur en toezicht. Het is dan nog kandidaat-toezichthouder V. die de knuppel in het hoenderhok gooit. Naar eigen zeggen solliciteert hij op aandringen van B. naar de overigens niet-vacante functie van toezichthouder. V. stelt echter als voorwaarde voor zijn benoeming dat Servatius een totale

koerswijziging inzet. Dit vanwege door V. geconstateerde vermeende tekorten over het boekjaar 2008. De Raad stemt in met deze voorwaarde in de wetenschap dat een koerswijziging alleen zonder mijn aanwezigheid als algemeen directeur mogelijk zal zijn. Letterlijk op een achternamiddag neemt de Raad het besluit tot zowel een koerswijziging als een schorsing. Weg met het beleid van 10 jaar. Onbegrijpelijk hoe een voormalige projectontwikkelaar binnen één uur de Raad van Toezicht mee weet te krijgen. Alleen F. stemt tegen mijn schorsing.

De nieuwe toezichthouders worden aldus medeplichtig gemaakt aan het besluit om mij te schorsen. Geen agenda vooraf, geen bericht aan de bestuurder: het besluit wordt ‘spontaan’ genomen, zonder dat er over mogelijke consequenties wordt nagedacht en zal in de reguliere vergadering die avond worden geëffectueerd. Deze bijeenkomst start een uur later bij Van der Valk. Eerst worden B. en V. benoemd. De benoeming van V. is in strijd met de statuten aangezien hij als achtste toezichthouder aanschuift, daar waar er volgens de statuten hooguit zeven toezichthouders kunnen zijn. Bovendien was in de profielschets duidelijk aangegeven dat deze toezichthouder, belast met de portefeuille projectontwikkeling, geen binding mocht hebben met de regio. Het tegendeel blijkt waar te zijn. V. heeft grondposities in Eijsden waar een mogelijke XL-winkellocatie is voorzien. Het door Servatius te ontwikkelen winkelcentrum in Eijsden zou hierdoor in een nadelige concurrentiepositie komen. Maar mijn bezwaren tegen de eventuele benoeming van V. waren al eerder door de Raad terzijde geschoven. Vele maanden later, ten tijde van het gedwongen aftreden van de Raad, blijkt dat de positie van V. die met zijn activiteiten in Eijsden het belang van Servatius zou kunnen schaden, inderdaad een reden is voor zijn gedwongen vertrek. V. zal dit later tegen de onderzoekers van het Instituut Financieel Onderzoek exact zo verklaren. Desondanks wordt zijn benoeming door de RvT goedgekeurd.

Vervolgens deelt F. mee dat er geen vertrouwen meer in mij is en dat de Raad heeft besloten om mij voor een maand te schorsen. Ik loop boos de vergadering uit. Dit was wel het laatste wat ik had verwacht en ook moeilijk kon verwachten gezien het ‘amateuristische’ karakter van dit besluit.

Het voornemen tot schorsing stond namelijk niet geagendeerd voor de reguliere bijeenkomst van 5 maart. Het besluit werd vervolgens genomen zonder dat er hoor en wederhoor was gepleegd. Het was zagezegd een mededeling en staat ook als zodanig onder het kopje mededelingen genotuleerd. En tenslotte was de Raad, op het moment dat de mededeling werd gedaan, niet voltallig. Het zojuist benoemde lid B. ontbrak ter vergadering, terwijl de statuten aangeven dat de directeur slechts kan worden geschorst bij een besluit van minimaal vijf leden, indien ter vergadering alle leden van de Raad aanwezig zijn. En dat was dus niet het geval. F. is daar in een vroeg stadium al op gewezen door de bedrijfsjurist maar hij gaf aan daar geen boodschap aan te hebben. De advocaat van Servatius geeft er een maand later in het ontbindingsverzoek aan de kantonrechter de volgende draai aan: *“Tijdens het besloten deel van de vergadering, waarbij alle op dat moment zittende leden van de RvT aanwezig waren, werd het besluit genomen over te gaan tot schorsing van V.”* Dat wat eerst nog een kennismakingsgesprek met de nieuw te benoemen toezichthouders heette, wordt nu als besloten vergadering aangemerkt. Je moet er maar opkomen.

1.6 De strijd brandt los

“De basis voor een vruchtbare samenwerking tussen de RvT en Bestuurder is vervallen.” Met deze simpele mededeling creëert de Raad zijn eigen casus belli. Nog dezelfde avond stelt F. de bedrijfsdirecteuren op de hoogte en neemt ook nog telefonisch contact met mij op. Dat gesprek

levert niet meer op dan het verwijt van mijn kant dat als F. ballen had, hij zelf had moeten opstappen. En dat ik mijn bureau heb opgeruimd zodat toezichthouder Van L. snel als interim-bestuurder aan de slag kan. Volgens F. zal dat niet gebeuren en dat klopt ook. Reeds op 8 maart ontvangt F. een aantal namen van mogelijke interim-bestuurders, waaronder die van de voormalige voorzitter S. De bedrijfsdirecteuren weten echter te bereiken dat er voorlopig niet met een interim-bestuurder gewerkt zal worden zolang mijn situatie onduidelijk blijft. En al helemaal niet met S. die categorisch wordt afgewezen. De RvT besluit dat de waarnemend algemeen directeur voorlopig de bestuurdersfunctie zal invullen. Echter, in de praktijk neemt de Raad zelf de macht over.

