VERSLAG VAN HET ONDERZOEK

naar het beleid en de gang van zaken van veertien rechtspersonen die hebben behoord tot het concern van

MEAVITA

zoals bevolen door de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam bij beschikking van 30 mei 2011 (200.047.070.01 OK)

Onderzoekers: mr. P.V. Eijsvoogel MCJ
mr. C.M. Insinger MBA

Secretaris: mr. J.A. van de Hel

Afgegeven ter griffie van het Gerechtshof Amsterdam op 20 augustus 2013

INHOUDSOPGAVE

Pagina

BEGRIPPENKADER XI

VEELGEBRUIKTE NAMEN XVII

OVERZICHT VAN BIJLAGEN XX

SAMENVATTING XXII

1. INLEIDING 2

A. INLEIDENDE OPMERKINGEN 2

B. ONDERZOEKSOPDRACHT 3

C. WERKWIJZE EN VERLOOP VAN HET ONDERZOEK 6

D. BESTUDEERDE STUKKEN 8

E. INTERVIEWS 10

F. CONCEPTVERSLAG / HOOR- & WEDERHOOR 12

G. KOSTEN ONDERZOEK 15

H. TAAK VAN DE ONDERZOEKERS 16

2. HET VELD WAARIN MEAVITA OPEREERDE 20

A. WETTELIJK KADER 20

B. ACTIVITEITEN VAN MEAVITA 20

(a) Intramurale zorg 21

(i) Verpleeghuiszorg 21

(ii) Zorg in een verzorgingshuis 21

(iii) Uitleen van hulpmiddelen 22

(b) Extramurale zorg 22

(i) Thuiszorg 22

(ii) Jeugdgezondheidszorg 23

(iii) Kraamzorg 24

(iv) Algemeen maatschappelijk werk 24

(v) Kinderopvang 24

(vi) Verstrekking van hulpmiddelen 24

(vii) Particuliere kraam- en thuiszorg 24

(c) Personen bevoegd om de extramurale en intramurale zorg te leveren. 25

C. AWBZ: ROLVERDELING IN HET VELD 27

3. DE TOTSTANDKOMING VAN HET CONCERN EN DE GOVERNANCE 33

A. DE TOTSTANDKOMING VAN HET CONCERN 33

(a) Stichting Meavitagroep 33

(b) Stichtingen Sensire, TZG, Sensire & TZG en Vitras 34

(c) Meavita 2007 35
(d) Meavita 2008 37
(e) Meavita 2009 38
(f) Conclusie 38

B. ONDERZOCHTE RECHTSPERSONEN 39
(a) Stichting Meavita Nederland 39
(b) Meavita West 40
(i) Stichting Meavitagroep 40
(ii) Stichting Meavita Thuiszorg 40
(iii) Stichting Meavita Woonzorg 41
(iv) Stichting Meavita Flexwerk 41
(v) Evita Particuliere Zorg B.V. 41
(vi) Meavita Hulp B.V. 42
(vii) Stichting Meavita Vastgoed 42
(viii) Stichting Meavita Dienstencentrum 42
(ix) Meavita Support Services B.V. 43
(c) TZG 43
(i) Stichting Thuiszorg Groningen 43
(ii) ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V. 44
(d) Sensire 44
(e) Vitras/CMD 46

C. GOVERNANCE ALGEMEEN 47

D. DE SAMENSTELLING EN HET FUNCTIONEREN VAN DE RVB'S 48
(a) Werving van Meuwese als bestuursvoorzitter S&TZG 48
(b) Benoeming en vertrek van Meuwese als bestuursvoorzitter MNL 51
(c) Werving van Van der Vorst als lid RvB van Meavita West 54
(d) RvB MNL per 1 januari 2007 56
(e) Vertrek Schoemaker uit de RvB 56
(f) Selectie van Verstraete als lid RvB MNL en zijn vertrek 57
(g) De terugkeer van Kuiper 59
(h) Van de Meeberg 59
(i) Besluit tot benoeming van een CFO 68
(j) De zoektocht naar een nieuwe voorzitter en de noodzaak tot benoeming van een *recovery-manager* 71
(k) Selectie en benoeming van Markensteyn 72
(l) Selectie en benoeming van Laurey 74
(m) Benoeming Groot als CFO 75
(n) Vertrek Kuiper 75
(o) Vertrek Laurey 75
(p) Conclusie 75

E. DE SAMENSTELLING EN HET FUNCTIONEREN VAN DE RVT/RVC 79
(a) De RvC van S&TZG 80
(b) Conclusie 81
(c) De RvT van Meavitagroep 81
(d) Conclusie 83
(e) De RvC van Meavita Nederland 83
(i) Taak en werkwijze vanaf 2007 83
(ii) Selectie van commissarissen 83
(iii) Toetreden van drie nieuwe commissarissen per 1 oktober 2007 . 85

(iv) Functioneren van de RvC van MNL als orgaan....87
(v) De Audit Commissie van Meavita Nederland....89
(vi) De remuneratiecommissie van MNL....90
(vii) Functioneren van de RvC van MNL als werkgever....91
(f) Conclusie....93

F. INTERACTIE MET REPRESENTATIEVE ORGANEN: ONDERNEMINGSRADEN, CLIËNTENRADEN EN VAKORGANISATIES....95
(a) Ondernemingsraden....95
(i) Algemeen....95
(ii) TVfoon....98
(b) Cliëntenraden....99
(c) Vakorganisaties....100
(d) Conclusie....101

G. SALARISVERHOGINGEN EN ONTSLAGVERGOEDINGEN 2007 - 2009....101
(a) Meuwese....102
(b) Van de Meeberg....104
(c) Kuiper....106
(d) Schoemaker....108
(e) Laurey....108
(f) Ontslagvergoeding directeuren / manager TZG....109
(g) Indexering salaris 2007 - 2009 niet CAO-medewerkers....111
(h) Conclusie....111

4. DE FUSIE TUSSEN MEAVITA WEST EN S&TZG....114

A. DE EERSTE CONTACTEN....114

B. DE AFKOELING EN DE HERNIEUWDE CONTACTEN....118
Conclusie....124

C. STAND VAN ZAKEN VAN DE FUSIEPARTNERS IN 2006....124
(a) Meavita West....126
(b) S&TZG/Sensire/TZG/Vitras....129
(c) Conclusie....131

D. HET FUSIEDOCUMENT MET DOELSTELLINGEN....132
Conclusie....135

E. REALISATIE VAN DE DOELSTELLINGEN....136
Conclusie....136

5. DE STURING VAN DE ORGANISATIE....142

A. DE BESTURING VAN DE LATERE FUSIEPARTNERS....142
(a) S&TZG, Sensire, TZG en Vitras/CMD....142
(b) Meavita West....143
(c) Conclusie....144

B. DE BESTURING NA 1 JANUARI 2007....144
Conclusie....146

C. FUNCTIONEREN VAN EN MET BETREKKING TOT DE DIRECTEUREN VAN DE WERKMAATSCHAPPIJEN....146
Conclusie....156

D. FUNCTIONEREN VAN EN MET BETREKKING TOT DE CONTROLLERS 157
Conclusie 163

E. DE BELANGRIJKSTE ORGANEN MNL EN HUN VERGADERFREQUENTIE 164

F. AO/IC ALGEMEEN 166
(a) Organisatie 166
(b) Conclusie 167

G. DE PLANNING & CONTROL CYCLUS 167
(a) De cyclus 167
(b) De Strategienota's, kaderbrieven en begrotingen 168
(i) De Strategienota, kaderbrief en begroting 2007 168
1. S&TZG 168
2. Meavita West 170
3. MNL 170
(ii) Strategienota, Kaderbrief, jaarplannen en begroting 2008 172
(c) De verdeling van de concernkosten en de kosten van projecten 184
(d) Managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders en het gebruik daarvan 185
(i) De stand van zaken in het concern begin 2007 185
(ii) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders, algemeen 187
(iii) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders, in 2006 190
(iv) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders in 2007 192
(v) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders in 2008 196
(e) Het gebruik van de managementinformatie 198
(i) Het gebruik van de managementinformatie door het Concernberaad in 2006 198
(ii) Het gebruik van de managementinformatie door het Concernberaad in 2007 198
(iii) Het gebruik van de managementinformatie door het Concernberaad in 2008 200
(iv) Het gebruik van de managementinformatie door de RvB in 2006 200
(v) Het gebruik van de managementinformatie door de RvB in 2007 201
(vi) Het gebruik van de managementinformatie door de RvB in 2008 204
(vii) Het gebruik van de managementinformatie door de AC en RvT/RvC in 2006 204
(viii) Het gebruik van de managementinformatie door de AC en RvC in 2007 205
(f) Conclusie 210

H. TREASURY EN CASHMANAGEMENT 214
(a) In 2006 214
(b) In 2007 214
(c) In 2008 217
(d) Conclusie 218

I. PRODUCTIEREGISTRATIE EN -VERANTWOORDING 219
(a) Meavita West 220
(i) Productieregistratie en verantwoording Meavita West jaarrekening 2006 220
(ii) Productieregistratie en verantwoording Meavita West jaarrekening 2007 225
(b) TZG 225
(c) Sensire 226
(d) Vitras/CMD 226
(e) Conclusie 226

J. RISICOMANAGEMENT 227
(a) In 2006 227
(b) Vanaf 2007 227
(c) Conclusie 233

K. KWALITEIT VAN DE GELEVERDE ZORG 233
Conclusie 235

L. HR 236
(a) 2006 236
(b) 2007 en verder 236
(c) Ziekteverzuim 237
(d) Conclusie 237

M. INKOOP 238
Conclusie 241

N. ICT 241
(a) Inleiding 241
(b) Implementatie 242
(c) Conclusie 248

O. DE ONTWIKKELING VAN DE FINANCIËLE RESULTATEN VAN HET CONCERN 249
Conclusie 253

P. CONCLUSIE 253

6. HET BELEID EN DE GANG VAN ZAKEN TEN AANZIEN VAN DE ACCOUNTANTS 258

A. INLEIDING 258

B. DE OPDRACHTEN 258
Conclusie 261

C. DE INTERACTIE MET ACCOUNTANT E&Y (IN HET BIJZONDER MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING 2006) 261
(a) Bijzonderheden over de jaarrekening 2006 van Meavita West 261
(i) Waardering positie zorgkantoor 263
(ii) Geen opname voorziening langdurig zieken 264
(iii) Geen afstemming intercompany-posities. 264
(iv) Voorziening groot onderhoud Woonzorg 265
(v) Voorziening dubieuze debiteuren 265
(vi) Specificatie financieringsoverschot en/of tekort 265

(vii) Intercompany-bijdragen 265
(viii) Specificatie Eigen Vermogen 266
(ix) Opgenomen investeringen op nacalculatieformulier 267
(x) Aflossingsverplichtingen 267
(xi) Niet uit de balans blijkende verplichtingen 267
(xii) Specificatie onderhanden werk 268
(xiii) Segmentatiestaten 268
(xiv) Jaarrekening Hulp 268
(xv) Voorziening deelnemingen 269
(xvi) Waardering deelnemingen en geactiveerde kosten Meavita Thuis 269
(xvii) Risico's vennootschapsbelasting 269
(xviii) Opgenomen kosten 270
(xix) AO/IC Jeugdzorg 270
(xx) Geconstateerde problemen Regeling AO/IC AWBZ zorgaanbieders 270
(xxi) Impact 271
(xxii) Conclusie memo 271
(xxiii) Vervolgaanbeveling van Meij 272
(b) Conclusie 273

D. DE INTERACTIE MET ACCOUNTANT PWC 274
Conclusie 286

7. DE OVERPRODUCTIE VAN AWBZ-ZORG 290

A. HET REGULATOIRE KADER VAN DE ALGEMENE WET BIJZONDERE ZIEKTEKOSTEN 293

B. DE CONTRACTUELE RELATIE MET MENZIS 301

C. DE AWBZ-OVERPRODUCTIE BINNEN MEAVITA – ALGEMEEN 307
(a) Algemeen 307
(b) Meavita West 309
(c) De invloed van de administratieve organisatie en informatievoorziening 310

D. DE OVERPRODUCTIE IN 2006 319

E. DE OVERPRODUCTIE IN 2007 335

F. DE OVERPRODUCTIE IN 2008 340

G. SAMENVATTING EN CONCLUSIE 377

8. WMO 389

A. INLEIDING 389

B. HUISHOUDELIJKE VERZORGING IN DE AWBZ 391

C. HULP BIJ HUISHOUDEN IN DE WMO 396

D. GEMEENTELIJKE UITVOERING VAN DE WMO 398
(a) Indicatiebeleid 398
(b) Aanbestedingsbeleid 399

E. GEVOLGEN VAN DE WMO VOOR DE THUISZORGSECTOR 400

(a) Tarieven 401
(b) Verschuiving van de productmix 405
(c) Transactiekosten en overige lasten 409

F. ANTICIPERENDE MAATREGELEN VAN DE THUISZORGSECTOR 411

G. FINANCIERING DOOR DE RIJKSOVERHEID 413
(a) Gemeentefonds 413
(b) Subsidies van de Rijksoverheid 414

H. TUSSENCONCLUSIE 415

I. DE WERKMAATSCHAPPIJEN VAN MNL 417
(a) Meavita West 420
(i) Financiële resultaten HH-activiteiten Meavita West 420
(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I): invoering WMO 422
1. Algemeen 422
2. Het afsplitsen van de HH-activiteiten 424
3. Ketenomkering, Frames en Henk de Vries 425
4. Kostprijzen en samenstelling van het personeelsbestand 430
(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO 432
1. De aanbesteding van de Gemeente Den Haag 432
2. De opstelling van de Gemeente Den Haag na aanbesteding 437
3. De samenstelling van het personeelsbestand 439
4. De reorganisatie "Meavita West Gezond!" 440
5. Het einde van de thuishulp van Meavita West 443
(b) Sensire 444
(i) Financiële resultaten HH-activiteiten Sensire 444
(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I): voor invoering WMO 445
(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO 447
(c) Vitras/CMD 450
(i) Financiële resultaten HH-activiteiten Vitras/CMD 450
(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I) voor invoering WMO 450
(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO 451
(d) TZG 457
(i) Financiële resultaten HH-activiteiten TZG 457
(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I): voor invoering WMO 458
(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO 459

J. MAATREGELEN VAN S&TZG C.Q. MNL 461

K. SAMENVATTING EN CONCLUSIE 479

9. PROGRAMMA'S EN PROJECTEN 488

A. ALGEMEEN 488

B. DE PROGRAMMA'S, PROJECTEN EN HUN ORGANISATIE 489

C. MEAVITA DIENSTENCENTRUM/VITA PLAZA 492
(a) Start en besluitvorming 492
(b) Besluitvorming in de RvT van Meavita West 496
(c) De rol van de accountant 498
(d) De periode na implementatie 501
(e) Conclusie 505

D. OVERIGE PROJECTEN 508
(a) Naamgevingproject 508
(b) NSO/Livelife: 'het oude kruiswerk in een nieuw jasje'. 511
(c) Buitenland 519
(i) Woonparken te Spanje, Portugal, Bonaire en Curaçao 519
1. Woonpark Spanje: La Cigüeña 520
2. Woonparken te Portugal, Bonaire en Curaçao 521
(ii) Vennootschappen op Bonaire 523
(d) Conclusie 524

10. TVFOON 529

A. INLEIDING 529

B. TOTSTANDKOMING VAN TVFOON-PROJECT BIJ MEAVITA WEST 529
(a) De achtergrond van "zorg op afstand" 529
(b) Concurrerende initiatieven 531
(c) Stimulans voor innovatie vanuit de overheid 532
(d) De voorbereiding voor aangaan overeenkomst met BFS 534
(i) Controle van de technische volwaardigheid van het product 534
(ii) Het opstellen van een business case 537
(iii) Uitwerking projectimplementatie 542
(iv) Uitwerking concrete doelstellingen 542
(v) Vereisten voor de ontwikkeling van een succesvol innovatief communicatieplatform 543
(vi) Onderzoek naar draagvlak onder stakeholders 545
(vii) Onduidelijkheid over de uitrol van de kastjes 548
(viii) Vereiste betrokkenheid van partners 549
1. Een internet service provider 549
2. Een distributeur / installateur 551
(e) Het aangaan van de mantelovereenkomst met BFS 552
(i) De selectie van BFS als leverancier van de TVfoon 552
(ii) Aanloop naar het sluiten van een overeenkomst 555
(iii) Voorbereiding van de besluitvorming bij Meavita West 556
(iv) Sluiten van de overeenkomst 557
(v) Inhoud van de overeenkomst 558
(f) Inhoudelijke punten over de mantelovereenkomst met BFS 558
(g) Conclusie 560

C. TOTSTANDKOMING VAN HET TVFOON-PROJECT BIJ S&TZG 561
(a) Reeds bestaande projecten 561
(i) Het project Telesens van Sensire 561
(ii) Het project Koala van TZG 562
(b) Naar het Meavita Thuis-concept 563
(c) De totstandkoming van de overeenkomst tussen S&TZG en Impact 566
(i) Initiatief tot het aangaan van de overeenkomst met Impact 566
(ii) Ondertekening van de overeenkomst 567
(iii) Reden achter het moment van het aangaan van de overeenkomst 571
(iv) Betrokkenheid van medebestuurder Kuiper 574
(v) Betrokkenheid van de controller 585
(vi) Betrokkenheid van de RvC 587

(vii) Betrokkenheid van de OR en Cliëntenraad....592
(d) De voorbereiding voorafgaand aan het aangaan van de overeenkomst met Impact....593
(i) Betrokkenheid adviseurs....593
(ii) Opstellen business case....593
(e) De inhoud van de overeenkomst tussen S&TZG en Impact....594
(i) Het aantal kastjes en camera's....594
(ii) Betaling voor de centrale infrastructuur....595
(iii) Behoefte aan afspraken voor afstemming met Meavita West....595
(f) Conclusie....596
D. UITVOERING VAN HET TVFOON-PROJECT....596
(a) De uitvoering vanuit Meavita West tot aan de fusie....596
(i) Planning volgens de mantelovereenkomst....596
(ii) Feitelijke uitvoering....597
(b) De uitvoering vanuit Sensire/TZG tot aan de fusie....604
(i) Planning uit mantelovereenkomst....604
(ii) Feitelijke uitvoering....604
(c) Uitvoering van het project vanaf de fusie....607
(i) Operationeel management van het project....607
1. De organisatie....607
2. De uitrol....610
3. Het *order-to-cash* proces....614
4. Voorraadtellingen....615
5. Bestuurlijk toezicht op de projectuitvoering....617
(ii) Financieel management van het project....618
(d) Mogelijke belangenverstrengeling....628
(e) De discussie met de COR....635
(f) Het conflict met en het faillissement van leverancier Impact....638
(i) Bestuurlijk handelen in de samenwerking met Impact....643
(g) Onderhandelingen met internet service providers (ISPs)....645
(i) Onderhandelingen met Casema en KPN over deelname in een consortium....646
(ii) De overeenkomst met KPN....649
(h) Conclusie....656
E. BEËINDIGING VAN HET PROJECT EN FINANCIËLE AFWIKKELING....656
(a) Besluitvorming omtrent beëindiging....656
(b) Logistieke afronding....662
(c) Financiële afwikkeling binnen het concern....662
(d) Conclusie....667
F. CONCLUSIE....667
11. DE DECONFITURE....675
A. DE STEUNAANVRAAG BIJ DE NZA....676
(a) De komst van Markensteyn....676
(i) Herstelplan....676
(ii) Notitie "Meavita Nederland – analyse en richting"....677
(b) De steunaanvraag....679
(i) Aanloop....679

(ii) Beleidsregel steunverlening aan instellingen met financiële problemen 681
(iii) Steunaanvraag 682
(iv) Reactie Zorgkantoor Haaglanden 684
(v) Rapport Mesman en reactie Menzis 684
(vi) Verwachtingen RvB en RvC 687
(vii) Rapport PwC 688
(viii) Reactie Agis 690
(ix) Eerste analyse steunaanvraag NZa 690
(x) Balanssteun of liquiditeitssteun? 693
(xi) Eenzijdig verzoek, vervroegde afschrijving TVfoon en rapport Van Otterloo 696
(xii) Hoorzitting 699
(xiii) Vervroegde afschrijving TVfoon en herziene steunaanvraag 700
(xiv) Afwijzing steunaanvraag 705
(xv) Vervroegde afschrijving onroerend goed 713
(c) Conclusie 714

B. DE ONTVLECHTING 717
(a) De komst van Laurey en het besluit om te ontvlechten 717
(i) Aanloop 717
(ii) Het voornemen om Meavita te ontvlechten 719
(b) Uitwerking van de plannen 722
(i) Eerste reacties van VWS, NZa en zorgkantoren 722
(ii) Menzis en de Meavita Roadmap 726
(iii) Rol van de Staatssecretaris 728
(iv) Onderhandelingen MNL en Menzis 729
(v) Gesprekken tussen MNL, VWS, NZa en de zorgkantoren 732
(vi) Ontvlechtingsplannen Boer & Croon 735
(vii) Oprichting van nieuwe stichtingen en de overdracht van zorgactiviteiten 738
(viii) Spoedoverleg en ultimatum VWS 750
(ix) Ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD en plannen voor Meavita West en TZG 753
(x) Geen vertrouwen VWS 759
(xi) Beëindiging bevoorschotting door zorgkantoren 762
(xii) Ontvlechting Sensire en Vitras/CMD en surseance/faillissement van Meavita West, TZG en MNL 763
(c) Conclusie 769

C. VERREKENING CONCERNKOSTEN, TVFOON EN VITRASFEE 771
(a) De financiële afwikkeling 771
(b) Conclusie 788

D. DE STATUTENWIJZIGING 789
(a) De gang van zaken rondom de statutenwijziging 789
(i) Achtergrond 789
(ii) Advies PwC 790
(iii) Juridische adviezen 791
(iv) Besluiten RvB en RvC 793
(b) Conclusie 796

BEGRIPPENKADER

ABVAKABO	ABVAKABO FNV
AC	Audit Commissie van de RvC
ActiZ	Organisatie van zorgondernemers
Agis	Agis Zorgverzekeringen N.V., concessiehouder van Agis Zorgkantoor
Allen & Overy	Allen & Overy LLP
AO/IC	Administratieve organisatie en interne controles
AP	Accounting Plaza B.V.
AVZ	Aanvullende Verpleeghuis Zorg
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
B&C	Boer & Croon Consulting B.V., consultants / adviseurs van MNL
Beleidsregel	Beleidsregel steunverlening AWBZ van de NZa
Beleidsregel CA-173	Beleidsregel Verrekening gerealiseerde productie 2006 (herschikking) van de NZa
Beschikking	Beschikking van de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam van 30 mei 2011, 200.047.070/01 OK, LJN BQ6686
Betrokkenen	Dit zijn Van de Meeberg, Meuwese, Kuiper, Schoemaker, Verstraete, Markensteyn, Laurey, Hermans, Van der Veer, Schoenmaker, Schrikkema, Zoun-Baars, Berkers, Maassen-Van de Brink, Mossou, Van der Vorst, De Vente en Marring, zoals gedefinieerd in de gezamenlijke reactie op het Conceptverslag dat zij op 17 mei 2013 bij onderzoekers hebben ingediend
BW	Burgerlijk Wetboek
CAK	Centraal Administratiekantoor
CCR	Concern Cliëntenraad van S&TZG, nadien van MNL

CIBG	Uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
CIZ	Centrum Indicatiestelling Zorg
Conceptverslag	Het eerste concept van dit verslag zoals onderzoekers dat op 21 februari 2013 aan diverse partijen ter becommentariëring beschikbaar hebben gesteld
COR	Centrale Ondernemingsraad van MNL (tenzij uit de context blijkt dat de Centrale Ondernemingsraad van een andere rechtspersoon is bedoeld)
CRM	Customer Relationship Management
CSZ	College Sanering Zorginstellingen
CTG	College Tarieven Gezondheidszorg, later CTG/ZAio (Zorgautoriteit in oprichting) en vervolgens opgegaan in de NZa
Curatoren	De curatoren van MNL (mr. H. Pasman), Meavita West (mrs. C.A. de Weerdt en F.J.H. Somers) en TZG (mrs. W.A. Entzinger en P.J. Fousert)
CvZ	College voor zorgverzekeringen
E&Y	Ernst & Young Accountants LLP
Evita	Evita Particuliere Zorg B.V.
Flexwerk	Stichting Meavita Flexwerk
Frames	Frames 4 You
FTE	Full-time equivalent
FWG	Functiewaardering Gezondheidszorg
GDVV	Gemeentelijke Dienst voor Verpleging en Verzorging
GOR	Groepsondernemingsraad
HH	product Hulp bij Huishouden (HH1, HH2 en waar van toepassing HH3)

HH1	product Hulp bij Huishouden 1 (uitvoeren van opdracht)
HH2	product Hulp bij Huishouden 2 (organiseren en uitvoeren)
HH3	product Hulp bij Huishouden 3 (organiseren en uitvoeren bij ontregelde huishouding)
HR	Human Resources
Hulp B.V.	Meavita Hulp B.V.
HV	product Huishoudelijke Verzorging (HV1 en HV2)
HV1	product Huishoudelijke Verzorging 1
HV2	product Huishoudelijke Verzorging 2
IGZ	Inspectie voor de Gezondheidszorg
Impact	Impact Business Solutions B.V.
MDC of Meavita Dienstencentrum	Stichting Meavita Dienstencentrum
Meavita of Meavita-concern	Stichting Meavita Nederland en de relevante door haar aangestuurde rechtspersonen
Meavita Support Services	Meavita Support Services B.V.
Meavita Vastgoed	Stichting Meavita Vastgoed
Meavita West	Stichting Meavitagroep en de relevante door haar aangestuurde rechtspersonen
Meavitagroep	Stichting Meavitagroep
Menzis	Coöperatie Menzis U.A., in het bijzonder voor wat betreft de door haar gedreven concessiehouder van de zorgkantoren in Groningen, Twente en Arnhem
Minister	De Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
MNL	Stichting Meavita Nederland

MSTV	Meavita Sensire TZG Vitras, werktitel van Meavita Nederland voor de fusie
NMa	Nederlandse Mededingingsautoriteit
NSO	Nieuwe Service Organisatie, werktitel van het project dat later Livelife is gaan heten
NVZD	Vereniging van bestuurders in de zorg
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
Ondernemingskamer	Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam
Onderzoeksperiode	De periode van 1 januari 2006 tot de datum van de surseance van de betrokken rechtspersonen en wat Sensire en Vitras/CMD betreft tot 18 februari 2009
OR	Ondernemingsraad
P&C	Planning & Control
Pels Rijcken	Pels Rijcken Droogleever Fortuijn N.V., advocaten / het kantoor van de Landsadvocaat en adviseurs van VWS
Pgb	Persoonsgebonden budget
PwC	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
PwC Advisory	PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.
RAK	de "gebonden" Reserve Aanvaardbare Kosten
Rapport Keijser	"Rapportage oorzaken financiële problemen bij Meavita" van G.M.W.M. Keijser, gemachtigde van het CSZ, van 12 mei 2009
RvB	Raad van Bestuur van MNL (tenzij uit de context blijkt dat de raad van bestuur van een andere rechtspersoon is bedoeld)
RvC	Raad van Commissarissen van Stichting Meavita Nederland en/of van Stichting Sensire & Thuiszorg Groningen (tenzij uit de context blijkt dat de raad van commissarisen van een andere rechtspersoon is bedoeld)
RvT	Raad van Toezicht van Meavitagroep

Schotten rapport	Intern rapport van Sensire "Schotten tussen AWBZ en WMO", van omstreeks april 2007
SCP	Sociaal en Cultureel Planbureau
S&TZG	Stichting Sensire & Thuiszorg Groningen, nadien hernoemd tot Stichting Meavita Nederland
Secretaris	mr. J.A. van de Hel, advocaat bij Allen & Overy LLP en door de onderzoekers benoemd als secretaris
Sensicare	Stichting Sensicare
Sensire	Stichting Sensire
Sensivation	Sensivation B.V.
SLA	Service Level Agreement
Staatssecretaris	De Staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Stibbe	Stibbe N.V., advocaten / adviseurs van MNL
ThuisHulp	De beoogde nationale thuishulporganisatie die is beschreven in het ″Businessplan ThuisHulp Meavita Nederland″
THS	Thuishulp Sensire B.V.
Thuiszorg	Stichting Meavita Thuiszorg
Treeknormen	Door zorgaanbieders en zorgverzekeraars afgesproken aanvaardbare wachttijden
TZG	Stichting Thuiszorg Groningen
Vitras/CMD	Stichting Vitras/CMD
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Vpb-risico	Risico verdeling vennootschapsbelasting binnen fiscale eenheid
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WMG	Wet marktordening gezondheidszorg

WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
Woonzorg	Stichting Meavita Woonzorg
WOR	Wet op de ondernemingsraden
WPG	Wet publieke gezondheid
WTZi	Wet Toelating Zorginstellingen
Zorgkantoor Haaglanden	CZ zorgkantoor, in het bijzonder voor wat betreft de door haar gedreven concessiehouder van het zorgkantoor in de regio Haaglanden
ZVW	Zorgverzekeringswet
ZZP-er	Zelfstandige zonder personeel

VEELGEBRUIKTE NAMEN

Almekinders	De heer M. Almekinders (voorzitter RvB S&ZTG)
Bennekom, van	Mevrouw I. van Bennekom (directeur langdurige zorg VWS)
Berkelmans	De heer J.J. Berkelmans (juridisch beleidsmedewerker NZa)
Berkers	Mevrouw H.G.O.M. Berkers (lid RvC MNL)
Boereboom	De heer M.J. Boereboom (Directeur-generaal langdurige zorg VWS)
Bouma	De heer H. Th. Bouma (advocaat bij Pels Rijcken, advocaat van VWS)
Boxtel, van	De heer R.H.L.M. van Boxtel (voorzitter RvB Menzis)
Brake, te	De heer R.G.J. te Brake (concerncontroller S&TZG en MNL)
Grave, de	De heer F.H.G. de Grave (voorzitter RvB NZa)
Groot	De heer W. Groot (financieel directeur MNL)
Dagelinckx	De heer J. Dagelinckx (directeur MDC en ICT)
Dwarswaard	De heer M. Dwarswaard (advocaat in dienstbetrekking MNL / Sensire)
Diermen, van	De heer W. van Diermen (controller Sensire)
Dijke	De heer M. Dijke (voorzitter GOR HWW Den Haag en vice-voorzitter COR MNL)
Engelhart	De heer S. Engelhart (beleidsmedewerker Beheersbureau CZ Zorgverzekeraar)
Essen, van	Mevrouw H. van Essen (beleidsmedewerker VWS)
Fortuin	De heer J Fortuin (concern informatiemanager MNL)
Haverkamp	De heer J. Haverkamp (controller Meavita West)
Harmsen	Mevrouw C.M. Harmsen (advocaat bij Stibbe, advocaat van de

	RvB en de RvC MNL)
Hees, van (controller)	De heer J. van Hees (controller Meavita West, Sensire en MNL)
Hees, van (advocaat)	De heer T. van Hees (advocaat bij Stibbe, advocaat van de RvB en de RvC MNL)
Hermans	De heer L.M.L.H.A. Hermans (voorzitter RvT Meavitagroep en RvC MNL)
Hilverda	De heer G.W. Hilverda (accountant en partner E&Y)
Josephus Jitta	De heer M.W. Josephus Jitta (advocaat bij Stibbe, advocaat van de RvB en de RvC (en enkele andere betrokkenen) van MNL)
Kampen, van	Mevrouw R. van Kampen (voorzitter GOR TZG en voorzitter COR MNL)
Keijser	De heer G.M.W.M. Keijser (onderzoeker CSZ)
Klein	De heer W. Klein (bestuurssecretaris RvB MNL)
Kommer, van	De heer F.E. van Kommer (accountant en partner PwC)
Koopmans	De heer H. Koopmans (voorzitter RvC TZG)
Kuiper	Mevrouw J.N. Kuiper (lid RvB S&TZG en lid RvB MNL)
Lagerwaard	De heer R. Lagerwaard (directeur Zorgmarkten Care NZa)
Laurey	De heer C.J.V.L. Laurey (voorzitter RvB MNL)
Leerink	De heer B. Leerink (lid RvB Menzis)
Lingen, van	Mevrouw P.W. van Lingen (directeur Vitras/CMD)
Maassen-Van den Brink	Mevrouw H. Maassen-Van den Brink (lid RvC MNL)
Markensteyn	De heer L. Markensteyn (interim voorzitter RvB MNL)
Marring	Mevrouw C. Marring (interim financieel directeur MNL)
Meeberg, van de	De heer D. van de Meeberg (voorzitter RvB Meavitagroep en lid/voorzitter RvB MNL)
Meij	De heer H. Meij (concerncontroller MNL)

Mesman	De heer W. Mesman (gemachtigde van het CSZ)
Meuwese	De heer T. Meuwese (voorzitter RvB S&TZG en MNL)
Moret	De heer J. Moret (controller Vitras/CMD)
Mossou	Mevrouw J.C.W. Mossou (directeur TZG)
Otterloo, van	De heer G.J.P. van Otterloo (gemachtigde van het CSZ)
Rixtel, van	De heer G.M.A.M. van Rixtel (directeur Sensire)
Schagen, van	De heer R. van Schagen (diverse functies, onder andere bij Meavita Vastgoed en Meavita Dienstencentrum)
Schoemaker	Mevrouw S.M. Schoemaker (lid RvB Meavitagroep en lid RvB MNL)
Schoenmaker	De heer D.J. Schoenmaker (lid RvC S&TZG en MNL)
Schrikkema	De heer J. Schrikkema (lid RvC S&TZG en MNL)
Tangel	Mevrouw T. Tangel (secretaris RvB en RvC MNL)
Udink	De heer M.C. Udink (advocaat bij Udink & De Jong Advocaten, advocaat Menzis)
Veer, van der	Mevrouw A.P.M. van der Veer-Vergeer (lid RvT Meavitagroep en lid RvC MNL)
Vente, de	De heer P. de Vente (directeur Meavitagroep)
Vorst, van der	De heer M. van der Vorst (interim lid RvB en later interim directeur Meavitagroep)
Verhoeve	De heer P. Verhoeve (controller Meavita West)
Verstraete	De heer B. Verstraete (interim lid RvB MNL)
Vijg	De heer F. Vijg (directeur innovatie MNL)
Zanin	De heer O. Zanin (controller Meavita West)
Zoun-Baars	Mevrouw E. Zoun-Baars (lid RvC MNL)

OVERZICHT VAN BIJLAGEN

	Hoofdstuk 1
Bijlage 1.1	Plan van aanpak van de onderzoekers van 17 oktober 2011
Bijlage 1.2	Het laatste (cumulatieve) tussentijds voortgangsverslag van de onderzoekers van 28 januari 2013
Bijlage 1.3	Een (globale) beschrijving van de door onderzoekers in het kader van het onderzoek van de Curatoren ontvangen stukken van 4 april 2012 + de indexlijsten zoals onderzoekers die op 13 september 2011 van de curator van MNL hebben ontvangen
Bijlage 1.4	Inventarisatielijst van de Curatoren van Meavita West van de zeven DVD's
Bijlage 1.5	Lijst van diverse ontvangen aanvullende stukken
Bijlage 1.6	Lijst van geïnterviewde personen
	Hoofdstuk 2
Bijlage 2.1	Schematische weergave van de rolverdeling van de verschillende spelers in het veld van de AWBZ
	Hoofdstuk 3
Bijlage 3.1	Lijst van bestuurders, commissarissen en toezichthouders van de onderzochte rechtspersonen
Bijlage 3.2	Samenvattend verslag zelfevaluatie 2007 RvC MNL
	Hoofdstuk 5
Bijlage 5.1	Risico-inventarisatie Meavita Nederland 2007 E&Y
Bijlage 5.2	Memo Van de Meeberg betreffende de samenstelling en taakverdeling RvB
	Hoofdstuk 6
Bijlage 6.1	Brief van E&Y van 14 juni 2011 aan De Weerdt en Somers (curatoren Meavita West)

Bijlage 6.2	Brief van PwC van 1 november 2007 aan RvB en RvC
Bijlage 6.3	Interim-rapportage PwC van MNL(2007) van 5 december 2007
	Hoofdstuk 8
Bijlage 8.1	Memo van 12 april 2007 van Robert en Van der Vorst aan de RvB
	Hoofdstuk 10
Bijlage 10.1	Mantelovereenkomst Meavita / BFS van 10 augustus 2005
Bijlage 10.2	Mantelovereenkomst Sensire / Impact van 23 juni 2006
Bijlage 10.3	Memo van Van Rijn aan Van den Bos van 4 september 2006

SAMENVATTING

In deze samenvatting geven onderzoekers verkort hun bevindingen weer ten aanzien van de verschillende onderwerpen van het onderzoek. Onderzoekers wijzen erop dat hun bevindingen zijn gebaseerd op de uitvoerige weergave van de feiten zoals opgenomen in het verslag en daar niet los van kunnen worden gezien. Onderzoekers hebben met een samenvatting in deze vorm slechts tegemoet willen komen aan diegenen die gemakshalve de belangrijkste bevindingen van onderzoekers samengevat willen lezen.

A. Het Meavita-concern

Het Meavita-concern (**Meavita**) is per 1 januari 2007 ontstaan uit de bestuurlijke fusie tussen twee stichtingen die elk aan het hoofd stonden van tal van zorgorganisaties. Deze 'moeder-stichtingen' waren: de Stichting Meavitagroep uit Den Haag en de Stichting Sensire & Thuiszorg Groningen (**S&TZG**) uit Hattem. S&TZG gaf leiding aan drie 'werkmaatschappijen': de Stichting Sensire (uit de Achterhoek), de Stichting Thuiszorg Groningen (**TZG**) en Stichting Vitras (uit de regio Utrecht), die elk op hun beurt weer tal van zorgorganisaties aanstuurden. Hetzelfde geldt voor Meavitagroep (die tezamen met de door haar aangestuurde organisaties wordt aangeduid als: **Meavita West**). Per 1 januari 2007 is S&TZG ook als moederstichting voor Meavita West gaan fungeren en omgedoopt tot Stichting Meavita Nederland (**MNL**).

De betrokken organisaties hielden zich voornamelijk bezig met het verstrekken van huishoudelijke verzorging (thuishulp) en thuiszorg, verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg en enkele andere AWBZ-gefinancierde activiteiten, zoals de uitleen van hulpmiddelen. Ook verleenden zij niet AWBZ-gefinancierde diensten (zoals jeugdgezondheidszorg, kraamzorg, algemeen maatschappelijk werk, kinderopvang, peuterspeelzalen, verhuur en verkoop van hulpmiddelen voor (thuis)zorg en particuliere kraam- en thuiszorg). In het concern waren vanaf 2007 in totaal circa 20.000 personeelsleden werkzaam en er werd zorg verleend aan ongeveer 100.000 cliënten. De omzet bedroeg in 2008 circa € 525 mln, waarmee Meavita een van de grootste zorginstellingen van Nederland was. In het jaar 2009 is het Meavita-concern uiteengevallen en is een flink deel van de betrokken rechtspersonen failliet verklaard.

B. De Governance

(a) Algemeen

Meavita West en S&TZG hadden beiden de besturingsfilosofie om hun werkmaatschappijen zelfstandig te laten functioneren binnen een concernstructuur waarvan de top niet te zwaar was ingericht. Bij de fusie tot MNL is expliciet gekozen deze besturingsfilosofie met vier zelfstandig opererende werkmaatschappijen te handhaven. S&TZG, Meavita West en later MNL werden bestuurd door een RvB, waarvan de leden tegelijkertijd ook bestuurder waren

van de verschillende werkmaatschappijen. De operationele aansturing van de werkmaatschappijen gebeurde door een algemeen directeur, die handelde onder verantwoordelijkheid van de bestuurders.

S&TZG en MNL hadden een RvC en Meavitagroep had een RvT. Binnen al deze raden was een auditcommissie ingesteld met een reglement. Bij Meavita West en MNL was voorts een remuneratiecommissie ingesteld die informeel opereerde, namelijk zonder agenda en verslagen en zonder reglement. De RvC van MNL heeft haar taak opgevat als 'meta-toezichthouder', namelijk een RvC die toezicht hield op de RvB, die op zijn beurt weer toezicht hield op de verschillende werkmaatschappijen. De leden van de RvB waren echter benoemd als bestuurder van de verschillende werkmaatschappijen, alwaar een bestuur/directie-model bestond en geen raad van toezichtmodel.

(b) De samenstelling en het functioneren van de RvB's

In de reglementen van de RvT van Meavita West en RvC van MNL is niet vastgelegd welke procedures zouden worden gehanteerd bij de aanstelling van nieuwe bestuurders. Onderzoekers hadden verwacht dat er bij de vorming van een nieuw concern profielen zouden zijn gemaakt waarin de gewenste competenties en ervaring van de leden van de nieuwe RvB zouden zijn gedefinieerd. De nieuwe RvB stond namelijk, gezien de veranderingen in wetgeving en de fusiedoelstellingen, voor een forse opgave. Kort na de fusie zijn al de nodige werkmaatschappij-overstijgende activiteiten gestart of voortgezet, zoals het TVfoon-project, de voorgenomen inrichting van een landelijke thuishulp-organisatie en ambitieuze ICT-doelstellingen. Deze zaken waren niet eerder op grote schaal succesvol binnen de verschillende onderdelen van MNL gerealiseerd en vormden derhalve, nu de leden van de nieuwe RvB daarmee geen ervaring hadden, een fors risico. Tussen de RvC van S&TZG en de RvT van Meavitagroep heeft flinke onenigheid bestaan over de vraag wie bestuursvoorzitter van het nieuwe concern moest worden. De RvC van S&TZG had een grote voorkeur voor Meuwese, de RvT van Meavita West voor Van de Meeberg. Ook in het licht van de felle discussies hierover, had het voor de hand gelegen te werken aan de hand van profielen.

De samenstelling van de RvB van MNL is onvoldoende stabiel geweest om de forse problemen waarmee Meavita geconfronteerd werd het hoofd te bieden. Het aantal wisselingen was groot (vier bestuursvoorzitters in minder dan twee jaar) en de samenstelling (vanwege onder meer de langdurige ziekte van een lid en het ontbreken van een CFO) niet optimaal. Het functioneren van Meuwese heeft niet bijgedragen aan het realiseren van een succesvolle fusie, omdat hij het vertrouwen van de directeuren van de werkmaatschappijen, en later ook van zijn medebestuurslid Van de Meeberg, al snel na de fusie is verloren. De voorzitter van de RvC heeft gewacht met ingrijpen in verband met onzekerheid over de opstelling van andere commissarissen.

Op 1 oktober 2007 verkeerde Meavita in een zorgelijke financiële situatie, onder andere het gevolg van forse problemen bij Meavita West, die zijn ontstaan onder het voorzitterschap

van Van de Meeberg (tot eind 2006). De RvC legde de verantwoordelijkheid hiervoor bij Van der Vorst (tot 1 januari 2007 lid van de RvB van Meavitagroep en tot 1 juni 2007 algemeen directeur van Meavita West) en niet bij Van de Meeberg. Enkele commissarissen hebben verklaard dat de RvC uitvoerig en indringend heeft gesproken over de geschiktheid van Van de Meeberg om vanaf 1 oktober 2007 snel de doortastende acties te ondernemen die nodig waren om het tij te keren. Commissarissen hebben aangegeven dat de noodzakelijke continuïteit in het bestuur en de verbindende persoonlijkheid van Van de Meeberg bij zijn benoeming als voorzitter per 1 oktober 2007 de doorslag hebben gegeven. De RvC heeft verklaard unaniem en bewust gekozen te hebben voor een benoeming voor een periode van maximaal een jaar om rust in de organisatie te houden en in die periode te zoeken naar een opvolger. Uit de tekst van de zelfevaluatie van de RvC over 2007 blijkt dat Schoenmaker in januari 2008 heeft verklaard dat hij in plaats van Van de Meeberg liever een andere voorzitter had benoemd. Enkele algemeen directeuren hebben aangegeven verbaasd te zijn geweest over de benoeming van Van de Meeberg en deze destijds niet gesteund te hebben. Onderzoekers hebben echter vastgesteld dat de algemeen directeuren destijds niettemin hun steun voor dit besluit hebben geuit aan de voorzitter van de RvC en de leden van de RvB.

Van de Meeberg werd benoemd in een situatie waarin zijn enige medebestuurder aan het herstellen was van een ernstige ziekte en zonder de financiële versterking van het bestuur waarop de accountant had aangedrongen. Wel werd de financiële ondersteuning van de RvB versterkt door de aanstelling van financieel directeur Marring en concerncontroller Meij. Hoewel de RvC en de RvB tot benoeming van een CFO (conform de aanbeveling van accountant PwC) hebben besloten, heeft de RvC wegens krapte op de arbeidsmarkt van financiële zorgbestuurders volstaan met de aanstelling van een financieel directeur zonder ervaring in de zorg en een concerncontroller met zorgervaring. De financieel directeur rapporteerde rechtstreeks aan de RvB; de positie van de financieel directeur en de concerncontroller ten opzichte van de algemeen directeuren en controllers van de werkmaatschappijen is echter niet vastgesteld. Dit heeft het functioneren van de financieel directeur, in elk geval in haar eigen beleving, gehinderd.

Half mei 2008 is interimmanager Markensteyn benoemd voor een periode van 4,5 maand, waarvan de eerste anderhalve maand formeel als lid RvB en niet als voorzitter. In een periode waarin duidelijk was dat zeer rigoureus moest worden ingegrepen, heeft hij slechts een beperkte tijd gehad om zaken te realiseren. Zijn opdracht, sturen op een financieel resultaat in 2008 van € 0, vinden onderzoekers wel zeer ambitieus voor een zo korte periode. Op 1 oktober 2008 is Laurey voor onbepaalde tijd als voorzitter van de RvB benoemd. Door de beperkte duur van de benoeming van Markensteyn, zijn initiële aanstelling als lid in plaats van voorzitter van de RvB en door de focus van Laurey op het ontwerpen van een nieuwe strategie, zijn er (volgens de financieel directeur) kostbare maanden verloren gegaan in een voor MNL zeer cruciale periode.

(c) De samenstelling en het functioneren van de RvT/RvC

Alle betrokken organisaties hebben verklaard zich te houden aan de Zorgbrede Governancecode 2005. Deze code bepaalt dat bij de werving, selectie en benoeming van nieuwe leden van de RvC gebruik moet worden gemaakt van een profielschets. Onderzoekers vinden het opvallend dat uit de beschikbare stukken niet blijkt dat bij de samenstelling van de RvC na de fusie is gesproken over het feit dat de nieuwe RvC zou moeten worden samengesteld in het licht van de nieuwe context, de veel grotere omvang, de toegenomen complexiteit van de nieuwe organisatie en de uitdagingen bij de invoering van de WMO. Daarom was duidelijk dat opnieuw secuur naar de profielen van de functies gekeken moest worden.

Ook over de gewenste samenstelling van de RvC van het nieuwe concern heeft tussen de RvC van S&TZG en de RvT van Meavitagroep veel onenigheid bestaan. Op basis van de zeer scherpe toon in e-mailwisselingen binnen de RvB en de RvC van S&TZG concluderen onderzoekers dat de weerstand tegen Hermans, Van der Veer en Van de Meeberg bij de commissarissen van S&TZG aanzienlijk was. Deze felle discussie van medio 2006 maakte het eens te meer noodzakelijk bij de samenstelling van de RvC per 1 januari 2007 te werken met profielen. Verschillende commissarissen hebben verklaard dat er bij deze samenstelling wel is gekeken naar de benodigde competenties, dat er een rooster van aftreden is gemaakt en dat er snel een vijfde commissaris geworven zou worden om het team te versterken. In januari 2007 heeft de RvC, ten behoeve van de werving van nieuwe leden, functieprofielen opgesteld en deze zijn bij de selectie ook gehanteerd. De drie nieuwe commissarissen die per 1 oktober 2007 zijn aangetreden, zijn bij hun benoeming niet goed op de hoogte geweest van het zware weer waarin de organisatie verkeerde.

