
Synopsis van toespraak drs. G. A. Egas Repáraz, tijdens de afscheidsbijeenkomst als directeur-bestuurder a.i. van de Zeeuwse Bibliotheek, op maandagmiddag 4 november 2013 in Hotel Van der Valk te Middelburg.

1. De zeven hoofdzonden – die volgens de kerkvaders gelden als de basis van alle andere zonden – zijn in de zesde eeuw als lijst gecanoniseerd door Paus Gregorius. *Superbia* (hoogmoed, ijdelheid, roemzucht) is niet voor niets de eerste van de hoofdzonden. De kerkvaders beschouwden hoogmoed als de bron van alle andere zonden. Daarom bestempelden ze sterk uitvergroete eigenliefde als de zwaarste hoofdzonde. Dat iemand zich verheven acht boven andere mensen, vinden we sociaal onverdraaglijk. Of hij nu hovaardig is en anderen nauwelijks ziet staan, of erg ijdel¹ en hunkert naar andermans bewondering en bevestiging, telkens doorbreekt hij het ideaal van een fundamentele menselijke verbondenheid. Zijn egocentrisme en laatdunkendheid tegenover anderen vergiftigt het samenleven, het “samenwonen en samenwerken”. De Franse existentialist Levinas benadrukt dat in een beschaafde maatschappij elke mens een beroep doet op menselijke solidariteit. Dat inzicht is aan de hoogmoedige niet besteed. Zij die zelfgenoegzaam zijn, hebben eigenlijk genoeg aan zichzelf. In de postmoderne variant kennen we deze klassieke plaag in de vorm van de narcistische bestuurder, politicus en toezichthouder. U kunt ze zo voor de geest halen.
2. In de afgelopen jaren is falend toezicht een bijna vertrouwd fenomeen geworden. Het knaagt aan de wortels van onze rechtstaat. De samenleving, het maatschappelijk middenveld met al zijn instituties, is te veelvormig en complex om vanuit een politiek centrum, democratisch gecontroleerd en aangestuurd te worden. De overheid, de samenleving moet er daarom op kunnen vertrouwen dat in haar naam in het publieke domein, professioneel, integer en zonder verstrengeling van persoonlijke belangen, bestuurd en ook toezicht gehouden wordt². Er gaat bijna geen dag voorbij of in deze of gene maatschappelijke sector dient zich weer een nieuwe casus aan van ernstig falend toezicht. We staan -zo lijkt het wel- aan het begin van een grote maatschappelijke schoonmaak in het publieke domein. Politiek is ook belangrijk omdat het ons dagelijks leven regeert, zoals bijvoorbeeld nu het geval is met de toekomst van de Zeeuwse

¹ Steven Vanackere, *De politieke zonde van de hoogmoed*, in Trouw, LETTER & GEEST, 19-10-2013

² In een kaderbrief aan de Tweede Kamer van 19 april 2013 “*Versterking Bestuurskracht*” beschrijven Minister dr. Jet Bussemaker en Staatssecretaris Sander Dekker, een nieuwe brede aanpak en set van instrumenten waarmee falend toezicht in de onderwijs en cultuursector aangepakt zal gaan worden. Zie ook het rapport van de Adviescommissie “*Behoorlijk Bestuur*”, onder voorzitterschap van Femke Halsema, en het rapport van de Evaluatiecommissie “*Goed Bestuur in de BVE-sector*” onder voorzitterschap van prof. dr. Edith Hooge. Daarnaast verschenen recentelijk een aantal belangrijke studies, zoals die van het “*Zijlstra Center for Public Control and Governance*” VU Amsterdam.

Bibliotheek. We kunnen ons daarom -geconfronteerd met falend toezicht en acterende politici- niet beperken tot een houding van cynische berusting. De grote humanist Erasmus wist al dat onwetendheid de moeder van de hoogmoed is. Het is onze plicht te spreken, het zwijgen maakt ons immers medeplichtig aan het onder het tapijt vegen van onoorbare praktijken en dus medeschuldig aan het in standhouden van onwetendheid. Onwetendheid die aan de politieke elite de ruimte biedt in hoogmoed haar eigen zelfingebeelde goddelijke gang te blijven gaan. Eenvoudig is dit niet. Want *“hoogmoedige politici verdragen geen pottenkijkers, weten alles beter, en vertikken het om op een ernstige manier verantwoording af te leggen”*.³