Het schorsingsbesluit wordt breed uitgemeten in de pers. Middels een persbericht van 6 maart worden de verschillen van inzicht over de invulling van het vastgestelde beleid, de tegenvallende resultaten (uiteindelijk zal het tekort over 2008 7.7. miljoen bedragen, in tegenstelling tot het tekort in 2009 van 130 miljoen) en de gebrekkige verantwoording naar de Raad van Toezicht als redenen voor de schorsing genoemd. Deze formulering wordt ook aangehouden in de officiële brief die mij op 9 maart wordt toegezonden. Toegevoegd wordt dat de informatievoorziening aan de Raad onvoldoende is. Te mager om inhoudelijk verweer op te kunnen voeren. Pas op 25 maart 2009 ontvang ik via de advocaat van Servatius een nadere toelichting op de schorsing.

Het personeel en de OR zitten ondertussen ook niet stil. Op 10 maart wordt een petitie aan mij door 140 personeelsleden ondertekend. Daarin word ik opgeroepen water bij de wijn te doen zodat er een oplossing kan worden gevonden om uit de crisis te geraken. Mijn probleem is dat een onderbouwing van het schorsingsbesluit achterwege blijft zodat onduidelijk is bij welke wijn er water moet worden gedaan en hoeveel. Toch duiken er in dezelfde week al berichten op in de media dat een lijmpoging tussen de Raad en mij kansloos is. *“Tussen beide partijen gaapt een vertrouwenskloof die onoverbrugbaar is.”* Dat is de lijn die door de RvT wordt ingezet: geen gesprek over de motivatie van de schorsing maar direct aansturen op een minnelijke schikking. De eerste poging daartoe wordt door F. op zaterdag 14 maart ondernomen. Via de voormalige voorzitter word ik gepolst of ik bereid ben tot een minnelijke schikking. Zolang echter een schriftelijke motivering van het schorsingsbesluit ontbreekt, weet ik niet waarover geschikt moet worden. Ook probeert F. het die avond rechtstreeks. F. wil overleg met mij om op een elegante manier de zaak af te wikkelen. Ik volhard echter in mijn standpunt dat er eerst een schriftelijke motivering moet liggen. F. voorziet dat in een eventueel gesprek dat voor vrijdag 20 maart staat gepland tussen mij en de toezichthouders de standpunten zich juist zullen verharden als ik niet aan een minnelijke schikking wil meewerken. Omdat echter berichten over een gedwongen vertrek al rondzingen in de media, is het de vraag hoe een eventueel standpunt van de Raad zich nog kan verharden. In de daarop volgende weken zal blijken dat de onderhandelingsruimte kennelijk zit tussen een gedwongen vertrek sec of het in enigerlei vorm handhaven van een dienstverband met Servatius.

De Raad zet zich aan de motivering van zijn schorsingsbesluit. Tegelijkertijd wordt de druk op de Raad om met een constructieve oplossing te komen, opgevoerd. Allereerst stuurt de OR op maandag 16 maart een brief naar de Raad, waarin wordt opgeroepen om de relatie met mij te herstellen. De brief wordt naar De Limburger ‘gelekt’.

De eerder voorgestelde datum van 20 maart om met mij in gesprek te gaan, wordt vooruit geschoven; reden voor mij om F. per mail te laten weten dat *“als ik zie hoe de Raad tot nu toe met deze zaak omgaat (geen agendapunt op 5 maart maar een simpele mededeling die natuurlijk*

als een overval overkwam, geen hoor- en wederhoor, misleidende krantenberichten: wel terug, niet terug, misschien terug in een andere functie, wat er gebeurt na 5 april) dan stemt mij dat weinig vrolijk. Ik zou waarschijnlijk niet zo'n goede OR-pers hebben gekregen als ik als werkgever op deze manier met werknemers omging. Zonder tegenbericht ben ik maandagmorgen 6 april (als de schorsing voor één maand voorbij is) weer op kantoor."

F. mailt twee dagen later dat het gesprek met mij is gedelegeerd aan een kleine commissie uit de Raad. Er wordt een gespreksnotitie in het vooruitzicht gesteld.

De gespreksnotitie wordt in een brief aan mijn advocaat, die ik twee weken eerder in de arm heb genomen, toegestuurd. Het is een uitgebreide brief van de advocaat van Servatius, waarin een groot aantal zaken staat vermeld die mijn schorsing zouden rechtvaardigen. Ook word ik in kennis gesteld van het voornemen van de raad om mijn arbeidsovereenkomst via de kantonrechter te ontbinden. En de brief bevat tevens een uitnodiging voor een gesprek op 3 april. Ter voorbereiding daarop produceren mijn advocaat en ik een uitgebreid verweer, waarin zowel de procedure rondom de schorsing als de feitelijke beweringen die tot de schorsing zouden hebben geleid, onderuit worden gehaald. Het verweer gaat op 2 april per mail en per fax naar advocaat Lemmens.