De RvC heeft niet conform de Governancecode 2005 ten minste jaarlijks met elk van de leden van de RvB een functionerings- en beoordelingsgesprek gevoerd. Onderzoekers vinden het mede gezien het zware weer waarin het concern verkeerde opmerkelijk dat, hoewel de criteria in het beoordelingskader van de RvB wel waren gedefinieerd, er tussen 1 januari 2007 en medio 2009 geen afzonderlijke functioneringsgesprekken zijn gepland, gevoerd of vastgelegd. Gezien het feit dat er in de aanloop naar de benoeming van Meuwese als voorzitter intensief gesproken is over de toekomst van Van de Meeberg, het feit dat hij benoemd is om de *countervailing power* voor Meuwese te zijn, er zich tussen januari en oktober 2007 steeds meer problemen opstapelden en Hermans voor de zomer van 2007 van derden verschillende negatieve signalen kreeg over het gedrag van Meuwese, vinden onderzoekers het opvallend dat de commissarissen in de eerste negen maanden van 2007 geen rechtstreeks en regelmatig contact met Van de Meeberg hebben gehouden. Onderzoekers hebben vastgesteld dat de RvC en de AC van MNL over het jaar 2007 zelfevaluaties hebben uitgevoerd. Over de jaren 2008 en 2009 is dit niet meer gebeurd. In de zelfevaluatie 2007 hebben drie leden van de RvC uitgesproken dat er sprake is geweest van een bloedgroependiscussie binnen de RvC.

(d) Salarisverhogingen en ontslagvergoedingen 2007 – 2009

De salarissen van de leden van de RvB waren gebaseerd op de adviesregeling van de NVZD. Het bruto vast inkomen van Meuwese, Van de Meeberg, Kuiper, Schoemaker en Laurey (vanaf 1 januari 2009), voldeed aan de normen van de adviesregeling van de NVZD. De met Meuwese en Kuiper overeengekomen afvloeiingsregelingen wijken af van de adviesregeling van de NVZD. Op basis van de met Meuwese reeds in zijn arbeidsovereenkomst overeengekomen afvloeiingsregeling, heeft hij bij zijn vertrek een ontslagvergoeding van € 486.952 ontvangen. Aangezien Meuwese al relatief kort na zijn aantreden als voorzitter van de RvB van MNL moest vertrekken, wijkt de destijds met Meuwese overeengekomen regeling (waarin een standaard ontslagvergoeding van minimaal 1,5 maal het bruto vast inkomen van Meuwese was overeengekomen) achteraf gezien ten nadele van MNL af van de adviesregeling van de NVZD (die uitgaat van een afvloeiingsregeling op basis van de kantonrechtersformule met een maximum van driemaal het bruto totaal vast inkomen). De ontslagvergoedingen die TZG met een directeur van een werkmaatschappij en een manager is overeengekomen, waren gebaseerd op de neutrale kantonrechtersformule (C=1). De ontslagvergoeding die aan een andere directeur van een werkmaatschappij is uitbetaald, is berekend op basis van haar jaarsalaris. De betreffende directeur was ruim 20 jaar bij TZG in dienst, waardoor dit voor TZG voordeliger was dan een berekening op basis van de neutrale kantonrechtersformule.

De salarisverhogingen van de bestuurders in de jaren 2007 en 2008 werden doorgevoerd op basis van de arbeidsovereenkomsten zoals die per januari 2007 met hen waren overeengekomen en waarvan de salarissen binnen de normen van de adviesregeling van de NVZD pasten. Met uitzondering van de eenmalige gratificatie van € 8.700 (netto) die in 2007 bij haar vertrek aan Schoemaker is toegekend en de eenmalige vergoeding van € 13.120 (bruto) die in 2008 aan Van de Meeberg is toegekend, hebben onderzoekers niet geconstateerd dat er in 2007, 2008 of 2009 andere bonussen aan de onderzochte bestuurders zijn uitgekeerd.

C. De fusie tussen Meavita West en S&TZG

De belangrijkste doelstelling van de fusie tot MNL is schaalvergroting geweest. Hierdoor zou meer slagkracht kunnen worden ontwikkeld ten opzichte van de door zorgverzekeraars geëxploiteerde zorgkantoren. Daarnaast zijn gezamenlijke innovatie en het omlaag brengen van de gemiddelde kostprijs als doelstelling gedefinieerd. De RvB en de RvT van Meavitagroep en de RvB en de RvC van S&TZG waren op het moment van het besluit tot fusie op de hoogte van de punten waaraan binnen Meavita West en S&TZG en hun werkmaatschappijen in het vervolg bijzondere aandacht moest worden besteed. De leden van de RvT van Meavitagroep hebben door hun gesprek met de accountant van E&Y over de uitkomsten van de *due diligence*-rapportage het gevoel gekregen dat Meavita West voor wat betreft de kwaliteit van de AO/IC ver op S&TZG voorliep.

Het is gebruikelijk om in de toelichting op fusievoorstellen concrete fusiedoelstellingen te expliciteren, financiële projecties te maken en aandacht te besteden aan de risico's. Vaak wordt ook, waar mogelijk, vastgelegd hoe die risico's zullen worden beperkt. De doelstellingen van de fusie tot MNL waren op hoofdlijnen gedefinieerd. Het fusiedocument bevat echter geen financiële paragraaf en geen risicoparagraaf. Er zijn geen afspraken gemaakt over de wijze waarop de realisatie van de gedefinieerde doelstellingen zou worden gevolgd door de toekomstige RvB en RvC. Vanwege het feit dat twee van de vier werkmaatschappijen en de moederstichting zijn gefailleerd, een derde werkmaatschappij (Sensire) met aanzienlijke vorderingen op de boedels en een sterk verzwakte vermogenspositie zelfstandig verder moest en MNL met de omvangrijke projecten geen resultaten heeft bereikt, concluderen onderzoekers dat de doelstellingen van de fusie, voor zover gedefinieerd, niet zijn behaald. In de Onderzoeksperiode is het eigen vermogen van de betrokken organisaties in totaal met ongeveer € 80 mln afgenomen.

D. De sturing van de organisatie

(a) Interactie tussen de RvB en de algemeen directeuren

Gedurende de gehele periode van MNL heeft spanning bestaan tussen de RvB en de directeuren van Sensire en Vitras (in november gefuseerd tot Vitras/CMD), en later ook TZG, over hun bereidheid zich te conformeren aan de doelstellingen van de RvB. Alleen directeur De Vente van Meavita West heeft geen vraagtekens geplaatst bij het beleid van de RvB. Onderzoekers kunnen zich voorstellen dat dit het realiseren van doelstellingen binnen het concernverband tot een lastige opgave heeft gemaakt. MNL had een aantal forse, concernbrede ambities, die zonder effectieve centrale sturing moeilijk realiseerbaar waren. Zo waren de harmonisatie van de ICT, de uitrol van de TVfoon, de invoering van *shared services* voor de administratieve processen, de handelsnaamswijziging en de voorgenomen inrichting van een landelijke thuishulp-organisatie, bij uitstek projecten die sterke centrale sturing vergden. Op basis van de interviews concluderen onderzoekers dat het moeilijk, zo niet onmogelijk, was om dergelijke omvangrijke projecten concernbreed te implementeren zolang algemeen directeuren en overige medewerkers van de werkmaatschappijen zich niet volledig zouden inzetten voor de door de RvB gestelde prioriteiten. Verschillende algemeen directeuren hadden al in juni 2007, een half jaar na de fusie, een voorkeur voor defuseren. Hermans verklaart dat hij pas in april 2008 op de hoogte was van de problematische relatie tussen de RvB en de directeuren. Van der Veer, tot eind 2007 lid van de RvC, verklaart dat zij de spanning in het geheel niet heeft opgemerkt. Van de Meeberg verklaart dat hij dit probleem in oktober 2007 met de RvC heeft besproken. Zowel met Markensteyn (eind april/begin mei 2008) als met Laurey (later dat jaar) heeft Hermans gesproken over de positie van de algemeen directeuren en de mogelijkheid om met hen te werken aan het oplossen van de crisissituatie waarin Meavita zich bevond. De conclusie van alle RvB-voorzitters is geweest om – zij het om uiteenlopende redenen – de directeuren op hun post te laten zitten.

(b) De controllers

Gedurende de Onderzoeksperiode zijn er veel wisselingen geweest op de posities van de controllers. Alleen bij Vitras/CMD en Sensire zijn er op die positie geen veranderingen geweest. Er was sprake van een gespannen verhouding tussen de controllers van Sensire en Vitras/CMD en de centrale organisatie in Hattem (S&TZG, in 2006) en later in Amersfoort (MNL, vanaf 2007). Dit heeft een negatieve invloed gehad op de (on)mogelijkheid om geïntegreerde, juiste en tijdige informatie beschikbaar te hebben ten behoeve van de RvB, de AC en de RvC.

(c) Administratieve Organisatie / Interne Controle (AO/IC)

Hoewel er op verschillende momenten is gesproken over de wenselijkheid van centralisatie en versteviging van de audit- en IC-functies, is ervoor gekozen deze functies decentraal te laten binnen de werkmaatschappijen. Zonder afbreuk te doen aan de nuances die in de verschillende onderdelen van dit verslag tot uitdrukking zijn gebracht, concluderen onderzoekers dat de kwaliteit van de AO/IC van MNL en een aantal van haar werkmaatschappijen gedurende de Onderzoeksperiode op een aantal onderdelen onvoldoende is geweest. Over de jaren 2006 en 2007 lukte het echter wel om goedkeurende verklaringen op de jaarrekeningen en productieverantwoordingen van de accountants te ontvangen doordat achteraf veel extra werk werd verricht. Binnen Meavita West, S&TZG en later ook MNL, werd een Planning & Control-cyclus gehanteerd waarin vastlag welke informatie wanneer zou worden opgeleverd. Het ontwerp van de P&C-cycli kwam overeen met wat er in de zorg gebruikelijk was. Bij de documenten voor de P&C-cyclus van MNL hebben onderzoekers weliswaar een strategienota (meerjarenbeleidsplan) en een kaderbrief (de basis voor het jaarwerkplan) aangetroffen, maar geen meerjarenramingen.

Onderzoekers hebben tijdens hun onderzoek, op basis van analyses en interviews, *due diligence*-rapportages, managementletters en accountantsverslagen, geconcludeerd dat de sectoren thuiszorg en hulp voor wat betreft de bedrijfsvoering, vier essentiële indicatoren kennen: de indicaties, de productie (in uren en €) versus de productieafspraken, de inzet- of deskundigheidsmix en de productiviteit. Voor woonzorg gelden, op basis van dezelfde bronnen, de indicatoren bezettingsgraad, ziekteverzuim en (vanaf halverwege 2007) inzicht in de zorgzwaartepakketten en de daarmee samenhangende begrote formatie ten opzichte van feitelijke bezetting. Onderzoekers menen dat deze indicatoren niet alleen van groot belang waren voor de algemeen directeuren en de RvB om (ieder vanuit zijn rol) te sturen, maar – vanwege hun grote belang voor de rentabiliteit van de activiteiten – ook voor de RvC. Dit geldt te meer in een tijdsgewricht waarin – zoals in de Onderzoeksperiode het geval was – grote veranderingen in regelgeving en uitvoeringspraktijk optreden. Hierbij is het vanzelfsprekend dat een RvC een ander aggregatieniveau kiest dan (in een constellatie als de onderhavige) de RvB of de algemeen directeuren. Volgens het reglement van de RvC van MNL bestaat de P&C-cyclus onder andere uit een (meerjaren)beleidsplan met bijbehorende meerjarenraming.

De RvB van Meavita West stuurde in 2006 haar diverse activiteiten aan op basis van de informatie die gemaakt werd door de desbetreffende eenheid. Door verschillende rapporten te combineren beschikte de RvB in 2006 over voldoende juiste stuurinformatie. De RvT van Meavita West ontving in 2006 een geconsolideerd financieel overzicht. Andere, niet-financiële informatie, werd niet gerapporteerd. De RvB van S&TZG stuurde in 2006 de tot dat moment bij het concern behorende rechtspersonen aan op basis van de informatie die gemaakt werd door desbetreffende rechtspersoon. Door verschillende rapporten te combineren beschikte ook de RvB in 2006 over voldoende juiste stuurinformatie. De RvC van S&TZG ontving in 2006 een geconsolideerd financieel overzicht. Voor wat betreft de indicatoren was voor de RvC per rechtspersoon slechts op hoofdlijnen informatie beschikbaar; er werden geen analyses en vergelijkingen met targets op indicatoren gerapporteerd. Bij Vitras in 2006 en bij Meavita West in 2007 werd in maand- en kwartaalrapportages niet gestructureerd gerapporteerd op de relevante indicatoren. De AC van MNL heeft begin 2007 vastgelegd welke informatie werd gewenst. De AC spreekt over informatie op sturingsrelevant niveau. Het was de bedoeling van de RvB om de relevante indicatoren aan de AC te presenteren. De kwaliteit en tijdigheid van wat aan managementinformatie door de werkmaatschappijen aan het MNL-concern werd opgeleverd, was, in ieder geval in 2007, niet voldoende om op concernniveau geconsolideerde, betrouwbare stuurinformatie te ontwikkelen voor gebruik door de RvB, de AC en de RvC. Hoewel in januari 2008 een maandrapportage op concernniveau is ontwikkeld, is het tot juli 2008 niet gelukt volledig ingevulde geconsolideerde rapportages te presenteren omdat belangrijke informatie nog steeds in de daarvoor vereiste vorm ontbrak.

De verschillende RvB-leden hebben in 2007 en 2008 voor hun informatievoorziening vooral gebruik gemaakt van de rapportages die door de individuele werkmaatschappijen werden opgeleverd en door (een lid van) de RvB met de desbetreffende directeur en diens controller werden besproken in de maand- en kwartaalgesprekken. Onderzoekers hebben in agendastukken en samenvattende verslagen van de RvB-vergaderingen van 2007 en de eerste maanden van 2008 weinig aangetroffen over bespreking van financiële cijfers. Tot september 2007 beschikten de algemeen directeuren van werkmaatschappijen niet over elkaars managementinformatie. Wel werd er in het Concernberaad (bestaande uit de RvB, de algemeen directeuren en de directeur innovatie) gesproken over de maatregelen die nodig waren om de verliezen te beperken. Hoewel er in 2007 en 2008 vele malen door de AC en de RvC is vastgesteld dat de juiste informatie bij hen niet tijdig op tafel kwam, is het niet mogelijk gebleken om tijdig correcte stuurinformatie op concernniveau te produceren. De RvB is in april 2007 door concerncontroller Te Brake op de hoogte gebracht van een snel verslechterende solvabiliteit. De RvB heeft een van de uitgangspunten van zijn prognose aangemerkt als niet doordacht, maar verder geen aanleiding gezien om die prognose te laten aanpassen. De RvC was in april 2007 op de hoogte van de negatieve resultaten van 2006. Vanaf mei 2007 is de RvC op de hoogte geweest van de tegenvallende resultaten in de eerste maanden van 2007. Vanaf mei 2007 hebben de AC en de RvC vele malen met de RvB vergaderd over de cijfers en de te nemen en genomen acties. Vanaf de aanstelling van Markensteyn in april 2008 werden de financiën standaardonderdeel van de RvB-agenda,

maar ook Markensteyn en Laurey hebben uitgesproken dat de informatievoorziening onvoldoende was. De begroting van 2008 was erg optimistisch en verschillende leden van de RvC realiseerden zich dit destijds ook.

(d) Treasury en cashmanagement

De liquiditeitsplanning werd per werkmaatschappij gedaan en op maandbasis door het hoofdkantoor van MNL gevolgd. Bij verschillende werkmaatschappijen van het concern zijn regelmatig liquiditeitsproblemen geweest. Het concern stelde dan vaak liquiditeiten van Sensire beschikbaar. De afspraken rond de (vaak forse) rekening-courantverhoudingen tussen de verschillende rechtspersonen van het concern zijn, ondanks aanbevelingen van de accountant, niet vastgelegd in contracten.

(e) Productieregistratie

De invoering van de Kaderregeling AO/IC en de Regeling AO/IC AWBZ Zorgaanbieders heeft binnen Meavita West veel energie gekost. Overigens was dit voor bijna alle spelers in de thuiszorgmarkt het geval. Ondanks de vraagtekens die de controller van Meavita West (Meij) in 2008 heeft gesteld bij de kwaliteit van de controle van E&Y op de productieregistratie van Meavita West in 2006, hebben onderzoekers – na onderzoek – geen aanleiding gevonden om aan de juistheid van de conclusies van E&Y te twijfelen. De invoering van de Kaderregeling AO/IC en de Regeling AO/IC AWBZ Zorgaanbieders heeft, behalve bij Meavita West, ook bij Sensire, TZG en Vitras/CMD tot veel extra werk geleid. In alle gevallen is het gelukt de onrechtmatige productie uiteindelijk tot onder de norm van 1% terug te brengen.

(f) Risicomanagement

Onderzoekers stellen vast dat het risicomanagementsysteem van MNL bij de start van het concern in 2007 in opzet zeer beperkt was en dat het concern daarin niet afweek van andere zorgorganisaties. Het heeft onderzoekers verbaasd dat is besloten de risico-inventarisatie door E&Y op het niveau van MNL te baseren op een strategienota die niet was vastgesteld, te meer nu de RvC had geconcludeerd dat deze beneden de maat was. De directeuren van de werkmaatschappijen hebben de risico-inventarisatie van E&Y afgedaan als kwalitatief minderwaardig. Van de Meeberg heeft deze kritiek besproken met de AC en de RvC. Van de Meeberg zegt in zijn interview dat hij de conclusies van dit rapport onderschreef. Onderzoekers hebben bij de stukken van de RvB een memo aangetroffen dat stelt dat breder in de organisatie bekend was dat Van de Meeberg in feite ontkende wat er binnen MNL aan de hand was. Ook Marring, die startte vlak na de oplevering van het rapport van E&Y, heeft zich in die zin uitgelaten.

(g) Kwaliteit van de geleverde zorg

In de Zorgbrede Governancecode 2005 is vastgelegd dat de kwaliteit van zorg de nodige aandacht van de RvC verdient. In hun kwartaalrapportages vanaf 2007 hebben de werkmaatschappijen regelmatig aandacht besteed aan het onderwerp kwaliteit van zorg. Dit onderwerp stond ook op de agenda van het kwartaaloverleg tussen de directeuren en de RvB. Onderzoekers constateren dat de RvC zijn taak voor wat betreft de kwaliteit van zorg beperkt heeft opgevat.

(h) Human Resources

Onderzoekers concluderen dat de vorming en uitvoering van het HR-beleid decentraal zijn gebleven. Onderzoekers hebben het personeelsbeleid van de werkmaatschappijen niet onderzocht. Het ziekteverzuim werd door veel algemeen directeuren en leden van de RvC als problematisch hoog ervaren. Een hoog ziekteverzuim leidt tot een lagere productiviteit. Deze is gedurende de jaren 2007 en 2008 hoger geweest dan de landelijke cijfers.

(i) Inkoop

Zowel binnen S&TZG als Meavita West was men voor de fusie bezig met het professionaliseren van de inkoopfunctie, onder andere door het sluiten van mantelovereenkomsten voor bepaalde diensten. In het fusiedocument is vastgesteld dat inkoop een prioriteit zou zijn. In notities is veel aandacht gegeven aan mogelijke besparingen door inkoop gezamenlijk binnen MNL uit te voeren. Het besluit om daadwerkelijk gezamenlijk te gaan inkopen is pas een jaar en drie maanden na de fusie genomen. In augustus 2008 concludeerde Markensteyn dat er structureel tenminste 10%, oftewel € 13 mln, op de *out-of-pocket* uitgaven kon worden bespaard.

(j) ICT

Na de fusie van 1 januari 2007 bestond er een duidelijk plan tot integratie van de ICT-organisaties en de verschillende ICT-systemen. Deze integratie is niet gelukt. Uit een eind juni 2007 opgeleverd rapport over 'een onderzoek om te komen tot een voorstel voor Shared Services', blijkt dat de integratie ingewikkelder is dan bij de fusie werd gedacht en dat de terugverdientijd 10 jaar zou zijn. De leden van RvB en RvC schrijven in hun reactie op het concept van dit verslag dat dit rapport verklaart waarom de RvB verder geen integratieactiviteiten heeft ontplooid. Het onderwerp heeft echter in september en november 2007 nog wel op de agenda gestaan. Eind november 2007 wordt in de Informatie Strategie Groep (voorzitter RvB, de directeuren van de werkmaatschappijen, IT managers en concern-informatiemanager) een document besproken waarin vastligt dat er in meer dan acht maanden weinig vooruitgang is geboekt en dat belangrijke bij de fusie 'gedroomde' beste praktijken niet beschikbaar zijn voor grootschalige uitrol. In 2008 en verder zijn geen verdere ICT-integratieactiviteiten ontplooid.

(k) Resultaten en vermogen

Gedurende 2006, 2007 en 2008 zijn forse verliezen geleden. Onderzoekers hebben een poging gedaan om de financiële effecten van de onderzochte onderdelen van het beleid in kaart te brengen. Onderzoekers concluderen dat het eigen vermogen (inclusief de egalisatierekening) van (de samenstellende delen van) MNL tussen eind 2005 en het einde van de Onderzoeksperiode (begin 2009) met ongeveer € 80 mln is afgenomen. De financiële effecten van de onderzochte onderdelen van het beleid bedragen ongeveer € 71,7 mln.

E. Het beleid en de gang van zaken ten aanzien van de accountants

Meavita heeft voornamelijk gewerkt met twee accountantskantoren, Ernst & Young (E&Y) en PwC. Alleen bij Vitras/CMD is in 2006 KPMG nog als accountant betrokken geweest. Onderzoekers hebben aan de hand van de opdrachtbrieven vastgesteld dat de verstrekte opdrachten in overeenstemming waren met wat er op dat moment gebruikelijk was.

(a) Ernst & Young

Controller Meij van Meavita West heeft in 2008, gefrustreerd door de moeizame afwikkeling van het opstellen van en de controle op de jaarrekening 2007, een zeer fel memo geschreven over vermeende fouten in de controle door E&Y van de jaarrekening 2006 en de productieverantwoording over dat jaar. Het memo bevat onder 'harde tekortkomingen' en 'overige tekortkomingen' een fors aantal onjuistheden en veel van de geformuleerde claims zijn niet onderbouwd. Bij navraag heeft Meij die punten ook niet verder kunnen onderbouwen.

Er is sprake van een verschillende interpretatie van de rol die de accountant zou spelen/heeft gespeeld bij de overgang naar de administratieve systemen van Vita Plaza (waarover hierna meer). De eerstverantwoordelijke leidinggevende (Van der Vorst, bestuurder van Meavitagroep en later algemeen directeur van Meavita West) spreekt over een uitgevoerde EDP-audit en een zware betrokkenheid van E&Y. Een opdracht aan E&Y voor een beoordeling van de inrichting van de systemen van Vita Plaza, de processen tussen Meavita West en Vita Plaza, of een onderzoek naar de conversie kort daarna, hebben onderzoekers echter niet kunnen achterhalen. E&Y heeft verklaard geen opdracht te hebben ontvangen. Onderzoekers hebben geconstateerd dat zowel bestuurder Van der Vorst als de AC in december 2006 comfort hebben ontleend aan de mededeling van E&Y dat zij geen problemen verwachtte. E&Y had uit hoofde van haar controleopdracht voor de jaarrekening 2006 slechts een verantwoordelijkheid voor de controle op de implementatie van nieuwe systemen per 1 januari 2007 voor zover die van invloed zou (kunnen) zijn op de continuïteit van de onderneming voor het komende boekjaar. Gezien de gerenommeerde partij waarmee Vita Plaza was opgericht en de positieve signalen die het projectteam en de bestuurders afgaven, zien onderzoekers niet dat er voor E&Y gronden waren om te twijfelen aan de continuïteit van Meavita West. Nu, voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen, aan E&Y geen specifieke opdracht was verstrekt om voorafgaand aan de feitelijke

ingebruikname van de nieuwe systemen en werkwijzen, de nieuwe processen, de systemen of de conversie te beoordelen, bevreemdt het onderzoekers dat de bestuurders en toezichthouders de uitspraak van E&Y klaarblijkelijk zwaar lijken te hebben laten wegen.

(b) PwC

Bij tal van gelegenheden heeft PwC duidelijk gesteld dat er eind 2007 vraagtekens konden worden gesteld bij de continuïteit van MNL en enkele van haar werkmaatschappijen. Onderzoekers wijzen op (i) de brief van PwC van 1 november 2007, (ii) de op 5 december 2007 opgeleverde interim-rapportage van PwC, (iii) de verslagen met de bevindingen van PwC over de verschillende werkmaatschappijen tussen begin november en begin december 2007, (iv) de op 14 december 2007 door PwC opgeleverde rapporten naar aanleiding van de aanvullende vragen van de AC over de precaire financiële situatie, en (v) de door PwC geconstateerde problemen met de productieregistratie en de ontoereikendheid van de AO/IC van MNL en de verschillende werkmaatschappijen. Daarnaast wijzen onderzoekers in dit verband op de begin december 2007 opgeleverde risico-inventarisaties van E&Y. Van Kommer van PwC heeft in december 2007 een lijst opgesteld op basis waarvan begin 2008 door PwC zou worden vastgesteld of er een 'schone' accountantsverklaring bij de jaarrekening 2007 zou kunnen komen (dat wil zeggen: een verklaring zonder continuïteitsvoorbehoud). Hoewel Van Kommer stelt dat hij in de besprekingen met de RvB en de RvC in de eerste maanden van 2008 expliciet aandacht heeft besteed aan de mogelijkheid van een continuïteitsparagraaf in de verklaring bij de jaarrekening 2007, concluderen bestuurders en commissarissen op basis van deze besprekingen dat er voldoende voortgang was op de kritische dossiers om een goedkeurende verklaring zonder continuïteitsvoorbehoud op de jaarrekening 2007 te kunnen krijgen. Zij stellen dat, gegeven de door Van Kommer afgegeven signalen, bij de RvB en de RvC het gerechtvaardigde vertrouwen bestond dat een continuïteitsvoorbehoud niet (meer) aan de orde zou komen. Gezien de onzekerheid rond de begroting 2008, de situatie van het concern en sommige van haar werkmaatschappijen aan het einde eerste kwartaal 2008 en het niet voldoen aan een aantal van de door PwC gestelde criteria voor haar beoordeling van de situatie, begrijpen onderzoekers dat de accountant er eind april 2008 voor gekozen heeft een continuïteitsvoorbehoud te zullen maken in zijn verklaring bij de jaarrekening 2007 van in ieder geval MNL, Meavita West en TZG. Gedurende Q1 2008 heeft MNL een verlies geleden van € 11,7 mln en de op een resultaat van € 0 uitkomende begroting van 2008 lijkt dan al niet meer haalbaar.

F. De overproductie van AWBZ-zorg

Gedurende de budgetjaren 2006, 2007 en 2008 hebben Sensire en TZG gezamenlijk € 10,2 mln aan AWBZ-productie gerealiseerd die niet is vergoed vanwege beperkingen in de productieafspraken met zorgkantoor Menzis. Tezamen met het verlies van Meavita West uit 2006 van € 1 mln bedraagt het totale verlies van het Meavita-concern wegens overschrijding van de productieafspraken in de Onderzoeksperiode derhalve € 11,2 mln.

Om de stijging van de AWBZ-uitgaven te beteugelen werd het systeem voor de vergoeding van AWBZ-zorg vanaf 2005 herhaaldelijk stevig aangescherpt:

- Elk zorgkantoor moest met een regiobudget in beginsel alle in die regio benodigde AWBZ-zorg financieren. Slechts met medewerking van andere zorgkantoren of van de NZa en VWS (de politiek) kon dit budget onder zeer restrictieve voorwaarden achteraf worden verruimd.

- Zorgkantoren maken sindsdien bij de inkoop van zorg (via aanbesteding) met zorgaanbieders productieafspraken. Die houden complexe beperkingen in van de soorten en hoeveelheden zorg die worden vergoed.

- Bovendien wordt nog slechts het tarief vergoed van de geïndiceerde zorgsoort (product) en niet langer van de medewerker die de zorg verleent. Daardoor zijn aanbieders risico gaan lopen op de samenstelling van hun personeelsbestand. Ook moesten cliënten vaker worden bezocht door twee medewerkers, elk voor de levering van hun eigen product. Een en ander leidde tot lagere inkomsten en hogere kosten.

- Sommige zorgkantoren stelden de eis dat de aanbieder zou beloven om alle cliënten die door hem behandeld wilden worden, de geïndiceerde zorg te leveren, ook als het budget ontoereikend was. Dan komt de zorgplicht, die op grond van de wet op het zorgkantoor rust, in feite bij de zorgaanbieder terecht, althans het risico van de 'zorgkloof' tussen zorgvraag en beschikbare financiering.

Een gestage stroom van aanscherpingen van de wettelijke en contractuele vergoedingsregels oefende derhalve continu druk uit op de exploitatieresultaten van zorgaanbieders: ze moesten in hoog tempo hun kosten zeer aanzienlijk verlagen. Tegelijkertijd opereerden zorgaanbieders (ook toen al) in een concurrerende markt, waar gestreefd werd naar maximalisatie van marktaandeel en omzet. Bij vergroting van het marktaandeel zou in beginsel het budget moeten volgen (het 'geld-volgt-klant'-principe), maar dat systeem kent belangrijke beperkingen. Aldus kregen aanbieders een belangrijke rol bij de beperking van de zorgconsumptie en de daarmee gemoeide uitgaven. Zij hadden dus naast de contractuele verplichting om te leveren waar cliënten met een indicatie om vroegen, ook prikkels om 'gas te geven', maar ze moesten direct 'vol op de rem' als het risico opdoemde dat de beperkingen uit de productieafspraken zouden worden overschreden. Dat leverde voor AWBZ-instellingen een lastig spanningsveld op, zeker gelet op hun primaire doelstelling om cliënten met een indicatie de zorg te leveren waarop zij recht hebben. Om als ondernemer met lage marges in deze omgeving met succes te blijven opereren, moesten zorgaanbieders binnen korte tijd een ingrijpende cultuuromslag bewerkstelligen: de not-for-profit-organisatie moest immers aanstuurbaar gemaakt worden op bedrijfseconomische prikkels die lastig verenigbaar waren met de primaire doelstelling van de organisatie. Bovendien moest de bedrijfsvoering in staat zijn om de productie tijdig zichtbaar te maken, zodat er snel genoeg op die prikkels kon worden gereageerd.

De kwaliteit en tijdigheid van de stuurinformatie was bij Sensire en TZG in de jaren 2006 en 2007 niet voldoende op de eisen van de nieuwe tijd toegerust en onvoldoende om het ontstaan van overproductie tijdig te constateren. Daardoor was het in die jaren ook moeilijk(er) om overproductie te voorkomen.

De vraag naar en de productie van AWBZ-zorg is in elk van de jaren 2006, 2007 en 2008 landelijk sterk gegroeid. Dit heeft (in elk geval in 2006 en 2007) in de gehele sector geleid tot knelpunten in de financiering. Aangezien de productieafspraken voor het komend jaar doorgaans werden bepaald op ten hoogste het niveau van het lopende jaar, waren ze in een groeimarkt haast per definitie knellend. Hoewel de Staatssecretaris eenmalig is tegemoet gekomen aan aanbieders met overproductie in 2006 en de 'pot' hiervoor niet is uitgeput, zijn Sensire en TZG samen over 2006 toch blijven zitten met circa € 4 mln aan onbetaalde overproductie van AWBZ-zorg aan cliënten die daarop recht hadden. Voor dat bedrag was niet voldaan aan de complexe contractuele en wettelijke voorwaarden voor vergoeding. De hoogste bestuursrechter heeft geoordeeld dat de NZa het verzoek om vergoeding hiervan om deze reden mocht afwijzen. Die voorwaarden zijn gesteld vanuit het streven naar kostenbeheersing en het uitgangspunt dat de afspraken tussen zorgkantoren en aanbieders daarbij een cruciale rol spelen. Met de afspraak dat de zorgaanbieder moest garanderen dat hij alle geïndiceerde zorg zou leveren die door cliënten met indicatie zou worden verlangd, heeft zorgkantoor Menzis echter haar zorgplicht in feite geheel afgewenteld op de zorgaanbieders. Hoewel al in 2006 duidelijk was dat een dergelijke garantie bij onvoldoende budget niet (zonder meer) rechtens afdwingbaar was, voelde Meavita zich door deze afspraak – en door haar maatschappelijke doelstelling – gedwongen om te voldoen aan de rechtmatige zorgvraag waarmee zij werd geconfronteerd. Onderzoekers hebben de indruk dat daardoor tot medio 2008 niet, althans niet voluit, is gestuurd op het beperken van de zorglevering en voornamelijk op het zo spoedig mogelijk informeren van het zorgkantoor over toenemende vraag en dito productie. In 2007 heeft Meavita € 5,8 mln aan onbetaalde overproductie van AWBZ-zorg gerealiseerd. Ook deze past in het landelijke beeld over dat jaar.

In 2008 ontstaan landelijk opnieuw acute en grote problemen bij de financiering van thuiszorg. De productie van bepaalde soorten zorg blijkt later te zijn gestegen als gevolg van bezuinigingen op vergelijkbare soorten, terwijl de contracten een verschuiving in de budgetten niet toestonden. Er komen ook signalen dat verschillende aanbieders cliëntenstops gaan invoeren. Ook Meavita kent een sterke productiegroei. Menzis zegt die groei elders niet waar te nemen en niet te kunnen verklaren. De verklaring van Meavita dat er (door de overheid) meer zorg wordt geïndiceerd, vindt Menzis onvoldoende. De overproductie van Meavita is (in elk geval eind 2007 en begin 2008) niet het gevolg van een streven naar omzetmaximalisatie. De relatie tussen Meavita en Menzis komt in Q2 2008 verder onder druk door een misverstand over de vraag of Menzis in een bespreking al dan niet onvoorwaardelijk heeft beloofd de productieafspraken voor 2008 als gevolg van het 'geld-volgt-klant'-principe zo nodig te verruimen. De verklaringen van de aanwezigen daarover zijn tegenstrijdig, zodat onderzoekers niet hebben kunnen vaststellen wat er precies is

gezegd. Wel constateren zij dat een onvoorwaardelijke toezegging zijdens Menzis tot verruiming van het budget in afwijking van de duidelijke contractuele bepalingen en het daaraan ten grondslag liggende contractuele kader beslist opvallend zou zijn. Onderzoekers kunnen zich voorstellen dat TZG en Sensire in 2006 en 2007 eerder en krachtiger hadden kunnen sturen op beperking van het productievolume. Tegelijkertijd hebben onderzoekers – anders dan Menzis in 2008 – begrip voor aanbieders die weigeren om nieuwe verplichtingen tot zorglevering aan te gaan als duidelijk is dat de financiering daarvan niet beschikbaar of niet toereikend is. Voor een dergelijke weigering zijn verschillende vormen denkbaar. Sensire en TZG hebben volgens onderzoekers niet de meest terughoudende vorm gekozen voor een oplossing van het dilemma van de onvoldoende financiering voor geïndiceerde zorg. Niettemin is het gekozen middel (een publiekelijk aangekondigde cliëntenstop) in 2008 niet door de rechter verboden (het door Menzis gevorderde verbod is in kort geding immers niet uitgesproken) en heeft het uiteindelijk geleid tot een aanzienlijke verruiming van de financiering.

G. De Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO)

De levering van huishoudelijke verzorging (HV), later huishoudelijke hulp (HH) genoemd, zorgde bij Meavita in 2007 voor ongeveer € 108 mln aan omzet (20% van de totale omzet). Volgens een ruwe schatting van onderzoekers hebben de Meavita-werkmaatschappijen daarop in 2007 en 2008 (inclusief de mutaties van de relevante voorzieningen in die jaren) in totaal een verlies geleden van ongeveer € 24,7 mln. Met ingang van 2007 is de toekenning en de bekostiging van HH van de AWBZ overgebracht naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO), die wordt uitgevoerd door de gemeenten. De reden voor deze overheveling was vooral gelegen in de (te) hoge kosten van de AWBZ. Met deze overheveling veranderde de levering van de HH in een aantal opzichten:

- De wettelijke eis dat een aanbieder van HH moet beschikken over een WTZi-toelating is vervallen. Hierdoor konden ook schoonmaakbedrijven huishoudelijke hulp op grond van de WMO leveren en nam de concurrentie flink toe.

- De gemeenten werden verantwoordelijk voor zowel het indicatieproces als de organisatie van de levering van de geïndiceerde hulp door de aanbieders van HH. Gemeenten contracteerden meerdere aanbieders, doorgaans door een aanbestedingsprocedure. Wat een gemeente overhield van het door het Rijk overgehevelde budget, was ter vrije besteding.

Onderzoekers constateren dat de Meavita-werkmaatschappijen tussen 2005 en 2008 in korte tijd zijn geconfronteerd met een veelheid van overheidsmaatregelen die – in elk geval in hun onderlinge samenhang – zeer ingrijpende gevolgen hadden voor de exploitatie van de huishoudelijke hulp:

- De introductie in 2005 van 'indicatiegerichte' AWBZ-tarieven, waardoor aanbieders bij de inzet van hoger opgeleid personeel niet langer de bijbehorende tarieven vergoed kregen.

- De verschuiving van activiteiten naar minder hoogwaardige producten, waardoor de vergoeding voor het verrichten van die activiteiten daalde.

- De introductie in 2007 van gedifferentieerde indicaties voor HH, waardoor aanbieders niet langer de vrijheid hadden zelf te bepalen of de voor een cliënt geïndiceerde HH moest/zou worden geleverd met het goedkopere product HH1 of met het duurdere product HH2.

- De verschuiving in de indicaties: het aandeel HH1 in de indicatiemix liep op ten koste van het aandeel HH2; in combinatie met de indicatiegerichte tarieven betekende dit dat aanbieders die hadden geïnvesteerd in de opleiding van medewerkers, nu met te veel dure krachten zaten.

- De decentralisatie van de inkoop van HH, waardoor de relatie met een enkel zorgkantoor voor een grote regio werd vervangen door tientallen relaties met verschillende gemeenten, die bovendien veelal scherpere en onderling verschillende administratieve eisen stelden aan bijvoorbeeld productierapportages en factuurspecificaties en vaak niet meer bereid waren tot bevoorschotting gedurende de maand waarin het gefactureerde werk werd geleverd.

- De introductie van concurrentie in de vorm van (bewerkelijke) aanbestedingsprocedures, die een zware wissel trokken op de capaciteit van (in dat opzicht) onervaren organisaties, en noopte tot marketinginspanningen; en *last but not least*;

- De lagere tarieven als gevolg van (i) aanbestedingen door gemeenten die besparingen vrijelijk konden besteden en (ii) toegenomen concurrentie, in het bijzonder omdat ook schoonmaakbedrijven gingen meedingen naar contracten die tot dan toe werden beschouwd als zorgverlening.

Als gevolg van een en ander heeft meer dan tweederde deel van de thuiszorgorganisaties in 2007 verlies geleden op de levering van HH, terwijl hierop ook in 2008 forse verliezen zijn geleden. Onderzoekers concluderen dat de verschuiving in de gevraagde productmix voorzienbaar was. Het lijkt echter aannemelijk dat dit niet gold voor het tempo waarin die verschuiving zich in sommige gevallen heeft voltrokken. Thuiszorgorganisaties hielden wel rekening met prijsdalingen als gevolg van de WMO, maar onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of de mate waarin de prijzen zijn gedaald, goed voorspelbaar is geweest. Meavita West, Sensire en TZG zijn al in 2004 begonnen met het maken van plannen over de gevolgen van de voorgenomen afsplitsing van de huishoudelijke hulp uit de AWBZ naar de WMO. Het daadwerkelijk verlagen van de kosten van de HH-activiteiten op het niveau van

de werkmaatschappijen is echter wisselend en hier en daar (veel) minder voortvarend verlopen, mede vanwege weerstand van de vakorganisaties en de ondernemingsraden.

Meavita West had al in 2005 het voornemen om het betrokken personeel over te brengen naar een BV en over te zetten naar de vereiste lagere salarisschaal. Het eerste is (ten aanzien van het directe personeel) in 2006 wel gebeurd, maar het voorstel voor het tweede is na weerstand van de COR teruggenomen. Deze maatregel is pas vanaf eind 2007 ingezet en vervolgens niet (voldoende) succesvol geweest, mede gezien het verlies op HH in 2008 van ruim € 7 mln, het faillissement begin 2009 en de overdacht van de HH-activiteiten aan Asito kort nadien. Een poging om de HH-tak met een ander organisatiemodel (de 'ketenomkering') voor de nieuwe markt klaar te maken, is – evenals de introductie van een nieuw en duur administratief systeem voor de ondersteuning daarvan ('Frames') – mislukt.

Ook Sensire kreeg eind 2005 te maken met een 'clash met de vakbonden'. Niettemin is zij er in geslaagd de HH-activiteiten na een eerste WMO-jaar met verlies (2007) om te buigen naar structurele winstgevendheid. In 2008 heeft Sensire, in overleg met de GOR en de cliëntenraad, een structurele kostenreductie van € 20,4 mln gerealiseerd. Daarvan moest € 3 mln worden bezuinigd door het vervallen van 94 functies (60 FTE), hetgeen in december 2008 bijna was gerealiseerd.

Vitras/CMD heeft (voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen) relatief laat uitvoering gegeven aan de plannen ter voorbereiding op de WMO. Na forse verliezen op HH in 2007 en 2008 is een sociaal plan overeengekomen voor de afbouw van de HH-activiteiten gedurende een jaar vanaf 1 oktober 2008. Met veel inspanningen en goed overleg met de vakorganisaties kon het betrokken personeel grotendeels van werk naar werk worden begeleid.

TZG, ten slotte, heeft relatief het minste last gehad van de invoering van de WMO: zij had de hoogste tarieven en kon relatief gemakkelijk (als zelfstandige werkende) alfahulpen vinden om de verschuiving in de productmix op te vangen. TZG heeft dan ook als enige werkmaatschappij in 2007 en (vermoedelijk) ook in 2008 geen verlies geleden op de HH-activiteiten.

Voorts hebben de werkmaatschappijen diverse andere maatregelen genomen om zich op (de gevolgen van) de invoering van de WMO voor te bereiden, zoals het opzetten van projectorganisaties en het aanhalen van (politieke) banden met de gemeenten en de Rijksoverheid. De vraag is gerezen of Meavita West haar (zeer) hoge marktaandeel bij de levering van HH in Den Haag had kunnen gebruiken om hogere tarieven te bedingen dan de relatief lage tarieven die de gemeente (volgens het Zeeuwse model) aan inschrijvende thuiszorgaanbieders heeft opgelegd. Meavita West stond voor de keuze: meedoen voor die tarieven of niet meedoen. Onderzoekers zien niet hoe Meavita hogere tarieven had kunnen afdwingen en begrijpen de gemaakte afwegingen om wel mee te doen. Onderzoekers begrijpen echter niet dat Meavita West na de beslissing tot inschrijving op dit verlieslatende

contract nog acht maanden heeft gewacht met het inzetten van de reorganisatie die de kosten van de HH-activiteiten (meer) in lijn zou moeten brengen met de opbrengsten.

Van de maatregelen ter beperking van de kosten van HH die op concernniveau zijn besproken, is weinig terecht gekomen. Dit geldt zowel voor de gewenste structurele verbetering van de organisatie van de HH-activiteiten door de inrichting van een landelijke organisatie, alsook voor een mogelijke samenwerking met een derde partij (zoals Asito). De RvB heeft de eindverantwoordelijkheid voor de realisatie van de eerste maatregel neergelegd bij de directeuren van de werkmaatschappijen, hoewel die maatregel voor hen zou (kunnen) leiden tot een verlies van zeggenschap en mogelijk ook van verantwoordelijkheid voor een substantieel deel van 'hun' omzet. Onderzoekers constateren dat het uitblijven van besluiten en resultaten naar aanleiding van de beraadslagingen over deze maatregelen op concernniveau, in belangrijke mate het gevolg is van de houding (onwil) van bepaalde algemeen directeuren, de weerstand van de vakorganisaties en de medezeggenschap en het onvermogen van de RvB om besluiten tot stand te brengen en vervolgens te doen uitvoeren. Een andere belemmering voor het uitvoeren van voornoemde plannen was gelegen in het feit dat de voor besluitvorming aan beide zijden benodigde cijfers niet tijdig konden worden vervaardigd omdat systemen en procedures van de afzonderlijke werkmaatschappijen (nog) niet op een uniforme wijze waren ingericht. Onderzoekers hebben de indruk dat de zeer aanzienlijke verliezen die de Meavita-werkmaatschappijen als gevolg van de invoering van de WMO hebben geleden, niet alleen het gevolg zijn van het feit dat zij, zoals de meeste thuiszorgorganisaties, in 2005 en 2006 nog nauwelijks blootgesteld waren aan de tucht van de markt, maar ook van de bij Meavita gekozen (besturings)filosofie en de daar aanwezige 'executiekracht', waardoor zij minder goed in staat waren om zich snel aan te passen aan de ingrijpende wijzigingen van externe omstandigheden die zich voltrokken.

H. Programma's en projecten (met uitzondering van TVfoon)

Meavita heeft geen gestandaardiseerde manier van projectinrichting en -management vastgesteld.

(a) Vita Plaza

In het voorjaar van 2005 heeft Meavita West het Meavita Diensten Centrum (MDC) opgericht om een aantal *back office*-processen van haar organisatieonderdelen te integreren: inkoop, IT en tal van onderdelen van de administratie. Het management team van het MDC bestond uit vier jonge mensen (inclusief de voorzitter, de directeur *shared services* van Meavita West) zonder ervaring in uitbesteding of overgang van administraties naar nieuwe entiteiten en/of systemen. Meavita West heeft in september 2006 een joint venture opgericht met Accounting Plaza B.V. (AP), Vita Plaza B.V. genaamd, om vanuit dit bedrijf administratieve diensten op een geïntegreerd ICT-platform aan alle onderdelen van Meavita West aan te bieden. Het uitgangspunt was dat dit platform en deze diensten ook aangeboden zouden gaan worden aan andere AWBZ-zorginstellingen. Behalve een forse kwaliteitsverbetering, werd in de *business case* ook in een aanzienlijke kostenbesparing

voorzien. De intentieverklaring met AP is van december 2005, een halfjaar voor de oplevering van de *business case* en bespreking daarvan in de RvB en de AC. De directeur *shared services* was voorzitter van de stuurgroep voor het Vita Plaza-project. AP was een partij die geen ervaring had in de zorg. Het project is geen succes geworden en heeft veel geld gekost. Besparingen zijn, voor zover onderzoekers hebben kunnen nagaan, niet gerealiseerd.

De uitbestede administratieve handelingen zijn gedurende twee maanden voor het *live* gaan per 1 januari 2007 op de oude systemen bij zowel Meavita West als bij Vita Plaza uitgevoerd. De AC is ervan uitgegaan dat dit 'schaduwdraaien' zou duren tot vier maanden ná implementatie. Van der Veer, toen voorzitter van de AC, verklaart dat de RvC onder die voorwaarde heeft ingestemd met het project. Onderzoekers stellen vast dat het vier maanden schaduwdraaien na conversie weliswaar niet als specifieke voorwaarde in het samenvattend verslag van de AC is geformuleerd, maar dat men daar kennelijk wel van uit is gegaan. In mei 2007 spreekt Van de Meeberg in de AC nog over een succesvolle *joint venture*. In juni 2007 ontvangt de AC berichten dat er bij Meavita West grote boekingsachterstanden zijn. Pas in september 2007 wordt in het samenvattend verslag van de AC vastgelegd dat Vita Plaza haar processen niet op orde heeft. Onderzoekers hadden verwacht dat de implementatie van dit grote en risicovolle project door de RvB, de RvC en de AC scherper gevolgd zou zijn. Het hele jaar 2007 heeft bij Meavita West in het teken gestaan van onbetrouwbare of ontbrekende cijfers, zodat er geen goed zicht was op de resultaatsontwikkeling. Tussen Meavita West en AP was bij de start afgesproken dat Meavita (het MDC) zou zorgen voor stroomlijning van de processen. Dit is kennelijk onvoldoende gebeurd.

(b) Naamgevingstraject

Hoewel de RvB verschillende malen heeft besloten om één handelsnaam voor de activiteiten van het concern en van alle werkmaatschappijen in te voeren en deze invoering als een van de prioriteiten voor 2007 heeft gedefinieerd, is hij er niet in geslaagd dit besluit ook te (laten) implementeren. Dit was het gevolg van de weerstand die dit opriep bij de algemeen directeuren van de werkmaatschappijen die niet al de naam Meavita droegen.