3. Laat ik mij eerst richten op enkele feiten. Om te beginnen is het nodig het onjuiste beeld te corrigeren dat -op de personeelsbijeenkomst van vrijdag 11 oktober in de aula van de ZB- door de RvT werd gecreëerd. Op die bijeenkomst is gesteld dat ik op 10 oktober per onmiddellijk *“mijn opdracht had teruggegeven”*. De realisatie van de mij toevertrouwde opdracht zou in mijn perceptie niet uitvoerbaar zijn. Met andere woorden ik zou U, het personeel van de ZB, zo maar -van het ene op het andere moment- in de steek gelaten hebben. U kent mij inmiddels een beetje en hebt ook al begrepen dat hier gewoon werd gejoek door de RvT. Ik ben niet weggelopen van mijn opdracht, ik ben weggejaagd van mijn verantwoordelijkheid door de RvT. Vervolgens moest de RvT erkennen dat er inderdaad geen sprake was van een ontslagname van mijn kant. Uiteindelijk is pas op dinsdag 29 oktober 2013 een formeel ontslag besluit genomen⁴ volgens de vormvoorschriften in de statuten. De weergave van de feitelijke gang van zaken⁵ – onderbouwd met documenten- in mijn verweer, werd eenvoudig naar de prullenmand verwezen. U kunt daar vanaf nu Uw voordeel mee doen. Als deze RvT met een bewering of conclusie komt, moet eenieder zich wel afvragen klopt dat wel? Wordt hier niet gejoek? Naast jokken, lijkt het hier ook te gaan om een poging tot karaktermoord. Karaktermoord is sowieso een krachtig retorisch middel, om het gehoor weg te leiden van de inhoud van de zaak zelf. Natuurlijk gaat het over geheel andere zaken.
4. Hoe is het wel gegaan? De RvT schrijft aan de OR in haar adviesaanvraag over het voorgenomen ontslag *“...dat het gevoerde beleid, de uitvoering en de communicatie ten aanzien van externe partijen als de provincie en de beoogde partner, sterk afweek van wat was overeengekomen...”* Deze stelling wordt op geen enkele wijze met feiten, voorbeelden, correspondentie, verslagen en dergelijke onderbouwd. In tegendeel, tot 9 oktober is mijn optreden volstrekt in overeenstemming met het beleid van de Raad van Toezicht. Geen enkel stuk getuigt van het tegendeel. Op geen enkel moment is door de voorzitter van de RvT of de Raad zelf opgemerkt of besproken dat er sprake was van afwijkingen. Sterker nog er was sprake van uitdrukkelijke steun. Ondertussen gebeurde

³ Steven Vanackere, *De eerste Steen. Zeven hoofdzonden in de politiek*, Antwerpen, 2013

⁴ Zij het als een gefabriceerd besluit, dat reeds op 25 oktober 2013 genomen zou zijn.

⁵ Onderbouwd in met name twee brieven beide d.d. 10 oktober 2013 van mij hand aan de RvT

er in het geheim wel iets heel anders. Onder de valse pretentie van een informeel contact tussen de RvT van de ZB met de RvT van Scoop werd door de RvT -met een consequente uitsluiting van de directeur-bestuurder- en na *een aantal weken van geheime sessies* op 9 oktober een formeel document ("*kadernotitie*") gepresenteerd, dat aan mij werd voorgelegd als 'onderhandelingsresultaat' tussen beide Raden van Toezicht. Dit terwijl er zijdens de RvT al die tijd was volgehouden dat er slechts sprake was van een informeel oriënterend contact "*geen agenda, geen notulen, geen besluiten*" tussen beide Raden van Toezicht. Op een buitengewone onheuse manier werd ik op woensdagochtend 9 oktober gedwongen hierop geheel onvoorbereid te reageren. De voorzitter van de RvT had nota bene vooraf duidelijk verklaard dat zo iets niet nodig was, maar steunde mij niet toen ik meldde een en ander te willen bestuderen en eerst met de RvT ZB te willen bespreken.