De bijeenkomst vindt plaats bij Van der Valk. Een delegatie van het personeel is aanwezig die een petitie aan het pas benoemde lid B. overhandigt. Het personeel dringt aan op constructief overleg, het zoeken van toenadering en het sluiten van compromissen. *"Dus geen confrontatie. Wat ons met name beangstigt, is een scenario dat alleen maar verliezers kent. Een onbeheersbare keten van acties en reacties die leidt tot langdurige beschadiging van de goede naam van Servatius, u als Raad van Toezicht, de persoon van de algemeen directeur en wij als medewerkers."*

Bij binnenkomst tref ik een voltallige Raad aan met uitzondering van Jean B. Die blijkt per 1 april zijn functie ter beschikking te hebben gesteld. Zijn klus zat er immers op: V. binnenhalen op voorwaarde dat ik zou vertrekken. Advocaat Lemmens is er ook. Die verklaart doodleuk het stuk, dat haar een dag eerder is toegezonden, niet te kennen. De Raad zit dus onvoorbereid aan tafel. Natuurlijk blijkt dat niemand geïnteresseerd is in mijn verweer. Immers, op 25 maart wordt mij al schriftelijk meegedeeld dat de raad van mij af wil en op 27 maart krijgt de OR het verzoek van de Raad om daarover te adviseren. Echter, op 30 maart ontkent de raad nog tegenover de bedrijfsdirecteuren dat er een ontslagprocedure zal worden opgestart.

Maar de schijn wordt opgehouden want er wordt eerst een leespaauze van een uur ingelast. Dan wordt er één opmerking gemaakt en worden er twee vragen gesteld over het stuk. De rest zit er bij als een stel ouderlingen en zwijgt. Daarna gaat de Raad in conclaaf en confronteert mij later met de voor de hand liggende uitkomst daarvan: Verzijlbergh wordt ontslagen en de Raad zal daartoe op korte termijn overgaan tot indiening van een ontbindingsverzoek bij de kantonrechter in Maastricht.

1.7 Het slotoffensief

Nadat advocaat Lemmens het besluit heeft voorgelezen, verras ik de aanwezigen met mijn mededeling dat mijn eerdere schorsing niet rechtsgeldig is en dat ik nu weer aan het werk ga. Ik laat het gezelschap in grote verwarring achter en vertrek inderdaad naar mijn kantoor. Een poging van de net benoemde voorzitter om mij telefonisch de toegang tot het pand te ontzeggen, strandt bij gebrek aan medewerking van het personeel. Op kantoor is er die middag overleg met de bedrijfsdirecteuren en de communicatieadviseurs. De lijn is: het opzeggen van het vertrouwen in

de Raad van Toezicht waardoor de Raad zich gedwongen ziet op te stappen. Er wordt een persbericht voorbereid maar op uitdrukkelijk verzoek van de bedrijfsdirecteuren wordt de verspreiding ervan over het weekend heen getild. Die maandag, 6 april, geeft de OR in een voltallige personeelsbijeenkomst aan dat ook die het vertrouwen in de raad opzegt. De OR motiveert dat als volgt: *“Ons is gebleken dat de Raad van Toezicht in de procedure tot schorsing en voorgenomen ontslag onzorgvuldig en onbetrouwbaar heeft gehandeld. De RvT heeft een aantal formele vereisten veronachtzaamd alsmede de dringende verzoeken van de OR en de twee petitie van bijna het voltallige personeel genegeerd... Ons is uit niets gebleken dat de RvT heeft geprobeerd om middels overleg en bemiddeling de gerezen problemen op te lossen.”* De petitie wordt door 168 van de 180 personeelsleden ondertekend. Echter, de bedrijfsdirecteuren tekenen niet. Die willen hun positie benutten om in direct contact met de Raad tot zaken te komen. Het eerder opgestelde persbericht wordt dan ook niet verspreid.

Nog dezelfde dag wordt de petitie aan de RvT overhandigd. De pas benoemde voorzitter neemt dit signaal zeer serieus en is voornemens om de Raad te saneren. Voor de bedrijfsdirecteuren is dit een voorwaarde om het vertrouwen tussen Raad en de organisatie te herstellen. Blijft iedereen zitten, dan wordt alsnog het vertrouwen in de RvT door de bedrijfsdirecteuren opgezegd. In de zijlijn loopt de voormalige voorzitter Van der V. zich warm. In eerste instantie was hij door mij benaderd met het verzoek om te bemiddelen tussen mij en de Raad. De Raad wijst dit voorstel echter af. Nu wordt Van der V. ingezet door de bedrijfsdirecteuren om het vertrouwen tussen de Raad en de organisatie te herstellen. Daarover is inmiddels een afspraak gemaakt. De Raad belooft kritisch te kijken naar zijn eigen rol en samenstelling. Desalniettemin vertrekt de pas benoemde voorzitter B nog dezelfde week. Maanden later zal hij tegenover de NOS verklaren dat hij de Raad niet heeft meegekregen om in te grijpen. Hij vindt de financiële risico's van de Campus te groot. *“Dat vind ik te veel. Dit is meer avonturieren dan zorgvuldig besturen.”* Niet gehinderd door enige kennis van zaken, serveert hij, binnen een week na zijn aantreden als voorzitter, de Campus af. Onduidelijk blijft welke rol de motie van wantrouwen aan het adres van de Raad heeft gespeeld bij het besluit van B. om zo snel weer benen te maken.

Van der V. onderneemt een poging om de Raad en mij weer aan tafel te krijgen, waarbij zonder voorwaarden vooraf een eerste gesprek zou gaan plaatsvinden om tot een oplossing te komen in het ontstane conflict. Ondertussen gaat advocaat Lemmens gewoon door en dient op 10 april een verzoekschrift tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst in bij de kantonrechter in Maastricht. De raad weigert bij monde van F. dit verzoekschrift in te trekken, kennelijk maakt dit geen deel uit van de afspraak ‘zonder voorwaarden vooraf’. Met de bedrijfsdirecteuren maak ik de afspraak dat als F. hierin volhardt, zij ook het vertrouwen in de Raad opzeggen. Dat zal dan gebeuren tijdens een personeelsbijeenkomst op 15 april. Vlak voordat de bijeenkomst begint, meld ik één van hen dat de Raad het verzoekschrift handhaaft. Deze mededeling heeft echter niet het gewenste effect. In een tumultueus verlopen personeelsbijeenkomst nemen enkele medewerkers het namelijk op voor de RvT met het argument dat wanneer de Raad naar huis wordt gestuurd, het ministerie van VROM onmiddellijk zal ingrijpen. En daar zit niemand op te wachten gelet op de getroebleerde verhouding tussen VROM en Servatius. De uitkomst van de bijeenkomst is duidelijk: de Raad blijft zitten en ik heb het nakijken.