(c) NSO/Livelife

Binnen S&TZG en later MNL is het plan opgevat om de voormalige ledenorganisaties (voortgekomen uit kruisverenigingen) samen te voegen in één grote organisatie die allerlei diensten zou gaan leveren aan haar leden/klanten. De term die hiervoor werd geïntroduceerd was: NSO, de Nieuwe Service Organisatie. Later ging de organisatie *Livelife* heten. Na het eerste besluit in januari 2007 dat de NSO er moest komen heeft het tot november 2008 geduurd voor een definitief besluit werd genomen. Onderzoekers vinden het opvallend dat een project met een relatief beperkte omvang (kosten in 2008: € 400 k) gedurende 2007 en 2008 maar liefst 15 maal in de RvB is besproken. De weerstand van Vitras/CMD om een

gedeelte van haar resultaat over te dragen aan een ander onderdeel van MNL is een belangrijke oorzaak is geweest van de duur van het besluitvormingstraject.

(d) Buitenlandse activiteiten

Hoewel activiteiten en investeringen in het buitenland in de doelstellingen van de fusie niet specifiek zijn benoemd, is hierin de nodige tijd van de RvB en anderen gaan zitten. Volgens de agenda's en samenvattend verslagen van de RvB is er in de jaren 2007 en 2008 in 21 van de totaal 47 vergaderingen gesproken over de buitenlandactiviteiten. Gezien de grote problemen die er waren in de operationele bedrijfsvoering van de verschillende werkmaatschappijen in Nederland, vinden onderzoekers de hieraan kennelijk bestede tijd en aandacht opvallend.

I. TVfoon

Het TVfoon-project wordt in 2005 binnen Meavita West ontwikkeld vanuit een begrijpelijke wens en strategie om te investeren in innovatie voor 'zorg op afstand'. Het belang van zorg op afstand werd erkend door externe partijen en toezichthouders, zo blijkt ook uit de latere toekenning van subsidiegelden door de NZa en de bijdrage uit zorgvernieuwingsgelden van het zorgkantoor. Waar ook tal van andere zorginstellingen op dit gebied actief zijn, probeert Meavita West om een breed en innovatief concept als eerste op grote schaal in de markt te zetten. Op basis van een beperkte financiële en commerciële analyse en na beperkte voorbereiding op het gebied van operationele planning en projectorganisatie, gaat Meavita West in augustus 2005 een overeenkomst aan met een kleine, jonge onderneming voor de levering van 10.000 SetTopBoxen (op de TV aan te sluiten kastjes) (waarvan de tweede helft voorwaardelijk) en een gebruiksrecht voor een ondersteunende centrale infrastructuur. De kosten bedragen in totaal ruim € 4 mln (de inzet van Meavita West daarin niet begrepen). De keuze om 10.000 kastjes aan te schaffen is weloverwogen, gebaseerd op de omvang van de doelgroepen van medewerkers (ongeveer 5.000) en cliënten (waaronder abonnees van de bestaande alarmdienst, diabetici en andere chronisch zieken). De jaaromzet van Meavita West bedraagt in 2004 ruim € 160 mln en het resultaat is dan € 1,4 mln negatief. In dit licht vinden onderzoekers de aangegane investering in innovatie van ruim € 4 mln, zeker in combinatie met de toen reeds toegezegde bijdrage van € 1,3 mln uit zorgvernieuwingsgelden, op zichzelf geen financieel onverantwoorde beslissing.

Alle 10.000 kastjes worden in 2006 aan Meavita West geleverd. Door verscheidene factoren blijft de uitrol van de kastjes bij cliënten en medewerkers echter sterk achter bij de planning. Het gebrek aan enthousiasme bij cliënten (ouderen en chronisch zieken blijken niet zo gemakkelijk over te stappen op de TVfoon als alternatief voor fysieke zorg) en bij de medewerkers en de OR heeft een grote rol gespeeld. Ook factoren die betrekking hebben op de voorbereiding, de projectorganisatie en het projectmanagement, hebben bijgedragen aan de sterk vertraagde uitrol. Terwijl bij de ondertekening van de overeenkomst werd gestreefd naar een uitrol van alle 10.000 kastjes voor medio 2006, vinden er tot eind 2006 slechts zo'n

200 installaties plaats en in totaal slechts 1.300, waarvan circa 100 kastjes bij cliënten van Meavita West.

Binnen drie maanden na zijn aantreden bij S&TZG gaat Meuwese op 23 juni 2006 een overeenkomst aan met dezelfde jonge onderneming voor een gebruiksrecht voor centrale infrastructuur en de levering van twee tranches van 15.000 kastjes elk. De besluitvorming over deze investering met een waarde van ruim € 10 mln wordt binnen zeer korte tijd afgerond en vindt plaats in strijd met de geldende interne procedures voor investeringen van deze omvang, onder meer omdat de RvC niet vooraf om toestemming is gevraagd. Er ligt op dat moment geen specifieke *business case* voor het project bij S&TZG. Hoewel hij vooraf juridisch en IT-technisch advies inwint, geeft Meuwese geen gehoor aan het advies om vooraf een gedegen analyse van kosten en opbrengsten op te stellen. Meuwese neemt het besluit tot aankoop van 30.000 kastjes (op voorwaarde dat ze bij Meavita West goed werken) terwijl hij moet weten dat Meavita West door de beperkte uitrol nog een zeer groot deel van haar 10.000 kastjes beschikbaar heeft. De keuze voor het aantal van 30.000 lijkt minder weloverwogen dan de keuze voor 10.000 kastjes bij Meavita West en lijkt enkel gebaseerd op de relatieve grootte van S&TZG ten opzichte van Meavita West. S&TZG heeft medio 2006 minder financiële middelen beschikbaar voor een omvangrijke investering in innovatie dan Meavita West. De geconsolideerde jaaromzet van S&TZG in 2005 bedraagt € 297 mln en het resultaat € 14 mln. Het eigen vermogen bedraagt eind 2005 € 43 mln. In dit licht lijkt het aangaan van een verplichting van ruim € 10 mln voor een groot, technologisch en logistiek complex project wellicht niet excessief, maar wel riskant. De belangrijkste reden voor de transactie van S&TZG (en de haast waarmee die tot stand kwam) lijkt dat Meuwese wilde voorkomen dat S&TZG het TVfoon-project niet zou kunnen uitrollen in het eigen gebied indien de fusie met Meavita West niet zou doorgaan. Meuwese stelt Van de Meeberg dan ook pas achteraf van de aankoop door S&TZG op de hoogte. Deze reden bevreemdt onderzoekers, aangezien in de twee weken voordat Meuwese voor deze investering tekende, de laatste hobbels op de weg naar de fusie met Meavita West juist leken te zijn genomen.

Ook bij S&TZG blijft de uitrol achter bij de doelstellingen. Evenals bij Meavita West lijkt dit in belangrijke mate te wijten aan factoren als voorbereiding, projectorganisatie en projectmanagement. Op het moment dat er (begin 2007) concrete plannen worden uitgewerkt op het gebied van operationeel en financieel projectmanagement, komt er van verscheidene kanten (controllers, COR) kritiek op onder meer de onderbouwing van de *business case* en op de vereiste inzet van medewerkers. Daarbij speelt ook de snel verslechterende financiële positie van MNL een rol. Volgens de projectleiding verschuift de focus vervolgens van uitrol naar risicobeperking. Terwijl de RvB en de RvC in oktober 2007 nog in verdere uitrol geloven, worden er nauwelijks nog nieuwe medewerkers of cliënten aangesloten. In samenwerking met KPN wordt geprobeerd een uitweg te vinden die het stranden van het project zou voorkomen, de risico's voor Meavita zou beperken en zoveel mogelijk van de investeringen zou goedmaken. Vanuit de RvC bestond er op dat moment nog voldoende vertrouwen in de waarde van het TVfoon-project. Daarnaast werd het alternatief, volledige afschrijving van het project, door de RvC bijzonder onaantrekkelijk

gevonden, onder meer vanwege de daarmee gepaard gaande reputatieschade. In hun reactie op het concept van dit verslag geven de RvC-leden aan dat de *deal* met KPN een afgewogen beleidsbeslissing betrof die het proberen waard was. Tegen eventuele extra kosten van € 1 mln bij een *exit* kon binnen een jaar worden vastgesteld of met een grote gerenommeerde partij de gedane investering kon worden terugverdiend, aldus de RvC. Voorts heeft volgens hen meegespeeld dat indien het project eerder gestaakt zou worden, er geen aanspraak meer gemaakt zou kunnen worden op de nog te ontvangen bijdragen van de NZa en het zorgkantoor, ongeveer de helft van de € 6,2 mln. Gezien de situatie waarin Meavita zich op dat moment bevond, zou het, zo menen zij, onverantwoord zijn geweest om een dergelijk verlies en verlies aan liquiditeit te riskeren. In de overeenkomst met KPN verbindt Meavita zich echter tot uitrol van enkele duizenden kastjes per jaar, gecombineerd met een minimumafname van kastjes bij KPN en versterkt door een boeteclausule voor het geval de overeenkomst niet wordt voortgezet. De overeenkomst met KPN wordt in oktober 2008 beëindigd als blijkt dat de doelstellingen niet gehaald kunnen worden. Daarmee eindigt het TVfoon-project. Het project heeft uiteindelijk € 20,3 mln gekost. Vanwege de in 2007 aan Meavita West toegezegde subsidiegelden en zorgvernieuwingsgelden van in totaal € 6,2 mln, bedraagt het totale verlies € 14,1 mln.

J. De deconfiture

(a) De steunaanvraag bij de NZa

De door de NZa ingeschakelde gemachtigden van het College Sanering (Mesman en Van Otterloo) hebben geconcludeerd dat het herstelplan van Markensteyn realistisch en haalbaar was. Mesman maakt in zijn rapport echter wel een uitdrukkelijk voorbehoud met betrekking tot de hardheid van de in het herstelplan genoemde cijfers. Beide gemachtigden concludeerden dat een vorm van (tijdelijke) financiële steun voor Meavita noodzakelijk was om te kunnen overleven. Van Otterloo deed in dit verband – in nauw overleg met de RvB – enkele aanbevelingen om de liquiditeitspositie van Meavita te verbeteren door: (i) het vervroegen van de bevoorschotting door de zorgkantoren, (ii) het versneld afschrijven van het TVfoon-project en (iii) het versneld afschrijven van onroerend goed van Meavita West en Sensire. PwC Advisory kwam tot de conclusie dat de in het herstelplan opgenomen maatregelen niet onlogisch en niet onrealistisch waren gezien de in het herstelplan opgenomen doelstellingen. PwC Advisory gaf echter tevens uitdrukkelijk aan dat het onzeker was dat de maatregelen en de verwachte financiële resultaten ook daadwerkelijk gerealiseerd zouden gaan worden in overeenstemming met het in het herstelplan voorziene tijdpad tot en met 2011. Dit was immers afhankelijk van vele factoren waar het management van Meavita deels geen invloed op zou hebben. Vanaf dat moment moet het voor de RvB dan ook duidelijk zijn geweest dat het onzeker was of het herstelplan van Markensteyn zou worden gehaald.

Op 18 augustus 2008 heeft MNL een steunaanvraag bij de NZa ingediend voor een totaalbedrag van € 26 mln (waarvan € 10 mln balanssteun en € 16 mln balanssteun of liquiditeitssteun in de vorm van bijvoorbeeld een achtergestelde lening). Deze steunaanvraag

is mede door de NZa afgewezen omdat die niet voldeed aan de daaraan gestelde formele eisen. Onderzoekers menen dat het gezien de omstandigheden bij Meavita alleszins begrijpelijk was dat de RvB heeft besloten om een steunaanvraag bij de NZa in te dienen. Onduidelijk is echter hoe het heeft kunnen gebeuren dat de steunaanvraag niet voldeed aan alle formele vereisten en mede hierdoor door de NZa kon worden afgewezen. Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of het voldoen aan deze eisen vóór de indiening van de steunaanvraag met de NZa is besproken. Dit had wel voor de hand gelegen, maar lijkt niet het geval geweest te zijn. De kans op toewijzing van de steunaanvraag was hierdoor bij voorbaat kleiner.

Enkele leden van de RvB en RvC waren verbijsterd over de mededeling van de NZa, enkele weken na indiening van de steunaanvraag, dat het verlenen van liquiditeitssteun geen optie was. Onderzoekers hebben geconstateerd dat er bij Meavita en de NZa verschillende visies bestaan over de toezeggingen die er al dan niet namens de NZa aan Meavita zouden zijn gedaan. Reeds in september 2008 was de RvB ervan op de hoogte dat de NZa geen liquiditeitssteun in de vorm van een achtergestelde lening kon verstrekken en dat er bovendien geen balanssteun van de NZa te verwachten was omdat uit het herstelplan van Markensteyn bleek dat dit plan in de loop van 2011 zou leiden tot een positief eigen vermogen. Het herstelplan, waarvan later is gebleken dat het te optimistisch was en niet werd gehaald, heeft er hierdoor mede toe geleid dat de steunaanvraag door de NZa is afgewezen.

In lijn met de aanbevelingen van Van Otterloo en mede op instigatie van de NZa heeft Meavita steun gekregen doordat (i) de NZa op verzoek van Meavita heeft ingestemd met een versnelde afschrijving van het TVfoon-project (waardoor de liquiditeitspositie van MNL met € 4,8 mln verbeterde) en (ii) de zorgkantoren bereid waren om Meavita voortaan reeds op de eerste dag van de maand te bevoorschotten (waardoor de liquiditeitspositie van MNL met € 7,5 mln verbeterde). Marring (financieel directeur MNL) heeft aangegeven dat deze maatregelen er voor zouden zorgen dat de liquiditeit in het jaar 2008 gewaarborgd was. Volgens de NZa was de liquiditeitspositie van Meavita voor het jaar 2008 hierdoor voldoende verbeterd om het herstelplan uit te kunnen voeren en zou de continuïteit van de AWBZ-zorg niet in het geding zijn. Volgens Meavita zouden de maatregelen bovendien aanzienlijk bijdragen aan het verminderen van de druk op haar liquiditeitspositie vanaf 2009. In dit licht en gezien de motivering van de afwijzing van de steunaanvraag vinden onderzoekers de conclusie van de NZa dat de continuïteit van de zorg niet in het geding was, niet onlogisch.

(b) De ontvlechting

Kort na zijn aantreden bij MNL constateerde Laurey dat het herstelplan van Markensteyn te opportunistisch en niet haalbaar was. Daarnaast constateerde hij dat de managementinformatie en cijfers die hij ontving vanuit de werkmaatschappijen onbetrouwbaar waren en dat er in de organisatie te weinig draagvlak was om de noodzakelijke transitie te kunnen realiseren. Bovendien werd op 25 november 2008, kort na

Laurey's aantreden, de steunaanvraag afgewezen. Deze omstandigheden hebben er voor gezorgd dat Laurey tot de – volgens onderzoekers begrijpelijke – conclusie kwam dat het streven naar continuïteit en consolidatie niet langer meer mogelijk was en dat het Meavita-concern het beste kon worden ontvlochten. Laurey werd hierin gesteund door de RvC en later ook door de adviezen van Boer & Croon (**B&C**) en Stibbe. Onderzoekers hebben de indruk dat de RvB en de RvC de plannen voor de ontvlechting in het algemeen zorgvuldig hebben uitgevoerd. Er werd onder leiding van Laurey een ontvlechtingscockpit samengesteld met personen van verschillende disciplines die de ontvlechting vanuit MNL zouden begeleiden, externe (gespecialiseerde) advocaten werden ingehuurd om het proces juridisch te begeleiden, B&C kreeg de opdracht om de ontvlechting nader uit te werken (inclusief een indicatiewaardebepaling van de bedrijfsonderdelen) en ook de accountant was nauw bij het proces betrokken. De adviezen van de (externe) adviseurs (zowel van de accountant als de advocaten) werden bovendien steeds door de RvB en de RvC opgevolgd. Hiernaast werd nauw contact gehouden met diverse stakeholders zoals de COR en de centrale cliëntenraad (CCR), maar ook met VWS, de NZa, het CSZ en de zorgkantoren. Laurey had in die periode bovendien zeer nauw (dagelijks en veelal zelfs meerdere keren per dag) contact met de RvC, voornamelijk met Hermans.

Het bericht van Laurey aan VWS dat het herstelplan toch niet zou worden gehaald en dat Meavita zou worden ontvlochten, leidde ertoe dat het vertrouwen bij VWS en de NZa in de organisatie van Meavita sterk afnam. Vanaf het moment dat bekend werd dat Meavita zou worden ontvlochten, zijn VWS en de zorgkantoren zich zeer actief met Meavita gaan bemoeien. In de periode december 2008 tot eind februari 2009 vindt er frequent en intensief overleg tussen alle betrokken partijen plaats, waaronder Meavita, VWS, de NZa en de zorgkantoren. Vanuit MNL zijn voornamelijk Laurey en Hermans betrokken. Naarmate VWS, de NZa en de zorgkantoren gaandeweg steeds meer vertrouwen in de organisatie van Meavita verliezen, wordt langzaamaan rekening gehouden met een faillissement van (onderdelen van) het concern. Het gevolg is dat de zorgkantoren zich zorgen gaan maken over de continuïteit van de zorgverlening en de rechtmatigheid van hun financiering. Op verzoek van de NZa blijven ze toch nog enige tijd bereid om Meavita te bevoorschotten. Bij Meavita wordt ondertussen, in samenwerking met B&C en Stibbe, gewerkt aan de ontvlechtingsplannen. B&C kwam tot de conclusie dat ontvlechting van het concern inderdaad de beste oplossing was. Het door B&C uitgewerkte plan en de mededelingen van Meavita daarover, boden VWS, de NZa en de zorgkantoren echter onvoldoende vertrouwen "*dat de omslag bij Meavita kon worden gemaakt*".

Tijdens een spoedoverleg bij VWS op 8 februari 2009 geeft Meavita aan dat Sensire en Vitras/CMD zullen worden ontvlochten en dat Meavita een plan zal aanreiken dat voor alle partijen een aanvaardbaar perspectief biedt op continuïteit van de zorg in Groningen en Den Haag. Het plan zal aan verschillende voorwaarden moeten voldoen. VWS werkt ondertussen zelf ook aan een noodscenario en laat verschillende stichtingen oprichten die de activiteiten van de werkmaatschappijen in Groningen en Den Haag zouden kunnen overnemen in geval van discontinuïteit van de zorgverlening. VWS en Meavita bespreken dat Meavita West en

TZG hun activiteiten zouden moeten overdragen aan nieuwe stichtingen. Hierover lijkt in eerste instantie overeenstemming te bestaan tussen partijen. Korte tijd hierna blijkt echter dat VWS – in het kader van de continuïteit van de zorg – een voorkeur heeft voor een koude sanering en een faillissement van de 'oude' stichtingen voor de overdracht. De RvB en de RvC van MNL gaan hiermee echter op basis van het advies van hun advocaten niet akkoord omdat de werknemers en crediteuren hierdoor zouden worden benadeeld. Onderzoekers vinden dit begrijpelijk. Enkele dagen na het spoedoverleg verstuurt Laurey het plan voor de continuïteit van de zorg in Groningen en Den Haag. Het plan voldoet echter niet aan de (zware) eisen die hieraan vooraf door VWS, de NZa en de zorgkantoren waren gesteld. Het vertrouwen van VWS, de NZa en de zorgkantoren in Meavita daalt hierdoor tot een dieptepunt. Daarop staken de zorgkantoren, met instemming van de NZa, de bevoorschotting. Meavita kan hierdoor niet meer aan haar verplichtingen voldoen. Kort hierna worden Sensire en Vitras/CMD ontvlochten, wordt er sursance van betaling verleend aan andere werkmaatschappijen en gaan MNL en de overgebleven werkmaatschappijen vervolgens failliet. De activiteiten van de werkmaatschappijen in Groningen en Den Haag worden uiteindelijk verkocht en overgedragen aan de door VWS opgerichte nieuwe stichtingen.

INHOUDSOPGAVE

Pagina

1. INLEIDING 2

A. INLEIDENDE OPMERKINGEN 2

B. ONDERZOEKSOPDRACHT 3

C. WERKWIJZE EN VERLOOP VAN HET ONDERZOEK 6

D. BESTUDEERDE STUKKEN 8

E. INTERVIEWS 10

F. CONCEPTVERSLAG / HOOR- & WEDERHOOR 12

G. KOSTEN ONDERZOEK 15

H. TAAK VAN DE ONDERZOEKERS 16

1. INLEIDING

A. Inleidende opmerkingen

1.1 Dit verslag bevat de uitkomsten van het onderzoek dat is bevolen door de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam (de **Ondernemingskamer**) naar – kort gezegd – het beleid en de gang van zaken van veertien rechtspersonen die hebben behoord tot het concern van Stichting Meavita Nederland (**MNL**) en de door haar aangestuurde relevante groepsmaatschappijen (**Meavita** of **Meavita-concern**).

1.2 Meavita is ontstaan door enkele fusies en bestond uit verschillende rechtspersonen. De belangrijkste zorgorganisaties van het concern waren de volgende stichtingen (inclusief de door deze stichtingen aangestuurde groepsmaatschappijen):

- Stichting Meavitagroep (**Meavita West**);
- Stichting TZG (**TZG**);
- Stichting Sensire (**Sensire**); en
- Stichting Vitras/CMD (**Vitras/CMD**).

1.3 De zorgorganisaties hielden zich voornamelijk bezig met het verstrekken van thuishulp en thuiszorg, intramurale verzorgings- en verpleeghuiszorg en andere AWBZ-gefinancierde activiteiten, zoals de uitleen van hulpmiddelen. Ook niet AWBZ-gefinancierde diensten werden verleend, waaronder jeugdgezondheidszorg, kraamzorg, algemeen maatschappelijk werk, kinderopvang, peuterspeelzalen, verhuur en verkoop van hulpmiddelen voor (thuis)zorg en particuliere kraam- en thuiszorg. In het concern waren vanaf 2007 in totaal circa 20.000 personeelsleden werkzaam en er werd zorg verleend aan ongeveer 100.000 cliënten. De omzet van Meavita bedroeg in 2008 circa € 525 mln, waarmee Meavita een van de grootste zorginstellingen van Nederland was.

1.4 In het jaar 2009 is Meavita uiteengevallen. De teloorgang van Meavita wordt algemeen beschouwd als een complexe en gevoelige zaak waar zeer substantiële belangen mee waren (en zijn) gemoeid. In verband hiermee is er veel aandacht voor de kwestie geweest in de Tweede Kamer en de media. Het onderhavige onderzoek is niet het enige, maar wel het meest omvattende onderzoek. Onderzoekers sluiten in verband hiermee dan ook niet uit dat mogelijk in ruimere kring dan alleen door de procespartijen, belanghebbenden en/of direct betrokkenen bij de procedure bij de Ondernemingskamer kennis zal worden genomen van dit verslag. Voor een juist begrip van het door onderzoekers uitgevoerde onderzoek en dit verslag, hechten de

onderzoekers er daarom aan dit bij wijze van inleiding in het hiernavolgende toe te lichten.

B. Onderzoeksopdracht

1.5 Op 30 oktober 2009 heeft ABVAKABO FNV (**ABVAKABO**) een verzoekschrift ingediend bij de Ondernemingskamer tot het bevelen van een onderzoek naar het beleid en de gang van zaken van Meavita vanaf 1 januari 2006.

1.6 Op 7 januari 2010 hebben enkele voormalige leden van de Raad van Commissarissen van MNL (**RvC**) en de laatste voorzitter van de Raad van Bestuur van MNL (**RvB**), Laurey, bij de Ondernemingskamer verweer gevoerd tegen de ontvankelijkheid van het verzoek van ABVAKABO. Zij hebben daarbij tevens aangegeven dat het verzoek zonder verdere (inhoudelijke) beoordeling zou moeten worden afgewezen aangezien het onderzoek toch niet zou kunnen plaatsvinden vanwege het (geheel) ontbreken van de daartoe benodigde financiële middelen.

1.7 Nadat er op 14 januari 2010 een openbare zitting bij de Ondernemingskamer heeft plaatsgevonden waar alleen de voorgaande (prealabele) verweren zijn behandeld, heeft de Ondernemingskamer ABVAKABO bij beschikking van 14 april 2010 ontvankelijk verklaard in haar enquêteverzoek en de voormalige leden van de RvC en Laurey in de gelegenheid gesteld om een (nader) verweerschrift in te dienen.

1.8 De curatoren van MNL, Meavita West en TZG (de **Curatoren**), hebben bij het op 2 maart 2011 ter griffie van de Ondernemingskamer ingekomen verweerschrift alsmede (voorwaardelijk) verzoekschrift het verzoek van ABVAKABO (onder bepaalde voorwaarden) onderschreven.

1.9 De leden van de RvC en Laurey hebben bij op 3 maart 2011 ter griffie van de Ondernemingskamer ingekomen verweerschrift geen inhoudelijk verweer gevoerd tegen het verzoek van ABVAKABO en zich – kort gezegd – gerefereerd aan het oordeel van de Ondernemingskamer.

1.10 Op 23 maart 2011 heeft ABVAKABO de Ondernemingskamer verzocht om haar inleidend verzoek uit te breiden voor een concernenquête waarin Sensire en Vitras/CMD ook zouden worden betrokken.

1.11 De verzoeken van ABVAKABO zijn ter zitting van 31 maart 2011 behandeld, waarop de advocaten van ABVAKABO, de curatoren, de voormalige leden van de RvC en Laurey, Sensire en Vitras/CMD de standpunten van hun cliënten hebben toegelicht.

1.12 Ter zitting heeft de Ondernemingskamer het volgende vastgesteld:[1]

- de leden van de RvC en Laurey hebben geen bezwaar tegen het toewijzen van het verzoek van ABVAKABO tot het bevelen van een enquête naar het beleid en de gang van zaken van MNL en enkele rechtspersonen van Meavita West en TZG;

- de leden van de RvC en Laurey zijn het er over eens dat bij het onderzoek Sensire en Vitras/CMD, voor de periode gedurende welke zij tot het concern behoorden, betrokken dienen te worden;

- Sensire en Vitras/CMD onderschrijven de noodzaak van het bevelen van een concernenquête en het verzoek dat het onderzoek zich mede zal richten op (de gang van zaken rondom) de ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD uit het concern; en

- ten aanzien van de onderwerpen waarop de aandacht in een te bevelen enquête moeten worden gevestigd bestaat onder de betrokken partijen een hoge mate van overeenstemming.

1.13 Bij beschikking van 30 mei 2011 (de **Beschikking**) heeft de Ondernemingskamer een onderzoek bevolen naar het beleid en de gang van zaken van de volgende rechtspersonen van het concern: [2]

- Stichting Meavita Nederland (**MNL**)
- Stichting Meavitagroep (**Meavitagroep**)
- Stichting Meavita Thuiszorg (**Thuiszorg**)
- Stichting Meavita Woonzorg (**Woonzorg**)
- Stichting Meavita Flexwerk (**Flexwerk**)
- Stichting Meavita Dienstencentrum (**MDC** of **Meavita Dienstencentrum**)
- Stichting Meavita Vastgoed (**Meavita Vastgoed**)
- Meavita Hulp B.V. (**Hulp BV)**
- Evita Particuliere Zorg B.V. (**Evita**)
- Meavita Support Services B.V. (**Meavita Support)**

---

1 Gerechtshof Amsterdam, zaaknummer 200.047.070.01 OK, beschikking van 30 mei 2011, LJN BQ6686, r.o. 1.7.

2 Gerechtshof Amsterdam, zaaknummer 200.047.070.01 OK, beschikking van 30 mei 2011, LJN BQ6686, r.o. 4.

Services)

- Stichting Thuiszorg Groningen (**TZG**)
- ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V.
- Stichting Sensire (**Sensire**)
- Stichting Vitras/CMD (**Vitras/CMD**)

1.14 De Ondernemingskamer heeft bepaald dat het onderzoek – in ieder geval – betrekking moet hebben op de volgende onderwerpen:[3]

- de effectiviteit van de bestuurlijke fusie tussen Meavita West, S&TZG en haar werkstichtingen Sensire, TZG en Vitras/CMD per 1 januari 2007;
- de administratieve organisatie en interne controle;
- de interne besluitvorming en de beslissing om in het – naar gebleken – verliesgevende TVfoon-project op zo'n grote schaal te investeren;
- de voorbereiding op en de invoering van (de gevolgen van) nieuwe regelgeving, te weten de WMO en de wijziging van de AWBZ, met name waar het betreft het niet (langer) zonder meer vergoeden van overproductie en in samenhang daarmee de administratie (hiervoor reeds genoemd) en de relatie met de zorgkantoren;
- de samenstelling en het functioneren van de RvB, de RvC en/of de RvT van de onderzochte rechtspersonen (voor zover aanwezig);
- de in 2008 en 2009 toegekende salarisverhogingen en ontslagvergoedingen aan (voormalige) bestuurders en directeuren van Meavita;
- het beleid en de gang van zaken ten aanzien van het functioneren van de accountant alsmede, in dit verband, de jaarrekening 2006;[4] en
- de gang van zaken omtrent (de achtergrond van en reden tot) de ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD uit het Meavita-concern in februari 2009.

---

3 Zie r.o. 3.4 en 3.5 van de Beschikking.

4 Uit de formulering van dit deelonderwerp in de Beschikking lijkt te volgen dat de onderzoekers de opdracht hebben gekregen om onderzoek te doen naar het functioneren van de accountant alsmede, in dit verband, naar de jaarrekening 2006 (zie r.o. 3.4 van de Beschikking). Omdat de onderzoekers op basis van de Beschikking onderzoek dienen te doen naar het beleid en de gang van zaken van Meavita (en het enquêterecht naar de mening van onderzoekers geen basis biedt om onderzoek te doen naar het functioneren van de accountant), hebben de onderzoekers hun opdracht zo opgevat dat deze opdraagt onderzoek te doen naar het beleid en de gang van zaken van Meavita ten aanzien van het functioneren van de accountant alsmede, in dit verband, de jaarrekening 2006.

1.15 In de Beschikking heeft de Ondernemingskamer de onderzoekers uitdrukkelijk de vrijheid gelaten om, indien zij dat nuttig of noodzakelijk zouden achten, tevens andere onderwerpen in het onderzoek te betrekken.[5]

1.16 De Ondernemingskamer heeft het begin van de te onderzoeken periode bepaald op 1 januari 2006. Het onderzoek moest zich uitstrekken tot – steeds – de datum van de surseance van de betrokken rechtspersonen en wat Sensire en Vitras/CMD betreft tot de datum waarop zij in februari 2009 zelfstandig zijn geworden.

1.17 Bij beschikking van 9 juni 2011 heeft de Ondernemingskamer mevrouw mr. C.M. Insinger MBA[6] en de heer mr. P.V. Eijsvoogel MCJ[7] aangewezen als onderzoekers.[8]

C. Werkwijze en verloop van het onderzoek

1.18 De onderzoekers zijn geen onderlinge taakverdeling overeengekomen. Zij hebben in beginsel in gelijke mate kennis genomen van de bestudeerde stukken en ontvangen informatie. Beide onderzoekers zijn aanwezig geweest bij de (deels telefonische) interviews die met de betreffende personen zijn gevoerd, op enkele uitzonderingen na indien de onderzoekers dit – in het kader van dat betreffende interview – niet noodzakelijk hebben geacht. Dit verslag wordt eensluidend door beide onderzoekers onderschreven. Dit neemt niet weg dat ieder van de onderzoekers vanzelfsprekend vanuit zijn eigen specifieke deskundigheid en achtergrond aan het onderzoek heeft bijgedragen.

1.19 Gezien de omvang van het onderzoek hebben onderzoekers zich laten bijstaan door een secretaris. Tot secretaris hebben onderzoekers mr. J.A. van de Hel (de **Secretaris**), advocaat bij Allen & Overy LLP (**Allen & Overy**), benoemd. De Secretaris heeft in het kader van het onderzoek ondersteunende (onderzoeks-) werkzaamheden verricht, heeft gefunctioneerd als contactpersoon voor de onderzoekers en is in voorkomende gevallen tevens opgetreden als advocaat van onderzoekers. Onderzoekers hebben zich tevens laten bijstaan door mrs. Huizing, Snijder en Zuidema, advocaten bij Allen & Overy en medewerkers van onderzoeker Eijsvoogel. Onderzoekers zijn hen en de Secretaris zeer erkentelijk voor het werk dat zij hebben verricht.

1.20 Onderzoekers hebben hun werkzaamheden primair verricht vanuit het kantoor van Allen & Overy te Amsterdam, het kantoor van onderzoeker Eijsvoogel. Ten behoeve van het onderzoek hebben onderzoekers gebruik gemaakt van de ondersteunende

---

5 Zie r.o. 3.5 van de Beschikking.

6 Zelfstandig bestuursadviseur en lid van diverse toezichthoudende organen. Voormalig Chief Financial Officer en lid van de Raad van Bestuur van het Erasmus Universitair Medisch Centrum.

7 Advocaat en partner bij Allen & Overy LLP in Amsterdam.

8 Gerechtshof Amsterdam, zaaknummer 200.047.070.01 OK, beschikking van 9 juni 2011, LJN BQ7657.

diensten en faciliteiten (secretariële ondersteuning, vergaderruimten, computers, opnameapparatuur, etc.) van Allen & Overy.

1.21 Na hun benoeming hebben de onderzoekers op 10 juni 2011 een kopie van het volledige procesdossier van de Ondernemingskamer ontvangen.

1.22 Op 23 juni 2011 hebben onderzoekers een kennismakingsgesprek met de curator van MNL gevoerd. Naar aanleiding hiervan hebben onderzoekers op 13 juli 2011 een eerste deel van de beschikbare documenten uit de administratie van Meavita van de curator van MNL ontvangen.

1.23 Na bestudering van het procesdossier en de van de curator van MNL ontvangen stukken hebben onderzoekers – mede op basis van hun eerste indruk van de stukken – een conceptplan van aanpak opgesteld. In dit plan van aanpak hebben onderzoekers de onderzoeksvragen geformuleerd, zoals zij die uit de Beschikking hebben begrepen. Voorts hebben onderzoekers in het plan van aanpak een voorlopige lijst opgenomen van betrokkenen die onderzoekers wensten te spreken, een voorlopig overzicht van de te bestuderen documenten en een overzicht van de procedurele uitgangspunten die onderzoekers voornemens waren gedurende het onderzoek in acht te nemen.

1.24 Op 2 augustus 2011 hebben de onderzoekers het conceptplan van aanpak aan de betrokken procespartijen en belanghebbenden toegezonden. Alle betrokken partijen en belanghebbenden hebben naar aanleiding hiervan (al dan niet inhoudelijk) op het conceptplan van aanpak gereageerd. Op een enkele reactie na hebben de onderzoekers vervolgens inhoudelijk schriftelijk gereageerd.

1.25 Onderzoekers hebben alle betrokken partijen en belanghebbenden (eventueel met hun raadslieden) uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek, om hen in de gelegenheid te stellen hun visie op het onderzoek te geven.

1.26 Op 26 september 2011 hebben de onderzoekers een kennismakingsgesprek gevoerd met de curatoren van Meavita West en TZG (waar de curator van MNL ook bij aanwezig was).

1.27 Mede naar aanleiding van de door onderzoekers ontvangen reacties van de betrokken procespartijen en belanghebbenden op het conceptplan van aanpak, hebben onderzoekers op 17 oktober 2011 een aangepast en definitief plan van aanpak aan de betrokkenen toegezonden (**bijlage 1.1**). Gedurende het onderzoek hebben de onderzoekers geregeld tussentijdse voortgangsverslagen aan de betrokkenen en belanghebbenden toegezonden (het laatste tussentijdse voortgangsverslag is als **bijlage 1.2** bij dit verslag gevoegd).

1.28 Op 15 november 2011 hebben onderzoekers een kennismakingsgesprek met Laurey, de voormalige interim voorzitter van de RvB (Markensteyn) en de voormalige

voorzitter van de RvC van MNL (Hermans) gehad. Hierna zijn onderzoekers gestart met het afnemen van de interviews. Op 6 december 2011 heeft onderzoeker Insinger nog een bespreking met de curatoren van TZG gehad.

1.29 In totaal heeft het onderzoek ruim twee jaar in beslag genomen. Het onderzoek valt grofweg te verdelen in de volgende fasen:

- het bestuderen van het procesdossier;
- het voeren van kennismakingsgesprekken;
- het verzamelen en bestuderen van stukken;
- het voeren van interviews en het verzamelen van aanvullende informatie;
- het opstellen van het Conceptverslag;
- het ter becommentariëring voorleggen van (delen van) het Conceptverslag aan procespartijen, belanghebbenden en derden; en
- het opstellen en afronden van het definitieve verslag.

1.30 Deze fasen laten zich niet strikt onderscheiden, maar overlappen elkaar grotendeels. Zo zijn onderzoekers direct na hun benoeming begonnen met het bestuderen van de reeds beschikbare stukken, zoals het procesdossier. Gedurende de gehele onderzoeksperiode hebben onderzoekers schriftelijk (voornamelijk per e-mail) en telefonisch vragen voorgelegd aan diverse betrokken personen (die al dan niet eerder al waren geïnterviewd). Het bestuderen van (nieuwe) stukken en informatie is gedurende de gehele periode van het onderzoek doorgegaan tot kort voor het gereedkomen van dit verslag.

D. Bestudeerde stukken

1.31 De curator van MNL heeft onderzoekers op 13 september 2011 22 dozen met vele ordners met documenten verstrekt. Naar aanleiding van een verzoek van de onderzoekers aan de curator van MNL van 31 augustus 2011, hebben de onderzoekers op 13 september 2011 een aanzienlijke hoeveelheid aanvullende documenten uit de archieven en administratie van MNL ontvangen (inclusief zeven DVD's met daarop in totaal circa 16 gigabyte aan digitale informatie betreffende de e-mailboxen en digitale archieven van verschillende personen die destijds bij Meavita werkzaam waren).

1.32 Naar aanleiding van het kennismakingsgesprek van onderzoekers met de curatoren van Meavita West en Meavita Groningen op 26 september 2011, hebben onderzoekers op hun verzoek op 30 september 2011, 5 oktober 2011 en 13 oktober

2011 een groot aantal aanvullende stukken van de desbetreffende curatoren ontvangen.

1.33 Op 14 oktober 2011 hebben de onderzoekers vervolgens een groot aantal stukken uit het archief in Amersfoort van de curator van MNL ontvangen. Onderzoeker Insinger heeft hiervoor het archief in Amersfoort zelf bezocht.

1.34 Onderzoekers hebben bij de curatoren van Meavita West en bij HWW Zorg in Den Haag (waar een deel van de activiteiten van Meavita West onder is gebracht) navraag gedaan naar de stukken die zich in het archief in Scheemda zouden bevinden. Naar aanleiding van de ontvangen informatie hierover (en de door onderzoekers ontvangen stukken), hebben onderzoekers geen reden gezien om dit archief zelf te bezoeken.

1.35 Op 5 april 2012 hebben onderzoekers een (globale) lijst van de stukken die zij van de Curatoren hebben ontvangen aan de advocaten van de in de enquêteprocedure betrokken leden van de RvB en RvC verstrekt (**bijlage 1.3**[9]). Als **bijlage 1.4** voegen onderzoekers een inventarisatie van de documenten bij die zich op de zeven DVD's bevinden (en welke stukken daarop zouden ontbreken) zoals onderzoekers die van de curatoren van Meavita West hebben ontvangen.[10] Als **bijlage 1.5** hechten de onderzoekers een (globale) lijst aan van aanvullende stukken die zij in het kader van het onderzoek hebben ontvangen van diverse partijen. Onderzoekers realiseren zich dat de verschillende lijsten slechts gedeeltelijk weergeven welke stukken er zich exact in het onderzoekdossier van onderzoekers bevinden. Om deze reden hebben onderzoekers de bronnen voor de in dit verslag opgenomen bevindingen zoveel als mogelijk vermeld in het notenapparaat.

1.36 De onderzoekers hebben er in het kader van het onderzoek belang aan gehecht dat alle betrokken leden van de RvB, van de RvC en de directeuren (en hun advocaten) in ieder geval toegang tot de administraties en archieven van Meavita zouden hebben. De curator van MNL heeft de onderzoekers in dit verband op hun verzoek schriftelijk bevestigd dat alle leden van de RvB en RvC volledige toegang tot de archieven en administratie van MNL hebben en dat hij dit ook met de advocaat van de betrokken leden van de RvB en de RvC had besproken.[11] De Curatoren hebben de onderzoekers op hun verzoek bovendien telefonisch bevestigd dat zij bereid zijn om de leden van de RvB en de RvC en andere belanghebbenden volledige toegang te verlenen tot de archieven en administratie van Meavita en bereid zijn om – indien gewenst – dezelfde stukken aan hen te verstrekken als die door de Curatoren aan

---

9 Onderzoekers hebben hier tevens de indexlijsten bijgevoegd zoals onderzoekers die op 13 september 2011 van de curator van MNL hebben ontvangen met betrekking tot de op die datum door de curator van MNL aan onderzoekers toegestuurde stukken.

10 E-mail van de curatoren van Meavita West aan onderzoekers van 11 november 2011.

11 E-mail van de curator van MNL aan onderzoekers van 23 december 2011.

onderzoekers ter beschikking zijn gesteld. De onderzoekers hebben verder begrepen dat de Curatoren in dit kader praktische afspraken met de betreffende belanghebbende zouden maken op het moment dat zij aangeven toegang te willen tot de archieven en administratie van Meavita. De onderzoekers hebben dit op 5 april 2012 aan de advocaat van de betreffende belanghebbenden en aan de Curatoren bevestigd.[12]

1.37 Op verscheidene momenten gedurende het onderzoek hebben onderzoekers bij alle partijen en belanghebbenden, maar ook andere betrokkenen (waaronder enkele controllers, Ernst & Young Accountants LLP (**E&Y**), PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (**PwC**), Accounting Plaza B.V. (**AP**), Coöperatie Menzis U.A. (mede namens Stichting Menzis Zorgkantoor, **Menzis**), de Nederlandse Zorgautoriteit (**NZa**), het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (**VWS**) en diverse andere personen/organisaties) aanvullende documenten opgevraagd. Alle betrokkenen hebben aan dit verzoek zonder meer hun medewerking verleend en de betreffende stukken steeds – indien beschikbaar – binnen een redelijke termijn aangeleverd. Ondanks dat onderzoekers vele aanvullende stukken hebben ontvangen, hebben onderzoekers niet alle voor hun onderzoek (mogelijk) relevante documenten aangetroffen of kunnen achterhalen. Daar waar onderzoekers in dit verslag vermelden dat zij bepaalde stukken niet hebben aangetroffen of kunnen achterhalen, dan betreft dit slechts een constatering en hebben zij geen oordeel willen geven over het niet bestaan of niet beschikbaar gekomen zijn van de desbetreffende documenten.

E. Interviews

1.38 Op basis van het procesdossier en na bestudering van de verdere stukken, hebben onderzoekers een lijst opgesteld van personen die zij in het kader van het onderzoek wensten te interviewen. Deze lijst was opgenomen in het (concept)plan van aanpak en is zodoende met de procespartijen besproken. De lijst is in de loop van de tijd aangepast doordat een interview door onderzoekers toch niet nodig werd geoordeeld of een persoon juist aan de lijst werd toegevoegd. Onderzoekers hebben bij de selectie van de te interviewen personen een afweging gemaakt tussen enerzijds het belang van het onderzoek en anderzijds het streven om de groep van te interviewen personen niet al te groot te maken, mede gezien de tijd en kosten die met de interviews gemoeid waren. Een lijst van alle geïnterviewde personen is opgenomen in **bijlage 1.6**.

1.39 De geïnterviewde personen betroffen – kort gezegd – de leden van de RvB[13] en RvC/RvT,[14] de meest betrokken controllers,[15] de algemeen directeuren van de

---

12 E-mail van de onderzoekers aan Josephus Jitta en de Curatoren van 5 april 2012.

13 De onderzoekers hebben er in verband met de in punt 1.38 beschreven belangenafweging van afgezien om Verstraete (lid RvB van juli t/m september 2007) te interviewen. De redenen hiervoor waren – kort

werkmaatschappijen, de financieel directeur van MNL, de voormalige secretaris van de RvB, vertegenwoordigers van de betrokken ondernemingsraden, een onderzoeker namens het College Sanering Zorginstellingen (**CSZ**), de betrokken accountants van E&Y en PwC, een lid van de raad van bestuur van Menzis, een betrokken medewerker van CZ zorgkantoor B.V. (**Zorgkantoor Haaglanden**), vertegenwoordigers van VWS en de NZa en enkele andere voor het onderzoek relevante personen. De meeste geïnterviewden hebben zich tijdens het interview laten bijstaan door een advocaat.

1.40 Het organiseren van de interviews met de betrokken personen is voorspoedig verlopen. Dit neemt niet weg dat door het grote aantal te interviewen personen en de agenda's van alle betrokkenen het plannen van de interviews een secuur en tijdrovend proces is geweest. Alle uitgenodigde personen (zowel van de zijde van de leden van de voormalige RvB en RvC van MNL en S&TZG, als van de zijde van de werkmaatschappijen, E&Y, PwC, VWS, de NZa, Menzis en overige betrokkenen) zijn zonder meer bereid geweest om aan het interview mee te werken op de geplande data, een enkele minimale verschuiving daargelaten.

1.41 Onderzoekers hebben de personen die zijn hebben geïnterviewd (inclusief Van de Meeberg[16] en Meuwese[17]) vooraf een lijst met gespreksonderwerpen toegezonden zodat zij zich op het interview met onderzoekers konden voorbereiden, met uitzondering van de personen die werden bijgestaan door de advocaten Josephus Jitta of Verboom van Stibbe N.V. (**Stibbe**)[18], aangezien zij op basis van de

---

gezegd – dat Verstraete een zeer korte periode van slechts 3 maanden (op interim basis) lid van de RvB van MNL is geweest. Op basis van de beschikbare informatie en de interviews met de andere leden van de RvB tijdens deze paar maanden (Meuwese, Van de Meeberg en Kuiper), hadden onderzoekers zich bovendien reeds een goed beeld van het beleid en de gang van zaken gedurende deze beperkte periode kunnen vormen. Onderzoekers hebben het concept van dit verslag aan de advocaat van Verstraete toegezonden met de uitnodiging aan Verstraete om daarop commentaar en/of opmerkingen aan te leveren. Onderzoekers hebben daarbij tevens aangegeven bereid te zijn om Verstraete alsnog te interviewen indien hij daar behoefte aan zou hebben. Een dergelijk verzoek hebben onderzoekers niet van Verstraete ontvangen.

14 De onderzoekers hebben er in verband met de in punt 1.38 beschreven belangenafweging van afgezien om alle leden van de RvC/RvT van S&TZG respectievelijk Meavitagroep in het jaar 2006 te interviewen omdat zij zich door de vele interviews (inclusief die met de andere leden (waaronder de beide voorzitters) van de RvC/RvT van S&TZG respectievelijk Meavitagroep in 2006) reeds een goed beeld van het beleid en de gang van zaken gedurende deze periode hadden kunnen vormen.

15 De onderzoekers hebben er in verband met de in punt 1.38 beschreven belangenafweging van afgezien om een controller van TZG te interviewen. De redenen hiervoor waren – kort gezegd – dat Van Keulen (controller TZG vanaf juli 2008) reeds een uitvoerige verklaring aan de curatoren van TZG had afgelegd en de curatoren deze verklaring met instemming van Van Keulen aan onderzoekers ter beschikking hebben gesteld, waarbij onderzoekers tevens diverse stukken hebben ontvangen die afkomstig waren van Van Keulen.

16 E-mail van onderzoekers aan Borrius en Van der Plas van 25 mei 2012.

17 E-mail van onderzoekers aan Griffiths en Heems van 25 mei 2012.

18 Dit betreft voormalige leden van de RvB (met uitzondering van Van de Meeberg en Meuwese), RvC en enkele voormalige directeuren. Het betreft Kuiper, Verstraete, Laurey, Markensteyn, Verstraete, Hermans, Schoemaker, Van der Veer, Schoenmaker, Schrikkema, Zoun-Baars, Berkers, Maassen-Van den Brink, Mossou, Van der Vorst, De Vente, Marring en Vijg. Van de Meeberg en Meuwese worden bijgestaan door respectievelijk Borrius en Van der Plas en Griffiths en Heems.