5. Ten onrechte is op 11 oktober door de RvT simpel aan het verzamelde personeel medegedeeld, dat ik -na een geïmproviseerd informeel overleg op initiatief van de RvT op 10 oktober jl.- zelf besloten had per onmiddellijk mijn functie van directeur-bestuurder a.i. van de Zeeuws Bibliotheek ter beschikking te stellen. Wel is het zo dat in bovenbedoelde bijeenkomst van 10 oktober, wederzijds werd uitgesproken dat over en weer een fundamenteel verschil van mening expliciet werd. Van haar kant liet de RvT weten tot de conclusie te zijn gekomen, dat op mijn kritische houding inzake het beoogde fusieproces, per onmiddellijk geen prijs meer werd gesteld. Daarbij gaven twee zaken de doorslag, ten eerste het preadvies uitgebracht door de OR van de ZB. Een prima advies van hoge kwaliteit, maar bij nader inzien had de RvT toch een probleem met het feit dat dit preadvies juist nu –mede gelet op de paniek die daarover uitbrak bij Scoop- werd uitgebracht. Zij zag daarin de hand van de directeur-bestuurder a.i. Een tamelijk absurd verwijt lijkt mij. Een goed preadvies komt altijd op tijd en is beter dan geen preadvies. Ten tweede een politieke interventie vanuit de provincie. De boodschap kwam ongeveer hier op neer: "*De heer Egas loopt ons bij het realiseren van de overname van de ZB voor de voeten en dient per onmiddellijk verwijderd te worden*". Vervolgens heb ik op mijn beurt aangegeven dat het onder valse voorwendselen, systematisch buiten spel zetten van de eigen directeur-bestuurder door de RvT van de Zeeuwse Bibliotheek, blijk gaf van onprofessioneel en ondeskundig handelen van de RvT. Amateuristisch gedrag om het nog heel vriendelijk te zeggen. Bovendien dat de RvT handelde in strijd met de *Governance Code* en in strijd met statutaire bepalingen en bevoegdheden. Daarmee eindigde dat 'geïmproviseerde en informele' gesprek op donderdag 10 oktober in een patstelling. De rest is U bekend. Uiteraard kan ik –als directeur-bestuurder a.i.- in een dergelijke situatie de RvT niet wegsturen. Andersom kan dat wel. En zo is het vervolgens ook gegaan. Eenvoudig het recht van de sterkste.
6. Aan de orde is de levensvatbaarheid en de toekomst van de Zeeuwse Bibliotheek, daarover heb ik in de afgelopen periode met enige regelmaat met U gesproken. Mijn

opvattingen daarover zijn bekend. In het hele verhaal over het borgen van de toekomst van de Zeeuwse Bibliotheek is de beoogde fusie in feite een tamelijk marginaal verhaal.⁶ Een prominente regionale bibliotheek van standing, met een erkende reputatie en traditie van 150 jaar en behorend tot de top vijf Openbare Plus Bibliotheken van Nederland, kan maar beperkt heil verwachten van een instituut dat zijn negotie zoekt in het gesubsidieerd turven van trivialiteiten. Ten onrechte heeft dit fusieverhaal –voor zover er al sprake kon zijn van een publiek debat- alleen om politieke redenen van opportuniteit een dominante betekenis gekregen, als focus van de discussie over te realiseren bezuinigingen. Inhoudelijk heeft dit hele verhaal steeds weinig om het lijf gehad. Aan de orde zijn wel onoorbare politieke manipulaties, tot aan het hoogste niveau van het provinciebestuur, om persoonlijke belangen van specifieke politieke cliënten te bedienen⁷, aan de orde is het schenden van basisregels van goed toezicht, waarbij de integriteit van dat toezicht aan de laars wordt gelapt, de directeur-bestuurder a.i. eenvoudig buiten spel wordt gezet. Men simpelweg op de stoel van de directeur-bestuurder gaat zitten. De slager die zijn eigen vlees keurt. Een loopje wordt genomen met de belangen van het personeel van de ZB, door te dreigen verplichtingen niet te zullen nakomen. Alleen het dreigen daarmee is natuurlijk al een effectief instrument voor manipulatie. Kortom men is -in deze Zeeuwse polder- in kringen van een bepaald politiek establishment en in kringen van hen die er naar verlangen daartoe te mogen gaan behoren, het morele kompas kwijt. Naar maatstaven van politiek fatsoen, dreigt de polder weer onder water te lopen. Ik zou mij daarover –als ik een Zeeuw was- drukker maken dan over het onder water zetten van de Hertogin Hedwigepolder. Die polder teruggeven aan het Verdrongen Land van Saeftinghe, is ten opzichte van de natuurlijke biotoop tenminste nog bedoeld als daad van rechtvaardigheid. Rechtvaardigheid is rond het geknoei door toezichthouders en politiek in de dreigende “*reverse takeover*” van de Zeeuwse Bibliotheek achter de horizon verdwenen⁸.