Ook een zekere actiemoeheid maakt zich meester van het personeel. Er zijn nu zo'n zes weken voorbij en ondanks drie petitie blijft de RvT zijn eigen koers varen. In een brief aan de Raad en mij schrijven de OR en de bedrijfsdirecteuren dat in het belang van de organisatie zij geen actieve

rol meer kunnen spelen in het oplossen van het conflict. *“Binnen de mogelijkheden die wij vanuit organisatiebelang verantwoord achtten, hebben wij qua procesgang en randvoorwaarden middels onze adviezen en bijdragen afgelopen weken het maximale gedaan.”*

1.8 De Raad van Toezicht wordt eruit gegooid

Het kan niet uitblijven. Op verzoek van de organisatie en met instemming van de Raad van Toezicht zet de oud-voorzitter Van der V. zich aan een onderzoek, vooral gericht op de toekomst. De uitkomst is niet verbazingwekkend: de Raad van Toezicht geniet geen enkel vertrouwen meer, noch van het personeel, noch van de ‘buitenwacht’. Een gedwongen aftreden lijkt nog de beste optie. Alleen, hoe presenteer je dat zonder al te veel gezichtsverlies? Want het kan toch niet de bedoeling zijn dat de bestuurder zijn gedwongen vertrek op basis van dit rapport als ‘onnodig en onterecht’ publiekelijk kan uitventen? Servatius heeft dan ook alle moeite gedaan om dit rapport onder de pet te houden. Maar de crisis biedt uitkomst: *“De economische crisis stelt grenzen aan de ambities van Servatius en maakt een fundamentele heroverweging van strategie en structuur noodzakelijk”*, aldus het persbericht van Servatius van 25 september 2009.

Niet alleen de insiders bestempelen dit als ‘grote flauwekul’, ook minister Van der Laan heeft er geen boodschap aan, getuige zijn opmerking in Vrij Nederland van 17 oktober 2009 waarin hij met enige trots vermeldt dat hij al vier raden van commissarissen naar huis heeft gestuurd.

Waaronder dus die van Servatius. Hoe zit het nou precies met de Raad van Toezicht: opgestapt of weggestuurd?

Van der Laan kondigt binnen enkele dagen de benoeming van een externe toezichthouder aan. Precies datgene waar het personeel al bang voor was. Tijdens de personeelsbijeenkomst medio april ging het namelijk over de vraag: steunen we de bestuurder, dat wil zeggen: eisen we als voltallig personeel het vertrek van de Raad of laten we de bestuurder vallen zodat de raad kan blijven zitten? Want in dat geval is er voor de minister geen aanleiding om een externe toezichthouder te benoemen. Het personeel, meer in het bijzonder de bedrijfsdirecteuren, kozen voor het aanblijven van de Raad. Uiteindelijk bleek dat dus een keuze met fatale gevolgen: bestuurder weg, Raad van Toezicht weg, projecten gestopt of in de verkoop, bedrijfsdirecteuren weggestuurd, een totaal gedemotiveerde organisatie en een ministerie dat feitelijk de macht heeft overgenomen. Totale schade: ruim € 82 miljoen.

Servatius raakt niet alleen zijn bestuurder kwijt, maar ziet ook de zorgvuldig uitgezette koers van de afgelopen tien jaar in rook opgaan.

1.9 De rol van de bedrijfsdirecteuren

Dat het standpunt van het personeel aan duidelijkheid niets te wensen overlaat, is helder: het personeel wil door met mij. Bij monde van de OR en middels drie petitieën staat het personeel achter mij. Maar hoe is het gesteld met de loyaliteit van de bedrijfsdirecteuren? Die kiezen hun eigen koers. Opererend als directieteam omarmen ze ‘het belang van Servatius’ als leidend beginsel in hun moeizame zoektocht om de kool en de geit te sparen. Allereerst probeert het team zijn positie tegenover de Raad veilig te stellen. Een interim-bestuurder komt er voorlopig niet, de bedrijfsdirecteur Wonen neemt de taak van bestuurder op zich en de contacten van de Raad met de organisatie verlopen via het team. Daarmee lijkt het gezag van de directie gevestigd. Bij haar onderlinge beraadslagingen worden de overige leden van het managementteam amper betrokken. De betrokkenen beklagen zich daarover tegen mij. Ik kan echter ook niet veel meer doen dan het contact onderhouden met de directie en proberen tot een gezamenlijke strategie te komen. Dat lukt moeizaam, uit eigener beweging wordt er nauwelijks contact onderhouden met mij en als het al tot afspraken komt over een gezamenlijke koers, dan haakt de directie op het laatste moment

weer af. Illustratief zijn de bijeenkomsten op 3 april waarin we besluiten om met een persbericht het vertrouwen in de Raad op te zeggen. Mijn advocaat ondersteunt de directie uitvoerig in de manier waarop dit besluit met de Raad moet worden gecommuniceerd. Twee dagen later maakt de directie een ommezwaai. Ook 15 april markeert een duidelijke koerswijziging. Tussen de middag spreken we af dat we vasthouden aan de voorwaarde dat een gesprek tussen mij en de Raad alleen mogelijk is als het ontbindingsverzoek van tafel gaat, om 16.00 uur laat de directie tegenover het voltallige personeel deze eis los en de directie kiest daarmee impliciet voor mijn ontslag.