Beschikking en het plan van aanpak van onderzoekers op de hoogte waren van de specifieke onderwerpen waar de onderzoekers tijdens het interview vragen aan de geïnterviewde over zouden (kunnen) stellen.[19] Alle geïnterviewden wisten voorafgaand aan het interview dus over welke onderwerpen zij geïnterviewd zouden (kunnen) worden. Er zijn voorafgaand aan de interviews door onderzoekers geen specifieke vragen aan de geïnterviewden voorgelegd. Onderzoekers hadden immers de voorkeur om over de onderwerpen van dit onderzoek een open gesprek met iedere geïnterviewde te hebben. De onderzoekers hebben voorafgaand aan de meeste interviews wel een specifieke vragenlijst opgesteld aan de hand waarvan ze het interview hebben afgenomen (zonder dat daarmee het open karakter van het interview verloren zou gaan). Voor zover onderzoekers dat nuttig en/of noodzakelijk hebben geacht, hebben zij na ieder interview nog (aanvullende) specifieke vragen aan de geïnterviewde gesteld.

1.42 Alle interviews hebben plaatsgevonden op het kantoor van Allen & Overy te Amsterdam. Enkele personen zijn tweemaal geïnterviewd. De duur van deze interviews was gemiddeld drie tot vier uur en varieerde van circa twee uur tot twaalf uur. In een enkel geval is het interview op verzoek van de betrokkene over twee dagen verspreid. Het overgrote deel van de interviews is afgenomen door beide onderzoekers gezamenlijk en doorgaans in het bijzijn van de Secretaris en/of een van de betrokken medewerkers van Eijsvoogel. In enkele gevallen is het interview afgenomen door een van beide onderzoekers.

1.43 Alle interviews (met uitzondering van het interview met de accountants van E&Y) zijn op een geluidsband opgenomen. In een enkel geval is de geluidsopname door een technisch probleem helaas grotendeels verloren gegaan, waarvan onderzoekers de betrokkene op de hoogte hebben gesteld. Van alle interviews zijn ofwel samenvattende, maar veelal verbatim gespreksverslagen gemaakt (op basis van de geluidsopname). De gespreksverslagen zijn op voorwaarde dat deze vertrouwelijk zouden worden behandeld, steeds ter becommentariëring aan de geïnterviewden toegezonden (met uitzondering van de geïnterviewde waarvan de geluidsopname grotendeels verloren is gegaan). Enkele geïnterviewden hebben van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Onderzoekers hebben de ontvangen opmerkingen van de betreffende personen toegevoegd aan het onderzoeksdossier en hiermee in het verslag rekening gehouden.

F. Conceptverslag / hoor- & wederhoor

1.44 Onderzoekers hebben een concept van het gehele verslag op 21 februari 2013 ter becommentariëring toegezonden aan de advocaten van alle procespartijen en

---

[19] Josephus Jitta is advocaat van de leden van de RvB en RvC die door de Ondernemingskamer als belanghebbenden zijn aangemerkt in de enquêteprocedure.

belanghebbenden in de enquêteprocedure (in het geval van de Curatoren hebben onderzoekers het conceptverslag rechtstreeks aan de Curatoren gezonden en niet aan hun advocaat) (het **Conceptverslag**). Het Conceptverslag is tevens ter becommentariëring toegezonden aan de advocaten van de volgende voormalige leden van de RvB en de directeuren: Meuwese, Van de Meeberg, Kuiper, Schoemaker, Verstraete, Van der Vorst, Markensteyn, Mossou en De Vente.

1.45 Hoewel het onderzoek zich niet heeft uitgestrekt tot de werkzaamheden en de verantwoordelijkheden van E&Y en PwC (de externe accountants van Meavita) als zodanig, komt ten aanzien van verschillende onderzochte onderwerpen de rol en betrokkenheid van E&Y en PwC naar de aard der zaak op verschillende punten in dit verslag wel aan de orde. Onderzoekers hebben het in dit verband zorgvuldig geacht ook E&Y en PwC in de gelegenheid te stellen op de desbetreffende delen van het Conceptverslag te reageren.

1.46 Onderzoekers zijn voor alle andere betrokkenen nagegaan of zij een belang hadden en/of er in het kader van het onderzoek een belang bestond om ze de mogelijkheid te bieden op delen van het Conceptverslag te kunnen reageren. Onderzoekers zijn tot de conclusie gekomen dat dit ten aanzien van VWS, Menzis en de NZa het geval was. Om deze reden hebben onderzoekers deze partijen tevens in de gelegenheid gesteld om op enkele delen van het Conceptverslag te reageren.

1.47 In overleg met onderzoekers heeft Josephus Jitta tevens een deel van het Conceptverslag ter becommentariëring toegezonden aan Koopmans en Vijg. Sensire heeft bovendien, in overleg tussen de advocaat van Sensire en onderzoekers en onder strikte geheimhouding, enkele hoofdstukken van het Conceptverslag ter becommentariëring toegezonden aan Van Diermen (de inmiddels gepensioneerde oud-controller van Sensire). Vitras/CMD heeft, tevens in overleg tussen de advocaat van Vitras/CMD en onderzoekers en onder strikte geheimhouding, het Conceptverslag ter becommentariëring toegezonden aan Van Lingen (die inmiddels niet meer bij Vitras/CMD werkzaam is).

1.48 Het Conceptverslag is door onderzoekers aan de betrokken partijen beschikbaar gesteld door het versturen van een e-mail met daarin een link naar een beveiligde website van Allen & Overy. Vanaf deze website kon de betreffende ontvanger van de e-mail (delen van) het Conceptverslag downloaden. Voor het openen van de bestanden hadden alle partijen een wachtwoord nodig dat de Secretaris enige dagen daarvoor aan de betrokken partijen had toegezonden.

1.49 Onderzoekers hebben de passages in het Conceptverslag waarin geïnterviewden en/of andere personen worden geciteerd, ter becommentariëring voorgelegd aan de betreffende personen die nog niet op andere wijze de beschikking hadden gekregen over (delen van) het Conceptverslag. Het betreft de volgende personen: Te Brake,

Van Hees (controller), Meij, Marring, De Grave, Van Kampen, Dijke, Haverkamp en Fortuin.

1.50 Onderzoekers zijn voor alle andere betrokkenen nagegaan of zij een rechtens te respecteren belang hebben om op (delen van) het Conceptverslag te kunnen reageren, maar zijn tot de conclusie gekomen dat dit niet het geval was. Anders dan de hiervoor genoemde partijen is derhalve niemand in de gelegenheid gesteld om op (delen van) het Conceptverslag te reageren.

1.51 De hiervoor genoemde partijen zijn allemaal in de gelegenheid gesteld om binnen een termijn van zes weken schriftelijk commentaar te leveren op feitelijke onjuistheden en/of omissies in het hen toegezonden (deel van het) Conceptverslag. Alle procespartijen en belanghebbenden hebben onderzoekers verzocht om uitstel (tot in totaal twaalf weken) voor het leveren van commentaar. De onderzoekers zijn daarmee, mede gezien de omvang van het Conceptverslag, steeds akkoord gegaan.

1.52 In enkele gevallen zijn onderzoekers naar aanleiding van het Conceptverslag gevraagd om bepaalde stukken uit het onderzoeksdossier toe te sturen, waarop bepaalde passages in het Conceptverslag waren gebaseerd. Alhoewel de onderzoekers zich hiertoe niet gehouden achtten, hebben onderzoekers desondanks voldaan aan alle verzoeken hiertoe (voor zover dit redelijkerwijs mogelijk was) en de betrokkene(n) de desbetreffende stukken toegezonden (met uitzondering van de schriftelijke uitwerkingen van de interviews en stukken waarvan bij de overhandiging aan onderzoekers geheimhouding is bedongen).

1.53 Bijna al degenen die daarvoor de gelegenheid hebben kregen, hebben commentaar ingediend of onderzoekers laten weten geen opmerkingen te hebben. Onderzoekers hebben van alle reacties kennis genomen, maar zijn niet met betrokkenen in debat getreden over het ontvangen commentaar. Waar onderzoekers dit nodig hebben geacht, hebben zij wel nader onderzoek verricht, de betrokkene om een nadere toelichting verzocht en/of het ontvangen commentaar in het definitieve verslag verwerkt. Naar aanleiding van de ontvangen reacties op het Conceptverslag hebben onderzoekers diverse betrokkenen bovendien nog in de gelegenheid gesteld om op het commentaar van anderen te reageren, aanvullende vragen gesteld en/of stukken opgevraagd bij diverse betrokkenen (zoals bijvoorbeeld bij de RvB, de RvC, Vitras/CMD, ABVAKABO, de Curatoren, VWS, de NZa en Menzis). Onderzoekers hebben enkele aangepaste onderdelen van het Conceptverslag opnieuw ter becommentariëring aan sommige betrokkenen voorgelegd.

1.54 Bij het toezenden van (delen uit) het Conceptverslag, hebben onderzoekers de betrokkenen er steeds schriftelijk op gewezen dat zij (de delen uit) het Conceptverslag strikt vertrouwelijk dienen te behandelen. De wet verbiedt bovendien – afgezien van enkele uitzonderingen – mededelingen aan derden te doen uit een in opdracht van de Ondernemingskamer opgesteld onderzoeksverslag.

Overtreding van het verbod levert een strafbaar feit op. Onderzoekers betreuren het dan ook dat het Conceptverslag van onderzoekers desondanks is uitgelekt en dat zij hebben moeten constateren dat het actualiteitenprogramma *Nieuwsuur* op 1 maart 2013 (ongeveer een week na het verstrekken van het Conceptverslag aan de onder punt 1.44 genoemde partijen), in een uitgebreide uitzending over het faillissement van Meavita aandacht heeft besteed aan het Conceptverslag van onderzoekers. Tijdens de uitzending werd aangegeven dat *Nieuwsuur* de beschikking had over het gehele Conceptverslag.

1.55 Naar aanleiding hiervan heeft de Ondernemingskamer op 11 maart 2013, na overleg met onderzoekers en de advocaten van de betrokken procespartijen en belanghebbenden, de Hoofdofficier van Justitie in Amsterdam verzocht om een onderzoek in te stellen naar mogelijke strafbare feiten en de stappen te nemen die hij vervolgens geraden acht. De onderzoekers ondersteunen dit verzoek en zullen – voor zover hun geheimhoudingsplicht dat toestaat – hun volledige medewerking verlenen aan het strafrechtelijke onderzoek dat de Rijksrecherche inmiddels is gestart. In verband hiermee is de Secretaris op 16 juli 2013 door de Rijksrecherche als getuige gehoord.

G. Kosten onderzoek

1.56 In de Beschikking heeft de Ondernemingskamer het bedrag dat het onderzoek ten hoogste mag kosten vastgesteld op € 500 k (exclusief omzetbelasting) en bepaald dat de kosten van het onderzoek ten laste komen van (de boedel van) MNL.

1.57 In overleg met de Curatoren zijn de (gereduceerde) uurtarieven van onderzoekers vastgesteld. Onderzoekers hebben de Ondernemingskamer van deze afspraken op de hoogte gesteld. Voor de uurtarieven voor de werkzaamheden van de Secretaris en de betrokken medewerkers van onderzoeker Eijsvoogel hebben onderzoekers tevens afspraken met de Curatoren gemaakt.

1.58 De door onderzoekers verrichte werkzaamheden zijn, overeenkomstig de daartoe door onderzoekers met de Curatoren gemaakte afspraken, maandelijks aan de curator van MNL gedeclareerd. Onderzoekers hebben begrepen dat er tussen de Curatoren en ABVAKABO afspraken zijn gemaakt over de verdeling van de kosten van het onderzoek.

1.59 Bij verzoekschrift van 29 mei 2012 hebben onderzoekers de Ondernemingskamer verzocht het bedrag dat het onderzoek ten hoogste mag kosten te verhogen met € 500 k, derhalve tot € 1 mln, exclusief omzetbelasting. Onderzoekers hebben het verzoek bij de Ondernemingskamer ingediend nadat zij hierover overeenstemming hadden bereikt met de Curatoren en nadat de Curatoren hiervoor toestemming van de betrokken rechters-commissarissen hadden verkregen. Deel van deze afspraken is een halvering van de overeengekomen (reeds gereduceerde) uurtarieven voor een

bepaalde periode en de toezegging van onderzoekers om het verslag voor ten hoogste genoemd maximum af te ronden.

1.60 Met uitzondering van Sensire heeft geen van de partijen of belanghebbenden bezwaar gemaakt tegen het verzoek van onderzoekers tot verhoging van het onderzoeksbudget. Het verzoek van onderzoekers is, na een tussenbeschikking van 28 juni 2012, bij beschikking van 27 juli 2012 door de Ondernemingskamer toegewezen.

1.61 Onderzoekers wijzen er op dat Meavita een onderneming in faillissement is en hebben om die reden met de Curatoren afgesproken dat het totale onderzoek maximaal € 1 mln zal kosten, exclusief omzetbelasting. De afspraken tussen onderzoekers en de Curatoren bevatten in verband hiermee ook 'financiële prikkels' voor onderzoekers om het onderzoek zo efficiënt mogelijk uit te voeren en de kosten zo beperkt mogelijk te houden. Onderzoekers hebben veel meer tijd aan het onderzoek besteed dan zij vooraf hadden voorzien, maar hebben – vanwege genoemde maximering – een aanzienlijk deel hiervan (conform de afspraken met de Curatoren hierover) niet in rekening gebracht. De totale kosten van het onderzoek bedroegen derhalve uiteindelijk € 1 mln, exclusief omzetbelasting.

H. Taak van de onderzoekers

1.62 Onderzoekers hebben volgens de wet tot taak een onderzoek te doen naar het beleid en de gang van zaken van de betrokken rechtspersonen en daarvan verslag te doen, een en ander binnen de grenzen van de door de Ondernemingskamer in de Beschikking geformuleerde opdracht. Alleen voor zover naar het oordeel van onderzoekers relevant was, zijn andere onderwerpen of feiten die zich voor of na de Onderzoeksperiode hebben voorgedaan, in het onderzoek betrokken.

1.63 Dit verslag is niet bedoeld als een juridisch verslag en onderzoekers hebben zoveel mogelijk geprobeerd om kwalificaties met een specifieke juridische connotatie te vermijden. Onderzoekers hebben het tot hun primaire taak gerekend de feiten te onderzoeken en deze, voor zover relevant, op een systematische manier in dit verslag vast te leggen. Onderzoekers doen in dit verslag geen uitspraken over mogelijk wanbeleid bij Meavita van enig (lid van enig) orgaan van MNL of van een aan haar gelieerde rechtspersonen. Dit neemt niet weg dat onderzoekers, daar waar zij daartoe aanleiding zagen, conclusies hebben getrokken met betrekking tot de vastgestelde constellatie van feiten en omstandigheden. Zij achten het echter de taak van de Ondernemingskamer (en niet van onderzoekers) om, indien daartoe een verzoek wordt gedaan, vast te stellen of uit het verslag van wanbeleid bij de betrokken rechtspersonen blijkt (en welke personen daarvoor verantwoordelijk zijn) en om eventueel voorzieningen te treffen.

1.64 Voor de goede orde merken onderzoekers op dat de enquêteprocedure in het algemeen, en in het bijzonder ook dit verslag, niet is gericht op het vaststellen van civielrechtelijke of strafrechtelijke aansprakelijkheid van MNL of aan haar gelieerde rechtspersonen, van voormalige leden van de RvB, de RvC of andere functionarissen van MNL of aan haar gelieerde (rechts)personen, of van E&Y, PwC, VWS, NZa, Menzis of enige andere in dit verslag genoemde (rechts)persoon of organisatie.

1.65 Onderzoekers hebben informatie beoordeeld over activiteiten (grofweg) in de periode van begin 2006 tot medio 2009 in het licht van de omstandigheden die hebben geleid tot de procedure waarvan dit onderzoek deel uitmaakt. Onderzoekers zijn zich er terdege van bewust dat *with the benefit of hindsight* signalen makkelijker geïnterpreteerd kunnen worden als duidend op onregelmatigheden of onvolkomendheden dan in een eerdere periode het geval zal zijn geweest. Onderzoekers hebben echter steeds getracht niet *hinein* te interpreteren.

1.66 Onderzoekers merken op dat zij voor wat betreft hun werkwijze op belangrijke punten aansluiting hebben gezocht bij de 'Aandachtspunten, aanbevelingen en suggesties voor onderzoekers' van de Ondernemingskamer[20] en het boek 'Richtlijnen voor de onderzoeker in enquêteprocedures' van Van Solinge c.s.[21]

---

20 Aandachtspunten, aanbevelingen en suggesties voor onderzoekers in enquêteprocedures (2:345 BW) van de Ondernemingskamer, versies 1 januari 2011 en 1 januari 2013.

21 Mr. J.M. Blanco Fernández, mr. M. Holtzer en prof. mr. G. van Solinge, *Richtlijnen voor de Onderzoeker in Enquêteprocedures*, Serie vanwege het Van der Heijden Instituut, 2004.

INHOUDSOPGAVE

Pagina

2. HET VELD WAARIN MEAVITA OPEREERDE....20

A. WETTELIJK KADER....20

B. ACTIVITEITEN VAN MEAVITA....20

(a) Intramurale zorg....21

(i) Verpleeghuiszorg....21

(ii) Zorg in een verzorgingshuis....21

(iii) Uitleen van hulpmiddelen....22

(b) Extramurale zorg....22

(i) Thuiszorg....22

(ii) Jeugdgezondheidszorg....23

(iii) Kraamzorg....24

(iv) Algemeen maatschappelijk werk....24

(v) Kinderopvang....24

(vi) Verstrekking van hulpmiddelen....24

(vii) Particuliere kraam- en thuiszorg....24

(c) Personen bevoegd om de extramurale en intramurale zorg te leveren....25

C. AWBZ: ROLVERDELING IN HET VELD....27

2. HET VELD WAARIN MEAVITA OPEREERDE

2.1 De rechtspersonen uit het Meavita-concern waren in de Onderzoeksperiode actief als aanbieders van zorg of ter ondersteuning van zorgaanbieders. Om de activiteiten van Meavita te kunnen plaatsen in het Nederlandse zorglandschap bevat dit hoofdstuk (mede ten behoeve van lezers die niet thuis zijn in deze sector) ter inleiding een korte beschrijving van het relevante veld waarin Meavita opereerde ten tijde van de Onderzoeksperiode.

A. Wettelijk kader

2.2 Het recht van ingezetenen van Nederland op gezondheidszorg is verankerd in de Grondwet[22] en is uitgewerkt in met name (i) de Zorgverzekeringswet (**ZVW**), (ii) de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (**AWBZ**) en (iii) (vanaf 1 december 2008) de Wet Publieke Gezondheid[23] (**WPG**). Waar de ZVW aanspraak geeft op zorg die is gericht op genezing (*cure*) en doorgaans beperkt is tot een duur van één jaar, is de zorg uit hoofde van de AWBZ doorgaans langduriger van aard (*care*). De WPG regelt de organisatie van de openbare gezondheidszorg, waaronder de jeugd- en ouderengezondheidszorg.[24] Huishoudelijke hulp werd tot 1 januari 2007 toegekend op grond van de AWBZ; sinds die datum is het een aanspraak op grond van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning[25] (**WMO**). De WMO regelt de verlening van zorg en welzijn door gemeenten, onder meer op het gebied van huishoudelijke hulp en bijstand aan hulpbehoevenden.[26]

B. Activiteiten van Meavita

2.3 De werkmaatschappijen van het Meavita-concern waren in de Onderzoeksperiode met name actief op het gebied van de AWBZ-zorg en de daarvan met ingang van 2007 afgesplitste huishoudelijke hulp op grond van de WMO. In het bijzonder hielden zij zich bezig met de hierna besproken vormen van zorgverlening. Deze vormen van zorgverlening kunnen worden onderverdeeld in intramurale zorg[27] en extramurale zorg.[28] In 2006 werden ongeveer 21% van de opbrengsten van de (samenstellende onderdelen) van het Meavita-concern behaald met intramurale zorg,

---

22 Artikel 22, eerste lid, Grondwet luidt: "*De overheid treft maatregelen ter bevordering van de volksgezondheid.*"

23 Wet van 9 oktober 2008, Stb. 2008, 460.

24 Openbare gezondheidszorg is gezondheidszorg die gericht is op (bepaalde groepen van) de bevolking als geheel zoals bijvoorbeeld de bestrijding van infectieziekten.

25 Wet van 29 juni 2006, Stb. 2006, 351.

26 Bijvoorbeeld: woningaanpassing, vervoersvoorzieningen en rolstoelen, welzijnsbeleid, bestrijding van huiselijk geweld, vrouwenopvang en zorg voor dak- en thuislozen.

27 Zorg met verblijf in een AWBZ-instelling.

28 Zorg zonder verblijf in een AWBZ-instelling.

ongeveer 65% met thuiszorg en ongeveer 14% met overige zorg- en dienstverlening.[29]

(a) Intramurale zorg

2.4 De intramurale zorg waar de Meavita-entiteiten zich in het bijzonder mee bezig hield omvatte: (i) zorg die wordt geleverd in verpleeghuizen, (ii) zorg die wordt geleverd in verzorgingshuizen en (iii) de intramurale uitleen van hulpmiddelen.[30] Deze categorieën van intramurale zorg werden alle uit de AWBZ gefinancierd.

(i) Verpleeghuiszorg

2.5 Een verpleeghuis is een instelling voor cliënten die intensieve zorg of zware medische behandelingen nodig hebben.[31] Doorgaans verblijven er mensen die door ernstige belemmeringen niet meer in staat zijn om thuis of in een verzorgingshuis (zie hierna) te verblijven.[32]

2.6 In een verpleeghuis zijn onder andere artsen, verpleegkundigen, verzorgenden, logopedisten, ergotherapeuten en fysiotherapeuten werkzaam. In een verpleeghuis kunnen ook gespecialiseerde maatschappelijk werkers en psychiaters beschikbaar zijn.

(ii) Zorg in een verzorgingshuis

2.7 Een verzorgingshuis verleent huisvesting, verzorging en begeleiding aan personen die door ouderdom of ziekte niet meer zelfstandig kunnen wonen en voor zichzelf kunnen zorgen – ook niet met behulp van naasten, mantelzorg[33] of thuiszorg.[34] In een verzorgingshuis krijgt de cliënt de beschikking over een wooneenheid. Ook kan de cliënt in het verzorgingshuis hulp krijgen bij het wassen, eten, aankleden en naar bed gaan.[35]

---

29 Gebaseerd op optellingen van de gesegmenteerde omzet uit verschillende jaarrekeningen 2006 van Meavita Groep, Sensire, TZG en Vitras.

30 Stichting Meavita Jaarverslag 2006, p. 47 en Stichting Sensire & Thuiszorg Groningen 2006, p. 9.

31 Zie http://www.ciz.nl/sites/ciz/files/filemanager/Woordenlijst%20AWBZ.pdf.

32 Zie http://www.wegwijzerloket.nl/page/pag_view.asp?pag_id=23622&ctw_id=3252.

33 Mantelzorg is zorg die mensen geven aan hun partner, een familielid of een vriend die (langdurige) zorg nodig heeft, bijvoorbeeld vanwege een chronische ziekte, een handicap of ouderdom. Het gaat hierbij om zorg waarvoor anders een professionele zorgverlener nodig zou zijn. Zie http://www.ciz.nl/sites/ciz/files/filemanager/Woordenlijst%20AWBZ.pdf

34 Zie punten 2.10 e.v.

35 Zie http://www.ciz.nl/sites/ciz/files/filemanager/Woordenlijst%20AWBZ.pdf.

(iii) Uitleen van hulpmiddelen

2.8 Bepaalde hulpmiddelen worden op basis van de AWBZ intramuraal aan cliënten verstrekt en in een verpleeghuis uit het budget van het verpleeghuis via de AWBZ gefinancierd.[36]

(b) Extramurale zorg

2.9 De extramurale zorg waarmee de Meavita-werkmaatschappijen zich in het bijzonder bezig hielden omvatte:[37] (i) thuiszorg, (ii) jeugdgezondheidszorg, (iii) kraamzorg, (iv) algemeen maatschappelijk werk, (v) kinderopvang, (vi) de extramurale uitleen van hulpmiddelen en (vii) particuliere kraam- en thuiszorg. Deze categorieën van extramurale zorg worden hierna besproken. Van deze categorieën werden alleen de thuiszorg (ten aanzien van thuishulp overigens tot 1 januari 2007[38]) en de extramurale uitleen van hulpmiddelen uit de AWBZ gefinancierd.[39]

(i) Thuiszorg

2.10 Huishoudelijke verzorging of thuishulp is een vorm van thuiszorg waarbij professionele hulpverleners bij zorgbehoevende mensen thuis helpen bij het uitvoeren van diverse huishoudelijke taken in en rond de woning. De frequentie van de tussenkomsten hangt in grote mate af van de zelfredzaamheid van de aanvrager en zijn/haar verwanten. Huishoudelijke verzorging kan onder meer inhouden hulp bij of verzorging van een warme maaltijd, kleinschalig poetswerk, boodschappen, de was en het strijken en het organiseren van het huishouden.[40] Tot 2007 werd huishoudelijke verzorging gefinancierd uit de AWBZ. Met ingang van 1 januari 2007 is huishoudelijke verzorging afgesplitst van de AWBZ en is het onder de WMO gaan vallen en huishoudelijke hulp of hulp bij het huishouden (HH) gaan heten. Het begrip thuishulp is in de loop der tijd steeds meer onderscheiden van (en afgezet tegen) thuiszorg.

2.11 Extramurale persoonlijke verzorging is het ondersteunen bij of het overnemen van activiteiten op het gebied van de persoonlijke verzorging in verband met een somatische, psychogeriatrische of psychiatrische aandoening of beperking, of een verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke handicap, gericht op het opheffen van een

---

36 Artikel 11 Besluit zorgaanspraken AWBZ; Zie http://www.wegwijzerloket.nl/page/pag_view.asp?pag_id=23787&ctw_id=1357.

37 Zie ondermeer het Jaardocument S&TZG 2006 waaruit (p. 7) blijkt dat Sensire, TZG en Vitras zijn toegelaten voor thuiszorg, verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg en de uitleen van hulpmiddelen. Daarnaast kenden Sensire, TZG en Vitras een aantal niet AWBZ gefinancierde activiteiten.

38 Zie punt 2.10.

39 Het jaarverslag van de Stichting Meavitagroep 2006 past de volgende segmentering toe: Thuiszorg-Verpleeghuiszorg-Verzorgingshuiszorg-Jeugdgezondheidszorg-Alarmering-Aanleunwoningen-Overige. Op grond van de Richtlijn Zorginstellingen rust er op accountants een verplichting om deze segmentering toe te passen.

40 Zie http://nl.wikipedia.org/wiki/Huishoudelijke_verzorging.

tekort aan zelfredzaamheid.[41] In de praktijk moet men hierbij denken aan ondersteuning bij de dagelijkse verzorging van het lichaam. Ook de zorg die in directe relatie staat tot de persoonlijke verzorging behoort hiertoe.

2.12 Extramurale verpleging is verpleging in verband met een somatische of psychogeriatrische aandoening of beperking of een lichamelijke handicap, gericht op herstel of voorkoming van verergering van de aandoening, beperking of handicap.[42] Bij verpleging kan gedacht worden aan wondverzorging, het toedienen van medicijnen, het geven van injecties, het zelf leren injecteren of het geven van advies, instructie en voorlichting over het omgaan met ziekte of handicap.[43]

2.13 Tot 2009 werd er een onderscheid gemaakt tussen activerende begeleiding, ondersteunende begeleiding en behandeling. Per 1 januari 2009 zijn deze drie vormen van zorg samengevoegd tot twee nieuwe aanspraken: begeleiding en behandeling.[44] De voormalige 'activerende begeleiding' en 'ondersteunende begeleiding' en het huidige 'begeleiding' omvatten activiteiten voor cliënten met matige of ernstige beperkingen, die zonder deze begeleiding de kans lopen in een instelling terecht te komen of verwaarloosd te raken. Deze activiteiten bestaan uit het ondersteunen bij of het oefenen met vaardigheden of handelingen, het ondersteunen bij of het oefenen met het aanbrengen van structuur of het voeren van regie, of het overnemen van toezicht op de cliënt. Denk bijvoorbeeld aan dagopvang of hulp bij de financiële administratie voor verstandelijk gehandicapten.[45]

(ii) Jeugdgezondheidszorg

2.14 Jeugdgezondheidszorg omvat gezondheidszorg die zich richt op het bevorderen, beschermen en bewaken van de lichamelijke, cognitieve en psychosociale ontwikkeling van alle jeugdigen tot 19 jaar.[46] Denk hierbij bijvoorbeeld aan screenings en vaccinaties. De meeste artsen binnen de jeugdgezondheidszorg werken in thuiszorginstellingen of GG&GD's. De gemeenten zijn (op grond van de WPG) verantwoordelijk voor de voorziening van de jeugdgezondheidszorg en laten die uitvoeren onder regie van de GG&GD's. Jeugdgezondheidszorg wordt gefinancierd uit de gemeentelijke belastingen.

---

41 Artikel 4 Besluit zorgaanspraken AWBZ.
42 Artikel 5 Besluit zorgaanspraken AWBZ.
43 Zie http://www.wegwijzerloket.nl/page/pag_view.asp?pag_id=23710&ctw_id=3257.
44 Vanaf 2009 zijn deze drie vormen van zorg samengevoegd tot twee nieuwe aanspraken: begeleiding en behandeling. Zie http://www.invoeringwmo.nl/onderwerpen/ondersteunende-begeleiding.
45 Zie http://www.wegwijzerloket.nl/page/pag_view.asp?pag_id=23706&ctw_id=358.
46 Zie http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/jeugdgezondheidszorg.htm.

(iii) Kraamzorg

2.15 Kraamzorg omvat de zorg voor moeder en kind vanaf de bevalling tot de eerste dagen daarna. Het bestaat onder meer uit assistentie bij de bevalling, verzorging van moeder en kind, vroege signalering van afwijkingen bij moeder of kind.[47] Kraamzorg wordt uit de ZVW gefinancierd.

(iv) Algemeen maatschappelijk werk

2.16 Algemeen maatschappelijk werk omvat hulp en begeleiding bij psychosociale problemen en vragen op terreinen als (echt)scheiding, eenzaamheid, huiselijk geweld, rouwverwerking, problemen op het werk, financiële problemen, problemen met instanties en relatieproblemen.[48] Het basispakket algemeen maatschappelijk werkt wordt gefinancierd vanuit de WMO.[49]

(v) Kinderopvang

2.17 Onder kinderopvang wordt verstaan het verzorgen, opvoeden en bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen op het moment dat zij niet naar school gaan en niet bij hun ouders thuis zijn. Dit gebeurt in een kinderdagverblijf (ook crèche genoemd) of in de na- en buitenschoolse opvang.[50] Kinderopvang wordt door de ouders van de kinderen gefinancierd. Ouders die gebruikmaken van een kinderopvangorganisatie die geregistreerd is in het Landelijk Register Kinderopvang en Peuterspeelzalen kunnen via de belastingdienst een deel van die kosten terugkrijgen.[51]

(vi) Verstrekking van hulpmiddelen

2.18 Binnen de AWBZ worden extramuraal hulpmiddelen verstrekt die de cliënt korter dan een half jaar nodig heeft. Hulpmiddelen die een cliënt een half jaar of langer nodig heeft worden verstrekt door de zorgverzekeraars (op grond van de ZVW) of de gemeente (op grond van de WMO).[52]

(vii) Particuliere kraam- en thuiszorg

2.19 Particuliere kraam- en thuiszorg worden – in tegenstelling tot de thuis- en kraamzorg – niet vanuit de AWBZ of de ZVW gefinancierd, maar door de cliënt zelf, en wel indien de cliënt gebruik wil maken van kraam- en thuiszorg in gevallen waarin

---

47 Zie http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/kraamhulp.htm.
48 Zie http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/algemeenmaatschappelijkwerk.htm.
49 Zie http://www.movisie.nl/smartsite.dws?ch=def&id=106136.
50 Zie http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/kinderopvang.htm.
51 Zie http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kinderopvangtoeslag.
52 Zie http://www.zorgkantoor-zorgenzekerheid.nl/ik_wil_zorg/hulpmiddelen/awbz, http://www.handy-wijzer.nl/viewtext.asp?OID=60104 en http://www.wegwijzerloket.nl/page/pag_view.asp?pag_id=23768#informatie_hulpmiddelen_algemeen.

daarop geen aanspraak (meer) bestaat. Deze zorg wordt doorgaans geleverd door particuliere thuiszorg- of bemiddelingsbureaus, maar soms ook door reguliere thuiszorgorganisaties zoals Meavita.[53]

(c) Personen bevoegd om de extramurale en intramurale zorg te leveren

2.20 Naast de wettelijke eisen voor instellingen die bepaalde vormen van zorg aanbieden, zoals de eisen op grond van de Wet toelating zorginstellingen (**WTZi**), gelden ook voor de individuele beoefenaren van bepaalde medische beroepen wettelijke eisen:

- Verpleegkundigen zijn (net als onder meer artsen, apothekers, verloskundigen en fysiotherapeuten) gerechtigd om een (beschermde) beroepstitel te voeren en verplicht om zich in te schrijven in het register dat wordt aangehouden op grond van artikel 3 van de Wet op de beroepen in de individuele gezondheidszorg (**Wet BIG**).

- De voorheen paramedische beroepen die nu zijn geduid in artikel 34 Wet BIG (de zogenaamde artikel 34-beroepen) kennen geen verplichte registratie en kennen geen beroepstitel, maar een opleidingstitel: degenen die de desbetreffende opleiding hebben afgerond mogen de opleidingstitel voeren. De artikel 34-beroepen omvatten bijvoorbeeld de 'verzorgende in de individuele gezondheidszorg' (**VIG'er**) en de diëtist.

2.21 Met de Wet BIG heeft een terugtredende overheid de verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsbewaking bij deze beroepsgroepen zelf neergelegd. Voor de overige verzorgende beroepen heeft de wetgever geen specifieke wettelijke regels gegeven. Er is daarom niet voor alle door het Meavita-concern verleende diensten eenduidig vast te stellen welke deskundigheidseisen golden voor de medewerkers die bij de verlening van deze diensten waren betrokken.

2.22 In juli 2009 hebben (vertegenwoordigers van) de veel bij de uitvoering van de WMO betrokken organisaties[54] een document opgesteld getiteld: "*Kwaliteitsdocument voor Verantwoorde Hulp bij het Huishouden*" (het **Kwaliteitsdocument**). Dit document bepaalt ten aanzien van de deskundigheid van de medewerkers die hulp bij huishouden (HH) leveren:

Kwaliteitsindicator: De medewerkers zijn deskundig.

---

53 Zie http://www.encyclo.nl/begrip/particuliere%20thuiszorg; Geconsolideerd jaardocument Meavita Nederland 2007, p. 7.

54 De opstellers zijn onder meer: ActiZ organisatie van zorgondernemers, Branchebelang Thuiszorg Nederland, de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ), de grootste cliëntenorganisatie in de geestelijke gezondheidszorg LOC Zeggenschap in zorg, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), landelijke beroepsvereniging verzorging en zorgprojecten, en de Vereniging van Nederlandse gemeenten (VNG).

*Beschrijving**:** Deze indicator omvat de volgende subthema's:*

de medewerker heeft kennis van en ervaring met diverse huishoudelijke taken en werkt ordelijk en hygiënisch;

de medewerker heeft inlevingsvermogen en een hulpvaardige houding naar de klant;

de medewerker heeft een deskundigheidsniveau dat past bij de beschikking;

de medewerker signaleert onveilige situaties en knelpunten in het huishouden en eventuele veranderingen in de wijze waarop de klant in staat is tot het voeren van zijn eigen huishouden (zoals bedorven eten in de koelkast; niet opengemaakte post; verwaarlozing), bespreekt deze met de klant en geeft deze zo nodig door aan de organisatie; de medewerker blijft binnen de grenzen van zijn bekwaamheid en bevoegdheid.

2.23 Onderzoekers stellen vast dat in dit Kwaliteitsdocument geen eenduidige eisen worden gesteld aan de kwalificaties van het personeel dat door thuiszorgaanbieders bij de verlening van HH wordt ingezet.

2.24 De Inspectie voor de Gezondheidszorg (**IGZ**) is de toezichthouder die belast is met het toezicht op de kwaliteit van de gezondheidszorg in Nederland. Het toezichtkader voor de IGZ is erop gericht dat de burger er op kan vertrouwen dat de geboden hulp, ook de hulp bij het huishouden, overal van verantwoord niveau is. Het gaat om landelijke eisen die maatschappelijk algemeen aanvaard en daarom vanzelfsprekend van toepassing zijn voor alle betrokken partijen. Gemeenten kunnen (voor dienstverlening op grond van de WMO) additionele kwaliteitseisen in hun bestekken en contracten opnemen. Aanvullende kwaliteitseisen hebben bijvoorbeeld betrekking op de signaleringstaken en het kwalificatieniveau van de ingezette medewerkers.

2.25 De arbeidsvoorwaarden van veel van de medewerkers van zorginstellingen zoals Meavita waren tijdens de Onderzoeksperiode vastgelegd in de CAO voor de verpleeg- en verzorgingshuizen en de CAO voor de thuiszorg. De beloning werd in die CAO's gekoppeld aan functiegroepen waarin de verschillende functies op basis van een functiewaardering waren ingedeeld. Functiewaardering is het volgens een bepaalde methodiek wegen en vervolgens naar zwaarte rangschikken van functies. Het doel hiervan is een rechtvaardige verdeling van loon binnen de sector. De hierbij gehanteerde methodiek wordt aangeduid als Functiewaardering Gezondheidszorg (**FWG**) en de functiegroepen als FWG met een volgnummer.[55] De voor Meavita

[55] Zie www.fwg.nl.

meest relevante functiegroepen waren: FWG 10 voor de meest eenvoudige huishoudelijke hulp, FWG 15, FWG 20 en FWG 25 voor verpleegkundigen.

C. AWBZ: Rolverdeling in het veld

2.26 In dit onderdeel wordt kort beschreven hoe de overheid de uitvoering van de AWBZ heeft georganiseerd. Hierbij wordt de rolverdeling van de verschillende spelers in het veld van de AWBZ geschetst. Deze rolverdeling is in **bijlage 2.1** in een schema samengevat. [56] In hoofdstuk 7 wordt in meer detail op het regulatoire en contractuele kader van de AWBZ-zorg ingegaan.

2.27 De AWBZ wordt in hoofdzaak uitgevoerd door de zorgverzekeraars en het College voor Zorgverzekeringen (**CvZ**).[57] AWBZ-verzekerden hebben een wettelijke aanspraak op AWBZ-zorg[58] indien en voor zover zij een indicatie hebben van het Centrum Indicatiestelling Zorg (**CIZ**) of het Bureau Jeugdzorg.[59] Op grond van de AWBZ dragen de zorgverzekeraars er zorg voor dat de bij hen ingeschreven verzekerden[60] hun aanspraken op AWBZ-zorg tot gelding kunnen brengen.[61] Het CvZ bevordert de rechtmatige en doelmatige uitoefening van de AWBZ en kan hiertoe beleidsregels vaststellen.[62]

2.28 Hoewel AWBZ-verzekerden op grond van de wet een aanspraak hebben op AWBZ-zorg jegens de zorgverzekeraar waarbij zij ingeschreven staan, besteden de zorgverzekeraars de daadwerkelijke uitvoering van de AWBZ uit aan zogeheten zorgkantoren. Ten behoeve van deze uitvoering is Nederland verdeeld in 32 verschillende zorgkantoorregio's.[63] Voor elke zorgregio is één zorgverzekeraar aangewezen als "concessiehouder" voor het zorgkantoor. Deze zorgverzekeraar "drijft" het zorgkantoor, niet alleen voor wat betreft de bedrijfsvoering maar ook voor wat betreft de beleidsmatige aspecten. Doorgaans hebben de zorgverzekeraars die als concessiehouder voor het zorgkantoor zijn aangewezen de uitvoering van de zorgkantoorfunctie ondergebracht in een aparte rechtspersoon.[64] Op die manier voert de concessiehoudende zorgverzekeraar (als zorgkantoor) de AWBZ feitelijk uit namens alle zorgverzekeraars voor alle AWBZ-verzekerden die in die zorgregio woonachtig zijn (en dus ook voor AWBZ-verzekerden die bij een andere zorgverzekeraar staan ingeschreven dan de concessiehouder).

---

56 Afkomstig van: http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/circulaires/2012/03/14/hoe-werkt-de-algemene-wet-bijzondere-ziektekosten-awbz.html.

57 Artikel 4 AWBZ.

58 Artikel 6 lid 1 AWBZ.

59 Zie http://www.cvz.nl/zorgpakket/awbz-kompas/awbz-kompas.html.

60 Dit is de inschrijving als verzekerde op grond van de ZVW.

61 Artikel 6 lid 3 AWBZ.

62 Artikel 41 AWBZ.

63 *Algemeen rapport: Uitvoering AWBZ 2006 door concessiehouders,* AWBZ *-verzekeraars en het CAK* van de NZa, p. 7.

64 *Algemeen rapport: Uitvoering AWBZ 2007 door concessiehouders,* AWBZ *-verzekeraars en het CAK* van de NZa, p. 15.

2.29 Waar op de zorgverzekeraars de verplichting rust om er zorg voor te dragen dat de AWBZ-verzekerde de zorg geleverd krijgt waar hij of zij wettelijk aanspraak op kan maken, wordt de zorg daadwerkelijk geleverd door de zorgaanbieders.[65] Zorgkantoren zijn ermee belast om hiertoe overeenkomsten aan te gaan met de zorgaanbieders.[66] De zorgverzekeraar behoudt wel de juridische eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van de AWBZ.[67] In hoofdstuk 7 wordt verder ingegaan op de contracten die de zorgkantoren met de zorgaanbieders afsluiten.

2.30 De AWBZ is een volksverzekering. Nederlandse ingezetenen zijn verplicht verzekerd voor de AWBZ. Voor de zorg uit de AWBZ betalen de verzekerden een AWBZ-premie aan het Rijk via hun werkgever, pensioenfonds of uitkeringsinstantie. Het Rijk betaalt deze premies door aan het CvZ, dat hiervoor het Algemeen Fonds Bijzondere Ziektekosten beheert. Het CvZ betaalt deze gelden vervolgens aan het Centraal Administratiekantoor (**CAK**).[68] De betalingen door het CAK aan de zorgaanbieders geschieden op basis van betaalopdrachten van de zorgkantoren aan het CAK om zorgaanbieders te betalen voor geleverde zorg.[69] Het CAK is op die manier aldus verantwoordelijk voor de feitelijke financiering van de AWBZ-instellingen en berekent en incasseert daarnaast de eigen bijdragen op grond van de AWBZ en de WMO.

2.31 De NZa houdt toezicht op de uitvoering van de AWBZ. Zij houdt toezicht op het gedrag van zorgaanbieders en zorgverzekeraars. Ook houdt zij toezicht op de doelmatigheid van de uitvoering van de AWBZ en rapporteert hierover aan de Minister van VWS (de **Minister**) en het CvZ.[70]

2.32 De Minister draagt de politieke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de AWBZ. De noodzakelijke informatie hiervoor krijgt hij van de NZa[71] en het CvZ.[72]

---

65 De term "zorgaanbieder" omvat volgens de AWBZ zowel de "instelling" in de zin van de WTZi, alsook de persoon die zorg levert waarop krachtens de AWBZ aanspraak bestaat. Voor het overgrote deel van haar zorgactiviteiten kwalificeerde Meavita, althans haar werkmaatschappijen die deze zorg leverden, als instelling in de zin van de WTZi.

66 Artikel 15 lid 1 AWBZ bepaalt: "*Zorgverzekeraars sluiten schriftelijke overeenkomsten met zorg-aanbieders die zorg kunnen verlenen waarop* [...] *aanspraak bestaat.*"

67 Zie http://books.google.nl/books?id=V3jt9Nk7bQ8C&pg=PA290&lpg=PA290&dq=verbindingskantoor+zorgkantoor&source=bl&ots=QyOx2MKmJF&sig=geEdw4yF5pFmd4UOmBLblwdH0f0&hl=nl&sa=X&ei=BwIrT8XyEMfpOdGe8JwO&sqi=2&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=verbindingskantoor%20zorgkantoor&f=false.

68 Voor bepaalde soorten van AWBZ-zorg kan het CvZ ook een subsidie aan de zorgkantoren verlenen die vervolgens aan de verzekerden een persoonsgebonden budget (**Pgb**) uitkeren. Met een Pgb kan een verzekerde vervolgens zelf AWBZ-zorg inkopen. Zie ook hoofdstuk 7.

69 *Algemeen rapport: Uitvoering AWBZ 2007 door concessiehouders, AWBZ -verzekeraars en het CAK* van de NZa, p. 17.

70 S. Klosse & F.M. Noordam, *Socialezekerheidsrecht*, 10e druk 2010, p. 29-30; zie ook http://www.nza.nl/organisatie/; artikel 16 en 28 van de Wet marktordening gezondheidszorg (**WMG**).

71 Artikel 21, 28 en 30 Wmg.

72 Artikel 43 en 47 AWBZ.

De Minister is bevoegd tot benoeming, schorsing en ontslag van de bestuurders van de NZa[73] en het CvZ.[74] Gedurende de Onderzoeksperiode behoorde (de primaire politieke verantwoordelijkheid voor) de AWBZ overigens steeds tot de portefeuille van de Staatssecretaris van VWS (de **Staatssecretaris**).

2.33 Het College Sanering Zorginstellingen (**CSZ**) voert taken uit in het kader van (onder meer) de WTZi: de saneringsregeling voor zorginstellingen en de meldings- en goedkeuringsregeling voor de vervreemding van hun onroerende zaken. Daarnaast voert het CSZ onderzoeken uit op verzoek van VWS en de NZa (de zogenaamde niet-wettelijke taak van het CSZ).