⁶ Geen wonder dat de zogenaamde strategische notities die ik aantrof bij mij aantreden op 22 juli 2013 vriendelijk gezegd van zeer magere kwaliteit waren, intellectueel en strategisch van een bedroevend niveau. Hier viel nog wel wat huiswerk te maken.

⁷ Een brief d.d. 27 juni 2013, namens gedeputeerde staten gericht aan de directies van Scoop en de ZB spreekt onverbloemd duidelijke taal. Onder het kopje *Profiel schets bestuurder fusieorganisatie*, wordt gesteld dat: “..Wij wijzen er evenwel op dat een eventuele keuze voor een externe kandidaat onmiddellijk leidt tot een aanzienlijke stijging van de frictiekosten als gevolg van het dan onvermijdelijke vertrek van de huidige Raad van Bestuur van Scoop. Zoals door de heer de Reu al opgemerkt in het gesprek met de heer Egas Repáraz, zijn wij niet bereid om die kosten ook daadwerkelijk tot de frictiekosten te rekenen. Bij onze afweging over de hoogte van de provinciale bijdrage in de frictiekosten zullen wij voornoemde extra kosten dan ook buiten beschouwing laten...”

⁸ Het werd duidelijk dat men systematisch bezig was met het voorbereiden en uitvoeren van een *reverse takeover* en bovendien in de vorm van een vijandige overname, een vermenging van publieke en privaatrechtelijke arrangementen. Daarin niet geremd door de wetenschap dat Scoop alleen al qua omzet nauwelijks komt tot een derde van het volume van de ZB. Een politiek spel, waarbij het beginsel van

7. De nieuwe directeur-bestuurder a.i. verdient het bij zijn aantreden als frisse buitenstaander Uw steun te krijgen. Mits hij natuurlijk met de goede plannen komt. Als dat zo is, zult U op zeker moment ook de huidige RvT zien verdwijnen. De RvT zal toch niet aan de gang kunnen blijven met het wegsturen van directeur-bestuurders a.i. ? Ik heb een keuze gemaakt voor het belang op langere termijn van de ZB als centrale plus bibliotheek voor Zeeland, als huis van de cultuur, behoeder van onze culturele schatten, publiek- en servicegericht, weliswaar toe aan groot onderhoud, maar nog steeds de trotse erflater van een unieke literaire collectie. Een instituut tot slot met ruim 100.000 klanten en een duidelijke sociaal-culturele missie voor Zeeland, daarin gesteund door de gemeente Middelburg en ook het brede Zeeuwse publiek. Te moeten kiezen tussen dit institutionele en culturele belang of te kiezen voor het dienen van specifieke belangen van bepaalde individuen, is eigenlijk niet zo moeilijk. Daarmee heb ik risico's genomen en is een goede afloop voor mij gefrustreerd. Achteraf niet verwonderlijk, als U bedenkt dat de kaarten allang geschut waren bij mij aantreden op 22 juli 2013. Zie het bewijs in voetnoot 7.

8. Hoe nu verder ? Ik trof de Zeeuwse Bibliotheek ZB aan in een 'verweesde' conditie, het zelfvertrouwen was aangetast en de saamhorigheid dreigde intern ondermijnd te worden door gevoelens van onzekerheid en door het wegvallen van een aantal leidinggevenden. Dit proces heb ik naar mijn bescheiden mening kunnen stoppen. Nu liggen de kaarten toch iets anders. Ik heb geholpen om de toekomst van de ZB centraal te stellen in plaats van die wezenloze fusieobsessie. Probeert U dat vast te houden ! Er is iets losgemaakt. Laat U niet meenemen door emoties tegen collega's van Scoop. Die kunnen er veelal ook niets aan doen en hebben inmiddels genoeg aan zichzelf. Met een structureel werkgerelateerde extreem hoog ziekteverzuim tot per saldo boven de 13% is een organisatie letterlijk en figuurlijk als ziek te kwalificeren⁹. Alert blijven op de koers van de RvT en op ongepaste bemoeienis door de provincie, blijft geboden. Wellicht zullen ook de vakbonden U daarin spoedig bijstaan.

Houd het kernpunt echter vast voor ogen: dat is Uw eigen saamhorigheid.

Guus Egas Repáraz

proportionaliteit geheel uit het oog is verloren. Niet echter dat van een beperkte groep persoonlijk belanghebbenden. Het preadvies van de OR beschrijft dit afbreukrisico adequaat.

⁹ Goed gekwalificeerd leiderschap creëert tegenspraak, slecht gekwalificeerd leiderschap creëert een hoog ziekteverzuim.