Vanaf dat moment is er geen contact meer met de directie. Hoewel de directie niet willens en wetens aan mijn ondergang meewerkt – zo wordt bijvoorbeeld geweigerd om het ‘Leks-dossier’ te vullen- uit ze tegenover derden het gevoel dat de strijd om mij niet te winnen valt, omdat deze niet op feiten en argumenten wordt gevoerd. Door het Servatiusbelang te laten prevaleren, delf ik ongewild het onderspit. Kennelijk komt het bij niemand op om zich af te vragen in hoeverre mijn belang en dat van Servatius wellicht samenvallen.

Maanden later, als duidelijk is dat twee van de drie bedrijfsdirecteuren als dank voor hun loyaliteit aan Servatius zelf gedwongen worden om op te stappen, stel ik voor om onder leiding van een externe adviseur een gesprek te hebben met alle direct betrokkenen, dat wil zeggen: al degenen die op het transferlijstje van de interim-bestuurder prijken. De directie houdt de boot af, het gesprek komt er niet. Pas na haar ontslag slaag ik erin met de waarnemend bestuurder tijdens een gesprek de strijdbijl te begraven.

1.10 De afwikkeling van het ontslag

Geen gesprek dus met de RvT zonder voorwaarden vooraf. Mij rest geen andere mogelijkheid dan het gesprek aan te gaan, terwijl er een ontbindingsverzoek bij de kantonrechter ligt. F. en zijn advocaat nemen de honneurs waar. F. komt terug op het voorstel dat hij oorspronkelijk op 14 maart wilde doen, maar waar ik op dat moment geen oren naar had, gelet op het ontbreken van een duidelijke motivering van mijn ontslag. Het voorstel behelst een vorm van detachering waarbij ik enerzijds Servatius blijf adviseren en anderzijds over het corporatiebestel als zodanig kan publiceren. Dit voorstel heeft zijn nadrukkelijke voorkeur zoals blijkt uit een schema waarin 11 varianten door hem zijn geïnventariseerd, variërend van opheffen van de schorsing tot aan ontslag. Dit schema is al medio maart aan de Raad voorgelegd, onduidelijk is echter welke status dit heeft gekregen. F. doet in ieder geval een poging op een nette manier de zaak af te wikkelen. Ik krijg twee weken de tijd om met een voorstel te komen.

Op 7 mei legt mijn advocaat een voorstel neer dat ik samen met het OTB in Delft heb uitgewerkt. Het OTB is enthousiast over de constructie dat ik als 0-contractant bij het instituut in dienst treedt en mij bezig zal houden met publicaties, zonodig een promotieonderzoek, over de sector. Op 20 mei meldt advocaat Lemmens dat de RvT ervan afziet, men wenst een beëindiging van de arbeidsovereenkomst en wel per 1 juli as. F. is kennelijk teruggefloten door de overige toezichthouders. Ik heb nog eenmaal telefonisch contact met hem en vraag wat er is gebeurd dat het voorstel is verworpen. Hij antwoordt dat het voorstel te duur is en dat er nieuwe lijken uit de kast zijn gekomen rondom de Campus. Doorvragen levert niets op. Het is allemaal heel somber, zegt hij. De advocaten moeten het nu samen uitonderhandelen, de Raad trekt zich eruit terug. Advocaat Lemmens krijgt min of meer vrij spel en neemt ook die ruimte omdat ze zich al eerder had beklaagd over de trage en soms ongecoördineerde besluitvorming van de Raad.

Uiteindelijk komt er een vaststellingsovereenkomst tot stand die op 10 juni door partijen wordt ondertekend. F. schoont zijn geweten op door een positief maar waarheidsgetrouw getuigschrift af te geven.

1.11 Terugblik

Omdat het niet zeker is dat we tot een vaststellingsovereenkomst komen, bereid ik mijn verweer voor bij de kantonrechter voor, waar inmiddels een zitting op 11 juni staat ingepland.

Onderstaande aantekeningen bieden een aardige terugblik op de gang van zaken bij Servatius tussen 5 maart en 20 mei 2009, de datum waarop ik deze aantekeningen maakte. Om die reden neem ik het stuk hier integraal op.

“In een notitie van de hand van F., geschreven rond 20 april 2009, welke was bedoeld als onderlegger voor een toelichting aan de medewerkers, welke oorspronkelijk op 15 april was gepland, geeft F. uitvoerig de beweegredenen weer van de Raad om mij te schorsen. In dat verband gebruikt hij het symbool van de overlopende emmer. Volgens F. is de oorzaak van de vertrouwensbreuk niet de druppel die de emmer doet overlopen, maar de reeds gevulde emmer, gevuld met een aantal incidenten waarbij de raad zich voor joker gezet voelde. “Op 5 maart is de emmer overgelopen, maar zoals dat dan zo gaat, gaat niet alleen het laatste druppeltje over de rand, maar de hele emmer valt om.” Voor een bètawetenschapper een merkwaardige vergelijking. Immers, een emmer die stabiel staat, valt namelijk niet om, dit geldt alleen voor emmers die instabiel staan. Trekken we de vergelijking tussen de Raad en de emmer van F., dan lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat deze Raad inderdaad weinig stabiel staat. Dat hier inderdaad sprake is van een instabiele Raad, ergo een Raad die niet in staat is zijn toezichthoudende taak naar behoren te vervullen, blijkt uit de volgende opsomming:

- 1. De schorsingsprocedure zelf die een aantal procedurele missers kent.*
- 2. De haast die gemaakt wordt met het benoemen van een interim-bestuurder: in eerste instantie S. die echter ondubbelzinnig door Servatius wordt afgewezen. Pogingen om S. via de achterdeur als auditor voor de Campus binnen te halen, strandden eveneens. De Raad leurt met S. Waarom?*
- 3. Ook de pogingen om naderhand Paul Driever binnen te halen strandden op verzet van de organisatie. De taakopdracht is onduidelijk, de organisatie wordt niet in de selectie betrokken en de OR krijgt slechts een telefoontje of hij enkele dagen later met deze kandidaat kennis wil maken. Tot grote ergernis van de Raad wordt dit gesprek door de directie afgeblazen.*
- 4. In de tussentijd wordt in de persoon van Van der V. een externe adviseur benoemd die tot taak krijgt de verhoudingen tussen de Raad en de organisatie alsmede de verhoudingen binnen de Raad zelf te evalueren en voorstellen te doen voor verbetering. Deze voorstellen zijn mede een uitvloeisel van een door F. op 7 april opgesteld startdocument over de toekomstige topstructuur van Servatius, waarbij de rol en positie van de Raad nadrukkelijk wordt genoemd.*
- 5. Tussentijds vertrekt een tweetal toezichthouders: Jean B. per 1 april en Tjeu B. op 8 april. Van Jean B. wordt gezegd dat hij vertrekt i.v.m. het aanvaarden van het tijdelijk burgemeesterschap van de gemeente Margraten, een gemeente die tot het (toekomstig) werkgebied van Servatius wordt gerekend. In een mail aan de Raad van 29 maart rept B. echter met geen woord over Margraten. Hij schrijft: “De afgelopen dagen heb ik nog eens “alles” m.b.t. Servatius de revue laten passeren, in het bijzonder de discussies in de raad van toezicht. Een echte worsteling waarvan U ook tijdens de vergaderingen heeft*

kunnen kennis nemen. Het was ook voor mij allerminst plezierig, maar uit mijn gevoel voor verantwoordelijkheid was ik m.i. verplicht om het zo te doen als ik het gedaan heb. Alles overwegende – zonder opnieuw mijn argumenten/motiveringen op te sommen – ben ik tot de conclusie gekomen dat ik mijn werkzaamheden in de Raad van Toezicht dien te beëindigen.” (in Peter V. had Jean B. een waardig opvolger, die het ‘vuile werk’ voor zijn rekening heeft genomen. Jean B. kan met een gerust hart vertrekken en blijft zodoende verder buiten schot. Ook aan het onderzoek van het Instituut Financieel Onderzoek zal hij geen medewerking verlenen. Dit geldt trouwens ook voor soldaat S, waarmee V. bevriend blijkt te zijn. Soldaat S. weigert zijn medewerking aan het onderzoek)

Het vertrek van Tjeu B. is geheel en al in nevelen gehuld. Betrokkene is op 5 maart 2009 benoemd en zou per 1 augustus het voorzitterschap van F. overnemen. Dat wordt echter eind maart vervroegd: reeds op 1 april treedt B. aan als voorzitter om een week later al weer op te stappen. Toch een opmerkelijke stap voor iemand van zijn statuur. Zou er een verband bestaan tussen zijn vertrek en de wijze waarop deze Raad met mij omgaat?

- 6. De omgang met de OR getuigt van een zekere minachting jegens dit instituut. Een brief van de OR van begin april waarin hij negatief adviseert over mijn ontslag is per 15 mei nog altijd niet beantwoord. De OR wordt niet in de selectie van de interim-bestuurder betrokken maar krijgt slechts één kandidaat gepresenteerd. Zie hiertoe het voortgangsbericht van de OR van 13 mei 2009*
- 7. De Raad negeert zowel een oproep van de medewerkers van 1 april aan de Raad voor een oplossing waarbij ik gehandhaafd wordt als een motie van wantrouwen welke door 168 medewerkers tussen 6 en 8 april wordt getekend. De Raad blijft zitten, waarschijnlijk is B. de enige die zich aan deze motie iets gelegen heeft laten liggen.*
- 8. Ook aan de huurdersvereniging heeft de Raad geen boodschap. Reeds begin maart werd overleg met de huurdersvereniging toegezegd. Op 19 mei gaat de Raad zich beraden over een brief van Servaassleutel waaruit blijkt dat er nog geen enkel gesprek heeft plaatsgevonden.*
- 9. Het directieteam beklagt zich keer op keer over de gebrekkige communicatie met de Raad, de tegenstrijdige besluiten, de te voortvarende besluiten en zelfs over het feit dat er onwaarheid wordt gesproken. Zie memo van directie aan Raad d.d 31 maart. In dit verband is ook de opmerking van bedrijfsdirecteur H. veelzeggend, aangehaald in een e-mail van Paul B. van 15 mei waarin hij meedeelt dat volgens haar de strijd rondom Leks niet te winnen valt, omdat deze niet op feiten en argumenten wordt gevoerd..*
- 10. Inzake het dossier Campus vertoont de Raad een zwabberend beleid: wel doorgaan, niet doorgaan, de op non-actief gestelde projectdirecteur terughalen, de open opdracht aan PRC voor de audit en zelfs de mededeling dat men overweegt om het hele project te stoppen. Schade in dat geval tussen de 50 en 55 miljoen Euro.*
- 11. Op 15 mei is een gesprek met een delegatie uit de Raad, een delegatie van de OR en 2 directieleden. In dat gesprek erkent de Raad zich gebrekkig te verantwoorden, de belangen van de OR te hebben onderschat en de communicatie naar de medewerkers te hebben verwaarloosd. De Raad noemt het probleem van de interne coördinatie als oorzaak van deze miskleunen. Men belooft beterschap: men komt zo snel mogelijk met een stappenplan.*