---

73 Dit volgt tegenwoordig uit artikel 3 lid 6 Wmg jo. artikel 12 lid 1 Kaderwet zelfstandige bestuursorganen. Tot voor kort bepaalde het oude artikel 4 lid 2 Wmg nog expliciet: "*Onze Minister benoemt, schorst en ontslaat de voorzitter en de overige leden.*"

74 Dit volgt tegenwoordig uit artikel 58 lid 5 ZVW jo. artikel 12 lid 1 Kaderwet zelfstandige bestuursorganen. Tot voor kort bepaalde het oude artikel 59 lid 2 ZVW nog expliciet: "*Onze Minister benoemt, schorst en ontslaat de voorzitter en de overige leden.*"

INHOUDSOPGAVE

Pagina

3. DE TOTSTANDKOMING VAN HET CONCERN EN DE GOVERNANCE 33

A. DE TOTSTANDKOMING VAN HET CONCERN 33
(a) Stichting Meavitagroep 33
(b) Stichtingen Sensire, TZG, Sensire & TZG en Vitras 34
(c) Meavita 2007 35
(d) Meavita 2008 37
(e) Meavita 2009 38
(f) Conclusie 38

B. ONDERZOCHTE RECHTSPERSONEN 39
(a) Stichting Meavita Nederland 39
(b) Meavita West 40
(i) Stichting Meavitagroep 40
(ii) Stichting Meavita Thuiszorg 40
(iii) Stichting Meavita Woonzorg 41
(iv) Stichting Meavita Flexwerk 41
(v) Evita Particuliere Zorg B.V. 41
(vi) Meavita Hulp B.V. 42
(vii) Stichting Meavita Vastgoed 42
(viii) Stichting Meavita Dienstencentrum 42
(ix) Meavita Support Services B.V. 43
(c) TZG 43
(i) Stichting Thuiszorg Groningen 43
(ii) ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V. 44
(d) Sensire 44
(e) Vitras/CMD 46

C. GOVERNANCE ALGEMEEN 47

D. DE SAMENSTELLING EN HET FUNCTIONEREN VAN DE RVB'S 48
(a) Werving van Meuwese als bestuursvoorzitter S&TZG 48
(b) Benoeming en vertrek van Meuwese als bestuursvoorzitter MNL 51
(c) Werving van Van der Vorst als lid RvB van Meavita West 54
(d) RvB MNL per 1 januari 2007 56
(e) Vertrek Schoemaker uit de RvB 56
(f) Selectie van Verstraete als lid RvB MNL en zijn vertrek 57
(g) De terugkeer van Kuiper 59
(h) Van de Meeberg 59
(i) Besluit tot benoeming van een CFO 68
(j) De zoektocht naar een nieuwe voorzitter en de noodzaak tot benoeming van een *recovery-manager* 71
(k) Selectie en benoeming van Markensteyn 72
(l) Selectie en benoeming van Laurey 74
(m) Benoeming Groot als CFO 75
(n) Vertrek Kuiper 75
(o) Vertrek Laurey 75
(p) Conclusie 75

E. DE SAMENSTELLING EN HET FUNCTIONEREN VAN DE RVT/RVC 79
(a) De RvC van S&TZG 80
(b) Conclusie 81
(c) De RvT van Meavitagroep 81
(d) Conclusie 83
(e) De RvC van Meavita Nederland 83
(i) Taak en werkwijze vanaf 2007 83
(ii) Selectie van commissarissen 83
(iii) Toetreden van drie nieuwe commissarissen per 1 oktober 2007 85
(iv) Functioneren van de RvC van MNL als orgaan 87
(v) De Audit Commissie van Meavita Nederland 89
(vi) De remuneratiecommissie van MNL 90
(vii) Functioneren van de RvC van MNL als werkgever 91
(f) Conclusie 93

F. INTERACTIE MET REPRESENTATIEVE ORGANEN: ONDERNEMINGSRADEN, CLIËNTENRADEN EN VAKORGANISATIES 95
(a) Ondernemingsraden 95
(i) Algemeen 95
(ii) TVfoon 98
(b) Cliëntenraden 99
(c) Vakorganisaties 100
(d) Conclusie 101

G. SALARISVERHOGINGEN EN ONTSLAGVERGOEDINGEN 2007 - 2009 101
(a) Meuwese 102
(b) Van de Meeberg 104
(c) Kuiper 106
(d) Schoemaker 108
(e) Laurey 108
(f) Ontslagvergoeding directeuren / manager TZG 109
(g) Indexering salaris 2007 - 2009 niet CAO-medewerkers 111
(h) Conclusie 111

3. DE TOTSTANDKOMING VAN HET CONCERN EN DE GOVERNANCE

3.1 De Ondernemingskamer heeft een onderzoek bevolen naar de samenstelling en het functioneren van de RvB en de RvT/RvC van respectievelijk Meavitagroep, S&TZG en MNL en de in 2008 en 2009 toegekende salarisverhogingen en ontslagvergoedingen aan de (voormalig) bestuurders en directeuren van genoemde rechtspersonen.[75]

3.2 Onderzoekers zetten hun onderzoeksbevindingen ten aanzien van de governance van het Meavita-concern, inclusief de hierboven genoemde onderwerpen, in dit hoofdstuk uiteen. Hierbij zij opgemerkt dat over het functioneren van genoemde organen in de verschillende deelonderwerpen ook in volgende hoofdstukken door onderzoekers is geschreven en conclusies zijn getrokken.

3.3 Ter vergroting van de leesbaarheid van dit verslag is aan het begin van dit hoofdstuk in de onderdelen A en B een korte uiteenzetting opgenomen van de juridische totstandkoming van Meavita West, S&TZG en daarna het Meavita-concern.

3.4 Vervolgens wordt, na een algemene introductie op de governance in onderdeel C, in de onderdelen D en E de samenstelling en het functioneren van respectievelijk de RvB's, de RvT en de RvC's besproken. Onderdeel F beschrijft de interactie met ondernemingsraden, cliëntenraden en vakbonden. In onderdeel G wordt ingegaan op de beloning van enkele leden van de RvB van MNL en van de directeuren in de jaren 2007 tot en met 2009.

A. De totstandkoming van het concern

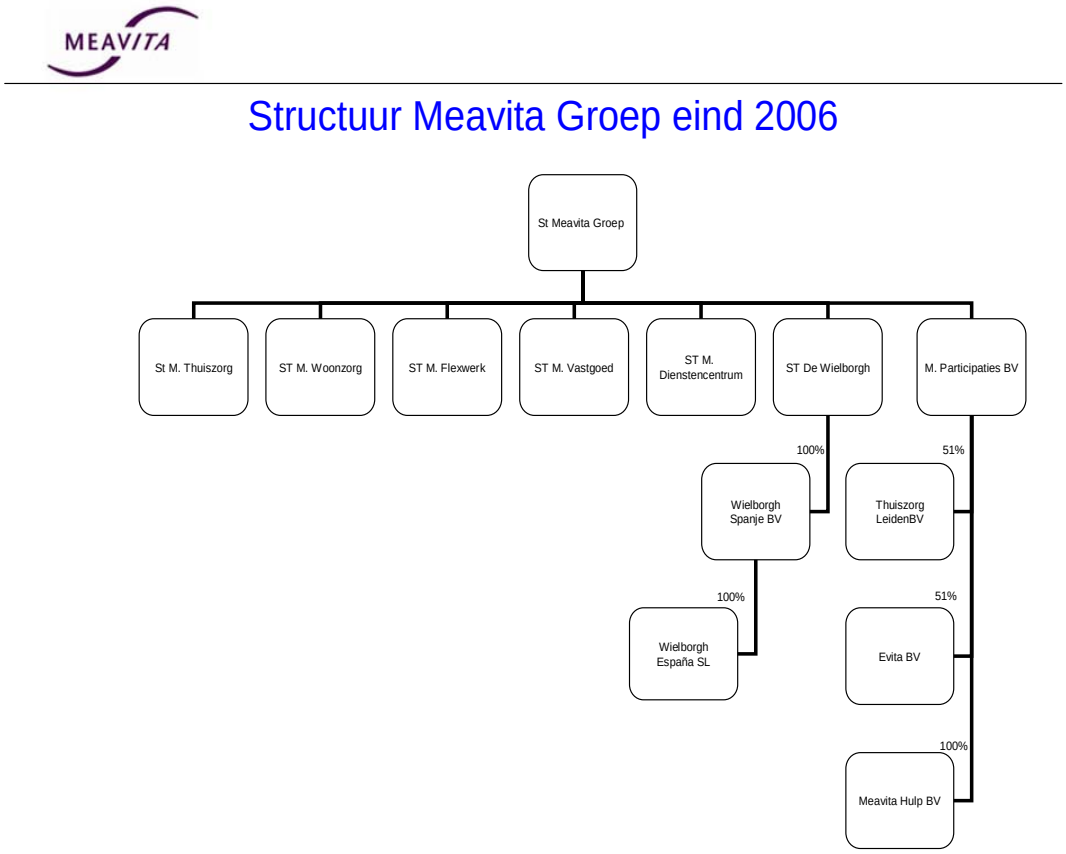
(a) Stichting Meavitagroep

3.5 Op 1 januari 2003 gaan de Stichting Thuiszorg Den Haag en de Stichting GDVV Groep ('s Gravenhaagse Dienst Verpleging en Verzorging) een fusie aan. Zij vormen samen de Stichting Meavitagroep.

---

75 Zie r.o. 3.2.8 en 3.4 van de Beschikking.

3.6 Aan het einde van 2006 ziet deze groep er als volgt uit:



(b) Stichtingen Sensire, TZG, Sensire & TZG en Vitras

3.7 In 2004 richten de Stichting Sensire en Stichting Icare (**Icare**) de Stichting Sensicare (**Sensicare**) op. Via de Stichting Sensicare oefenen Icare en Sensicare gezamenlijk de zeggenschap over de Stichting Vitras uit.

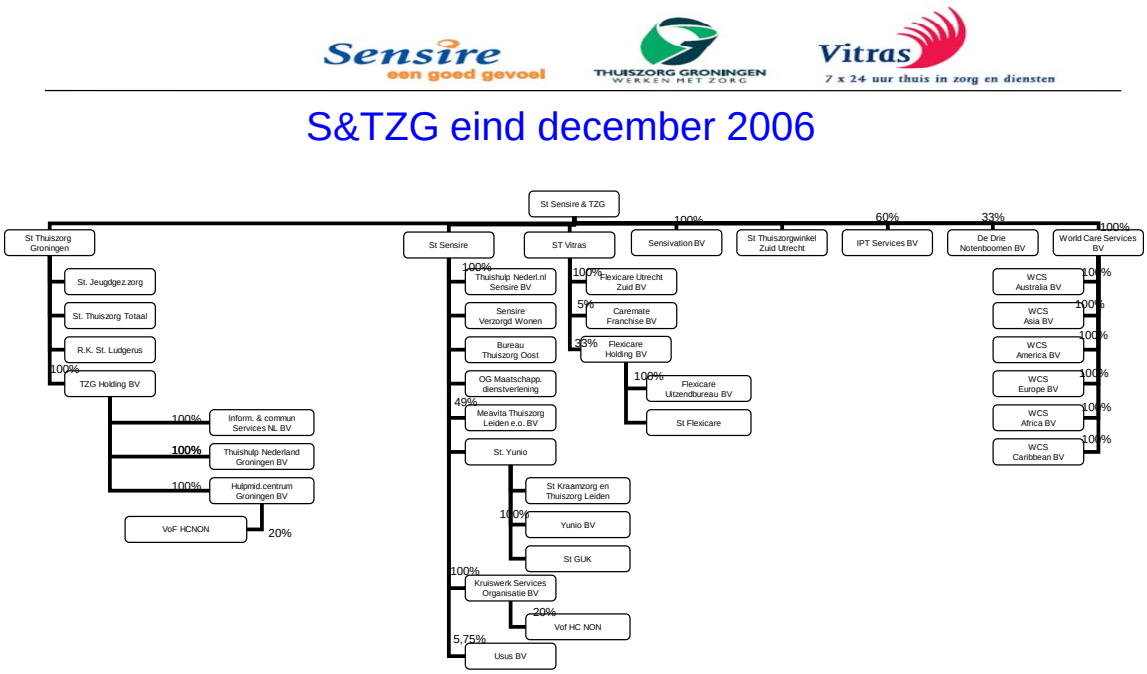
3.8 Sensire, TZG en Icare starten in 2004 besprekingen over een bestuurlijke fusie. Omdat een fusie tot bezwaren van de NMa leidt, gaan uiteindelijk alleen Sensire en TZG met elkaar samen. In juni 2005 richten Stichting Sensire en de Stichting Thuiszorg Groningen (**TZG**) gezamenlijk de Stichting Sensire & TZG (**S&TZG**) op, die bestuurlijke zeggenschap krijgt in Sensire en in TZG.

3.9 In december 2005 wordt de samenwerking tussen Sensire en Icare in de Stichting Sensicare beëindigd. Sensire verkrijgt de volledige zeggenschap in Vitras, nog steeds via de Stichting Sensicare, waarvan de naam dan wordt gewijzigd in Stichting

Sensivitra. Op 16 oktober 2006 besluit de RvT van Stichting Sensivitra de stichting te ontbinden per 31 december 2006.

3.10 Op 12 december 2006 wordt in de RvB van S&TZG besloten tot een juridische fusie tussen Sensire (verkrijgende stichting) en een aantal onderliggende verdwijnende stichtingen.

3.11 Aan het einde van 2006 ziet deze groep er als volgt uit:

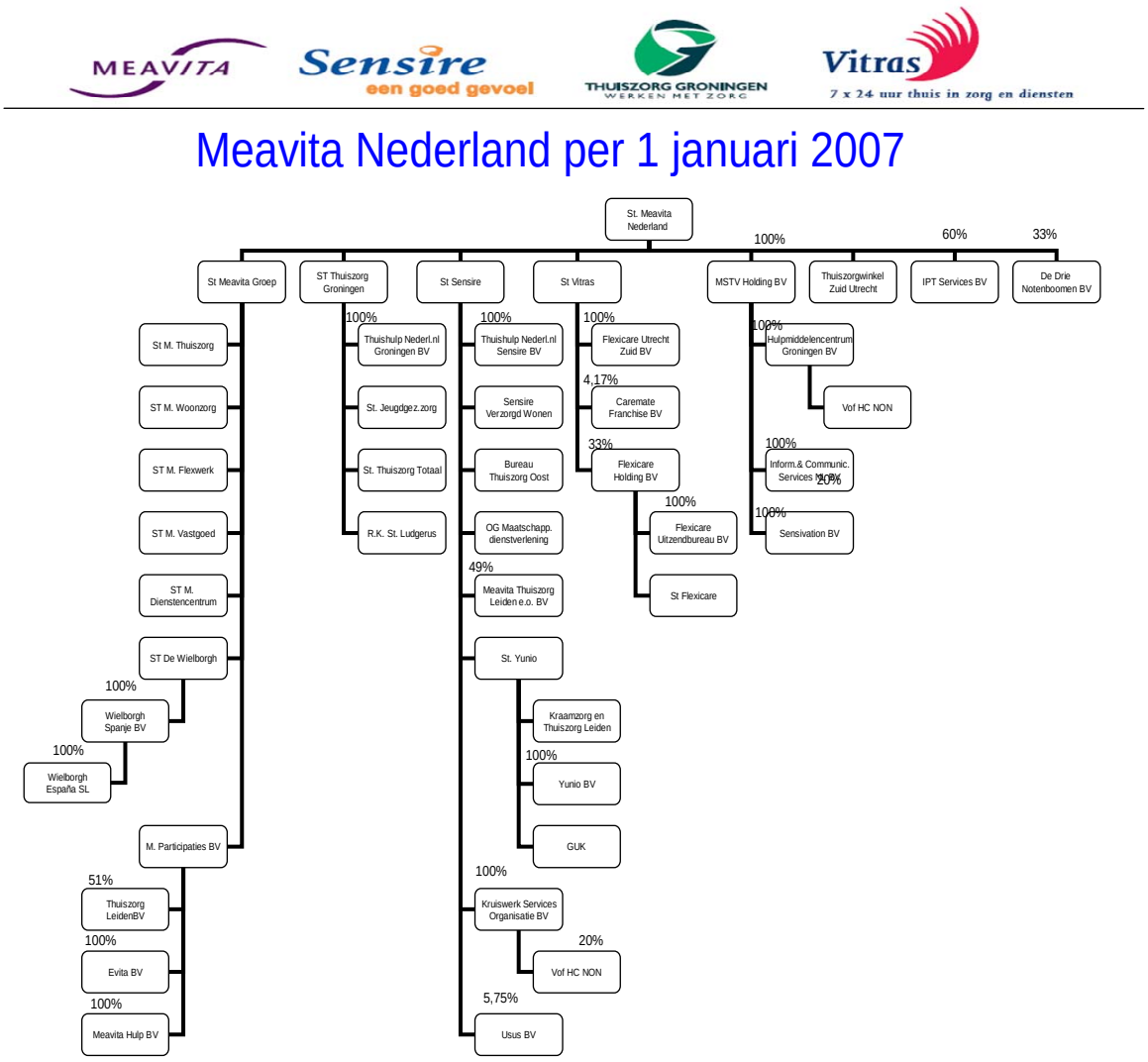


(c) Meavita 2007

3.12 Per 1 januari 2007 fuseren Stichting Sensire & TZG en de Stichting Meavitagroep met elkaar tot Stichting Meavita Nederland.

3.13 In verband met de fusie wordt de naam van S&TZG per 20 maart 2007 gewijzigd in Stichting Meavita Nederland. Deze stichting verkrijgt vanaf dat moment formeel de zeggenschap in Meavitagroep, Sensire, TZG en in Vitras, waardoor het Meavita-concern is ontstaan. Vanaf 1 januari 2007 wordt al feitelijk conform de nieuwe situatie gewerkt.

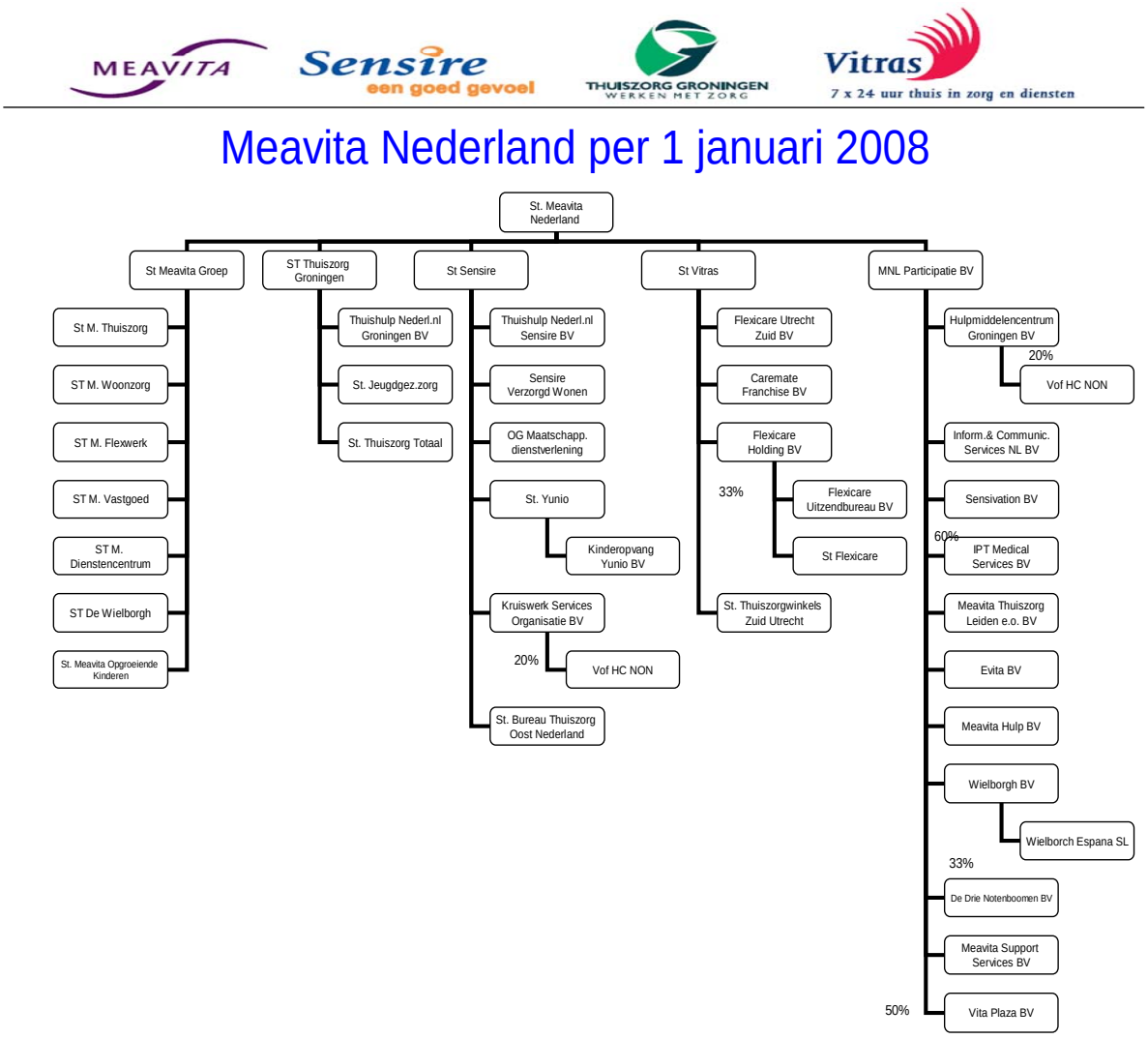
3.14 De concernstructuur ziet er vanaf 1 januari 2007 als volgt uit:



3.15 Op 15 november 2007 fuseren de Stichting Vitras en de Stichting CMD tot de Stichting Vitras/CMD.

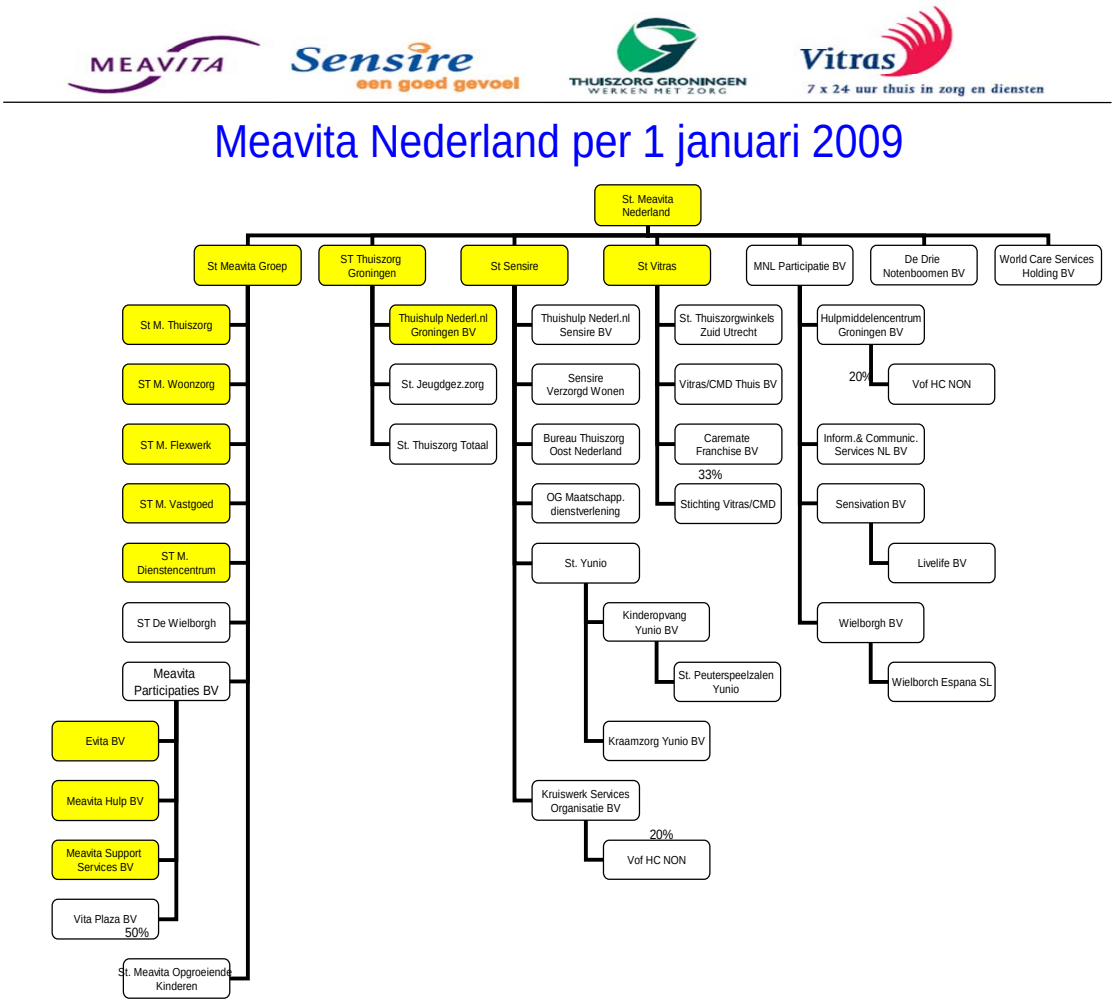
(d) Meavita 2008

3.16 De concernstructuur ziet er op 1 januari 2008 als volgt uit:



(e) Meavita 2009

3.17 De concernstructuur ziet er op 1 januari 2009 als volgt uit:



3.18 De in het bovenstaande schema geel (grijs bij zwart/witafdruk) gemarkeerde rechtspersonen zijn onderwerp van het onderzoek van onderzoekers.

(f) Conclusie

3.19 Bij de fusie tussen Sensire en TZG per 1 januari 2005 is een nieuw rechtspersoon opgericht die ging fungeren als 'moederstichting' van de verschillende 'werkmaatschappijen', die overigens op hun beurt ook weer vele rechtspersonen met eigen instellingen of ondernemingen aanstuurden. De bestuurders van de moederstichting (S&TZG) fungeerden tegelijkertijd elk ook als bestuurder van de werkmaatschappijen.

3.20 Bij Meavita West fungeerde de Stichting Meavitagroep als moederstichting van haar werkmaatschappijen, waar ook de bestuurders van de moederstichting, elk bestuurder van de werkmaatschappijen waren.

3.21 De bestuurlijke fusie per 1 januari 2007 heeft voor Sensire, Vitras en TZG geen invloed op de besturing. Zo blijft de zittend algemeen directeur actief, handelend onder verantwoordelijkheid van de bestuurders, die elk tevens bestuurder van de moederstichting MNL waren. Bij Stichting Meavitagroep wordt vanaf 1 januari 2007 de RvB opgeheven, gaan de leden van de RvB van MNL functioneren als bestuurder van de werkmaatschappij Meavita West en wordt, net als in de andere werkmaatschappijen, een algemeen directeur voor Meavita West benoemd die rapporteert aan de bestuurders.

3.22 Een lijst van alle bestuurders, commissarissen, leden van de raad van toezicht en algemeen directeuren van de door onderzoekers onderzochte rechtspersonen gedurende de Onderzoeksperiode, is als **bijlage 3.1** bij dit verslag gevoegd.

B. Onderzochte rechtspersonen

(a) Stichting Meavita Nederland

3.23 Tot 1 januari 2007 heet de stichting S&TZG en fungeert zij als moederstichting voor Sensire, TZG, Vitras en enkele andere rechtspersonen. Vanaf de fusie met Meavita West per 1 januari 2007 fungeert de stichting (vanaf dat moment Stichting Meavita Nederland genaamd) als moederstichting van alle onderdelen van het Meavita-concern, waaronder dan ook Meavita West. Het hoofdkantoor van de stichting verhuist dan van Hattem naar Amersfoort.

3.24 In de statuten van MNL staat dat zij zich ten doel stelt om werkzaam te zijn op het gebied van zorg- en dienstverlening aan huis en in woon/zorgvoorzieningen, maatschappelijke dienstverlening, jeugdgezondheidszorg en kinderopvang en haar klanten hiermee zowel direct als indirect voldoende van dienst te zijn, alles in de meest ruime zin. In de statuten staat verder dat de stichting haar doel tracht te bereiken door (i) het voeren van het bestuur (al dan niet over de tot de stichting behorende groepen en rechtspersonen), (ii) het bevorderen van de onderlinge afstemming in het concern van het te voeren beleid, (iii) het deelnemen in en het oprichten van organisaties die zich bewegen op het gebied van zorg en welzijn,
(iv) het ontwikkelen van initiatieven die dienstig zijn aan de doelstelling van MNL, (v) het aanstellen van personeel en het voeren van sociaal beleid en (vi) het verkrijgen van financiële middelen en het herverdelen van deze financiële middelen onder de rechtspersonen die onderdeel uitmaken van het concern.

3.25 In het concern zijn vanaf 2007 in totaal circa 20.000 personeelsleden werkzaam en er wordt zorg verleend aan ongeveer 100.000 cliënten. De omzet van het Meavita-

concern bedraagt in 2008 circa € 525 mln. In het jaar voor het faillissement (2008) zijn er bij MNL circa 15 personen in dienst. De jaarstukken van S&TZG voor 2006 respectievelijk van MNL voor 2007 bevatten de geconsolideerde jaarrekeningen van de groepsmaatschappijen. De jaarrekening MNL 2008 is niet meer opgemaakt. Op 6 april 2009 wordt aan MNL surseance van betaling verleend en op 26 mei 2009 wordt het faillissement van MNL uitgesproken.

(b) Meavita West

(i) Stichting Meavitagroep

3.26 De Stichting Meavitagroep fungeert gedurende de gehele Onderzoeksperiode als de moederstichting van Meavita West. In haar statuten staat dat de stichting zich ten doel stelt werkzaam te zijn op het gebied van thuiszorg, thuishulp, hulp in woon/zorgvoorzieningen, maatschappelijke dienstverlening, jeugdgezondheidszorg en kinderopvang en hiermee haar klanten voldoende van dienst te zijn (in de meest ruime zin). De stichting houdt zich voornamelijk bezig met het besturen van de rechtspersonen van Meavita West en het ontplooien van activiteiten ter ondersteuning van ieders zelfstandigheid en gezondheid.

3.27 In 2008 heeft Meavita West een omzet van circa € 175 mln. Op 24 februari 2009 wordt aan de Stichting Meavitagroep surseance van betaling verleend. Op het moment van het faillissement per 9 maart 2009 heeft de Stichting Meavitagroep 49 werknemers in dienst. Ten tijde van het faillissement zijn er bij de rechtspersonen behorend tot Meavita West in totaal ongeveer 3.900 medewerkers in dienst. Daarnaast zijn er nog ZZP'ers en circa 500 alfahulpen werkzaam.[76] De jaarrekeningen van de Stichting Meavitagroep voor 2006 en 2007 bevatten de geconsolideerde jaarrekening van de groepsmaatschappijen. De jaarrekening 2008 is niet meer opgemaakt.

(ii) Stichting Meavita Thuiszorg

3.28 De thuiszorgactiviteiten van Meavita West zijn in de Onderzoeksperiode ondergebracht in de Stichting Meavita Thuiszorg. In de statuten van deze stichting staat dat deze zich ten doel stelt het ontwikkelen, aanbieden en uitvoeren van activiteiten ter ondersteuning van ieders zelfstandigheid en gezondheid. De omzet van de stichting bedraagt in 2007 ongeveer € 58 mln. Op 24 februari 2009 wordt aan de Stichting Meavita Thuiszorg surseance van betaling verleend. Op 9 maart 2009 wordt zij failliet verklaard. Op dat moment zijn er 913 werknemers in dienst. [77]

---

[76] Faillissementsverslag Stichting Meavitagroep, 3 november 2010, nr. 4, curatoren De Weerdt en Somers.

[77] Faillissementsverslag Stichting Meavita Thuiszorg, 3 november 2010, nr. 4, curatoren De Weerdt en Somers.

(iii) Stichting Meavita Woonzorg

3.29 In de Stichting Meavita Woonzorg zijn in de Onderzoeksperiode de activiteiten van de verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg van Meavita West ondergebracht. De stichting stelt zich ten doel het verstrekken van verpleging, verzorging, woonruimte, verblijf en diensten en houdt zich voornamelijk bezig met de exploitatie van verzorgingshuizen, verpleeghuizen en aanleunwoningen.

3.30 Stichting Meavita Woonzorg heeft in 2007 een omzet van circa € 70 mln. Op 24 februari 2009 wordt aan deze stichting surseance van betaling verleend en op 9 maart 2009 wordt haar faillissement uitgesproken. Op dat moment zijn er bij deze stichting 1.229 werknemers in dienst.[78]

(iv) Stichting Meavita Flexwerk

3.31 Vanuit de Stichting Meavita Flexwerk worden in de Onderzoeksperiode medewerkers voor de thuiszorg uitgeleend aan andere onderdelen van Meavita West en, later, na de fusie van 1 januari 2007, van het Meavita-concern. De stichting stelt zich ten doel het leveren van zorg als aanvulling op de zorg die wordt verleend door Stichting Meavitagroep en de aan die stichting verbonden instellingen.

3.32 In 2008 bedraagt de omzet van Stichting Meavita Flexwerk ongeveer € 1,5 mln. Op 24 februari 2009 wordt aan de Stichting Meavita Flexwerk surseance van betaling verleend en op 9 maart 2009 wordt de stichting failliet verklaard. Op dat moment zijn er bij Meavita Flexwerk 78 personeelsleden in dienst.[79]

(v) Evita Particuliere Zorg B.V.

3.33 Evita Particuliere Zorg B.V. wordt opgericht in 2005 om de markt te bedienen van mensen die zelf, eventueel met hulp van een Pgb, hun thuishulp inkopen. Oorspronkelijk is Stichting Meavitagroep, via haar volle dochtervennootschap Meavita Participaties B.V., slechts voor 51 % aandeelhouder. Vanaf 2007 is Meavita Participaties B.V. echter enig aandeelhouder en statutair bestuurder. Evita Particuliere Zorg B.V. houdt kantoor in Den Haag en richt zich op de ontwikkeling, het aanbieden en uitvoeren van zorg- en welzijnsactiviteiten ter ondersteuning van ieders zelfstandigheid en gezondheid en al hetgeen in verband daarmee bevorderlijk kan zijn.

---

78 Faillissementsverslag Stichting Meavita Woonzorg, 3 november 2010, nr. 4, curatoren De Weerdt en Somers.

79 Faillissementsverslag Stichting Meavita Flexwerk, 3 november 2010, nr. 4, curatoren De Weerdt en Somers.

3.34 In 2008 bedraagt de omzet van Evita Particuliere Zorg B.V. ongeveer € 2,8 mln. Het faillissement wordt uitgesproken op 24 maart 2009. Op dat moment heeft Evita Particuliere Zorg B.V. 54 werknemers in dienst.[80]

(vi) Meavita Hulp B.V.

3.35 De thuishulpactiviteiten van Meavita West zijn ondergebracht in Meavita Hulp B.V. In 2006 worden de (directe) thuishulpmedewerkers vanuit Stichting Meavita Thuiszorg overgebracht naar deze vennootschap. Volgens de statuten stelt deze vennootschap zich ten doel het ontwikkelen, aanbieden en uitvoeren van activiteiten ter ondersteuning van ieders zelfstandigheid en gezondheid en het verrichten van thuiszorgactiviteiten.

3.36 De vennootschap heeft in 2007 een omzet van ongeveer € 35,5 mln en heeft dan gemiddeld 950 medewerkers in dienst. Op 17 maart 2009 wordt Meavita Hulp B.V. failliet verklaard.[81]

(vii) Stichting Meavita Vastgoed

3.37 De Stichting Meavita Vastgoed heeft ten doel het verlenen van diensten met een ondersteunend karakter aan de onderdelen van Meavita West en aan derden zoals, maar niet beperkt tot, ondersteuning met betrekking tot bijvoorbeeld de huur en verhuur en de koop en verkoop van onroerende zaken, de aanbesteding van structureel onderhoud van en het voeren van financieel beheer over onroerende zaken.

3.38 De activiteiten van Stichting Meavita Vastgoed hebben een beperkte omvang. Het balanstotaal bedraagt eind 2007 € 81 k en de omzet in dat jaar € 800 k. Op 31 maart 2009 wordt de stichting failliet verklaard. Op dat moment heeft de Stichting Meavita Vastgoed geen personeel in dienst.[82]

(viii) Stichting Meavita Dienstencentrum

3.39 In 2005 wordt de Stichting Meavita Dienstencentrum opgericht met als doelstelling het verlenen van diensten (zoals automatisering, administratie, inkoop, onroerend goed beheer en/of faciliteiten aan derden) met een ondersteunend karakter aan werkmaatschappijen van Meavita West. Vanaf 2006 worden vanuit deze stichting administratieve diensten verleend aan de verschillende onderdelen van Meavita West. Voorts worden vanuit deze stichting activiteiten ontplooid voor de

---

80 Faillissementsverslag Evita Particuliere Zorg B.V., 3 november 2010, nr. 4, curatoren De Weerdt en Somers.

81 Faillissementsverslag Meavita Hulp B.V., 3 november 2010, nr. 4 , curatoren De Weerdt en Somers.

82 Faillissementsverslag Stichting Meavita Vastgoed, 3 november 2010, nr. 4, curatoren De Weerdt en Somers.

uitbesteding van de administraties aan Vita Plaza B.V., een joint venture tussen Meavita Dienstencentrum en Accounting Plaza.

3.40 In 2007 heeft deze stichting een omzet van circa € 8.8 mln, in 2008 € 44 k en in 2009 (tot de datum van surseance) van € 14 k. Op 24 februari 2009 wordt de stichting surseance van betaling verleend en het faillissement wordt op 9 maart 2009 uitgesproken. Op dat moment zijn er 96 werknemers bij Meavita Dienstencentrum in dienst.[83]

(ix) Meavita Support Services B.V.

3.41 Meavita Support Services B.V. wordt eind 2006 (door Meavita Participaties B.V.) opgericht en heeft ten doel het ontwikkelen, aanbieden en uitvoeren van support service activiteiten, onder meer op het gebied van financiële diensten, informatietechnologie en telecommunicatiediensten, facilitaire diensten, vastgoeddiensten en inkoopdiensten.

3.42 De activiteiten hebben een beperkte omvang. Het balanstotaal bedraagt eind 2007 € 50 k en de omzet in dat jaar € 11 k. Op 24 februari 2009 wordt aan de Meavita Support Services B.V. surseance van betaling verleend en op 9 maart 2009 wordt de vennootschap failliet verklaard. Op dat moment zijn er geen werknemers bij Meavita Support Services B.V. in dienst.[84]

(c) TZG

(i) Stichting Thuiszorg Groningen

3.43 De Stichting Thuiszorg Groningen richt zich in de Onderzoeksperiode volgens haar statuten op het aanbieden van thuiszorg, thuishulp, hulp in woon/zorgvoorzieningen, maatschappelijke dienstverlening, jeugdgezondheidszorg en kinderopvang. TZG houdt zich voornamelijk bezig met het bevorderen en uitvoeren van maatschappelijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening in de regio Groningen. Meer in het bijzonder houdt TZG zich bezig met het verlenen van verzorging en verpleging in het kader van de AWBZ en van de huishoudelijke hulp, vanaf 2007 in het kader van de WMO. TZG exploiteert ook drie verzorgingshuizen: Voor Anker in Hoogezand en Mercator en Ebbingepoort in de stad Groningen.

3.44 In 2008 telt TZG 9.907 extramurale cliënten en 228 bewoners in verzorgingshuizen. In 2008 heeft TZG een (geconsolideerde) omzet van circa € 105 mln. Op 24 februari 2009 wordt aan TZG surseance van betaling verleend en op 9 maart 2009 wordt

---

83 Faillissementsverslag Stichting Meavita Dienstencentrum, 3 november 2010, nr. 4, curatoren De Weerdt en Somers.

84 Faillissementsverslag Meavita Support Services B.V., 3 november 2010, nr. 4, curatoren De Weerdt en Somers, p. 2.

TZG failliet verklaard. Op dat moment zijn er in totaal 3.833 werknemers bij TZG en de aan haar gelieerde rechtspersonen in dienst (ongeveer 1.672 FTE), waarvan 2.261 bij TZG zelf.[85]

3.45 Vanaf het begin van de Onderzoeksperiode tot de inschrijving van de statutenwijziging naar aanleiding van de fusie van S&TZG met Meavita West, staat Mossou als enig bestuurder (met titel groepsdirecteur) van TZG in het handelsregister ingeschreven. Onderzoekers hebben vastgesteld dat het feitelijk zo is geweest dat Kuiper en Almekinders (tot april) en Meuwese (vanaf april) in het jaar 2006 de bestuurdersrol vervulden.

(ii) ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V.

3.46 Alle aandelen in ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V. worden in de Onderzoeksperiode gehouden door TZG. ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V. houdt zich samen met TZG bezig met het bevorderen en uitvoeren van maatschappelijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening, meer in het bijzonder het verlenen van verzorging en verpleging in het kader van de AWBZ en van de huishoudelijke hulp, vanaf 2007 in het kader van de WMO. ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V. wordt op 9 maart 2009 failliet verklaard. Op dat moment heeft zij 1.213 werknemers in dienst. [86]

(d) Sensire

3.47 De Stichting Sensire is in de Onderzoeksperiode (en nog steeds) een aanbieder op het gebied van thuiszorg, thuishulp, hulp in woon/zorgvoorzieningen, maatschappelijke dienstverlening, jeugdgezondheidszorg en kinderopvang (in de meest ruime zin). Sensire is voornamelijk actief in de Achterhoek en is daar een zeer belangrijke aanbieder.

3.48 In 2008 heeft Sensire een omzet van circa € 180 mln en gemiddeld ongeveer 6.840 werknemers in dienst (3301 FTE). Op 24 februari 2009 wordt Sensire ontvlochten uit het Meavita-concern.

3.49 In het fusiedocument van S&TZG van mei 2005 wordt vastgesteld wat de bestuurlijke verhoudingen binnen het nieuwe concern zouden worden. Vanaf het begin van de Onderzoeksperiode tot de inschrijving van de statutenwijziging naar aanleiding van de fusie van S&TZG met Meavita West, staat Van Rixtel als enig bestuurder (met titel groepsdirecteur) van Sensire in het handelsregister ingeschreven. Onderzoekers hebben vastgesteld dat het feitelijk zo is geweest dat

---

85 Faillissementsverslag Stichting Thuiszorg Groningen en ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V., 27 juli 2009, nummer II, curatoren Entzinger en Fousert.

86 Faillissementsverslag Stichting Thuiszorg Groningen en ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V., 27 juli 2009, nummer II, curatoren Entzinger en Fousert.

Kuiper en Almekinders (tot april) en Meuwese (vanaf april) in het jaar 2006 de bestuurdersrol vervulden.

3.50 Van Rixtel schrijft hierover:[87]

> *De statuten van Stichting Sensire zijn per 2 juni 2005 gewijzigd in verband met de samenwerking met Thuiszorg Groningen. Stichting Sensire werd toen een groepsmaatschappij van Stichting Sensire & TZG (de moederstichting). De statuten van Stichting Sensire kende één orgaan, zijnde de groepsdirectie.*
>
> *Het gebruik van de term 'groepsdirecteur' is destijds bewust gehanteerd om het onderscheid tussen de raad van bestuur van Sensire & TZG en de gevolmachtigde directeur van een groep – in dit geval de groep Sensire – aan te geven. De gewenste verhouding tussen de raad van bestuur van Sensire&TZG en de directeuren van de groepen Sensire en Thuiszorg Groningen stond beschreven in het Fusiedocument Sensire & TZG, vastgesteld op 23 maart 2005. Uit deze beschrijving blijkt dat de dagelijkse aansturing van "Sensire en Thuiszorg Groningen in handen werd gelegd van een gevolmachtigd bestuurder. De volmacht van deze groepsdirecteuren bestond uit het aansturen van de dagelijkse bedrijfsvoering binnen de daarvoor door de raad van bestuur van Sensire & TZG vooraf vastgestelde beleidskaders.*
>
> *Deze kaders zijn ondermeer vertaald in de statutenwijziging van Sensire d.d. 2 juni 2005 en in de oprichtingsstatuten van stichting Sensire & TZG d.d. 2 juni 2005. In het fusiedocument van Sensire en Thuiszorg Groningen staat hierover de volgende passages:*
>
> *"Het concern Sensire/TZG bestaat uit twee groepen, Sensire en Thuiszorg Groningen. Deze groepen worden beide aangestuurd door een GroepsDirecteur, die verantwoording aflegt aan de voltallige Raad van Bestuur Sensire/TZG. De GroepsDirecteuren worden benoemd door de Raad van Bestuur. Zij zijn aangesteld als gevolmachtigd bestuurder van de groep."*
>
> *Een nadere uitwerking van deze verhouding in de paragraaf 'governance/groepen':*
>
> - *De twee groepen worden bestuurd door hun respectievelijke GroepsDirecteur. Op de samenstelling van de GroepsDirectie zal de Raad van Bestuur vergaande invloed uitoefenen doordat de benoeming, schorsing, ontslag en bepaling van arbeidsvoorwaarden van GroepsDirecteuren, werkmaatschappijdirecteuren en regiodirecteuren geschiedt door de Raad van Bestuur (conform het 'grootvadersprincipe').*

---

87 E-mail van Van Rixtel aan onderzoekers van 24 oktober 2012.

- *De GroepsDirecteuren rapporteren aan en leggen verantwoording af aan de Raad van Bestuur. Elke GroepsDirecteur is bevoegd te opereren binnen duidelijk vóóraf vastgestelde beleidskaders, waaronder mede begrepen de daarbij behorende strategische plannen, begrotingen en budgetten. GroepsDirecteuren zijn daarmee tot op zekere hoogte[1] autonoom. De autonomie vindt zijn grenzen (onder meer) waar het werkzaamheden betreft die niet tot de normale bedrijfsvoering van een groep behoren of indien het activiteiten betreft die mogelijk kunnen conflicteren met enig concernbelang.*

- *De verantwoordelijkheid voor het gevoerde groepsbeleid ligt op het niveau van de GroepsDirecteur (onder toezicht van de Raad van Bestuur). Binnen een groep vindt besluitneming plaats door de GroepsDirecteur. De GroepsDirecteur is op groepsniveau belast met de implementatie van het centraal vastgestelde concernbeleid. Iedere GroepsDirecteur vertegenwoordigt de 'eigen' groep, maar is daarnaast verantwoordelijk voor zijn of haar collegiale inbreng in het functioneren van het concern. De verhouding tussen de Raad van Bestuur Sensire & TZG blijkt goed uit de zeggenschapsverdeling tussen de groepen en Sensire & TZG* […]

Vervolgens ben ik ingeschreven bij Stichting Sensire (kvk 09110174) als bestuurder met de titel 'groepsdirecteur' van 1 september 2005 tot 20 maart 2007.

Op grond van het voorgaande concludeer ik dat de groepsdirecteur weliswaar het bestuur vormde in de zin van de wet, maar in de praktijk de bevoegdheden van de groepsdirecteur beperkt werden tot de dagelijkse bedrijfsvoering. Op het terrein van strategie- en beleidsvorming als ook ten aanzien van de vertaling hiervan binnen de groep en de begroting was de raad van bestuur Sensire & TZG eindverantwoordelijk.

(e) Vitras/CMD

3.51 De Stichting Vitras, later genaamd Vitras/CMD, is in de Onderzoeksperiode (en nog steeds) een belangrijke aanbieder van thuiszorg in – met name – de regio Utrecht. Vitras/CMD levert extramurale AWBZ-zorg, jeugdgezondheidszorg (JGZ) en algemeen maatschappelijk werk in diverse gemeenten. In de statuten staat dat de stichting zich ten doel stelt werkzaam te zijn op het gebied van thuiszorg, thuishulp, hulp in woon/zorgvoorzieningen, maatschappelijke dienstverlening, jeugdgezondheidszorg en kinderopvang en hiermee haar klanten voldoende van dienst te zijn (in de meest ruime zin).

3.52 In het jaar 2008 bedraagt de omzet van Vitras/CMD circa € 65 mln en zijn er ongeveer 1.325 FTE werkzaam. Op 24 februari 2009 wordt Vitras/CMD ontvlochten van het Meavita-concern.

3.53 Onderzoekers hebben vastgesteld dat het feitelijk zo is geweest dat Kuiper en Meuwese (vanaf april) in het jaar 2006 de bestuurdersrol bij Vitras/CMD vervulden. Van Lingen is pas als algemeen directeur (met beperkte volmacht) van Vitras/CMD in het handelsregister ingeschreven na de fusie met Meavita West in 2007, maar heeft de gehele Onderzoeksperiode gehandeld als algemeen directeur.

C. Governance algemeen

3.54 Leden van ActiZ, de brancheorganisatie van ondernemers in de verpleeg- en verzorgingshuiszorg, thuiszorg, jeugdgezondheid- en kraamzorg, zijn verplicht tot naleving van de Zorgbrede Governancecode[88] volgens het 'pas toe of leg uit'-beginsel. Deze Governancecode werd voor het eerst op 19 december 2005 gepubliceerd.

3.55 Meavita West, S&TZG en MNL verklaren in hun jaarstukken voor 2006 respectievelijk 2007 de Zorgbrede Governancecode toe te passen.

In het jaarverslag van Meavita West over 2006 staat:

> *Meavita geeft invulling aan de zorgbrede zorggovernance. Hieraan wordt invulling gegeven door de raad van toezicht. Hiertoe zijn onder meer twee commissies in het leven geroepen, te weten de audit- en de remuneratie-commissie.*

In het jaardocument 2006 van S&TZG is opgenomen:

> *Na invoering van de Zorgbrede Governancecode zijn de statuten en overige bestuursdocumenten getoetst op eventuele strijdigheden of ontbrekende normen. Stichting Sensire & Thuiszorg Groningen past de normen van de Zorgbrede Governancecode toe zonder afwijkingen.*

3.56 In de tweede vergadering van de RvC van MNL op 2 april 2007 wordt de Governancecode van Meavita vastgesteld die, behoudens een aantal kleine punten, geheel overeenkomt met de Zorgbrede Governancecode.

3.57 In de verschillende onderdelen in dit hoofdstuk is, voor zover van toepassing, het desbetreffende artikel uit de Meavita Governancecode geciteerd.

3.58 Als algemene opmerking merken Betrokkenen in hun reactie op het Conceptverslag op dat de normen voor corporate governance (en ook de governance codes) na de financiële crisis (2009/2010) ingrijpend zijn veranderd en dat dit heeft geleid tot een ‘machtsverschuiving’ van de RvB naar de RvC.[89] Onderzoekers merken hierover op dat zij het als hun primaire taak zien de feiten te beschrijven. Voor zover

---

88 Brancheorganisaties Zorg Zorgbrede Governancecode 19 december 2005.

89 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag, algemene opmerking bij hoofdstuk 3.

opvattingen en gebruiken over governance in dit verslag in rol spelen, hebben onderzoekers bij het beschrijven van de feiten en het trekken van conclusies getracht de destijds geldende opvattingen en gebruiken in aanmerking te nemen.

D. De samenstelling en het functioneren van de RvB's

3.59 In de reglementen van de RvT van Meavita West en van de RvC van MNL is niet bepaald op welke manier de procedure voor vervulling van een positie op het niveau van de RvB wordt vormgegeven. Van de RvC van S&TZG hebben onderzoekers geen reglement aangetroffen. Verschillende commissarissen van Meavita West en S&TZG hebben verklaard dat er van geval tot geval werd bepaald wat de procedure zou zijn, waarbij meestal de Remuneratiecommissie een rol speelde.

(a) Werving van Meuwese als bestuursvoorzitter S&TZG

3.60 In 2005 geeft Almekinders aan dat hij zijn werkzaamheden als voorzitter van de RvB van S&TZG uiterlijk per 1 september 2006 wil beëindigen.

3.61 Op 22 november 2005 sturen Almekinders en Kuiper aan de remuneratiecomissie van de RvC van S&TZG (Koopmans en Schoenmakers) een globaal profiel van de nieuwe voorzitter. Hierin wordt een schets gegeven van de ontwikkeling in de zorg voor ouderen en chronisch zieken in de komende jaren en wordt het profiel als volgt omschreven:[90]

1. *Ervaren strateeg, aantoonbaar succesvol in grote organisaties*
2. *Zeer sterke onderhandelaar*
3. *Ondernemend*
4. *Hoog ambitieniveau voor wat betreft organisatieperformance, kostenbewust en zeer resultaatgericht*
5. *Uitstekend financieel inzicht*
6. *Moderne organisatievisie (decentrale aanpak, eigentijdse besturingsfilosofie)*
7. *Beschikkend over een relevant netwerk*
8. *Zoekt teamprestatie, niet uit op eigen succes*
9. *Boegbeeld, integer, durft overwogen risico's aan te gaan, hakt knopen door*

---

90 Dominante ontwikkelingen en globaal profiel voorzitter, van Kuiper en Almekinders aan Koopmans en Schoenmaker, van 21 november 2005.

10. Richtinggevend, innovatief

11. Affiniteit met zorg

12. Stabiel, humor

3.62 Koopmans verklaart in zijn interview over het eerste contact met Meuwese:[91]

Die kwam uit het netwerk van Almekinders, staat mij bij.

3.63 Uit de stukken blijkt dat de RvC met één kandidaat spreekt en op 19 december 2005 een principebesluit neemt om Meuwese te benoemen. Wel zal begin 2006 nog een *assessment* worden afgenomen en moeten de arbeidsvoorwaarden nog worden overeengekomen.

3.64 De doelstelling van het *assessment*, afgenomen door GITP, is te bepalen waar in het functioneren van Meuwese zijn sterke en minder sterke kanten liggen. De bevindingen worden, met instemming van Meuwese, aan de RvC gerapporteerd. Het rapport concludeert.[92]

> *Alles overziend komen we tot de conclusie dat de heer Meuwese met name op basis van zijn kennis en ervaring een interessante kandidaat is voor onderhavige positie. Bij de voorzitter van de Raad van Bestuur van zo'n grote, nog sterk groeiende organisatie, hadden we graag een nog breder gedragsrepertoire en meer bestuurlijke wijsheid gezien. Dat wil zeggen, meer afstand van de praktische en concrete werkelijkheid, bòven de partijen staan en zich niet mee laten slepen, meer oog hebben voor het betrekkings- en procesniveau in het contact en beter omgaan met weerstand. Om zijn functioneren op die punten snel naar het juiste niveau te tillen is coaching zeker aan te bevelen. Hij geeft zelf aan daar ook voor in te zijn. Naast kennis en ervaring, brengt hij dus strategisch inzicht mee, flair en onverschrokkenheid in onderhandelingssituaties. Zijn energie- en ambitieniveau zijn hoog, zijn interesse in en gerichtheid op innovatie en zijn motivatie zijn verder sterke punten.*

3.65 Uit het *assessment* door GITP blijkt dat Meuwese een interessante kandidaat gevonden wordt voor de functie. GITP stelt dat hij zich moet ontwikkelen om de taak die voorligt succesvol te kunnen volbrengen en beveelt coaching aan.

3.66 Gevraagd naar de aandachtspunten die uit het *assessment* naar voren kwamen, verklaart Koopmans, voorzitter van de RvC van S&TZG, in zijn interview[93] zich daar geen zorgen over te maken omdat Kuiper Meuwese zou aanvullen op zijn zwakke punten.

---

91 Interview met Koopmans van 20 maart 2012, p. 7.
92 Verslag van het executive matching programma van de heer T.H. Meuwese, GITP 9 januari 2006.
93 Interview met Koopmans van 20 maart 2012, p. 8 en 9.

> […] *dat waren met name de dingen waar mevrouw Kuiper goed in was.*
>
> Onderzoeker: *Dus eigenlijk concludeer ik dat de Raad van Commissarissen in relatie tot de assessment geen duidelijke zorgen hadden, ook* [niet] *over de mate waarin hij voldeed aan het opgestelde profiel.*
>
> *Nee, op dat moment niet en zeker niet in de combinatie met, zeg maar, de beide bestuurders.*
>
> Onderzoeker: *Heeft u in relatie tot de resultaten van het assessment met hem afspraken gemaakt over bijvoorbeeld coaching of andere aandachtspunten gemaakt?*
>
> *Dat kan ik me niet herinneren.*

3.67 De RvC heeft in het commentaar van Betrokkenen op het Conceptverslag laten weten dat uit de besluitvorming in de RvC volgt dat Meuwese als een ervaren en bekwaam bestuurder in de thuiszorg werd gezien en dat het rapport van GITP zijn geschiktheid voor de functie bevestigde.[94]

3.68 Meuwese heeft verklaard dat hij na zijn benoeming als voorzitter regelmatig sprak met een coach. Deze coach heeft in dit traject, voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen, geen input ontvangen van de (voorzitter van) de RvC over de ontwikkelpunten van Meuwese.

3.69 De RvC besluit tot benoeming van Meuwese per 1 april 2006.

3.70 In de brief aan de RvC van S&TZG, waarin hij enkele formaliteiten rondom zijn vertrek wil vastleggen, schrijft Almekinders dat:[95]

> [d]*e RvC en de RvB in grote eendrachtigheid hebben gewerkt aan de opvolging: In korte tijd is overeenstemming bereikt met Theo Meuwese.*

3.71 In antwoord op deze brief bedankt Schoenmaker Almekinders hartelijk voor de bijdrage die hij heeft geleverd in de snelle vervulling van de vacature.

3.72 De arbeidsovereenkomst met Almekinders wordt per 1 september 2006 ontbonden, waarbij is bepaald dat hij vanaf 1 april 2006 geen deel meer uitmaakt van de RvB.

---

94 Commentaar Betrokkenen op Conceptverslag, p. 5.
95 Brief van Almekinders aan de RvC van S&TZG van 30 maart 2006.

(b) Benoeming en vertrek van Meuwese als bestuursvoorzitter MNL

3.73 Per 1 januari 2007 wordt Meuwese benoemd tot voorzitter RvB van het nieuw gevormde concern MNL. De procedure die tot zijn benoeming heeft geleid wordt door onderzoekers besproken in hoofdstuk 4.

3.74 Over het karakter van Meuwese hebben verschillende geïnterviewden verklaard dat hij een man was die weinig discussie duldde, werkte met een team van vertrouwelingen en bij sommige mensen angst veroorzaakte.

3.75 Moret verklaart hierover in zijn interview:[96]

> *Ik heb niemand meegemaakt die echt tegen hem op kon. Ella* [Van Lingen] *heeft ook best haar op haar tanden, maar die ging ook niet de discussie met hem aan. Hij wilde geen discussie.*

3.76 Van de Meeberg zegt hierover in zijn interview:[97]

> […] *bij Meuwese is het zo dat hij altijd twee groepen creëert. Er zijn mensen die aanbidden hem* [en] *er zijn mensen die lopen met een grote boog om hem heen, omdat ze bang voor hem zijn. Dat is, denk ik* […] *altijd slecht. Als je zeg maar niet in staat bent om alle mensen aan je te binden, maar altijd in twee kampen werkt.*
>
> Onderzoeker: *Is deze discussie ook op die manier gevoerd in de Raad van Commissarissen?*
>
> *Ja. Niet één keer maar meerdere keren.*
>
> Onderzoeker: *Ook met deze woorden: aanbidden en bang zijn?*
>
> *Ja. Angstcultuur noemden ze toen.*

3.77 In tegenstelling tot de verklaring van Van de Meeberg stelt de RvC van MNL[98] dat tot september 2007 binnen de RvC niet is gesproken over de bewering dat Meuwese groepen niet verbindt. In de samenvattende verslagen van de RvC hebben onderzoekers van een dergelijke bespreking niets aangetroffen.

3.78 Kuiper zegt in haar interview over Meuwese:[99]

> *Theo Meuwese is een vechter.*

---

96 Interview met Moret van 11 september 2012.
97 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 12.
98 Commentaar van Betrokkenen op Conceptverslag, p. 5.
99 Interview met Kuiper van 11 mei 2012, p. 15.

> […] *Theo Meuwese deed heel veel alleen. Wat hij dan invulling gaf als ondernemerschap. Als ondernemer moet je* […] *vooruit en moet je beslissingen nemen en zo.*
>
> *In 2006 was er geen angstcultuur, open sfeer. Toen ik in 2007 terug kwam* [september/oktober 2007] *was er onder de directeuren en sommige stafleden een angstcultuur met als gevolg dat men niet tijdens vergaderingen zei wat men dacht.*

3.79 Van Rixtel beschrijft in zijn interview een gesprek dat hij met Meuwese heeft gevoerd:[100]

> […] *toen heb ik tegen hem gezegd:* "Theo, als je elke keer zo met mensen omgaat, dan gaat niemand meer met ons iets doen. Je zet ze gewoon in de hoek". *Dan zijn hij:* "Ja, dat komt helemaal goed, zo ben ik altijd bezig geweest." *Kritiek had geen enkele zin.*

3.80 Binnen de RvC worden na 1 januari 2007 vraagtekens gezet bij het gedrag van Meuwese:

Schoenmaker zegt in zijn interview:[101]

> *We hebben nogal wat gesprekken met meneer Theo gevoerd in het kader van gewoon de Raad van Commissarissen, de Audit Commissie waarin voortdurend, denk ik, toch min of meer is geroepen van: god, waar ben je mee bezig. Hoe gaat het? Ik herinner me dus dat ik zelf de strategienota* [besproken in de RvC op 12 april 2007] *van hem een waardeloos stuk vond, zal ik maar zeggen, nou daar heb ik echt wel eens wat over gezegd.*

Van der Veer zegt in haar interview:[102]

> *Zoals ik natuurlijk in het begin heb gezegd, is* […] *dat het allemaal zo* 'out of control' *bij Theo leek. Met steeds maar andere cijfers, maar ook toezeggingen van maatregelen die in ieder geval leken niets op te leveren, of niet genomen te worden, strategieplannen die veel te veel vergezichten hadden en een* 'sense of urgency' *niet te zien, vooral dat laatste dat is ons natuurlijk toch het meeste opgevallen… Op 3 september* [2007], […] *kwam voor mij out of the blue en ook voor Loek Hermans trouwens, dat Daan van de Meeberg zei, ik ga weg per 1 november,* […] *Wij hebben afgesproken dat hij minimaal dat jaar zou uitzitten. En opeens zei hij, nou ik ga eerder weg. Naar aanleiding daarvan hem eens eventjes gesproken en toen zei hij, ja, Theo is echt nu 'on his own' bezig. De stukken komen ook niet meer in de Raad van Bestuur, we hebben in ieder geval de Q2-cijfers* […] *niet besproken in de Raad van Bestuur.* […] *Dus ik heb toen contact gehad met Loek*

---

100 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 27 en 28.
101 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 8.
102 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 107.

Hermans en wij hebben samen uiteindelijk erover door pratend gezegd, we gaan zo niet door en we hebben eigenlijk gezegd van als Theo niet weggaat, dan gaan wij opstappen.

Hermans zegt in zijn interview dat hij meerdere signalen had ontvangen over het gedrag van Meuwese:[103]

Het was in ieder geval zodanig dat [ik] *voor de zomer meerdere signalen* [had] *ontvangen*.

3.81 Begin juli 2007 wordt in de AC en de RvC gesproken over de zorgelijke vijfmaandsresultaten en de sombere eindejaarsverwachting 2007. Commissarissen verklaren in hun reactie op het Conceptverslag dat de RvC Meuwese in deze RvC-vergadering nog een kans heeft gegeven om met de juiste informatie en acties te komen.[104] Onderzoekers hebben dit niet in het samenvattend verslag kunnen terugvinden.[105]

3.82 Van der Veer schrijft over de periode tussen juli en september 2007 dat er bij de AC irritatie bestond over het gedrag van Meuwese en dat concerncontroller Van Hees haar heeft gebeld met zijn zorgen.[106]

3.83 Begin september 2007 blijkt in de AC dat de financiële resultaten verder zijn verslechterd. Leden van de AC geven aan "*in verwarring te zijn geraakt door de presentatie van de cijfers*".[107]

3.84 Op 28 september 2007 wordt in de RvC-vergadering, buiten aanwezigheid van de leden van de RvB, gesproken over het functioneren van Meuwese. In die vergadering wordt een aantal aanleidingen genoemd:

- de algemene financiële situatie;
- de aansturing van de organisatie (Van de Meeberg heeft onlangs aangekondigd al per 1 november 2007 terug te treden en Kuiper heeft onlangs haar werkzaamheden beperkt hervat);
- een brief van de algemeen directeuren van de werkmaatschappijen waarin zij om een gesprek met Meuwese verzoeken en waarop door hem niet is gereageerd; en

---

103 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 22.
104 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag, p.14.
105 Samenvattend verslag RvC Vergadering van 9 juli 2007.
106 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 36.
107 Zie voor de gedetailleerde verslaglegging over deze periode hoofdstuk 5, onderdeel G, van dit verslag.

- een signaal van de COR dat zij buiten de organisatie negatieve signalen hebben opgevangen over het optreden van Meuwese.

In het samenvattend verslag staat hierover het volgende: [108]

> *De voorzitter stelt de wijze van aansturing door de heer Meuwese van de algemeen directeuren aan de orde en de onrust in de organisatie die daarmee samenhangt. Jennyke Kuiper is daar tegenover hem, hoewel zij hem nauwelijks kent, zeer open over geweest. Er zijn ook signalen van de algemeen directeuren. Het levert het beeld op dat de voorzitter van de Raad van Bestuur het overzicht mist, ongericht handelt en niet is gericht op onderlinge afstemming en samenhang. De heer Schoenmaker bevestigt het beeld dat Jennyke Kuiper zeer teleurgesteld is over de gang van zaken en niet langer het vertrouwen heeft in de heer Meuwese. Ook hij heeft uit de kring van algemeen directeuren bevestigd gekregen dat het niet goed gaat. Theo Meuwese blijkt geen voorzitter te zijn, jammer dat zijn stijl van aansturing problemen veroorzaakt. Hij is geen koersvaste visieman.*

3.85 In deze vergadering neemt de RvC het voorgenomen besluit om Meuwese van zijn functie als voorzitter van de RvB te ontheffen.

(c) Werving van Van der Vorst als lid RvB van Meavita West

3.86 Wanneer in 2005 duidelijk wordt dat Meuwese bij S&TZG aan de slag gaat en weggaat als bestuurder van Meavitagroep, schrijft Van de Meeberg op 18 december een notitie: [109]

> *in afwachting van duidelijkheid over het wel of niet doorgaan van de voorgenomen fusie.*

Van de Meeberg kondigt aan dat op 30 januari 2006 een voorstel zal volgen.

3.87 Op 30 januari 2006 verschijnt het voorstel om een interim-bestuurder te benoemen. De argumentatie is dat het jaar 2006 voor Meavita West bestuurlijk een pittig jaar wordt en de voorzitter veel tijd zal besteden aan de fusie. Er wordt geen profiel opgesteld voor de nieuwe bestuurder. Wel wordt een aantal uitdagingen van Meavita West genoemd: het aansluiten van de Wielborgh, de uitrol van het Meavita Dienstencentrum, de verzelfstandiging van de hulp en de ketenomkering, de uitrol van Meavita Thuis (TVfoon) en het vastgoedprogramma bij Meavita Woonzorg. Voorgesteld wordt dat de interim bestuurder:

---

108 Samenvattend verslag RvC-vergadering van 28 september 2007.

109 Notitie kenmerk 05182DM/TT aan leden van de RvT van Van de Meeberg.

> […] *zijn aandacht volledig zal richten op de interne gang van zaken, dat wil zeggen alle activiteiten gelieerd aan de Planning en Control cyclus.*

3.88 Er wordt door de RvB met 3 verschillende kandidaten gesproken. Twee van de drie worden geschikt geacht. Er wordt gekozen voor Van der Vorst, die een brede ervaring heeft als bestuurder en interim-manager, veel kennis heeft van de vastgoedmarkt, maar op dat moment nog geen ervaring heeft in de zorg.

3.89 Uit het interview met Van der Vorst is onderzoekers gebleken dat de procedure voor zijn benoeming is gevoerd door de leden van de RvB van Meavita West en niet, zoals bij een bestuurder zou worden verwacht, door de RvT: [110]

> *Ik ben daar gestart in januari, februari 2006. Ik ben daar als interim bestuurder aangesteld, eigenlijk ter vervanging van de heer Theo Meuwese. Ik ben associé bij Boer & Croon en ja, zo is het gebeurd. Zo ben ik daar terecht gekomen. Ik heb daar interviews gehad met Daan Van de Meeberg en met Sylvie Schoemaker en daar was een heel hoog klikgehalte en toen ben ik daar van start gegaan.*
>
> Onderzoeker: *En als u zegt, ik ben als interim bestuurder gestart, zou het dan niet logisch zijn dat u wordt aangesteld door een Raad van Toezicht?*
>
> *Goede vraag. Ik denk dat die bevoegdheid gedelegeerd is aan Van de Meeberg en als Sylvie en Daan het zien zitten, want uiteindelijk….ja maar ik ben een <u>interim</u> bestuurder en het zou eigenlijk in eerste instantie ongeveer 9 maanden zijn* [...]

3.90 Onderzoekers hebben vastgesteld dat ook het contract van Van der Vorst is getekend door Van de Meeberg. Van de Meeberg zegt hierover:[111]

> [...] *ik heb bij de benoeming van Van der Vorst een mandaat gehad van de RvT en heb goed contact met hen gehouden. De RvT was dus beslist niet buiten beeld.*

3.91 Vanaf 1 januari 2007 bekleedt Van der Vorst de functie van algemeen directeur van Meavita West en rapporteert hij aan de RvB van MNL.

3.92 In de periode dat Van der Vorst werkzaam is bij Meavita West wordt helder dat bij Thuiszorg in de laatste maanden van 2006 grote, onverwachte verliezen werden geleden (zie hoofdstuk 4, onderdeel C).

3.93 Bij Meavita West wordt onder verantwoordelijkheid van Van der Vorst op 1 januari 2007 de uitbesteding van een gedeelte van de administratie aan Vita Plaza

---

110 Interview met Van der Vorst van 20 januari 2012, p. 1.
111 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, gecorrigeerde versie p. 4.

geïmplementeerd. Dit veroorzaakt gedurende het jaar 2007 en 2008 grote problemen.

3.94 Op 26 maart 2007 besluit de RvB van MNL dat De Vente per 1 juni 2007 zal aantreden als algemeen directeur in Meavita West. Vastgelegd wordt dat Van der Vorst per 8 juni 2007 zal vertrekken.

3.95 Op 10 mei 2007 zegt Meuwese in de AC dat de problematiek van Meavita West eind 2006 aan Van der Vorst te wijten is en dat Van de Meeberg, die in die periode voorzitter van de RvB van Meavita West was, geen blaam treft omdat hij "*voldoende brieven en mails heeft geschreven*":

> *De heer Meuwese wil in aansluiting op de geconstateerde problematiek over 2006 nu als nieuw element naar voren brengen dat hij, kijkend naar de cijfers over het eerste kwartaal 2007 van de Meavitagroep, er weinig vertrouwen in heeft dat er sprake is geweest van een adequate aanpak. Dat valt toe te rekenen aan de heer van der Vorst. De heer van de Meeberg heeft vanuit zijn bestuurlijke eindverantwoordelijkheid in 2006 voldoende actie genomen, in de vorm van brieven, mails, etc. Dat wordt onderschreven.*

De AC en de RvC schrijven in de reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag dat zij deze conclusies van Meuwese hebben geaccepteerd.[112]

(d) RvB MNL per 1 januari 2007

3.96 Per 1 januari 2007 worden als leden van de RvB van MNL benoemd: Meuwese (voorzitter), Kuiper, Van de Meeberg (tot 1 januari 2008), Schoemaker (tot 1 april 2007). De procedure die tot deze benoeming heeft geleid wordt beschreven in hoofdstuk 4.

3.97 Kuiper is sinds december 2006 ziek. In de RvC van 29 januari 2007 wordt, mede gezien het feit dat Schoemaker per 1 april 2007 uit de RvB zal terugtreden, besproken of tijdelijke vervanging van Kuiper wenselijk is. Aangezien de verwachting is dat dat Kuiper rond april 2007 zal terugkeren, wordt ervoor gekozen haar taken vooralsnog neer te leggen bij de andere leden van de RvB.[113]

(e) Vertrek Schoemaker uit de RvB

3.98 Volgens enkele geïnterviewden was de aanstelling van Schoemaker in de RvB van MNL het gevolg van afspraken die met haar gemaakt waren na de fusie tussen Meavita West en de Wielborgh. Zij is binnen de RvB van MNL in functie geweest van de fusiedatum 1 januari 2007 tot 1 april 2007.

---

112 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag p. 5.
113 Samenvattend verslag RvC-vergadering van 29 januari 2007.

3.99 In het samenvattend verslag van 26 maart 2007 wordt in de RvB het volgende vastgelegd:

> *Na het terugtreden van SMS* [Schoemaker] *uit de raad van bestuur wijzigt de taakverdeling. Zij zal zich specifiek gaan bezighouden met de buitenlandprojecten Spanje en Portugal, met vastgoed, en met een "roadshow" betreffende het Wielborgh-concept. DvdM wordt haar aanspreekpunt in de raad van bestuur.*

(f) Selectie van Verstraete als lid RvB MNL en zijn vertrek

3.100 Op 29 mei 2007 besluit de RvC tot een tijdelijke uitbreiding van de RvB met één lid voor een periode tot 1 juni 2008. In een door de RvB aangeleverde notitie wordt dit onderbouwd. Als belangrijkste reden wordt genoemd de ziekte van Kuiper, die langer afwezig zal zijn dan oorspronkelijk werd gedacht.

3.101 Over het profiel staat in de notitie:

> *Profiel en taken*
>
> *De Raad van Bestuur stelt voor om het te benoemen tijdelijk lid van de Raad van Bestuur primair te belasten met de directe aansturing en begeleiding van de algemeen directeuren, waar het hun rol betreft als gedelegeerd opdrachtgever van de 'Zo…. Mogelijk' programma's.*

3.102 De RvC gaat, na toelichting door Meuwese en Van de Meeberg, akkoord met de uitbreiding voor een bepaalde periode.

3.103 Verschillende leden van de RvC plaatsen dan wel opmerkingen bij de voordracht van Verstraete voor deze functie. Zo had de voorzitter graag een voorstel met meer dan één kandidaat ontvangen. Van der Veer ziet in het curriculum vitae van Verstraete meer een adviseur dan een lijnmanager en Schrikkema heeft een voorkeur voor een kracht ter ondersteuning van de bestaande leden van de RvB. Verstraete was in 2002 als adviseur betrokken bij de fusie van de organisaties die samen Meavita West zijn gaan vormen en kende dus de Meavitagroep, Meuwese en Van de Meeberg.[114] Over het zeer beknopte profiel en de taakverdeling binnen de RvB wordt niet gesproken. De benoemingscommissie (voorzitter Hermans en lid Schoenmaker) wordt gemandateerd om met de kandidaat te spreken en om, na advies van de OR en COR, tot benoeming namens de RvC over te gaan.

3.104 De exacte startdatum van Verstraete hebben onderzoekers niet kunnen vinden maar op basis van de samenvattende verslagen staat vast dat hij voor de eerste keer een vergadering van de RvB en het concernberaad bijwoont op 6 augustus 2007.

---

[114] Individueel commentaar van Van de Meeberg op Conceptverslag, p. 4.

3.105 Gezien het hoge tempo dat hij voorstaat (zie hierover in hoofdstuk 5, onderdeel B) verliezen de directeuren van de werkmaatschappijen en ook Van de Meeberg, het vertrouwen in Verstraete.

3.106 Na het vertrek van Meuwese schrijft Verstraete op 6 oktober 2007 een brief aan de RvC en daags erna een aparte brief aan de leden van de RvC die per 1 oktober 2007 tot de RvC zijn toegetreden. In de brief van 6 oktober gaat hij in op het proces rond zijn vertrek en spreekt hij daarover zijn ongenoegen uit.

3.107 In de brief aan de drie nieuwe leden van de RvC (Zoun-Baars, Maassen-Van den Brink en Berkers) schrijft hij over de samenstelling van de RvB dat er sprake is van een zeer riskante situatie:

> *Dat ik mij rechtstreeks tot u wend heeft alles te maken met de ontstane situatie binnen Meavita Nederland. Ik heb de afgelopen weken met ontzetting de ontwikkelingen gevolgd rondom het vertrek van de heer Meuwese en de uitnodiging van de heer Van de Meeberg om als lid van de Raad van Bestuur* […] *te willen aanblijven. In dit geval gaat het niet om de heer Meuwese maar om de beide andere leden van de Raad van Bestuur. Let op uw zaak. Mevrouw Kuiper is mijns inziens nog zo weinig stabiel dat zij zich in een gesprek op 20 september volledig achter de heer Meuwese opstelde in een gesprek tussen ons drieën. Nu distantieert zij zich van de heer Meuwese. De spanning die dat met zich meebrengt is door mij te constateren. De heer Van de Meeberg is wel in staat om zaken te regelen maar doet dat vanuit een super directierol. Hij is mijns inziens onvoldoende in staat bestuurlijke afstand te nemen. Er is dus sprake van een uiterst riskante situatie.*

3.108 De nieuwe leden van de RvC zijn verbaasd over de brief van Verstraete "*omdat hij in de recent daarvoor gehouden RvC-vergadering van 1 oktober 2007 geen enkel signaal had afgegeven noch enig commentaar heeft gegeven op de gang van zaken dat duidde op de later door hem te verzenden brief*".[115]

3.109 Op 2 november 2007 wordt Verstraete door de RvC van MNL ontvangen. Tijdens de vergadering leest Verstraete een door hem opgestelde tekst aan de RvC voor. Daaruit blijkt dat hij begin oktober 2007 niet op de hoogte was van zijn aanstaande vertrek, dat inmiddels wel al door Van de Meeberg aan de RvC was voorgesteld. Hij refereert aan een brief van de RvC aan hem, gedateerd 17 oktober 2007, waarin wordt geschreven dat de RvC voornemens is hem met onmiddellijke ingang te ontslaan als lid van de RvB. Aanleiding daarvoor is een gesprek dat de algemeen directeuren met Van de Meeberg hebben gevoerd en waarin de directeuren hebben aangegeven niet verder te willen met Verstraete. Verstraete is het oneens met de

---

115 Commentaar van Betrokkenen op het Conceptverslag, p. 6.

procedure en verzet zich tegen het voorgenomen ontslag.[116] Daarnaast tekent hij aan dat:

> […] *de statutair bepaalde consultatie van de RvB over het voorgenomen ontslag van een lid van de RvB (in dit geval Theo Meuwese) niet heeft plaatsgevonden.*

3.110 Ook licht hij toe waarom hij de brieven van 6 en 7 oktober 2007 heeft geschreven:

> *Als bestuurder ben ik wettelijk eindverantwoordelijkheid onder het regime van de statuten. Het klaarblijkelijk in gang gezette proces van mijn vertrek en daarmee kwetsbaarheid van de RvB heeft mij ertoe gezet om de brieven van 6 en 7 oktober te sturen.*

3.111 In het verslag van de RvC-vergadering van 2 november 2007 wordt gesproken over een ernstig geschaad vertrouwen tussen de RvC en Verstraete. De RvC houdt vast aan het besluit tot ontslag.

(g) De terugkeer van Kuiper

3.112 Na haar uitval in december 2006 in verband met ziekte, hervat Kuiper vanaf 17 september 2007 haar werkzaamheden voor 20%. Voor de RvC van 1 oktober 2007 wordt een memo geagendeerd met een plan voor werkhervatting, waarmee de vergadering akkoord gaat. Er wordt afgesproken dat zij gedurende een periode van 6 weken haar werk zal opbouwen en dat er in december 2007 overleg zal zijn om de periode daarna te bespreken.[117]

3.113 Er wordt een overzicht gemaakt van taken van Kuiper, waarbij onder andere wordt vastgelegd dat zij de vergaderingen van de RvB en RvC zal bijwonen, de HRM zal overnemen van Van de Meeberg en aanspreekpunt zal zijn voor twee van de algemeen directeuren van werkmaatschappijen.

(h) Van de Meeberg

3.114 Bij de fusie tot MNL is met Van de Meeberg afgesproken dat hij per 1 januari 2008 zal terugtreden als lid van de RvB.

3.115 In de aanloop naar de fusie heeft Meuwese in een bijeenkomst op 24 november 2006 in Zwolle, waar al het management verzameld was, aangekondigd dat Van de Meeberg een jaar na de fusie zou vertrekken. Hierover verklaart Van de Meeberg in zijn interview dat die aankondiging niet bevorderlijk is geweest voor zijn gezag.[118]

---

116 Inbreng van Verstraete tijdens het gesprek met de RvC van 2 november 2007.
117 Werkhervatting mevrouw J.N. Kuiper, van RvB aan RvC MNL, 18 september 2007.
118 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 14.

> *Theo heeft gezegd dat Van de Meeberg een jaartje meedraait en dan vertrekt, en dat mevrouw Kuiper en hij:* "Zij gingen het samen doen". […] *Ik ben later gekomen, maar toen was die toespraak al geweest, maar ik heb dat van vele kanten terug gehoord.* […] *Dat is het einde van je gezag, althans het begin van het eind van je gezag. Als je zegt van:* "hij blijft maar een jaartje". *Zo van:* "hij doet voor spek en bonen mee".

3.116 Mossou stelt in haar interview dat Van de Meeberg in de periode vanaf 1 januari 2007 niet erg zichtbaar is geweest omdat volgens haar voor iedereen al duidelijk was dat zijn benoeming tijdelijk was en hij zou gaan vertrekken.[119]

3.117 Op 3 september 2007 meldt Van de Meeberg in het concernberaad (dat bestond uit de leden RvB, directeuren werkmaatschappijen en de directeur innovatie) en de RvC dat hij al per 1 november zal terugtreden als lid RvB.[120]

3.118 In het verband met het vertrek van Meuwese, waartoe eind september 2007 besloten wordt, vraagt de RvC aan Van de Meeberg het voorzitterschap op zich te nemen '*voor de komende periode*'. De bedoeling is dat hij de RvB vormt samen met Kuiper en een op korte termijn te benoemen *chief financial officer* (**CFO**).[121]

3.119 Door Schoenmaker wordt in de RvC[122] de vraag gesteld of Van de Meeberg, gezien zijn naderend terugtreden, nog voldoende op de hoogte is van de kritische dossiers. Een antwoord op deze vraag is in het samenvattend verslag niet aangetroffen. Betrokkenen schrijven in hun reactie op het Conceptverslag dat door de RvC uitvoerig en indringend is gesproken over de geschiktheid van Van de Meeberg en dat het uit privacyoverwegingen begrijpelijk is dat deze overwegingen niet uitvoerig in het verslag is opgenomen.[123]

3.120 Er wordt niets vastgelegd over het benodigde profiel van de nieuwe voorzitter, de taakverdeling tussen de verschillende leden van de RvB of de vraag of Van de Meeberg de juiste competenties heeft om de rol van voorzitter in de ontstane crisissituatie (waarover meer in de volgende hoofdstukken) op zich te nemen. Hermans verklaart hierover in zijn interview: [124]

> Onderzoeker: *En dan besluit u op het moment dat meneer Meuwese weggaat om meneer Van de Meeberg te benoemen en dan is mijn eerste vraag was er een profiel van de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur?*

---

119 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 11.
120 Verslag Concernberaad 3 september 2007.
121 Samenvattend verslag RvC-vergadering 28 september 2007.
122 Samenvattend verslag RvC-vergadering 28 september 2007.
123 Commentaar Betrokkenen op Conceptverslag, p. 15.
124 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 31, 32 en 34.

Als je jouw algemeen directeur moet ontslaan en het idee van een algemeen directeur is toch iemand die moet zorgen dat die fusie en dat die organisatie bij elkaar gaat komen, dus strategisch op koers wordt gehouden. Als je al een idee had dat Daan in 2006 bij die discussie daarover al voorzitter had moeten worden in onze ogen, hoef je geen profiel te maken as such *want dan zeg je van: wij hebben een beeld.* […]

Hij zou weggaan per 1 januari 2008, verzoek was: wil je langer blijven? Hij zou tenminste [nog] *een jaar blijven. Misschien nog wel langer. Want, zeiden we, het gaat erom dat het iemand is die de organisatie kent, ik had mijn voelhorens uitgestoken in de organisatie. Ik heb heel lang gesproken met Jennyke. Die kende ik niet zo heel erg goed, maar kende haar wel, maar niet in de zin zoals ik Daan kende. Heb toen ook gezegd, is Daan de beste in jouw ogen om dat nu te gaan doen? Antwoord, ja.* […]

Onderzoeker: *Maar als u in april/mei 2007 constateert dat het in West niet op orde is en u dan in oktober moet nadenken over de vraag wie het wordt* […] *Als hij* […] *voor april/mei niet wist wat u in april/mei ontdekte namelijk dat het niet goed zat, is dat dan niet iets wat op hem reflecteert, op de vraag of hij het goed gedaan heeft, in zijn 5 jaar, 4 jaar* [bij Meavita West]*?*

Het is altijd achteraf goed te zeggen, zeg ik maar even hoor, want dat is heel makkelijk 5 jaar later. Maar op dat moment sta je voor de keuze als Raad van Toezicht met een organisatie die in problemen is, waar geen enkele continuïteit meer is en op dat moment kies ik voor continuïteit. En dan zeg ik, ik kies ook voor de versterking van de financiële positie […].

Wij zeiden […]*: wij hebben toen al discussie gehad over Daan of Theo als voorzitter. Eén van de twee functioneert niet. Waarom functioneert die niet? Het functioneerde nou net niet goed op de argumenten die wij aanvankelijk ook tegen Theo hadden als voorzitter.*

3.121 De Vente verklaart in zijn interview over zijn beleving van de verantwoordelijkheid van Van de Meeberg voor de problemen met Meavita West, die begin 2007 na de jaarafsluiting van 2006 helder werden, dat hij (Van de Meeberg) weliswaar verantwoordelijk was, maar waarschijnlijk niet van de problemen heeft geweten:[125]

Onderzoeker*: U zegt dat Van de Meeberg zich verantwoordelijk voelde. Was hij dat ook in uw beleving?*

In de zin dat hij verantwoordelijk was voor de situatie van Meavita West?

Onderzoeker*: Ja.*

---

125 Interview met De Vente van 20 december 2011, p. 49.

Deels wel, denk ik, maar ik denk ook dat hij het voor een groot deel niet geweten heeft. Ik bedoel, als je je nou voorstelt. Daan ging weg in 2006. Toen werd er een groot feest gegeven in de Grote Kerk in Den Haag, met toespraken en met van alles voor alle medewerkers van Meavita, druk bezocht. En een jaar later sta je ongeveer op dezelfde plek te vertellen dat er 1200 man uit moet. Als je die twee met elkaar combineert, dan is er iets gebeurd. En dat is niet alleen in dat jaar gebeurd, dat moet er ook daarvoor gebeurd zijn. Dus dan zeg ik ja, hij had daar deels verantwoordelijkheid in. Of hij alles heeft geweten, dat vraag ik mij af.

Onderzoeker: *Wat heeft hij niet geweten?*

Ik denk dat er heel veel vertrouwen was in de mensen die de RvB had aangesteld. […] *Dus ik denk dat hij, ik wil niet zeggen dat hij misgeïnformeerd is, maar hij heeft denk ik niet alle informatie gehad, die hij eigenlijk zou moeten hebben.*

3.122 De RvC schrijft in de reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag dat men Van de Meeberg niet verantwoordelijk houdt voor de problemen bij Meavita West in het laatste kwartaal van 2006, omdat men meent dat dit te wijten is aan het functioneren van Van der Vorst. Dat men daarover binnen de RvC kennelijk verschillend dacht, volgt uit de zelfevaluatie van de RvC van 4 februari 2008[126], waarin Schoenmaker zegt: [127]

> […] *de verantwoordelijkheid voor de gang van zaken in Meavita West is dan ook evenzeer die van Van de Meeberg.*

3.123 Op 1 oktober 2007 besluit de RvC om Van de Meeberg te benoemen als voorzitter:[128]

> […] *om Daan Van de Meeberg te benoemen als opvolger van Meuwese. Van de Meeberg is bereid het voorzitterschap op zich te nemen en noemt daarbij een termijn van 1 jaar. Hij zal samen met Jennyke Kuiper en een zo spoedig mogelijk (al dan niet interim) aan te trekken CFO de Raad van Bestuur vormen.*

3.124 Verstraete waarschuwt in een brief aan de RvC op 6 oktober 2007 voor de geschiktheid van Van de Meeberg als voorzitter van de RvB.

> *De heer Van de Meeberg is wel in staat om zaken te regelen maar doet dat vanuit een super directierol. Hij is mijns inziens onvoldoende in staat bestuurlijke afstand te nemen.*

---

126 Zelfevaluatie RvC 4 februari 2008.

127 Commentaar van Betrokkenen op Conceptverslag p. 5, zie punt 3.95

128 Betrokkenen hebben in hun reactie op het Conceptverslag (p. 9) aangegeven dat zonder tegenbericht van één van de gremia (waarmee vermoedelijk zal zijn bedoeld de algemeen directeuren en de COR) de beslissing definitief zou worden.

3.125 In de actualisering van zijn arbeidsovereenkomst wordt vastgelegd dat Van de Meeberg van 1 oktober 2007 tot uiterlijk januari 2009 de functie van voorzitter RvB zal vervullen "*ter borging van de goede zaken en de continuïteit van de RvB"*. Ook wordt vastgelegd dat "*de RvC gedurende die periode zich zal inspannen om een nieuwe voorzitter te vinden*."[129]

3.126 Van de Meeberg schrijft in zijn boek over zijn aanstelling: [130]

> *Aan mij werd door de Raad van Toezicht gevraagd om het voorzitterschap over te nemen. Onder de conditie dat dan de werving van de nieuwe voorzitter zal worden opgestart, heb ik het voorstel aanvaard. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft daarover vooraf overigens wel advies gevraag aan Jennyke Kuiper, lid van de Raad van Bestuur en herstellend van een ernstige ziekte, aan de algemeen directeuren aan de COR en aan de Centrale cliëntenraad.*

3.127 In hun interviews zeggen de algemeen directeuren (De Vente, Mossou, Van Rixtel en Van Lingen) geïnformeerd te zijn over de benoeming maar zij kunnen zich niet herinneren om advies gevraagd te zijn door de RvC.[131]

3.128 Mossou geeft aan dat Van de Meeberg zelf aan haar gevraagd heeft of hij het moest doen en dat zij hem heeft aangegeven ze in hem vertrouwen had, "*tenminste voor zover zij het kon overzien want hij was ook redelijk onzichtbaar altijd geweest*."[132]

3.129 Van Rixtel verklaart in zijn interview dat hij verbaasd was over de aanstelling:[133]

> *Ik was stomverbaasd dat er geen één consultatie was geweest van de Raad van Commissarissen over de stand van zaken in het bedrijf, om te weten welk profiel je nodig hebt. Ik was erg verbaasd dat Daan de nieuwe bestuurder was.*

Over het optreden van Van de Meeberg zegt van Rixtel:

> *Ik zie nog opstellingen van Daan waarin gezegd werd:* "Ja, we zitten hier wel in de verliezen, maar als je kijkt wat we allemaal aan mogelijkheden hebben." *Die waren constant aan het verdoezelen van de feiten. Dat was de sfeer waarin de hele financiële situatie verkeerde.*[…] *men* [was] *constant bezig om weg te praten wat het probleem was. Dat is het gevoel dat ik steeds had.*
>
> Onderzoeker: *Omdat men het niet begreep?*

---

129 Actualisering vaststellingsovereenkomst Van de Meeberg van 18 januari 2008.
130 Van de Meeberg, "*De ondergang van mijn Meavita*", p. 98.
131 Interview met De Vente van 20 december 2011, interview met Mossou van 19 januari 2012, interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, interview met Van Lingen van 15 december 2011.
132 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 11.
133 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 58 en 61.

Men wilde het niet onder ogen zien en men wilde er geen verantwoordelijkheid voor dragen. Dat is mijn statement. Anders doe je er iets aan.

3.130 Onderzoekers hebben Hermans in zijn interview bevraagd over het gesprek met de directeuren:[134]

Onderzoeker*: Heeft u ook met de directeuren gesproken?*

Uiteindelijk toen wij het besluit genomen hebben om Daan neer te zetten, hebben we daarna alle directeuren ingelicht en anderhalf uur met de directeuren daarover gesproken en volle instemming gekregen.

Onderzoeker*: Dat hebben wij niet van alle directeuren* [gehoord], […] *dat zij de volle instemming hebben gegeven.*

Dat verhaal ken ik maar al te goed […] *Is makkelijk achteraf, maar dat is absoluut gebeurd,* […]

Onderzoeker*: Na zijn benoeming?*

Ja, want wij hadden natuurlijk als Raad van Toezicht wel voor te zorgen dat er meteen opvolging is. […].

3.131 De RvC, Van de Meeberg en Kuiper hebben allen aangegeven dat zij geen signalen van de algemeen directeuren hebben ontvangen die erop wezen dat zij het niet eens zouden zijn met de benoeming van Van de Meeberg.[135] In een e-mail aan zijn RvC schrijft Van de Meeberg "*dat de directeuren de persoonlijke benadering van Hermans zeer hebben gewaardeerd en* [dat er] *sprake* [is] *van steun voor de genomen beslissing*."[136]

3.132 Kuiper zegt in haar interview over de bijeenkomst met de algemeen directeuren van begin oktober 2007:[137]

Dat was echt een stevige bijeenkomst. Zo van jongens, het is nu erop of eronder. Je doet mee of je doet niet mee en [we hebben] *uitgezet wat we dan zouden doen en dat commitment* [van de algemeen directeuren] *heeft ook op papier gestaan.*

3.133 Tijdens deze bijeenkomst heeft Van de Meeberg samen met de algemeen directeuren een actieplan gemaakt, dat op 2 november 2007 in de RvC wordt besproken.[138]

---

134 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 32.
135 Reactie van Betrokkenen op Conceptverslag, p. 9.
136 E-mail van Tangel namens Van de Meeberg aan de RvC van 6 oktober 2007.
137 Interview met Kuiper van 11 mei 2012, p. 24.
138 Actieplan Meavita Nederland, oktober 2007: "Herstel van de balans, aanpassing van de koers".

3.134 In deze vergadering wordt door de RvC bij de RvB aangedrongen op een sterkere sturing aan de algemeen directeuren door de RvB. Er wordt genotuleerd:[139]

> *Leden van de RvC wijzen op de noodzaak van een sterkere sturing aan de algemeen directeuren. Daarbij wordt wel opgemerkt dat, hoewel deze sterkere sturing noodzakelijk is, bij de keuze tussen een directieve benadering of een gezamenlijke aanpak met de algemeen directeuren, dit laatste de voorkeur heeft* […] *De voorzitter van de RvC concludeert dat een sterkere sturing noodzakelijk is, maar niet wordt gevonden in een top-down benadering. Samenwerking is noodzakelijk.*

3.135 Schoenmaker zegt over de voorzittersperiode van Van de Meeberg:[140]

> *De ene tegenslag bleef na de andere komen.* […] *De ene keer was het dus: zijn we bezig met het geld, de andere keer: waar gaan we naartoe, strategisch enz. en toen heeft Daan nog eens een keer zo'n strategienota gemaakt, dat was ook niets. Ook niets, het was te weinig en onvoldoende.*

3.136 In de RvC-vergadering van 28 april 2008 wordt vastgesteld dat er een *recovery*-manager zal worden ingezet naast Van de Meeberg.

3.137 Begin mei 2008 schrijven de controllers van drie van de vier werkmaatschappijen een brief aan de RvB (zie hoofdstuk 5, onderdeel D). Na ontvangst van die brief concludeert Van de Meeberg dat er sprake is van een vertrouwensbreuk tussen hem en de directeuren. Hij schrijft in een brief aan de algemeen directeuren van de werkmaatschappijen.[141]

> *Na ontvangst van deze brief donderdag jl. heb ik besloten niet inhoudelijk te reageren, maar de brief voor te leggen voor advies en commentaar aan de vier algemeen directeuren. Op vrijdag hebben jullie op de brief gereageerd.*
>
> *Daarbij is mij opgevallen:*
>
> - *dat drie algemeen directeuren van te voren op de hoogte zijn gebracht van het verzenden van een brief aan de RvB;*
> - *dat een algemeen directeur aangeeft de brief globaal te hebben gelezen;*
> - *dat de meeste algemeen directeuren de brief afdoen als: was al bekend, dat geeft aan dat we in een crisis zijn, we zijn het eens met de inhoud;*

---

139 Samenvattend verslag van de RvC-vergadering van 2 november 2007.
140 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 48.
141 Brief van Van de Meeberg aan algemeen directeuren van 12 mei 2008.

- *dat de algemeen directeuren kritiek hebben op de toon en bovendien Pieter op de procesgang.*

Ik heb de Pinksterdagen gebruikt om mijn mind op te maken en heb daarbij het volgende overwogen:

- *het betreft hier zware verwijten aan de Raad van Bestuur, en aan mij persoonlijk;*

- *met het pleidooi om alle activiteiten te stoppen die boven de werkmaatschappijen uitgaan wordt de meerwaarde van de fusie verworpen;*

- *gesuggereerd wordt dat de werkmaatschappijen de zaken op orde hebben en dat de problemen zijn terug te brengen tot de Raad van Bestuur en het concern;*

- *u neemt geen afstand van de brief.*

Op grond van bovenstaande is mijn conclusie dat er een vertrouwensbreuk is tussen de directeuren en mij. Waarbij ik opmerk dat ik het bestuurlijk volstrekt onjuist vind, dat deze boodschap wordt gebracht door drie controllers. Ik noem hier bewust niet de Raad van Bestuur, want ik vind dat de brief vooral geadresseerd is aan mij en niet aan Jennyke.

Daarom zal ik mij in de komende weken beperken tot de volgende activiteiten:

- *het inwerken van Leo Markensteyn en het overdragen van dossiers* […]

3.138 In de zelfevaluatie van de RvC over 2007 stelt Schoenmaker dat hij, na het vertrek van Meuwese, liever een andere kandidaat als voorzitter RvB had gezien. In de tekst staat hierover:[142]

De heer Schoenmaker is van mening dat het vertrek van de heer Meuwese uit de raad van bestuur goed, snel en professioneel is verlopen. Op dat moment had hij zelf meer behoefte aan een andere kandidaat voor het voorzitterschap dan Daan van de Meeberg.