De vraag is of de Raad vanwege het vermeende disfunctioneren van de bestuurder niet in staat was om haar toezichthoudende rol te vervullen of dat dit het gevolg was van incompetentie van

de Raad zelf. In dat geval is het opzeggen van het vertrouwen in de bestuurder in feite niets anders dan het opzeggen van het vertrouwen in jezelf. Jean B. en Tjeu B. hebben dit kennelijk ingezien. (Achteraf moet ik constateren dat Jean B. andere motieven had om op te stappen) De anderen gaan onverdrot en manmoedig door op de ingeslagen weg. Zij verzamelen na 5 maart nog meer 'bewijzen' voor hun stelling dat er een vertrouwensbreuk is, laten een advocaat opdraven die het allemaal nog eens aandikt, worden voortdurend teruggefloten door directie en OR en komen keer op keer hun afspraken niet na. "Een emmer die stabiel staat, loopt gelijkmatig over; een emmer die scheef staat, valt inderdaad om."

Een jaar later valt op deze conclusie nog weinig af te dingen. Dat het na 20 mei 2009 nog allemaal veel chaotischer zal worden, viel op dat moment niet te bevroeden.

1.12 De rol van WWI

Op 12 maart 2009 reist een zware delegatie namens WWI, het Centraal Fonds en het Waarborgfonds af naar Maastricht. Hoewel de afspraak al weken eerder was gemaakt, komt het een week na de schorsing van de bestuurder goed uit om eens polshoogte te nemen bij Servatius. Aanleiding voor de afspraak is de economische overdracht van zo'n 4500 woningen aan een dochtermaatschappij van Servatius. Met deze overdracht tegen marktwaarde haalt Servatius zo'n 200 miljoen op die hij kan inzetten voor zijn investeringsprogramma. Maar het ministerie ligt dwars. Ondanks gesprekken op het departement en een uitgebreide correspondentie over deze 'doorzakoperatie' blijft WWI zich tegen de overdracht verzetten. Maar het terugdraaien van de doorzak blijkt een lastige operatie. Servatius heeft namelijk formeel toestemming gekregen van het Waarborgfonds dat immers een deel van haar 'onderpand' zag wegvallen. Ook is het juridisch volstrekt helder dat WWI geen toestemming hoeft te geven bij economische overdracht. Maar de ambtenaren en de minister zien dat anders. Er moet wel vooraf toestemming worden gevraagd en die zal er niet komen. Servatius, inmiddels lamgeslagen door alle commotie rondom mijn schorsing, houdt tijdens dit overleg niet de rug recht. Het enige juiste antwoord aan WWI zou namelijk geweest zijn: stuurt u ons maar een aanwijzing want wij zien een juridische procedure met vertrouwen tegemoet. Servatius lijkt zich neer te leggen bij de oekaze van WWI: de economische overdracht zal worden teruggedraaid, althans als Servatius bereid is om naar alternatieven te zoeken. Dat is alvast de eerste overwinning die de ambtenaren mee naar huis kunnen nemen. F, de vice-voorzitter die bij het overleg aanwezig is, zal later in een verslag van het gesprek aan de Raad van Toezicht over de betreffende ambtenaar van WWI schrijven: *"Ik heb zo het vermoeden dat hij een relict is uit een orthodox stalinistische beweging uit de jaren 80."* De conclusies van F. zijn echter glashelder: *"De orthogonale opstelling van VROM heeft mij hogelijk verbaasd en geërgerd. Ik heb mij gaandeweg het gesprek dan ook wijselijk stil gehouden om geen schade aan te richten voor Servatius. Op geen enkele wijze geven zij blijk van besef wat ze aanrichten met hun opstelling en bovendien geven ze blijk van grote onwil of onkunde als het om het organiseren van toezicht op nevenstructuren zit."*

Op 28 april 2009 is er een vervolgoverleg met WWI. Inmiddels bemoeit ook de wethouder van Maastricht, Luc Winants zich met de zaak en hij weet een afspraak te arrangeren met Van der Laan. Desondanks presenteert Servatius in het overleg met WWI een aantal varianten voor de doorzakoperatie. Eind mei zal Servatius met een formeel standpunt richting WWI komen. Of er een gesprek met de minister heeft plaatsgevonden en of er een formeel standpunt is ingenomen, blijft onduidelijk. WWI blijft druk uitoefenen: vóór 1 juli moet de doorzakoperatie zijn teruggedraaid. Uiteindelijk zal dat pas in het najaar van 2009 geregeld worden.