3.139 Onderzoekers hebben, aan Hermans, en ook in verschillende andere interviews de vraag gesteld of de benoeming van Van de Meeberg in oktober 2007 door de RvC een verstandige beslissing is geweest.

3.140 Hermans zegt hierover in zijn interview dat hij naar stabiliteit en rust zocht:[143]

---

142 Zie bijlage 3.2.

143 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 36.

> […] *wat heeft de organisatie nodig, een zekere mate van rust, stabiliteit. Iemand die de organisatie kent, iemand die ook algemeen wordt gezien als een partij die in staat is om het concern bij elkaar te houden c.q. vooruit te helpen.*

3.141 Van der Veer zegt in haar interview op zoek te zijn geweest naar een verbindend figuur en continuïteit: [144]

> […] *we zaten toen in ons gevoel in ieder geval met alle hens aan dek. De werkmaatschappijen, met name de directeuren van de werkmaatschappijen, die moesten hun grote saneringen doorvoeren, projecten op holding niveau moesten gestopt worden, tot op zekere hoogte, maar het grootste deel. Dat betekent dat je de regievoering die je hebt vanuit de Raad van Bestuur dat die nog meer dan voorheen moet gaan over* "hoe krijg ik iedereen de slagen door, die we door moeten". *En dat betekent* "*verbinden*". *En dat brengt Van de Meeberg mee. Dat is één. En twee: Ik denk dat heel erg mee heeft gespeeld* "*continuïteit*".

3.142 Van Hees (concerncontroller in die tijd) antwoordt het volgende op de vraag van onderzoekers wat de houding van de directeuren van de werkmaatschappijen ten opzichte van Van de Meeberg was:[145]

> *Die namen hem gewoon niet serieus.*

3.143 Marring (als financieel directeur gestart in december 2007, dus na de het vertrek van Meuwese) zegt in haar interview.[146]

> *Daan* [Van de Meeberg] *kreeg geen poot aan de grond. De drie werkmaatschappijdirecteuren waren de baas.* […] *Ik heb Meuwese nooit ontmoet, maar mijn indruk is dat ze tegen Meuwese niet op durfden en tegen Daan wel. Uiteindelijk is Daan ook verdwenen in een soort coupe van de werkmaatschappijen.*

3.144 Markensteyn, die pas in mei 2008 is gestart, zegt in zijn interview dat er een groot vertrouwen was van Hermans in Van de Meeberg, maar dat het waarschijnlijk verstandig was geweest iemand naast Van de Meeberg te benoemen. Hij vraagt zich af of de commissarissen voldoende doordrongen waren van de omvang van de problemen.[147]

> *Dus, ik wil niet uitsluiten dat er ook, maar nogmaals dat heb ik allemaal niet meekregen, een heel groot vertrouwen van Loek Hermans in Daan Van de Meeberg was en ik kan dat ook begrijpen. Maar nogmaals als ik terugblik dan zou het niet verkeerd zijn geweest om*

---

144 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 17.
145 Interview met Van Hees van 23 november 2011, p. 53.
146 Interview met Marring van 23 november 2011, p. 10.
147 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 18.

> *misschien Van de Meeberg te handhaven, maar er tegelijk iemand bij te zetten of een voorzitter boven te zetten. Maar ik durf niet precies in te schatten of ze echt met z'n allen een beeld hadden van hoe urgent de problemen waren. Dat weet ik niet. Wat ik, toen ik half mei 2008 binnenkwam, ervoer was dat er niet echt een gevoel van urgentie in die organisatie was. En dan kun je zeggen van: dat begrijp ik niet want ze hebben een miljoen verlies in de week, maar het was wel zo. Er werd toch* […] *vooral vooruit gedacht over hoe het over 5 jaar zou moeten kunnen zijn en hoe prachtig het allemaal zou worden in de thuiszorg en in de thuishulp. Dus* […] *het gevoel van urgentie was er niet.*

3.145 Van de Meeberg kondigt op 25 juni 2008 in de RvC zijn vertrek aan: [148]

> *Op zijn verzoek krijgt de heer Van de Meeberg het woord. Hij deelt mee dat hij na goed overleg met de heer Markensteyn en mevrouw Kuiper op 1 juli wil terugtreden als voorzitter van de Raad van Bestuur. De heer Van de Meeberg blijft op verzoek van de heer Markensteyn de komende periode nog beschikbaar als adviseur.*

(i) Besluit tot benoeming van een CFO

3.146 Verschillende keren is binnen de RvC gesproken over de noodzaak om een CFO te benoemen in de RvB. Bij het vertrek van Meuwese uit de RvB (28 september 2007) wordt vastgesteld dat het bestuur moet bestaan uit 3 leden: Van de Meeberg, Kuiper en een CFO.

3.147 In het samenvattend verslag van de RvC van 1 oktober 2007 wordt vastgelegd "*dat van De Meeberg bereid is om het voorzitterschap op zich te nemen (hij noemt daarbij een termijn van een jaar). En dat hij samen met Kuiper en een zo spoedig mogelijk (al dan niet interim) aan de trekken CFO de RvB zal vormen*."[149]

3.148 In de RvC-vergadering van 10 oktober 2007 wordt beschreven dat gewerkt wordt aan het opstellen van een conceptprofiel voor de CFO.[150]

3.149 In de AC-vergadering van 30 oktober 2007 wordt een concepttekst voor een profiel besproken en aangevuld.

3.150 In de brief van PwC aan de RvB en de RvC van 1 november 2007 wordt geadviseerd om een CFO te benoemen: "*een financieel deskundige (CFO) op Raad van Bestuursniveau, die primair verantwoordelijk wordt voor de aansturing en monitoring van maatregelen en reorganisatieplannen.*" [151] [152]

---

148 Samenvattend verslag van de RvC-vergadering 25 juni 2008.

149 Samenvattend verslag van de RvC-vergadering 1 oktober 2007.

150 Samenvattend verslag van de RvC-vergadering 10 oktober 2007.

151 PwC aan RvB en RvC van 1 november 2007, getiteld: "financiële situatie Meavita Nederland".

152 In de reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag noemen zij (p. 11) dat de beslissing tot het aantrekken van een CFO niet is ingegeven door PwC, maar een beslissing is van de RvC van 1 oktober

3.151 Op 2 november 2007 stelt de RvC het profiel vast en wordt de procedure voor de werving van een CFO besproken.

3.152 In het profiel voor de te werven CFO wordt nogmaals het belang van de decentrale, zelfstandige werkmaatschappijen benadrukt en wordt het volgende opgenomen: [153]

> *Meavita Nederland heeft 4 grote werkmaatschappijen, die erg zelfstandig zijn in het behalen van de resultaten. De besturingsfilosofie is daarop afgestemd en zal ook voor de nieuw te benoemen CFO het uitgangspunt moeten zijn.*

3.153 In de procedure wordt afgesproken dat een commissie bestaande uit Schoenmaker en Berkers van de RvC en Kuiper uit de RvB met de kandidaten zal spreken, nadat eerder een gesprek met Van de Meeberg en de HRM adviseur heeft plaatsgevonden.

3.154 In het voortgangsbericht van de RvB aan de RvC van 22 november 2007 staat dat, na gesprekken met vijf kandidaten door Van de Meeberg en de HR-adviseur, drie kandidaten zijn overgebleven voor de vervolggesprekken met de leden van de RvC en Kuiper.

3.155 In een e-mail van Tangel aan de RvC worden de resultaten van die gesprekken vastgelegd. Eén kandidaat was niet voldoende geschikt, een andere kandidaat paste niet qua arbeidsvoorwaarden en de derde was inhoudelijk sterk maar had onvoldoende bestuurlijke ervaring voor een CFO-functie. In een bijlage bij deze e-mail stelt Schoenmaker voor om toch de derde kandidaat (Marring) te benoemen.[154]

3.156 In antwoord op de e-mail van Tangel schrijft Schoenmaker dat hij een voorkeur heeft voor een tweehoofdig model voor de RvB en dat hij benoeming van een CFO in de RvB niet nodig vindt.[155]

> *Bij nader inzien ben ik ervan overtuigd dat het beter is een dergelijke Directeur Financiën en Control te hebben dan nu een CFO in de RvB te benoemen. Mijn oordeel is niet afhankelijk van de kwaliteiten van Cis Marring ontstaan, maar komt voort uit een voorkeur voor een 2 hoofdig RvB model met bestuurders die bestuurlijk strategisch inzicht hebben.*

3.157 Op 30 november 2007 schrijft Van de Meeberg een notitie aan de RvC waarin hij vastlegt dat er nu geen discussie wordt gevoerd over de gewenste toekomstige samenstelling van de RvB. In deze notitie stelt hij vast dat de RvC en de RvB van

---

2007. Zij schrijven over de aanbeveling van PwC van 2 november 2007*:* "*PwC formuleerde slechts wat zij van de RvC had vernomen*."

153 Procedure en conceptprofiel, vergadering RvC 2 november 2007.

154 E-mail Tangel aan RvC met kopie aan RvB van 23 november 2007.

155 E-mail van Schoenmaker aan Van de Meeberg en Kuiper van 4 december 2007 met kopie aan Hermans, Schrikkema, Van der Veer en Berkers.

mening zijn dat Marring niet voldoende bestuurlijke kwaliteiten heeft voor een plaats in de RvB. Hij doet het voorstel om Marring te benoemen als financieel directeur en daarnaast een concerncontroller (Meij) te benoemen met veel kennis van de zorg. Vastgelegd wordt dat de financieel directeur aanwezig zal zijn bij de vergaderingen van de RvB en het concernberaad en dat de financieel directeur en de concerncontroller beiden bij de AC aanwezig zullen zijn.[156]

3.158 In hun reactie op het Conceptverslag schrijven Betrokkenen dat de RvC er noodgedwongen toe is overgegaan om een financieel directeur te benoemen in plaats van de gewenste CFO, omdat men, gezien de krapte op de arbeidsmarkt voor financiële bestuurders in de zorg, geen geschikte kandidaat voor de CFO-rol kon vinden, Zij vonden Marring een uitstekende kandidaat die veel ervaring had met het werken in concernverhoudingen en het was voor hen een duidelijke optie om Marring op termijn, in overleg met de nieuwe voorzitter RvB, tot lid van de RvB te benoemen. [157]

3.159 Marring (half januari 2008) en Meij (begin januari 2008) worden als respectievelijk financieel directeur en concerncontroller aangesteld. Beiden zijn aangesteld op interim-basis.

3.160 In zijn interview verklaart accountant Van Kommer van PwC over de aanstelling van Marring:[158]

> *Het maakt natuurlijk wel wat uit of je daar in een uitvoerende rol zit of in een bestuurlijke rol.*
>
> [...] *Daar was zij te licht voor. Daar had gewoon een hele stevige financiële bestuurder moeten zitten en misschien wel meer dan een CFO. Een CFO-plus. Die in dit soort situaties gewoon doorgepakt had. En daar was Cis niet de persoon naar.*

3.161 In het verslag van het exitinterview dat Marring na haar vertrek in februari 2009 met Berkers heeft gevoerd, is het volgende vastgelegd over haar beleving van haar beperkte slagkracht:[159]

> *De positie van financieel directeur ten opzichte van de controllers was niet vastgelegd. Twee van de vier controllers hebben de positie nooit geaccepteerd, zeker niet als een functionele rapportagelijn. C. Marring meent dat dit haar effectiviteit in negatieve zin heeft beïnvloed. Het betreft de twee controllers van Sensire en Vitras.*

---

156 Notitie inzake de benoeming van een financieel directeur en concerncontroller van 30 november 2007, van Van de Meeberg aan RvC van 30 november 2007.

157 Commentaar Betrokkenen op Conceptverslag, p. 11, 12 en 16.

158 Interview met Kommer en Vestergaard van 27 januari 2012, p. 46.

159 Exit interview Marring van 26 februari 2009.

3.162 In haar interview met onderzoekers en in haar reactie op het Conceptverslag voegt Marring daaraan toe:[160]

> *Het was mijn frustratie, als ik iets vroeg of als ik zei:* "ik wil graag langskomen om dat en dat in te zien"*, dat ik van sommigen kreeg te horen van* "wie ben jij". Jij hebt niks over mij te vertellen." *Dat was de verhouding.* […] *De moeizame relatie met de controllers, van Sensire en Vitras vooral, leidde tot gespendeerde 'vechttijd' in plaats van 'bouwtijd', bijvoorbeeld bij rapportering, het opstellen van herstelplannen en het schoon schip maken met onderlinge TVfoon- en financieringsverhoudingen.*

3.163 Berkers zegt hierover in haar interview dat zij het niet eens is met de analyse van Marring.[161]

3.164 Betrokkenen vragen zich in hun reactie op het Conceptverslag af of, indien Marring benoemd zou zijn geweest als CFO, zij niet op hetzelfde gebrek aan medewerking van de controllers zou zijn gestuit. Zij wijzen er hierbij op dat Marring direct toegang had tot en aanwezig was bij de vergaderingen van de RvB, de RvC en de AC. Ook Marring geeft aan dat zij niet de illusie heeft dat de loop der gebeurtenissen substantieel anders zou zijn geweest als ze de positie van CFO had gehad.[162]

(j) De zoektocht naar een nieuwe voorzitter en de noodzaak tot benoeming van een *recovery-manager*

3.165 Tijdens de RvC-vergadering van 4 februari 2008 wordt vastgelegd dat in de vergadering van april 2008 de procedure zal worden geagendeerd om te komen tot een profiel van de nieuwe raad van bestuur en de te benoemen kandidaten.[163]

3.166 Op 14 april 2008 wordt binnen de RvC met headhunter Van der Kruijs gesproken over het gewenste toekomstige profiel van de RvB. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan de vraag of in de toekomst een twee- dan wel driehoofdige leiding (inclusief een CFO) de voorkeur heeft, het profiel daarvan en de positie van de huidige functionarissen.

3.167 Met Van der Kruijs wordt ook van gedachten gewisseld over de competenties in het profiel van de nieuwe RvB. Van der Kruijs belooft naar aanleiding van deze discussie een hernieuwd profiel op te stellen. De benoemingscommissie zal bestaan uit Hermans, Schoenmaker en Zoun-Baars.[164]

---

160 Interview met Marring van 23 november 2011, p. 23 en reactie van Marring op het Conceptverslag.
161 Interview met Berkers van 19 maart 2012, p. 7.
162 Reactie van Betrokkenen op Conceptverslag, p. 12 en reactie van Marring op het Conceptverslag.
163 Samenvattend verslag van de RvC-vergadering 4 februari 2008.
164 Samenvattend verslag van de RvC-vergadering 14 april 2008

3.168 Op 29 april 2008 wordt, naar aanleiding van de financiële situatie, in de RvC gesproken over hervormingen in de RvB en de noodzaak tot benoeming van een *recovery-manager*:[165]

> *De heer Van de Meeberg zegt van de accountant het advies te hebben gekregen een recovery-specialist in te schakelen om kapitaal aan te trekken en rigide te sturen (een* 'pinchhitter'*). De voorzitter wijst erop dat de positie van de heer Van de Meeberg in toenemende mate lastiger wordt omdat zijn aangekondigde vertrek zijn effectiviteit beïnvloedt. De heer Van de Meeberg beaamt dat.* […]*. De heer Schoenmaker doet de suggestie om tijdelijk iemand naast de heer Van de Meeberg te plaatsen in verband met diens beoogd vertrek. De heer Van de Meeberg onderschrijft dat.* […] *Een tijdelijke uitbreiding van de Raad van Bestuur is (daartoe) gewenst* […] *De heer Schoenmaker is van mening dat een* recovery-manager *een centrale positie in de Raad van Bestuur zal opeisen en ook over bestuursbevoegdheden moet kunnen beschikken. De heer Van de Meeberg kan zich erin vinden de Raad van Bestuur tijdelijk uit te breiden met een crisismanager. Hiertoe wordt besloten. Het betreft dan, aldus de voorzitter, de positie van COO.*

(k) Selectie en benoeming van Markensteyn

3.169 Schoenmaker verklaart over de noodzaak tot benoeming van een *recovery-manager* in zijn interview dat Van de Meeberg onvoldoende tot stand bracht. Schoenmaker heeft toen, via Twijnstra Gudde Interim Management BV, Markensteyn als kandidaat *recovery- manager* geïdentificeerd.[166]

3.170 Markensteyn wordt begin mei 2008 voor een periode van 4,5 maand benoemd, tot 1 oktober 2008. Bij de start heeft hij aangegeven slechts voor 4,5 maand beschikbaar te zijn en dat dus direct naar een opvolger gezocht moet worden.[167]

3.171 In de opdrachtovereenkomst tussen Twijnstra Gudde en MNL van 8 mei 2008 wordt vastgelegd dat Markensteyn als lid van de RvB wordt aangesteld en dus niet als voorzitter. Hij wordt verantwoordelijk "*voor het opstellen en doorvoeren van maatregelen gericht op de continuïteit van Meavita Nederland, meer in het bijzonder voor structurele aanpassing van de bedrijfsvoering en de organisatie, waaronder verhoging van de flexibiliteit, gericht op een financieel resultaat van € 0 over 2008*." [168]

---

165 Samenvattend verslag van de RvC-vergadering 28 april 2008.
166 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 48.
167 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 3.
168 Het stuk wat onderzoekers hebben ingezien is een ongetekend exemplaar.

3.172 Markensteyn begint op 13 mei 2008 en, hoewel Van de Meeberg aanblijft als voorzitter tot 1 juli 2008, is die vanaf het moment dat Markensteyn aantreedt niet veel meer aanwezig.[169] Markensteyn verklaart hierover:

> *Daan was niet of nauwelijks aanwezig en ik zat alles voor. Dus vergaderingen met de directeuren van de werkmaatschappijen, vergaderingen die met Raad van Bestuur en stafmedewerkers waren er en Daan was niet meer dagelijks aanwezig. Hij was beschikbaar als ik het hem vroeg.*

3.173 Van de Meeberg merkt hierover op dat hij met Kuiper en Markensteyn had afgesproken dat Markensteyn de leiding zou nemen vanaf het moment dat hij startte. Markensteyn en Kuiper bevestigen dit.[170]

3.174 Dat het niet voor iedereen duidelijk was dat Markensteyn meteen de voorzittersrol op zich zou nemen blijkt uit in een e-mail van Marring aan Berkers van 27 mei 2008 waarin zij laat weten dat het in de organisatie wordt beleefd als "*2 kapiteins op 1 schip*":

> *Ten slotte heb ik mij gisterenavond verbaasd over de uitspraak dat Daan tijdens zijn vakantiemaand nog bestuursvoorzitter blijft. Dit is in tegenspraak met wat Leo* [Markensteyn] *mij eerder had gemeld. De afgelopen 2 weken (sinds Leo binnen is & sinds Daan geen bemoeienis heeft met drie werkmaatschappijen) heb ik gemerkt hoe onmogelijk het is om 2 kapiteins op 1 schip te hebben. Het heeft geleid tot patstellingen en negatieve emoties in een tijd waarin er voortvarende besluiten een eerste vereiste zijn.*

3.175 Markensteyn heeft in zijn interview beschreven wat hij aantrof bij zijn start. Hij heeft op 14 en 15 mei 2008 een management conferentie bijgewoond om kennis te maken met de organisatie. Hij beschrijft dat het hem verraste dat men bezig was met een "*brand-preventieplan*" in plaats van met het "*blussen van de brand*":[171]

> *En wat mij verraste* […]*, in die tweedaagse, was* […] *het beeld dat geschetst was aan problemen die er waren en de zaken die daar, althans door sommigen besproken werden. Want ze hebben mij altijd geleerd dat als je huis in brand staat, dan moet je niet gaan werken aan een brandpreventieplan maar dan moet je gaan blussen. En als ik de beeldspraak voortzet dan ging het in een aantal opzichten meer over een brandpreventieplan dan over de feitelijke brand die er was.* […] *dat was voor mij een enorme discrepantie tussen wat ik aan problemen had gehoord en datgene waar men over sprak.*

---

169 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 4.
170 Commentaar Betrokkenen op Conceptverslag, p. 12.
171 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 1.

(l) Selectie en benoeming van Laurey

3.176 In de RvC-vergadering van 25 juni 2008 wordt een voorgenomen besluit genomen om Laurey per 1 oktober 2008 aan te stellen als voorzitter van de RvB.

3.177 Op het voornemen tot zijn benoeming zijn, volgens het samenvattend verslag van deze vergadering, positieve reacties ontvangen van de COR en de CCR. De algemeen directeuren geven op 25 juni 2008 in een brief aan Hermans te kennen dat zij graag een gesprek willen voeren over de ernst van de continuïteitsproblemen en hun ideeën om tot een oplossing te komen alvorens een advies te geven.[172]

3.178 Er wordt genotuleerd:[173]

> *De Raad van Commissarissen stelt vast dat de reactie van de algemeen directeuren op verschillende manieren valt te interpreteren*

3.179 Naar aanleiding van deze brief vindt in de zomer van 2008 een gesprek plaats tussen een delegatie van de RvC (Hermans en Zoun-Baars) en de directeuren. Volgens hen[174] is daar aan de orde geweest hun vraag of het verstandig was nu weer een bestuurder voor onbepaalde tijd te werven, omdat er gesproken moest gaan worden over ontvlechting van het concern. De directeuren hebben besloten geen advies uit te brengen over de benoeming van een nieuwe voorzitter.

3.180 In de RvC-vergadering van 3 september 2008 wordt over dit gesprek genotuleerd dat de directeuren hebben aangegeven geen advies te zullen uitbrengen omdat de benoeming van een nieuwe voorzitter in hun opvatting onder de huidige omstandigheden niet de belangrijkste prioriteit zou moeten zijn. Achtergrond van die opstelling was, volgens Hermans in het samenvattend verslag, de opvatting van de directeuren dat met een dergelijke benoeming een mogelijke opsplitsing van het concern bemoeilijkt wordt.

3.181 Laurey start op 1 oktober 2008 en blijft aan tot het einde van de Onderzoeksperiode.

3.182 In haar exitinterview geeft Marring aan "*dat de aanstelling van Markensteyn een goed besluit is geweest maar dat deze periode beter verlengd had kunnen worden. Toen duidelijk was dat hij zou gaan vertrekken gingen de directeuren weer hun eigen gang en zijn 'kostbare' maanden verloren gegaan. De aandacht van Laurey was de eerste weken gericht op continuïteit, terwijl meer prioriteit gegeven had moeten worden aan overleven. Ook hierbij is tijd verloren gegaan*."[175]

---

172 Brief directeuren werkmaatschappijen aan de RvC van 25 juni 2008.
173 Samenvattend verslag van de RvC-vergadering van 25 juni 2008.
174 Interviews met Van Lingen van 25 december 2011 p. 29 en Mossou 19 januari 2012, p.11.
175 Exit interview Marring 26 februari 2009 met Berkers.

(m) Benoeming Groot als CFO

3.183 Op 6 november 2008 besluit de RvB dat een CFO zal worden aangetrokken op basis van het profiel dat eind 2007 is vastgesteld.

3.184 Onderzoekers hebben vastgesteld dat vanaf januari 2009 Groot is aangetrokken als beoogd CFO maar dat hij deze rol niet meer heeft vervuld. In het verslag van de ontvlechtingsbijeenkomst van 5 januari 2009 wordt vastgelegd:

> *Wouter Groot was beoogd CFO, maar dit traject is stilgezet. Cis Marring zal tot eind januari ingezet worden.*

3.185 Op 12 januari 2012 wordt over de rol van Groot in de RvB vastgesteld:

> *Titulatuur Wouter Groot: Cis adviseert om haar functietitel over te nemen, te weten financieel directeur. Dit laat onverlet het oorspronkelijke plan om Wouter als CFO te benoemen.*

(n) Vertrek Kuiper

3.186 Op 5 januari 2009 wordt in het samenvattend verslag van de RvB vastgelegd dat Kuiper vanaf 1 januari 2009 formeel geen bestuurder meer is.

3.187 Op 23 maart 2009 wordt een vaststellingsovereenkomst getekend tussen MNL en Kuiper waarin wordt vastgelegd dat zij per 31 maart 2009 uit dienst zal treden.

(o) Vertrek Laurey

3.188 Per 25 mei 2009 aanvaardt Laurey een functie bij een andere werkgever en komt er een einde aan zijn dienstverband met MNL.

(p) Conclusie

3.189 Zowel S&TZG als Meavitagroep hebben in hun jaarstukken 2006 verklaard dat zij de Zorgbrede Governancecode toepasten. Na de fusie werd de Meavita Governancecode vastgesteld die grotendeels dezelfde tekst bevatte als de Zorgbrede Governancecode.[176]

3.190 In de reglementen van de RvT van Meavita West en van de RvC van MNL is niet vastgelegd welke procedures worden gehanteerd bij de aanstelling van nieuwe bestuurders. Onderzoekers hadden (op basis van hun persoonlijke ervaringen met dergelijke processen) verwacht dat er bij de vorming van een nieuw concern profielen zouden zijn gemaakt waarin de gewenste competenties en ervaring van de

---

[176] Zie punten 3.55 en 3.56.

leden van de nieuwe RvB zouden zijn gedefinieerd. De nieuwe RvB stond namelijk voor een forse opgave aangezien:

- de nieuwe fusieorganisatie een stuk omvangrijker zou zijn dan elk van de twee bestaande organisaties en er ambitieuze, concern overstijgende, doelstellingen waren gedefinieerd in het fusiedocument;[177]
- er met de invoering van de WMO belangrijke uitdagingen waren voor alle onderdelen van het concern;[178]
- er binnen S&TZG nog beperkt resultaat was geboekt met het implementeren van de fusie uit 2005; en[179]
- ook binnen Meavita West de onderdelen Thuiszorg en Woonzorg erg zelfstandig opereerden en ook bijvoorbeeld IT-systemen nog weinig geïntegreerd waren.[180]

3.191 Niet alleen wilde MNL gebruik maken van de nieuwe technologische mogelijkheden, ook was men van plan een fors deel van de *back-offices* en de IT in elkaar te schuiven. Dat dit niet eerder op grote schaal succesvol gebeurd was binnen de verschillende onderdelen van MNL en dat daarmee bij de leden van de nieuwe RvB geen ervaring bestond, maakte dit, in de ogen van onderzoekers, tot een fors risico.[181]

3.192 Betrokkenen schrijven het hiermee oneens te zijn, aangezien het niet de bedoeling was een veel meer complexe organisatie te creëren, de organisaties nagenoeg ongewijzigd zouden blijven, de holding een beperkte taakopvatting had, de WMO vooral een opgave was voor de verschillende werkmaatschappijen en er binnen Meavita West wel een paar zaken waren geïntegreerd (Treasury, MDC en Flexwerk). Zij geven aan dat de benoemde bestuurders succesvolle bestuurders waren van grote zorgorganisaties die een nieuwe grote zorgorganisatie gingen besturen. Daarnaast geven zij aan dat het creëren van het *shared service centre* een opdracht voor langere termijn was. [182]

3.193 Onderzoekers stellen vast dat er in de fusie-doelstelling wordt gesproken over doelstellingen te bereiken 'binnen afzienbare termijn. Daarnaast wordt in hoofdstuk 5, onderdeel N van dit verslag vastgesteld dat er ambitieuze ICT-doelstellingen zijn gedefinieerd waarbij het nodige aan integratie binnen een jaar gerealiseerd moest

---

177 Hoofdstuk 4, onderdeel D.
178 Hoofdstuk 8.
179 Hoofdstuk 5, onderdeel G.
180 Hoofdstuk 6, onderdeel G.
181 Hoofdstuk 4, onderdeel D.
182 Reactie van Betrokkenen op Conceptverslag, p. 13.

zijn. Ook het TVfoon-project (beschreven in hoofdstuk 10) en de voorgenomen inrichting van een landelijke thuishulporganisatie (beschreven in hoofdstuk 8) zijn activiteiten waarmee, kort na de fusie, al getracht werd concernbrede resultaten te bereiken.

3.194 Ook gelet op de felle discussie die is gevoerd over de te benoemen bestuurders, had het volgens onderzoekers voor de hand gelegen te werken aan de hand van profielen.[183]

3.195 De RvB van MNL is onvoldoende stabiel geweest om de forse problemen waar Meavita mee geconfronteerd werd (die in de volgende hoofdstukken worden besproken) het hoofd te bieden. Het aantal wisselingen was groot (vier voorzitters in een periode van minder dan twee jaar) en de samenstelling, vanwege onder meer de langdurige ziekte van een lid en het ontbreken van een CFO, niet optimaal.

3.196 Het functioneren van Meuwese heeft niet bijgedragen aan het realiseren van een succesvolle fusie omdat hij het vertrouwen van de directeuren, en later ook zijn medebestuurslid Van de Meeberg, al snel na de fusie is verloren.[184]

3.197 Hermans heeft in april/mei 2007 van externen meerdere signalen ontvangen over het gedrag van Meuwese Schoenmaker heeft in april grote vraagtekens gesteld bij het door Meuwese gepresenteerde strategiestuk en tussen juli en september 2007 liep de irritatie bij de AC op over de onheldere en tegenvallende cijfers. [185]

3.198 In de zelfevaluatie van de RvC over 2007 (**bijlage 3.2**) noemen Van der Veer en Hermans dat zij (ook externe) signalen over Meuwese hadden ontvangen en daarover samen overleg hebben gevoerd. En dat zij er beducht voor waren dat het aan de orde stellen daarvan, gezien ook het voortraject, bij de andere leden van de RvC weerstanden zou oproepen. Hermans zegt in dit document "*dat hij heeft willen wachten met ingrijpen in verband met onzekerheid over de opstelling van andere commissarissen. Het terugtreden van een deel van de commissarissen was een reële mogelijkheid en had weer andere problemen opgeleverd.*"[186] Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat de betrokken RvC-leden van mening zijn dat geen uitstel over het ontslag van Meuwese heeft plaatsgevonden. Onderzoekers maken uit het document zelfevaluatie RvC 2007 echter iets anders op. [187]

---

183 Zie hoofdstuk 4, onderdeel B.

184 Zie punten 3.74 tot en met 3.80.

185 Zie punt 3.80.

186 Zie punt 3.245 en evaluatie RvC MNL van 4 februari 2008 (bijlage 3.2). In de reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag geeft Hermans aan dat hij tussen juli en september 2007 contact heeft gezocht met andere commissarissen om vast te stellen of ze het met elkaar eens waren dat, indien de cijfers geen vertrouwen zouden wekken, de RvC zou overgaan tot het beëindigen van de positie van Meuwese als voorzitter.

187 Reactie Betrokkenen op het Conceptverslag p. 14.

3.199 Bij de benoeming van Verstraete (in juni 2007) was er sprake van een zeer beknopt profiel en slechts één kandidaat. De RvC was met dat laatste niet gelukkig.[188]

3.200 De zorgelijke financiële situatie van MNL op 1 oktober 2007 was onder andere het gevolg van forse problemen bij Meavita West, die onder het voorzitterschap van Van de Meeberg (tot eind 2006) zijn ontstaan. De RvC hield hiervoor echter Van der Vorst verantwoordelijk en niet Van de Meeberg.[189]

3.201 Commissarissen hebben verklaard dat er binnen de RvC uitvoerig en indringend is gesproken over de geschiktheid van Van de Meeberg om de snelle en doortastende acties te ondernemen die er nodig waren om het tij te keren. De RvC heeft verklaard unaniem en bewust gekozen te hebben voor benoeming van Van de Meeberg voor een periode van maximaal een jaar om rust in de organisatie te houden en in die periode uit te kunnen kijken naar een opvolger. Uit de tekst van de zelfevaluatie van de RvC over 2007 blijkt dat Schoenmaker in januari 2008 heeft verklaard liever een andere voorzitter te hebben benoemd.[190]

3.202 Enkele algemeen directeuren hebben in hun interview aangegeven verbaasd te zijn geweest over de benoeming van Van de Meeberg en deze niet te steunen. Het is onderzoekers echter duidelijk geworden dat de directeuren aan de voorzitter van de RvC en de leden van de RvB hun steun voor dit besluit hebben geuit.[191]

3.203 Van de Meeberg werd benoemd in een situatie waarin de andere bestuurder herstellende was van een ernstige ziekte en zonder de financiële versterking van het bestuur waarop de accountant had aangedrongen. De financiële ondersteuning van de RvB werd door de aanstelling van Marring en Meij wel versterkt.[192]

3.204 De RvC had de overtuiging de juiste voorzitter te benoemen. Commissarissen hebben in dit verband aangegeven dat bij de benoeming van Van de Meeberg de continuïteit en zijn verbindende persoonlijkheid de doorslag hebben gegeven. Onderzoekers concluderen dat velen hem inderdaad een bindende persoonlijkheid hebben genoemd. Achteraf is te constateren dat hij er niet in is geslaagd om de directeuren te laten samenwerken langs de door de RvB uitgezette lijnen om de nodige belangrijke ombuigingen te realiseren.[193]

3.205 Hoewel de RvC meerdere malen de noodzaak tot aanstelling van een CFO heeft vastgesteld, het besluit tot benoeming van een CFO in de RvC en de RvB is genomen en accountant PwC daartoe heeft opgeroepen, heeft de RvC wegens krapte

---

188 Zie punt 3.101 en 3.103.
189 Zie punten 3.121 en 3.122.
190 Zie punt 3.138
191 Zie punten 3.127, 3.129, 3.131 en 3.132.
192 Zie punten 3.120 en 3.122.
193 Zie punten 3.140 en 3.141 en overige hoofdstukken van dit verslag.

op de arbeidsmarkt van financiële zorgbestuurders in plaats daarvan een financieel directeur aangesteld die aan de RvB rapporteerde. Onderzoekers vinden dat, gezien de beperkte financiële expertise van Van de Meeberg en Kuiper en de opstelling van de directeuren van de werkmaatschappijen, opvallend.[194]

3.206 Bovendien werd een financieel directeur benoemd die geen ervaring in de zorg had, zij het dat dit gedeeltelijk gecompenseerd werd door de gelijktijdige benoeming van een controller met een ruime zorgervaring. Tenslotte werd niet vastgelegd wat de positie van de financieel directeur en de concerncontroller was ten opzichte van de directeuren en controllers van de werkmaatschappijen. Hiervan stellen onderzoekers vast dat dit het functioneren van de financieel directeur, in elk geval in haar eigen beleving, heeft gehinderd. Pas eind 2008 werd er besloten een CFO te benoemen maar dat is in verband met de ontvlechting van het concern niet meer gerealiseerd.[195]

3.207 De benoeming van interim-manager Markensteyn voor een periode van 4,5 maand (waarvan de eerste anderhalve maand formeel als lid RvB en niet als voorzitter) in een periode waarin duidelijk was dat er zeer rigoureus moest worden ingegrepen, gaf hem slechts een beperkte periode om zaken te realiseren. Daarbij stellen onderzoekers vast dat de opdracht aan Markensteyn in het contract met Twijnstra Gudde (het aansturen op een financieel resultaat van € 0 in 2008) wel zeer ambitieus was voor een zo korte periode.[196]

3.208 Door de beperkte duur van de benoeming van Markensteyn, zijn aanstelling als lid van de RvB in plaats van voorzitter en daarna de focus op het ontwerpen van een nieuwe strategie van Laurey zijn er volgens de financieel directeur kostbare maanden verloren gegaan in een voor MNL zeer cruciale periode.[197]

E. De samenstelling en het functioneren van de RvT/RvC

3.209 Artikel 3.1. van de Zorgbrede Governancecode van 19 december 2005 luidt:

> *De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het besturen door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in Meavita Nederland. In dit kader bewaakt de Raad van Commissarissen c.q. houdt deze toezicht op tenminste:*
>
> - *de realisatie van de doelstelling van Meavita Nederland;*
> - *de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van Meavita Nederland;*
> - *de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;*

194 Zie punten 3.151 en 3.360.
195 Zie punten3.163 en 3.163.
196 Zie punten 3.170 en 3.171.
197 Zie punt 3.182.

- *de financiële verslaglegging;*
- *na naleving van wet- en regelgeving;*
- *het als zorgorganisatie op passende wijze uitvoering geven aan het zijn van een zorgonderneming met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid.*

(a) De RvC van S&TZG

3.210 De RvC van S&TZG was samengesteld uit twee leden vanuit TZG (Koopmans en Schrikkema) en twee leden vanuit Sensire (Joldersma en Schoenmakers).

3.211 De RvC van S&TZG heeft in het jaar 2006 vijf maal vergaderd. Daarnaast is er een aantal keer vergaderd met de RvT van de beoogde fusiepartner Meavita West.

3.212 Vaststaat dat de RvC van S&TZG een AC had ingesteld. Er waren geen vastgestelde reglementen. In het *due diligence*-rapport van Ernst & Young (**E&Y**) over S&TZG wordt vermeld:[198]

> *Diverse governance aspecten zijn nog niet ingevuld (RvC-commissies, bestuurdersreglementen).*

3.213 In hoofdstuk 5, onderdeel G, hebben onderzoekers vastgesteld dat de RvC van S&TZG in 2006 een geconsolideerd financieel overzicht ontving. Over de operationele indicatoren van het primaire proces was voor de RvC per werkmaatschappij slechts op hoofdlijnen informatie beschikbaar. Er werden geen analyses en vergelijkingen met targets op indicatoren gerapporteerd.

3.214 Tijdens de RvC-vergadering van 9 september 2006 is er gesproken over de strategie van S&TZG. Genotuleerd is daarbij:

> *De vertaling van strategie naar concreet handelen is voor verbetering vatbaar.*

3.215 Een zelfevaluatie van de RvC van S&TZG over 2006 hebben onderzoekers niet aangetroffen. In hun reactie op het Conceptverslag schrijven Betrokkenen dat 2006 een afgerond jaar was en een evaluatie dus mosterd naar de maaltijd zou zijn geweest en niet meer relevant voor de toekomst.[199] Onderzoekers merken daarbij op dat er twee commissarissen waren die zouden toetreden tot de RvC van MNL, zodat dus het voor hen nuttig zou kunnen zijn geweest de lessen die waren geleerd in de RvC van S&TZG in 2006, mee te nemen naar MNL.

---

198 Definitief rapport van bevindingen Sensire & TZG, E&Y, 31 mei 2006.

199 Commentaar van Betrokkenen op het Conceptverslag van 17 mei 20013, p. 19.

3.216 Koopmans verklaart dat de RvC ieder jaar het functioneren van de RvB evalueerde.[200]

3.217 Kuiper verklaart dat zij jaarlijks een beoordelingsgesprek voerde met haar RvC en dat de RvC zichzelf evalueerde.[201]

3.218 Rond de fusie met Meavita is het nodige besproken in de RvC. Ook zijn de *due diligence*-rapporten van TZG, Sensire en Vitras besproken en zijn de belangrijkste bevindingen in de RvC samengevat.

(b) Conclusie

3.219 Op basis van de agenda's en samenvattende verslagen concluderen onderzoekers dat de RvC van S&TZG gedurende 2006 gefunctioneerd heeft met een duidelijke agenda en besluitvorming. De RvC beschikte, zo concluderen onderzoekers in hoofdstuk 5, echter slechts zeer beperkt over informatie over de operationele gang van zaken. Op de effectiviteit van het toezicht in 2006 wordt in verschillende hoofdstukken van dit verslag apart gereflecteerd.

(c) De RvT van Meavitagroep

3.220 De RvT van Meavitagroep bestond uit zeven leden (Hermans, Noordanus, Van der Sluis, Schudel, Swenker, Van der Veer en Worm). Van der Veer verklaart over de samenstelling van de RvT dat de benodigde competenties aanwezig waren omdat de zorg-, de HR- de financieel economische competenties aanwezig waren en leden op voordracht van de cliëntenraad en OR leden van benoemd.[202]

3.221 Onderzoekers hebben reglementen van de RvT[203] en de AC[204] aangetroffen. Van de Meeberg verklaart dat er een reglement van de RvB was, maar onderzoekers hebben dit reglement niet kunnen achterhalen. Ook spreken verschillende leden over een remuneratiecommissie maar die is, voor zover onderzoekers hebben kunnen nagaan, niet geformaliseerd.

3.222 De RvT van Meavitagroep heeft in het jaar 2006 vijf maal vergaderd. Daarnaast is er een aantal keer vergaderd met de RvC van de beoogde fusiepartner S&TZG.

3.223 Onderzoekers hebben vastgesteld dat de RvT tijdens de vergadering van 30 januari 2006 tijd heeft besteed aan de evaluatie van het eigen functioneren. In het verslag hiervan wordt onder andere vastgesteld dat men van oordeel is dat er relatief veel

---

200 Interview met Koopmans van 20 maart 2012, p. 4 en 5.
201 Interview met Kuiper van 11 mei 2012, p. 99.
202 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 3.
203 Reglement RvC van 17 februari 2003.
204 Reglement AC van 25 mei 2004.

tijd wordt besteed aan financiële zaken en minder aan zorginhoudelijke vragen, dat de RvT een goede samenstelling heeft en dat de RvT geïnteresseerd is en de samenstelling van het management en de profielen van de medewerkers onder de Raad van Bestuur. [205]

3.224 In hoofdstuk 5, onderdeel G, hebben onderzoekers vastgesteld dat de RvT van Meavitagroep in 2006 een geconsolideerd financieel overzicht ontving. Andere informatie (zoals operationele indicatoren en risicobeheersing) werd slechts zeer gedeeltelijk geconsolideerd gerapporteerd.

3.225 In de RvT van Meavitagroep was sinds 2004 een beoordelingskader voor leden van de RvB van toepassing aan de hand waarvan ieder jaar in september besloten werd over de wijze waarop de beoordeling van de RvB door de RvT zou plaatsvinden. Dit beoordelingskader werd in 2006 geactualiseerd en bevatte zowel 'harde' als 'zachte' criteria.[206]

3.226 Onderzoekers hebben op basis van het interview met Van de Meeberg vastgesteld dat de RvT jaarlijks functioneringsgesprekken voerde met de leden van de RvB:[207]

> *Er waren gesprekken ieder jaar met de remuneratiecommissie en de remuneratiecommissie zei: nou, we gaan met u nou eens vaststellen wat er dit jaar gebeurd is. Wij vinden dat dit goed is gegaan en dat is goed gegaan en we zouden u toch willen wijzen dat dat accent er nog op mag komen. En al met al hebben wij vastgesteld dat uw salaris gewoon met de index mee gaat. Dat resulteerde in een brief, geen verslag maar een brief waarin dan bevestigd werd en meestal lag het accent dan op het laatste stukje van wat er met je salaris ging gebeuren in het nieuwe jaar. Dus er werd geen verslag van gemaakt en het gebeurde 1 keer per jaar, dus ik heb, denk ik, twee of drie van die gesprekken gehad bij Meavita.*
>
> Onderzoeker: *Werden er afspraken gemaakt?*
>
> *Nee, er werd teruggekeken. Er werd vooral teruggekeken van: nou, hoe is het gegaan en er werd hier en daar wel een accentpunt gegeven, maar afspraken over: volgend jaar moet er dit of dat gebeuren, dat was niet heel erg concreet.*

3.227 In hun reactie op het Conceptverslag schrijven Betrokkenen dat de afspraken voor de remuneratiecommissie wel helder waren omdat die vastlagen in het beoordelingskader, de begrotingsplannen en andere goedgekeurde plannen.[208]

---

205 Evaluatie RvT 2005 d.d. 30 januari 2006
206 Beoordeling RvB, samenvattend verslag RvT-vergadering 13 oktober 2006.
207 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 6.
208 Reactie Betrokkenen op het Conceptverslag, p. 19.

(d) Conclusie

3.228 Onderzoekers hebben, op basis van bestudering van de agenda's en samenvattende verslagen 2006 van de RvT van Meavitagroep, vastgesteld dat in de vergaderingen de relevante onderwerpen aan de orde geweest. Ook is er gedurende het jaar 2006 veel aandacht besteed aan de voorbereiding van de fusie met S&TZG. De RvT beschikte, zo concluderen onderzoekers in hoofdstuk 5, niet over de juiste informatie over de operationele gang van zaken. Op de effectiviteit van het toezicht in 2006 wordt in de verschillende hoofdstukken van dit verslag apart gereflecteerd.

(e) De RvC van Meavita Nederland

(i) Taak en werkwijze vanaf 2007

3.229 Onderzoekers hebben vastgesteld dat er reglementen zijn gemaakt en vastgesteld voor de RvC en de AC.

3.230 Onderzoekers hebben vastgesteld dat de verschillende onderdelen die beschreven zijn in artikel 3.1 van de Zorgbrede Governancecode tijdens de RvC-vergadering aan bod zijn geweest. Op de effectiviteit van het toezicht is in de verschillende hoofdstukken van dit verslag apart gereflecteerd.

(ii) Selectie van commissarissen

3.231 Artikel 3.2.4 van de Meavita Governancecode luidt:

> *Bij de werving, selectie en benoeming van nieuwe leden van de Raad van Commissarissen wordt gebruik gemaakt van een voor de betreffende vacature opgestelde profielschets. De leden van de Raad van Commissarissen worden op openbare wijze geworven, tenzij voor een bepaalde plaats in de Raad van Commissarissen op grond van een wettelijke of statutaire bepaling geldt dat deze plaats op voordracht wordt ingevuld of het recht tot benoeming aan een andere partij dan de Raad van Commissarissen toekomt.*

3.232 In hoofdstuk 4, onderdeel B, is beschreven hoe de samenstelling van de RvC van de nieuwe organisatie tot stand is gekomen. In het concept 'Rapport van Bevindingen inzake Financiële Doorlichting' van E&Y van S&TZG van 31 mei 2006 staat het volgende:[209]

> *Elementen uit de notulen van de RvC: Bij eventueel toetredende organisaties moet bloedgroepenvertegenwoordiging worden voorkomen. De RvC behartigt de belangen van een groter geheel. Eventuele toetreding tot de RvC vanuit de RvC van een fusiepartner*

---

[209] Rapport van bevindingen inzake financiële doorlichting Sensire & TZG, 31 mei 2006.

vindt plaats voor één jaar met aansluitend evaluatie o.b.v. competenties en voorkeur tot aftreden […]

3.233 Van der Veer verklaart over de samenstelling van de RvC:[210]

> *Ik denk dat het heel vaak zo is dat als je start met een fusie, dat je start met de mensen die vanuit de verschillende organisaties komen, en je voegt daar nieuwe mensen aan toe.*

3.234 Tijdens de fusiebesprekingen was besloten na de start van MNL één nieuwe commissaris te werven.[211]

3.235 In de RvC-vergadering van 29 januari 2007 wordt een profielschets besproken voor de RvC, opgesteld door Van der Kruijs (*executive searcher*). In die schets wordt gesproken over 5 profielen: (1) zorginhoud/kwaliteit van zorg, (2) zorg/ontwikkeling in technologie, marktwerking, innovatie, (3) sociaal beleid, (4) bedrijfseconomisch, (5) voorzitter. Er wordt gesproken over de benodigde competenties van de Raad in zijn nieuwe samenstelling:[212]

> *De gedachte is naar voren gekomen om alvast twee nieuwe kandidaten te zoeken. Gezocht wordt naar kandidaten met een bedrijfseconomische en sociale achtergrond.*

3.236 In de profielschets hebben onderzoekers een beschrijving aangetroffen over de taakopvatting van de RvC en de RvB. Bij de beschrijving van de organisatiestructuur is opgenomen:[213]

> *Een bestuurlijke fusie kenmerkt zich door de vorming van één Raad van Bestuur en één Raad van Commissarissen. De onderliggende structuur van de organisaties blijft nagenoeg ongewijzigd. De fusie richt zich dus meer op de topstructuur van de organisaties. Door de grootte van de organisatie fungeert de Raad van Bestuur, als een bestuur op afstand dat bovenal een toetsende rol heeft. De Raad van Commissarissen toetst in feite of de toetsing van de Raad van Bestuur op de juiste wijze geschiedt (metatoetsing).*

3.237 De benoemingscommissie (Hermans en Schoenmaker) zal met de kandidaten spreken. Hoewel er dus wel wordt gesproken over de benodigde profielen van de nieuwe leden, worden de profielen van de huidige leden niet in het samenvattend verslag vastgelegd. Onderzoekers hebben vastgesteld dat van de vier commissarissen bij de start van het concern er twee waren met een bedrijfseconomisch/financieel profiel (Van der Veer en Schrikkema), één met een

---

210 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 5.
211 Zie hoofdstuk 4, onderdeel B.
212 Samenvattend verslag van 29 januari 2007 RvC MSTV.
213 Profielschets RvC Meavita Nederland, besproken in de RvC-vergadering van 29 mei 2007.

zorgprofiel (Schoenmaker, een oud-ziekenhuis bestuurder) en één voorzitter met ruime bestuurlijke ervaring (Hermans).