Als op 24 september de Raad van Toezicht eruit wordt gegooid, krijgt WWI vrij spel. In een brief aan de Tweede Kamer van 29 september schetst Van der Laan uitvoerig de ‘financiële problemen’ die bij Servatius zouden bestaan. Omdat de doorzakoperatie nog niet is teruggedraaid, wordt de ‘onrechtmatigheid’ van de economische overdracht breed uitgemeten. Ook de Campus moet het ontgelden, die tijdelijk gefinancierd is met de opbrengst van de doorzakoperatie. In tegenstelling tot wat de ambtenaren tijdens overleggen met Servatius hebben aangegeven, tilt de minister wel zwaar aan de BV-constructie waar Servatius vooralsnog enig aandeelhouder is. Al met al maakt Van der Laan in één keer schoon schip met het Campussdossier en de doorzakoperatie. Om daar naderhand ook nog het gedwongen afstoten van het bouwproject in Luik aan toe te voegen. Om zijn woorden kracht bij te zetten geeft Van der Laan een tweetal aanwijzingen over de Campus en de doorzakoperatie. En benoemt hij zijn vroegere Amsterdamse fractiegenoot en wethouder Duco Stadig tot externe toezichthouder.

Tijdens de Kamerbehandeling van zijn brief nog dezelfde dag wordt er met name door de SP, VVD en PVV op aangedrongen dat de bestuurder en de Raad van Toezicht hoofdelijk aansprakelijk worden gesteld. Van der Laan neemt, zij het met enige voorzichtigheid, de suggestie om een onderzoek naar bestuurdersaansprakelijkheid te doen, over. Een maand later komt Van der Laan nogmaals terug op het dossier Servatius, waarin hij eenzijdig het straatje van WWI schoonveegt als het gaat om het adequaat handelen van het ministerie. Dat ministerie heeft echter helemaal niet adequaat gereageerd, brieven werden niet of heel laat beantwoord, meedenken door WWI was al helemaal uit den boze, pas jaren nadat Servatius het initiatief heeft genomen voor de Campus komt VROM/WW met haar bezwaren en in het dossier Luik heeft het departement zich ook niet van haar meest betrouwbare kant laten zien. In een memo aan de woordvoerders van WWI plaats ik nog wel een aantal kanttekeningen van de minister van 29 september, maar tijdens het overleg van de Vaste Kamercommissie op 3 november maakt dit allemaal weinig indruk.

En er komt daadwerkelijk een onderzoek naar de bestuurdersaansprakelijkheid; Stadig moet erop toezien dat zo’n onderzoek er komt.

Met een organisatie die nog nadreunt na het gedwongen vertrek van de bestuurder en de Raad van Toezicht is het gemakkelijk zaken doen. De inmiddels aangetreden interim-bestuurder Paul Driever die het Campussdossier uit zijn vingers heeft laten glippen, blijkt samen met zijn in de haast benoemde interim interne toezichthouder Cees Hobo een gemakkelijke prooi voor WWI en de externe toezichthouder Duco Stadig. In november wordt, vooral onder druk van Stadig, het Campusproject definitief afgeblazen. Tot het terugdraaien van de doorzakoperatie was al besloten, Stadig hoeft er alleen maar op toe te zien dat Servatius dat besluit daadwerkelijk uitvoert. En het onderzoek naar de bestuurdersaansprakelijkheid is ook al geregeld. Bij ‘toeval’ heeft Driever één dag voor het gedwongen aftreden van de Raad van Toezicht aan het commerciële Instituut Financieel Onderzoek (IFO) opdracht gegeven om onderzoek te doen naar het Campusproject. *Onze opdracht (aan het IFO) luidt om het campus-project vanuit een financieel perspectief en een governance perspectief te beoordelen, teneinde u in staat te stellen beslissingen te nemen ten aanzien van dit project. U wilt de onderzoeksresultaten van IFO gebruiken ter ondersteuning van uw beslissing over de voortzetting van het project....”*

Met het aantreden van Stadig verdwijnt deze opdracht snel naar de achtergrond en zetten ‘de leveranciers van verdachtmakingen’ zich aan een onderzoek naar de bestuurdersaansprakelijkheid

met betrekking tot de campus en een achttal andere projecten. Het onderzoek zal ruim een jaar duren. Te laat voor Stadig, die begin april 2010 vertrekt, nadat Servatius in de ogen van WWI schoon schip heeft gemaakt. Hobo blijft nog een tijdje langer om de nieuwe Raad van Toezicht, die in april 2010 aantreedt, te adviseren en om naar het IFO als 'verbindingsman' op te treden. De nieuwe Raad van Toezicht staat onder leiding van Marijke Clerx. Is het toeval dat zij samen met Van der Laan en Stadig tussen 1990 en 1994 deel uitmaakte van de Amsterdamse gemeenteraad voor de PvdA?

Stadig sluit zijn rapportage aan WWI, die middels een WOB-procedure en via Kamervragen, in september 2010 openbaar wordt gemaakt, af met de volgende woorden: *“Nu mijn missie teneinde is, kan ik concluderen dat Servatius na een intensieve periode nu weer in rustiger vaarwater is beland en dat zij op de goede koers zit.”* Het lijkt aannemelijk te veronderstellen dat hiermee wordt bedoeld dat Servatius weer keurig aan de leiband van WWI loopt. En het ingrijpen van de minister heeft nog een ander effect, namelijk dat mijn (voormalige) collega's gewaarschuwd zijn: wie in de ogen van WWI 'buiten zijn boekje gaat', roept de toorn van de minister over zich af. Een waarschuwing die zeker in deze turbulente tijden voor het corporatiebestel vast niet aan dovemansoren is gericht.

Leks Verzijlbergh, oktober 2010