(iii) Toetreden van drie nieuwe commissarissen per 1 oktober 2007

3.238 Onderzoekers hebben de drie commissarissen die op 1 oktober 2007 zijn aangetreden, bevraagd op het profiel waarop ze geworven zijn en hun begrip van de situatie waarin Meavita zich bevond.

3.239 Berkers wordt geworven voor de bedrijfseconomische portefeuille en als lid van de AC. Zij vertelt in haar interview over de procedure rond haar aanstelling dat ze van tevoren niet voldoende op de hoogte was van de ernst van de situatie waar ze in terecht zou komen:[214]

> *Ik heb toen gesproken met Loek Hermans en Dirk Jan Schoenmaker, die vormden de selectiecommissie als ik me goed herinner. En daar kwam naar voren dat het een organisatie in ontwikkeling was, pas een fusie. En ik heb een kennismakingsgesprek gehad met Theo Meuwese. Uit het gesprek met Theo Meuwese* […] *had ik de indruk dat het een hele innovatieve organisatie was die met heel mooie initiatieven bezig was. Als voorbeeld werd natuurlijk genoemd TVfoon, daar had ik ook weleens iets over gelezen. Hij vertelde me ook dat ze hele mooie initiatieven hadden in het buitenland, dus mijn indruk was dat het een organisatie was die echt gericht was op, wat toen ook een beetje gebruikelijk was: je moet ondernemend zijn, je moet maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Nou, die indruk kreeg ik. En dat er veel verliezen waren in de contracten, ook in het kader van de WMO, dat was wel bekend, meer organisaties hadden daar mee te maken waarbij men veronderstelde dat het een tijdelijke situatie was, het was de eerste keer dat de contracten afgesloten werden, en dat het in de toekomst allemaal wat beter zou gaan. Dus dat was het beeld wat ik kreeg over Meavita.* […]
>
> Onderzoeker: *Hoe lang waren zij* [de zittende commissarissen] *bekend met de slechte situatie?*
>
> *Nou, eigenlijk ook pas heel kort. Als ik me goed herinner, maar het staat ook in de stukken, ik dacht dat ze pas mei/juni* [2007…].*in die tijd kwam het aan de orde want ik weet dat ik ook in de vergadering heb gezegd dat ik het wel liever van te voren had geweten, dat het zo slecht was voordat ik kwam. Had ik nog het besluit misschien genomen dat ik als lid van de Raad van Commissarissen was toegetreden, maar het had mij wat meer comfort gegeven als ik het van te voren geweten had, maar daar heb ik ook aan toegevoegd dat ik niet het gevoel heb dat ze dat bewust niet hebben gedaan en daar ben ik nog steeds 300% van overtuigd.*

---

214 Interview met Berkers van 19 maart 2012, p. 1 en 4.

3.240 Maassen-Van de Brink wordt geworven op het profiel van de functie Arbeidsmarkt en Zorg. In haar selectieprocedure spreekt ze eerst met Meuwese en de cliëntenraad en daarna met Hermans en Schoenmaker. Zij verklaart in haar interview dat er haar niets is gebleken van financiële problemen:[215]

> *Ik heb een gesprek gehad met de heer Schoenmaker en de heer Hermans. En daar zei men toen dat men eigenlijk een derde vacature had in de Raad van Commissarissen die later ingevuld zou worden, maar dat die wel erg mooi op mijn deskundigheid zou passen, omdat het dan zou gaan over arbeidsmarkt in de zorg. Want omdat ik hoogleraar Arbeidsmarkt & Onderwijs ben, en omdat we veel onderzoek doen naar gezondheidseconomie, vonden zij dat wel aardig om naast de portefeuille HRM & Audit om mij daarvoor aan te stellen en dat wilden ze eigenlijk in latere instantie pas doen, ergens in 2008. Maar toen heeft men gevraagd: zou je dat dan ook willen doen en dan al eerder?* […]
>
> *Nou, wat natuurlijk wel een beetje, hoe moet ik het noemen, curieus is, is dat je eerst inderdaad met de voorzitter van de Raad van Bestuur spreekt en daarna pas met de Raad van Commissarissen die eigenlijk de benoeming doet.*
>
> […] *waar we het in zijn algemeenheid tijdens dat gesprek over hebben gehad zijn eigenlijk de demografische ontwikkelingen en wat dat zou betekenen voor Meavita. Nou ja, echt al die strategische zaken en ik heb natuurlijk wel heel expliciet gevraagd wat je altijd doet in dat soort gesprekken, van: "zijn er lijken in de kast, hoe gaat het financieel? Nou, alle vragen die je als goed burger stelt als je zo'n functie aanvaardt. En er waren op dat moment geen problemen voorzien. Ik wist van de TV-foon, en ook wat dat gekost had en de onduidelijkheid wat dat zou opleveren. Maar voor de rest was het ook niet aan de financiële stukken te zien dat er al op zo'n korte termijn een probleem was gezien.*

3.241 Zoun-Baars, aangetrokken op het profiel zorginhoud en kwaliteit van zorg, zegt over haar selectie:[216]

> *Ja en mij is dus niet gewaar geworden dat er financiële problemen dreigden. De stukken, de jaarverslagen van 2006 lagen er nog. Die gaven daar geen enkele aanwijzing voor. 1 januari was de fusie tot stand gekomen en daarover waren nog geen rapportages die ze in ieder geval niet met mij gedeeld hebben. En ik denk eerlijk gezegd dat het ook nog niet op dat moment aan de zittende voorzitter en vicevoorzitter helder op het netvlies stond dat er echt iets aan de hand was in dat opzicht. Dat is mijn veronderstelling.*

---

215 Interview met Maassen-Van den Brink van 3 mei 2012, p. 2 en 4.
216 Interview met Zoun-Baars van 2 mei 2012, p. 2 en 3.

3.242 Onderzoekers hebben Zoun-Baars nader gevraagd naar haar observaties bij het begrip metatoezicht. Zij verklaart dat "*de Raad van Bestuur toeziet op de gang van zaken in de werkmaatschappijen waar de directeuren verantwoordelijk voor zijn en de Raad van Commissarissen ziet toe op het toezicht op de werkmaatschappijen*." Op de vraag van onderzoekers of dit model in het geval van Meavita zou kunnen werken verklaart Zoun-Baars dat "*dit in theorie beslist kan, maar er wat voorwaarden voor zijn*."[217] Die voorwaarden zijn volgens haar dat de leiding van de werkmaatschappijen inziet wat de voordelen zijn en aan het realiseren daarvan meewerkt en dat de organisatie beschikt over "*executiekracht*."[218]

(iv) Functioneren van de RvC van MNL als orgaan

3.243 In artikel 3.1 van de Meavita Governancecode ('Taak en werkwijze') is bepaald:

> *3.1.5 De Raad van Commissarissen evalueert zijn eigen functioneren tenminste jaarlijks buiten de aanwezigheid van de raad van Bestuur en informeert de raad van Bestuur over de uitkomsten hiervan.*
>
> *3.1.6 De Raad van Commissarissen voert tenminste jaarlijks met de Raad van Bestuur als geheel een evaluatiegesprek over het wederzijds functioneren van beide organen op zich en in relatie met elkaar.*

3.244 Door de RvC van MNL is (op 4 februari 2008) een evaluatie uitgevoerd over het functioneren van de RvC gedurende 2007, het eerste jaar van zijn bestaan. Verschillende bestuurders hebben verklaard dat de resultaten van de evaluaties ook met de RvB zijn gedeeld. Hoewel Van der Veer dan inmiddels is teruggetreden uit de RvC, is zij bij deze evaluatie aanwezig.

3.245 Van deze evaluatie is een uitvoerig verslag gemaakt.[219] In de evaluatie wordt besproken wat er in het eerste jaar aan beslissingen gepasseerd is over de samenstelling van de RvC en de RvB. Terugblikkend op de totstandkoming van de RvC in 2006, wordt er geconcludeerd:

> *Er was instemming bij zowel Sensire/Thuiszorg Groningen als bij de Meavitagroep voor de gekozen opzet.*

3.246 Vervolgens wordt er gesproken over het al dan niet bestaan van bloedgroepen binnen de RvC (tussen de oud-leden van de RvT van Meavitagroep en de oud-leden van de RvC van S&TZG):

> *Van der Veer meldt dat zij zich door de 'bloedgroependiscussie' en de voorgeschiedenis na haar toetreden als lid van de raad van*

---

217 Interview met Zoun-Baars van 2 mei 2012, p. 7.
218 Interview met Zoun-Baars van 2 mei 2012, p. 7 en 8.
219 Samenvattend verslag van de evaluatie door de RvC van MNL van de werkzaamheden in het jaar 2007, op maandag 4 februari 2008.

commissarissen en van de auditcommissie geremd heeft gevoeld. In haar opvatting is er nog steeds sprake van bloedgroepen. De heer Schrikkema merkt op slechts op één punt gemerkt te hebben dat mevrouw van der Veer zich wat terughoudender opstelde, nl. bij de bespreking over de positie van de heer Meuwese, Hij heeft in het begin wel wat zgn. egeltjesgedrag bij de leden van de raad van commissarissen geconstateerd en er was ook wel sprake van bloedgroepen. De heer Schoenmaker noemt de start ongelukkig […]*.Vervolgens kwam met Theo Meuwese Meavita mee; een prima club. Maar naar zijn oordeel was er geen chemie in de raad van bestuur en in de raad van commissarissen. Hij heeft het gevoel dat we hebben nagelaten om op één level te komen.*

3.247 Over het besluit tot afscheid van Meuwese wordt het volgende vastgelegd:

De voorzitter zegt dat hij heeft willen wachten met ingrijpen in verband met de onzekerheid over de opstelling van de andere commissarissen. Het terugtreden van een deel van de leden van de raad van commissarissen was een reële mogelijkheid en had weer andere problemen opgeleverd.

3.248 Vervolgens wordt een aantal actuele kwesties besproken. Onderzoekers presenteren een selectie hieruit:

- Over de problematiek bij Meavita West:

  Hij [Hermans] *wijst erop dat er in 2006 geen enkele indicatie was dat het niet goed ging.*

- Over de rechtmatigheid van de productie en het resultaat:

  De voorzitter stelt de vraag wat de raad van commissarissen in dat kader goed heeft gedaan en wat niet. Hadden we het eerder kunnen zien? Mevrouw Van der Veer is van mening dat dat niet het geval was. Ook de heer Schrikkema heeft niet de indruk dat de raad van commissarissen eerder had kunnen ingrijpen. De informatie was niet voorhanden. Naarmate er meer informatie kwam, groeiden de onzekerheden.

  Mevrouw Maassen-Van den Brink vindt de analyse van de gepresenteerde stukken niet sterk, maar hoewel er, mede door de ziekte van Jennyke Kuiper, sprake was van een zwak bestuur is de manier van aanpak uitstekend en integer.

3.249 In het evaluatieverslag van de RvC wordt vastgelegd dat dit verslag en het evaluatieverslag van de AC zullen worden voorgelegd aan advocaat Duk "*om het te toetsen op juridische consequenties.*" Duk reageert met een brief van 28 mei 2008:

In de eerste plaats geldt, zoals ik ook al bij eerdere gelegenheid aangaf, dat het er niet zozeer om gaat wat er bij de evaluatie van de Raad van

Commissarissen is besproken, maar dat cruciaal is wat er al dan niet is gebeurd.

3.250 Vervolgens geeft hij in zijn notitie commentaar op het verslag zoals dat hem is voorgelegd en wordt het verslag door Tangel (bestuurssecretaris) op verschillende punten, ter verduidelijking, aangepast.

3.251 Over de jaren 2008 en 2009 hebben geen evaluaties plaatsgevonden.

(v) De Audit Commissie van Meavita Nederland

3.252 De AC van MNL vergaderde gewoonlijk voorafgaand aan de RvC en presenteerde in de RvC-vergadering haar verslag.

3.253 Over de informatievoorziening van de AC wordt verder gesproken in hoofdstuk 5, onderdeel G, paragraaf (c).

3.254 Bij het beoordelen van haar eigen functioneren over 2007 heeft de AC een uitvoerig document opgesteld met de eigen leerpunten, de leerpunten voor de RvC en de leerpunten voor MNL.[220]

De auditcommissie noemt de volgende leerpunten voor de AC:

- *De auditcommissie zal meer toezien op het tijdig aanleveren van adequate business cases ter onderbouwing van investeringen, projecten en strategische koerswijzigingen (leerpunt AC).*
- *De auditcommissie zal vanuit haar toezichtsrol het pro-actief handelen, zoals het opstellen van verschillende scenario's, waaronder 'worst-case scenario's, binnen Meavita Nederland verder bevorderen. (leerpunt AC).*
- *Er zal meer aandacht moeten worden gegeven aan de kwaliteit van projectaansturing en - management, (leerpunt MNL).*
- *Indien noodzakelijke informatie en/of businesscases te laat worden aangeleverd door de bestuurder, dan zal de bestuurder dringender hierop worden aangesproken.(leerpunt AC en RvC).*
- *Het alert zijn op de eigen verantwoordelijkheid en die van de raad van commissarissen; in dat kader is het dubbel behandelen van onderwerpen en een discussie over het advies van de auditcommissie binnen de raad van commissarissen een goede zaak.*

---

220 Auditcommissie Meavita Nederland (van 21 januari 2008, verslag 7 maart 2008), afspraken en leerpunten.

- *Kritisch doorvragen indien er binnen de auditcommissie vragen blijven leven, ook na geruststellende geluiden.*

- *Aandacht binnen de raad van commissarissen voor de onderwerpen 'cultuur', 'AO/IC' en grote projecten (vooral IT-projecten).*

De auditcommissie noemt de volgende leerpunten voor de RvC:

- *De raad van commissarissen heeft naast de informatie van de bestuurder aanvullende informatiestromen nodig. Zij kent tenminste de algemeen directeuren van de werkmaatschappijen en andere voor haar relevante functionarissen persoonlijk.*

- *Tevens participeert de raad van commissarissen jaarlijks middels een afvaardiging in de bijeenkomsten van de Centrale Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad.*

- *Desgewenst kunnen exit-gesprekken worden gevoerd met specifieke functionarissen, zoals bijvoorbeeld een concerncontroller.*

De auditcommissie noemt de volgende leerpunten voor MNL:

- *de strategie van Meavita Nederland dient te zijn verankerd in de dagelijkse praktijk en stelt concrete doelen.*

- *adequate financiële informatie waarbij helder inzicht gegeven wordt in de structurele resultaten en expliciet wordt aangeven de incidentele baten en lasten. Tevens dienen forecasts beschikbaar te zijn waarin de eventueel noodzakelijke maatregelen inhoudelijk en cijfermatig worden onderbouwd met de daarbij behorende risico's.*

- *de RvB zou op holdingniveau zelfstandig moeten kunnen beschikken over een uitgebreider audit instrumentarium.*

- *Verbeteren van het strategisch en financieel risicomanagement bij strategische ontwikkelingen, marktontwikkelingen en grote projecten binnen alle geledingen van Meavita Nederland.*

(vi) De remuneratiecommissie van MNL

3.255 In het jaarverslag 2007 wordt beschreven dat er een remuneratiecommissie in het leven is geroepen. Onderzoekers hebben, op basis van interviews,[221] vastgesteld dat de titel van deze commissie formeel de 'benoemings- en beoordelingskader-commissie' was. Dit was een commissie zonder reglement, agenda of verslagen.

---

221 Onder andere interview met Zoun-Baars van 2 mei 2012, p. 4.

Wanneer daar aanleiding toe was, werd in deze commissie gesproken over remuneratie, benoeming en ontslag van bestuurders.

3.256 Schoenmaker zegt hierover in zijn interview:[222]

> *Dat was nog niet echt uitgekristalliseerd hoe dat nou precies moest gaan, maar we hebben toen afgesproken dat Loek Hermans en ik, voorzitter en vicevoorzitter wij samen dus de aanstellingen zouden doen. Als u het de remuneratiecommissie wil noemen, zo heette het volgens mij niet hoor.*

3.257 Zoun-Baars zegt dat er een benoemings- en beoordelingskadercommissie bestond met als leden Hermans en Schoenmaker. Over de taakopvatting van die commissie zegt zij:[223]

> *Nou, ik denk dat je dat een remuneratiecommissie kan noemen in andere situaties. Zij hielden zich specifiek bezig met ook de beoordeling van de Raad van Bestuur als personen in hun functioneren. Dat heb ik alleen persoonlijk niet meegemaakt* […].

3.258 De beloning wordt besproken in hoofdstuk 3, onderdeel G.

(vii) Functioneren van de RvC van MNL als werkgever

3.259 Artikel 3.1.3. van de Meavita Governancecode bepaalt:

> *De RvC voert tenminste jaarlijks met elk van de leden van de Raad van Bestuur een functionerings- en beoordelingsgesprek.*

3.260 Na de totstandkoming van het concern werd op de tweede vergadering van de RvC op 2 april 2007 een document besproken met de titel: 'Beoordelingskader leden Raad van Bestuur Stichting MNL'. Hierin is vastgelegd dat de jaarlijkse beoordeling van bestuurders in de tweede helft van het kalenderjaar plaatsvindt. Er worden een aantal harde criteria gedefinieerd op basis waarvan de beoordeling plaats zal vinden:

- goedgekeurde jaarrekening en een reactie op de managementletter;
- realisatie van doelstellingen en verbeterpunten uit de Kaderbrief;
- realisatie doelstellingen en verbeterpunten van het voorafgaande jaar; en
- informatieverstrekking aan RvB en RvC.

Daarnaast worden er meer subjectieve criteria gedefinieerd die van toepassing zijn:

---

222 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 6.
223 Interview met Zoun-Baars van 2 mei 2012, p. 4.

- leiderschap, samenwerkingsvermogen, integriteit, pro-activiteit, ambitie en deskundigheid;
- de wijze waarop de relatie naar de COR en CCL gestalte krijgt;
- de notitie betreffende de relatie tussen de RvT en de RvB;[224] en
- het criterium dat van de leden van de RvB mag worden verwacht dat zij handelen conform de eisen die aan een goed bestuurder gesteld worden.

3.261 Schoenmaker (vicevoorzitter van de RvC van MNL, lid van de remuneratiecommissies van S&TZG en lid van de benoemings- en beoordelingskadercommissie van MNL) verklaart dat er in de periode dat Meuwese werkzaam was als voorzitter van S&TZG en MNL (dus tussen april 2006 en oktober 2007) met hem geen formele beoordelingsgesprekken zijn gevoerd.[225]

3.262 Ook met Van de Meeberg zijn in de periode tussen de start van MNL (januari 2007) en zijn vertrek (juni 2008) geen formele beoordelingsgesprekken gevoerd.

3.263 Met Kuiper zijn ook geen beoordelingsgesprekken gevoerd in de jaren 2007 en 2008, vermoedelijk mede als gevolg van haar afwezigheid wegens ziekte gedurende het grootste deel van 2007.

3.264 Over de formele beoordelingen van de RvB verklaren verschillende commissarissen in hun interviews het volgende:

Hermans:[226]

> […] *Ten aanzien van de beoordeling van de Raad van Bestuur was het natuurlijk... lastig, want de beoordeling van de Raad van Bestuur heeft in feite plaatsgevonden door het vertrek van Theo en het neerzetten van Daan. Dat is natuurlijk ook een zeer expliciete beoordeling. Wij hebben in die periode dus niet meer…ja kijk, iemand die als Daan was weggegaan gewoon op 1 januari zou ongetwijfeld een exit gesprek met hem gevoerd hebben, ook een evaluatie van wat er allemaal gebeurd was*.

Schoenmaker:[227]

> *We hebben nogal wat gesprekken met meneer Theo gevoerd in het kader van gewoon de Raad van Commissarissen, de auditcommissie waarin voortdurend, denk ik, toch min of meer is geroepen van:* "Goh,

---

224 Onderzoekers hebben niet kunnen achterhalen wat hier werd bedoeld.
225 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012.
226 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 35.
227 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 8.

> waar ben je mee bezig. Hoe gaat het?" *Ik herinner me dus dat ik zelf de strategienota van hem een waardeloos stuk vond, zal ik maar zeggen, nou daar heb ik echt wel eens wat over gezegd.*

3.265 Van de Meeberg verklaart over zijn contacten met Hermans in de eerste periode van 2007:[228]

> *Meuwese had de relatie met de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Ik heb altijd heel close met Loek Hermans gewerkt en veel contact gehad, maar in de periode tussen 1 januari 2007 en 1 oktober 2007 bijna niet. Natuurlijk kwamen we elkaar tegen in de vergaderingen, maar ik nam geen initiatieven om even te bellen:* "ik heb nu toch een verhaal".

3.266 Hermans zegt in zijn interview over het contact met de RvB in die periode:[229]

> *Ik heb ook in die periode regelmatig, dat is mijn aard, mijn stijl, telefonisch contact met de voorzitter. In dit geval met* [Theo].[230] "Hoe loopt het?" "Gaat goed. Samenwerking gaat goed, geen klachten".

(f) Conclusie

3.267 De RvC en de AC van MNL werkten op basis van een vastgesteld reglement.

3.268 In de Zorgbrede Governancecode, die zowel bij Meavitagroep als S&TZG van toepassing is geweest, is opgenomen dat bij de werving selectie en benoeming van nieuwe leden van de RvC gebruikt moet worden gemaakt van een profielschets. Onderzoekers vinden het opvallend dat bij de samenstelling van de RvC na de fusie niet traceerbaar is gesproken over het feit dat de nieuwe RvC zou moeten worden samengesteld in het licht van de nieuwe context, de grotere omvang, de toegenomen complexiteit van de nieuwe organisatie en de uitdagingen bij de invoering van de WMO.[231]

3.269 Ook de felle discussie die is gevoerd over de te benoemen commissarissen maakte het eens te meer noodzakelijk te werken aan de hand van profielen.[232]

3.270 In januari 2007 heeft de RvC van MNL, ten behoeve van de werving van nieuwe leden, functieprofielen opgesteld en deze zijn op basis van deze profielen geselecteerd.[233]

---

228 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 22.
229 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 16.
230 Waar het citaat de naam "Theo" staat, heeft Hermans tijdens het interview "Daan" gezegd. Onderzoekers constateren dat Hermans "Theo" moet hebben bedoeld. Meuwese was toen namelijk de voorzitter van de RvB.
231 Zie hoofdstuk 4, onderdeel C en punten 3.55 en 3.56.
232 Zie hoofdstuk 4, onderdeel B en punten 3.232 en 3.234.
233 Zie punt 3.234.

3.271 In dit profiel was gedefinieerd dat de RvC van MNL feitelijk toezicht hield op de RvB, die op zijn beurt weer toezicht hield op de verschillende werkmaatschappijen, hetgeen 'Metatoezicht' is genoemd. Onderzoekers merken op dat de leden van de RvB waren benoemd als bestuurder van de verschillende werkmaatschappijen, alwaar een bestuur/directie-model bestond en geen raad van toezichtmodel.[234]

3.272 De drie nieuwe commissarissen die per 1 oktober 2007 zijn aangetreden, zijn bij hun benoeming niet goed op de hoogte geweest van het zware weer waarin de organisatie verkeerde.[235]

3.273 Hoewel er binnen de RvC van MNL een remuneratiecommissie heeft bestaan, is die niet formeel vormgegeven door middel van een reglement of bijvoorbeeld een jaaragenda. Ook zijn vergaderingen niet genotuleerd. Onderzoekers hebben vastgesteld dat deze commissie bij de werving en ontslag van bestuurders de benodigde gesprekken heeft gevoerd en daarvan (via e-mail of in vergaderingen) verslag heeft gedaan aan de rest van de RvC.[236]

3.274 Onderzoekers hebben vastgesteld dat er niet conform de van toepassing zijnde Governancecode ten minste jaarlijks door de RvC van MNL met elk van de leden van de RvB een functionerings- en beoordelingsgesprek is gevoerd. Hoewel de criteria in het beoordelingskader van de RvB wel waren gedefinieerd, vinden onderzoekers het vreemd dat er, vanaf 1 januari 2007 tot aan het einde van de onderzoeksperiode in begin 2009, geen afzonderlijke functioneringsgesprekken zijn gepland, uitgevoerd of vastgelegd. Dit is, gezien het zware weer waarin het concern verkeerde, opmerkelijk. Hermans heeft aangegeven[237] dat het ontslag van Meuwese en de benoeming van Van de Meeberg per 1 oktober 2007 feitelijk een beoordeling was. Daarnaast hebben zij aangegeven "*dat er tijdens de vele RvC- en AC-vergaderingen kritiek en (soms) ook positieve geluiden met de RvB-leden zijn gedeeld*." [238]

3.275 Gezien het feit dat er (i) in de aanloop naar de benoeming van Meuwese als voorzitter intensief gesproken was over de toekomst van Van de Meeberg, (ii) hij benoemd was om de *countervailing power* van Meuwese te zijn, (iii) er zich tussen januari 2007 en oktober 2007 steeds meer problemen opstapelden en (iv) Hermans voor de zomer van 2007 van externen verschillende signalen kreeg over het gedrag van Meuwese, vinden onderzoekers het opvallend dat commissarissen geen rechtstreeks contact hebben gehouden met Van de Meeberg.[239]

---

234 Zie punt 3.236.
235 Zie punten 3.239, 3.240 en 3.241
236 Zie punt 3.255.
237 Interview met Hermans van 31 mei 2012 p. 25.
238 Zie punt 3.264 en reactie Betrokkenen op Conceptverslag, p. 28.
239 Zie punten 3.265 en 3.266.

3.276 Onderzoekers hebben vastgesteld dat de RvC en AC van MNL over het jaar 2007 zelfevaluaties hebben uitgevoerd. Over de jaren 2008 en 2009 is dit niet meer gebeurd.[240]

3.277 In de zelfevaluatie 2007 hebben drie leden van de RvC uitgesproken dat er sprake is geweest van een bloedgroependiscussie binnen de RvC. In het verslag van de zelfevaluatie van de RvC geeft de voorzitter van de RvC aan dat hij de discussie in de RvC over de beëindiging van het dienstverband van Meuwese hierom heeft uitgesteld.[241]

F. Interactie met representatieve organen: ondernemingsraden, cliëntenraden en vakorganisaties

3.278 De Meavita Governancecode bepaalt:

> *1.2 Invloed en betrokkenheid van belanghebbenden bij het beleid van MNL*
>
> *1 Meavita heeft een beleid voor de dialoog met haar belanghebbenden. In het kader van dat beleid stelt Meavita vast wie deze belanghebbenden zijn; waarover aan deze belanghebbenden informatie wordt gegeven en hoe MNL de door haar gewenste inbreng bij beleidsontwikkeling organiseert.*
>
> *2 De relevant zijnde belanghebbenden worden door Meavita in elk geval geraadpleegd over de volgende onderwerpen: de vaststelling of wijziging van de missie, doelstelling of grondslag van MNL, het overdragen van de zeggenschap over MNL of over een belangrijk deel daarvan en over besluiten tot fusie of tot het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking met een andere zorgorganisatie, opheffing of een belangrijke inkrimping dan wel belangrijke uitbreiding van de werkzaamheden van de zorgorganisatie, besluiten tot concentratie of deconcentratie van MNL of structurele opheffing van zorg- of dienstverlenende rechtspersonen, de systematische bewaking, beheersing of verbetering van de kwaliteit van de te verlenen zorg of diensten.*

(a) Ondernemingsraden

(i) Algemeen

3.279 Bij Meavita West was in 2006 bij verschillende onderdelen een ondernemingsraad ingesteld en functioneerde daarboven een Centrale Ondernemingsraad (**COR**). Dijke, in 2006 lid van deze COR en vanaf 2007 van de Groepsondernemingsraad

---

240 Zie punten 3.244 en 3.251.
241 Zie punt 3.247.

(**GOR**) van Meavita West en vicevoorzitter van COR van MNL, verklaart in zijn interview[242] dat de COR van Meavita West in 2006 regelmatig met de bestuurder (Van de Meeberg) vergaderde en dat de contacten en de sfeer over het algemeen goed waren. Ook verklaart hij dat met het vertrek van Meuwese uit Den Haag ook de "*bestuurlijke spanning*" verdween.

3.280 Inhoudelijk is er volgens Dijke in die tijd weinig strijd geweest met de COR en is er steeds op basis van argumenten gesproken en advies uitgebracht. Als uitzondering hierop noemt hij de TVfoon, waarover hierna meer. Overigens hebben onderzoekers vastgesteld dat de OR van Meavita West in 2005 wel heeft weten te voorkomen dat het bij de productie van Huishoudelijke Verzorging direct betrokken personeel zou worden overgebracht naar de vereiste lagere salarisschaal, aangezien nog geen volledige duidelijkheid was over de hoogte van de tarieven die door de invoering van de WMO zouden gaan gelden.[243]

3.281 Ook bij S&TZG functioneerde in 2006 een COR. De contacten met de COR vanuit de RvB behoorden (evenals de contacten met de cliëntenraad en de vakorganisaties) tot de portefeuille van Kuiper. Van Kampen, destijds voorzitter van de COR van S&TZG en later voorzitter van de COR van MNL, verklaart over Kuiper:[244]

> *Jennyke was een betrouwbare bestuurder; nam ons – ook later in de Meavita-periode – open mee in alles wat goed ging, maar ook in wat niet goed ging. Dat deed ze in Groningen ook. En voor Sensire/Thuiszorg Groningen ook.*

3.282 Over Meuwese zeggen Dijke en Van Kampen:[245]

> […] *dat het een gewiekste bestuurder is, die de randen opzoekt om zijn doel te bereiken.* […] *ook niet een geliefd mens. Als je met hem in een kamertje moest, dan voelde je je niet altijd prettig. En dat hebben wij in vertrouwen van diverse mensen* […] *teruggekregen: men ervoer dat als onprettig en soms gewoon als onveilig.*

3.283 De COR van S&TZG vergaderde regelmatig met de bestuurder (Kuiper) en tweemaal per jaar met (een deel van) de RvC.[246] De punten uit de overlegvergaderingen met de COR waren een periodiek agendapunt bij de RvB (zelfs indien er niets te melden was).

3.284 In de overlegvergadering van 29 mei 2006 laat de COR aan S&TZG weten het te betreuren als de fusie met Meavita niet zou doorgaan.[247] Volgens het samenvattend

---

242 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 3 en 17.
243 Zie hoofdstuk 5, onderdeel I, paragraaf (a) (ii).
244 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 9.
245 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 22.
246 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 49.
247 Samenvattend verslag RvB S&TZG van 6 juni 2006.

verslag van de RvB van S&TZG van 18 september 2006 adviseerde de COR van S&TZG ook positief over de voorgestelde fusie met Meavita West. Voorts is vermeld dat ook de Cliëntenraden van S&TZG en Meavita West positief adviseerden. De COR van Meavita West, daarentegen, heeft negatief geadviseerd, tenzij zou worden voldaan aan bepaalde voorwaarden. Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen welke voorwaarden dit betrof en hoe het met dit advies is afgelopen.

3.285 Na de fusie tot MNL worden Van de Meeberg en Kuiper portefeuillehouders voor de medezeggenschap maar omdat Kuiper uitvalt, wordt Van de Meeberg eerstverantwoordelijk bestuurder.[248] Er zijn regelmatig overlegvergaderingen met de COR van MNL, die in 2007 lijken te worden gedomineerd door het debat over de TVfoon. In de inleiding van haar jaarverslag 2007 schrijft de COR van MNL dat zij "*een gewaardeerd orgaan en een serieuze gesprekspartner voor de Raad van Bestuur* [is]. *De communicatiestructuur is open en gebaseerd op vertrouwen. Pittige discussies en meningsverschillen hebben* [aan] *dat uitgangpunt niet in de weg gestaan*." Maar verderop schrijft de COR: "*Het project TVfoon heeft* […] *de relatie met de Raad van Bestuur onder druk gezet*."

3.286 MNL heeft met de COR afgesproken dat de COR over elke bij MNL te benoemen commissaris advies zou mogen uitbrengen en dat (in ruil daarvoor) de COR geen recht van voordracht voor een commissaris zou hebben.[249]

3.287 Ontmoetingen met de COR (en met de Centrale of Concern Cliëntenraad (**CCR**)) hebben in 2007 en 2008 niet op de agenda van de RvC gestaan. Volgens Hermans[250] is door (een afvaardiging van) de RvC in de loop van 2008 wel een aantal maal met de COR gesproken over de ontstane problemen en dergelijke. Van Kampen en Dijke verklaren[251] dat het vergaderen met de RvC lastig te organiseren was, dat de RvB weerstand bood toen de COR wilde dat een lid van de RvC zou deelnemen aan het overleg over de TVfoon en dat toen formeel een beroep is gedaan op de verschijningsplicht. Van de Meeberg verklaart[252] daarentegen dat hij geen bezwaar had tegen de verzochte deelname van een commissaris.

3.288 In zijn boek schrijft Van de Meeberg dat een of twee leden van de RvC aanwezig waren bij de jaarlijkse beleidsdagen van de COR,[253] hetgeen Van Kampen en Dijke

---

248 Samenvattend verslag overlegvergadering van 26 maart 2007, die verwijzen naar het samenvattend verslag van de overlegvergadering van 29 januari 2007.
249 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 47 en 48.
250 Interview met Hermans op 31 mei 2012, p. 86.
251 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 49.
252 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 98.
253 Van de Meeberg, "*De ondergang van mijn Meavita*", p. 101.

beamen,[254] maar onder de aantekening dat de COR geen voet tussen de deur had bij de RvC. Het verslag van de AC van MNL van 21 januari 2008 vermeldt:

> *De auditcommissie noemt de volgende leerpunten voor de RvC:* […] *Tevens participeert de raad van commissarissen jaarlijks middels een afvaardiging in de bijeenkomsten van de Centrale Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad.*

3.289 Vanwege het belang van het TVfoon-project voor de relatie tussen de COR en de RvB wordt hierna kort nader op dat onderwerp ingegaan. Voor de rol van de ondernemingsraden bij de reorganisaties in verband met de gevolgen van de WMO verwijzen onderzoekers naar wat daarover is opgenomen in hoofdstuk 8 van dit verslag.

(ii) TVfoon

3.290 Zoals onderzoekers in hoofdstuk 10[255] hebben vastgesteld, verklaart Van de Meeberg dat bij Meavita West de COR en de CCR zijn geraadpleegd over de (voorgenomen) overeenkomst tot aanschaf van de TVfoon die in 2005 is afgesloten, zij het iets te laat. Beide organen waren volgens Van de Meeberg enthousiast. Bij S&TZG zijn de COR en de CCR (voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen)[256] niet geraadpleegd over de aankoop van de TVfoon in juni 2006.

3.291 Medio april 2007 vraagt Van de Meeberg het advies van de COR van MNL over de (concept) *Business Case* TVfoon. Van Kampen en Dijke verklaren[257] dat zij daartoe het initiatief hebben genomen door in maart 2007 om nadere informatie over het TVfoon-project te vragen en dat in de overlegvergadering van 26 maart 2007 de *Business Case* TVfoon onder embargo is verstrekt.

3.292 De COR schakelt daarvoor Lakeman van de Stichting Onderzoek BedrijfsInformatie SOBI als financieel deskundige in "*omdat het voor ons allemaal niet meer behapbaar was* […] *en we zien ook dat het hier niet goed gaat* […]. *En wij hebben* […] *ook een signaal willen afgeven: wel willen iemand hebben die zich daarin vast kan bijten en die echt grondiger uitzoekt wat hier aan de hand was.*"[258] Later schrijft Van Kampen[259] aan onderzoekers: "*Wel is het zo dat zodra Lakeman in zicht kwam de sfeer verhardde*." Dit strookt met de overige informatie die onderzoekers over de

---

254 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 53.
255 Zie hoofdstuk 10, onderdeel B, paragraaf (e), (ii) van dit verslag.
256 Zie hoofdstuk 10, onderdeel C, paragraaf (c), (vi) van dit verslag. Ook van Kampen kan zich niet herinneren in 2006 te zijn geraadpleegd over de TVfoon: Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 43.
257 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 44.
258 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 45.
259 E-mail aan onderzoekers van 10 april 2012.

rol van Lakeman hebben verkregen. Zo verklaart Van de Meeberg[260] dat "*er altijd trammelant komt als meneer Lakeman in beeld is*."

3.293 Nadat de COR verzoekt om de aanwezigheid van een lid van de RvC bij het overleg over de TVfoon, neemt Van der Veer vervolgens aan dat overleg deel.

3.294 De discussie tussen MNL (Van de Meeberg) en de COR over de TVfoon is uitvoerig beschreven in hoofdstuk 10, onderdeel D, paragraaf (e) van dit verslag. Tijdens die discussie wordt in de overlegvergadering van 23 juli 2007 duidelijk dat geen positief advies zal volgen. Daarop meldt MNL de COR (na een schorsing) dat zij met een marktpartij in gesprek is geraakt over een overname van het TVfoon-project. [261] Indien die overname zou slagen, zou de adviesaanvraag over de *business case* achterhaald zijn. Naar aanleiding van een en ander verzoekt Van de Meeberg de COR bij brief van 24 juli 2007 in te stemmen met intrekking van de adviesaanvraag.

3.295 De COR stemt niet met dat verzoek in en brengt op 25 juli 2007 een zeer uitvoerig en zeer kritisch negatief advies uit. Daarin concludeert de COR:

> *dat het TVfoon-project een inbreuk vormt op de privacy van de werknemers van Meavita Nederland, op onjuiste aannames is gebaseerd en getuigt van ernstige tekortschietende kennis van de onderneming, dat met de verkeerde partners in zee is gegaan, dat de kosten en risico's in verhouding tot het eigen vermogen onacceptabel hoog zijn, dat de opbrengsten op meerdere punten fundamenteel zijn overschat, dat het TVfoon-project met zekerheid buitensporig grote verliezen zal opleveren en, wanneer het project zal worden uitgevoerd, tot faillissementen van de werkmaatschappijen van Meavita Nederland zal leiden.*
>
> *De Centrale Ondernemingsraad adviseert […] voor alle werkmaatschappijen het TVfoon-project niet te starten en voor zover het project reeds gestart is, in alle werkmaatschappijen ogenblikkelijk te beëindigen.*

3.296 Voor het verdere verloop van het TVfoon-project verwijzen onderzoekers naar hoofdstuk 10 van dit verslag.

(b) Cliëntenraden

3.297 Zowel bij Meavita West als bij S&TZG heeft in 2006 een CCR gefunctioneerd. Ook hier was geregeld overleg met de desbetreffende RvB.

3.298 Bij brief van 5 april 2006 spreekt de CCR van S&TZG jegens de RvB van S&TZG zijn erkentelijkheid uit over de tijdige en uitvoerige wijze waarop de mogelijke

---

260 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 146.
261 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 98.

samenwerking met Meavita West aan de orde is gesteld. Verder herhaalt zij de opmerking die zij ook maakte bij de benoeming van Meuwese:

> *Samenwerking met andere (zorg)organisaties is alleen maar zinvol als die samenwerking voor beide partijen en hun klanten meerwaarde oplevert. Groter worden is geen doel op zich. Mocht samenwerking tot uitbreiding van het concern leiden dan zal een grote mate van vrijheid van handelen van de verschillende organisatorische eenheden (groepen) gewaarborgd dienen te blijven.*

3.299 Vanaf 2007 functioneert er een CCR bij MNL en is er geregeld overleg met de RvB. Zoals gezegd, hebben ontmoetingen met de CCR in 2007 en 2008 niet op de agenda van de RvC gestaan.

3.300 Bij de werkmaatschappijen functioneren gedurende de Onderzoeksperiode Groepscliëntenraden. Volgens het jaarverslag voor 2007 van de Groepscliëntenraad van TZG werd daar maandelijks vergaderd, om de maand voor een deel (en zo veel vaker als nodig is) in het bijzijn van Mossou en haar controller.

3.301 Volgens genoemd jaarverslag stond het jaar 2007 bij de Groepscliëntenraad van TZG in het teken van de gevolgen van de WMO en van de spanning tussen de vele bezuinigingen die op de sector afkwamen en de alleen maar toenemende vraag naar zorg. Voor het overige hebben onderzoekers in dit jaarverslag geen bijzonderheden aangetroffen.

3.302 Zoals opgemerkt in hoofdstuk 7, onderdeel D van dit verslag, heeft de CCR zich bij de afkondiging van de cliëntenstop door S&TZG in 2006 achter de RvB opgesteld in een (vermoedelijk) aan de Staatssecretaris verzonden brief.

(c) Vakorganisaties

3.303 Van Kampen en Dijke verklaren dat er regelmatig overleg was tussen de RvB en de vakorganisaties, in toenemende frequentie naarmate de problemen groter werden en dat de COR werd uitgenodigd bij de reguliere overlegvergaderingen aanwezig te zijn. [262] Ook Van Lingen schrijft onderzoekers dat het overleg met de vakbonden werd gestart en gevoerd op concernniveau.

3.304 Niettemin onderhielden de werkmaatschappijen hun bestaande relaties met de vakbonden en voerden zij regio-overleg met de vakbonden. Dit was des te meer effectief daar de noodzaak tot het overeenkomen van sociale plannen primair voortkwam uit de lokale keuzes, onder meer van gemeenten, inzake de huishoudelijke hulp op grond van de WMO.

---

[262] Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 2.

3.305 Onderzoekers hebben de indruk dat de verschillende onderdelen van Meavita wisselend succes hebben gehad in hun interactie met de vakorganisaties. In hoofdstuk 8 van dit verslag wordt beschreven dat verschillende reorganisaties van de huishoudelijke hulp en andere maatregelen ter besparing van kosten in verband met de gevolgen van de WMO mede vanwege weerstand van de vakorganisaties en de ondernemingsraden veel minder voortvarend zijn verlopen dan goed zou zijn geweest. Vitras is er in 2008 in geslaagd om haar activiteiten op het gebied van de huishoudelijke hulp met instemming van de vakorganisaties af te bouwen, mede door een sociaal plan dat voorzag in de mogelijkheid van gedwongen ontslagen. Daarentegen is het MNL niet gelukt om deze mogelijkheid overeen te komen in het sociaal plan voor de holding. [263]

(d) Conclusie

3.306 Onderzoekers concluderen dat de dialoog met belanghebbenden waarover de relevante Governancecodes spreken, voor wat betreft de ondernemingsraden niet steeds tijdig is georganiseerd.

3.307 Hoewel onderzoekers hier geen diepgaand onderzoek naar hebben gedaan, hebben zij de indruk dat de mate van succes in de interactie met de vakorganisaties in aanzienlijke mate werd bepaald door de persoon van de bestuurder met wie het overleg werd gevoerd.

G. Salarisverhogingen en ontslagvergoedingen 2007 - 2009

3.308 ABVAKABO heeft in zijn verzoekschrift aangegeven dat het onderzoek zich tevens zou moeten richten op de ontslagvergoeding die Meuwese bij zijn vertrek bij MNL heeft ontvangen.[264] In de pleitnota van zijn raadsman heeft ABVAKABO verder vraagtekens geplaatst bij de ontslagvergoedingen die TZG in 2008 aan directeuren zouden hebben betaald.[265]

3.309 Naar aanleiding hiervan heeft de Ondernemingskamer het volgende overwogen:[266]

> *AKF heeft daarnaast en tot slot aan de orde gesteld dat (nog in december 2008 en januari 2009) uitgekeerde ontslagvergoedingen aan, en (in 2008 doorgevoerde) salarisverhogingen van, (voormalige) bestuurders en directeuren van Meavita bovenmatig waren in relatie tot de financiële situatie waarin de ondernemingen zich bevonden.*

3.310 Op basis van deze overweging heeft de Ondernemingskamer een onderzoek bevolen naar het beleid en de gang van zaken met betrekking tot de in 2008 en 2009

---

263 E-mail van Van Lingen aan onderzoekers van 8 maart 2012.
264 Verzoekschrift ABVAKABO 30 oktober 2009, punt 18.
265 Pleitnota ABVAKABO 14 januari 2010, punt 2.
266 Beschikking Ondernemingskamer 30 mei 2011, r.o. 3.2.

toegekende salarisverhogingen en ontslagvergoedingen aan (voormalige) bestuurders en directeuren van Meavita.[267]

3.311 De onderzoekers zetten hun bevindingen ten aanzien van dit onderwerp in dit onderdeel van dit hoofdstuk uiteen.[268] In verband met de opmerkingen van ABVAKABO over de ontslagvergoedingen die door TZG zouden zijn uitbetaald en de specifieke overweging van de Ondernemingskamer hierover, hebben onderzoekers het onderzoek ten aanzien van de directeuren beperkt tot de ontslagvergoedingen die in 2008 door TZG zouden zijn uitbetaald. Naar aanleiding van de opmerkingen van ABVAKABO over de ontslagvergoeding van Meuwese, hebben onderzoekers echter tevens het jaar 2007 in het onderzoek betrokken.

(a) Meuwese

3.312 In verband met de fusie tussen Meavita West en S&TZG is er met alle leden van de RvB per 1 januari 2007 een nieuwe arbeidsovereenkomst gesloten.

3.313 In het jaarverslag 2007 staat hierover het volgende opgenomen:[269]

> *Het beleid met betrekking tot de bezoldiging van de leden van de RvB is vastgesteld door de RvC op voordracht van de remuneratiecommissie. Hierbij werden als uitgangspunten de richtlijnen van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuisdirecteuren gehanteerd.*
>
> *Ontslagvergoeding van leden van de RvB werden contractueel vastgelegd en geharmoniseerd ten tijde van de totstandkoming van de bestuurlijke fusie in 2007. Dit gebeurde met inachtneming van de positie van de individuele leden van de RvB van de oorspronkelijke fusieorganisatie in de nieuwe RvB van MNL. Zij waren marktconform toen zij werden gesloten.*

3.314 Het model van de arbeidsovereenkomst voor de leden van de RvB is tijdens de vergadering van de RvT van Meavitagroep op 21 november 2006 besproken. Onderzoekers hebben het samenvattend verslag van deze vergadering niet kunnen vinden, maar hebben begrepen dat het salaris van de leden van de RvB zou worden gebaseerd op het bedrag dat op basis van de 'Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden

---

267 Beschikking Ondernemingskamer 30 mei 2011, r.o. 3.4. Enkele bestuurders en directeuren werden door MNL op interim basis en extern ingehuurd (o.a. Verstraete, Markensteyn en Marring). Bij hen was er hierdoor geen sprake van een salaris(verhoging) of ontslagvergoeding. Om deze reden hebben de onderzoekers de vergoedingen die aan deze bestuurders en directeuren zijn betaald niet in het onderzoek betrokken.

268 Volledigheidshalve merken onderzoekers op dat het onderzoek zich niet heeft uitgestrekt tot de interim bestuurders van MNL in de jaren 2008 en 2009 (Van der Vorst, Verstraete en Markensteyn). Onderzoekers hebben vastgesteld dat de betreffende bestuurders extern werden ingehuurd en dat daar door MNL per dag voor werd betaald. Er was bij hen bovendien geen sprake van salarisverhogingen en/of een ontslagvergoeding.

269 Jaarverslag 2007, p. 15.

Raden van Bestuur' van de Vereniging van bestuurders in de zorg (**NVZD**) maximaal mocht worden verdiend minus 10%. Het maximaal te verdienen salaris moest bovendien worden opgebouwd in een periode van drie jaar.[270]

3.315 Van begin 2007 tot en met 1 september 2009 was de adviesregeling van de NVZD van januari 2005 van toepassing.[271] Deze adviesregeling had uitsluitend betrekking op het vaste inkomen op jaarbasis (12 of 13 keer het vaste salaris + vakantietoeslag + eventueel een 13e maand of eindejaarsuitkering) en bepaalt niets ten aanzien van pensioenen.

3.316 Uit de arbeidsovereenkomst van Meuwese met S&TZG van 31 januari 2007 blijkt dat Meuwese per 1 januari 2007 een bruto totaal vast inkomen van € 186.000 ontving en dat dit bedrag tot en met 1 januari 2010 ieder jaar met € 3.000 bruto zou worden verhoogd tot een maximumbedrag van € 195.000. Het bruto totaal vast inkomen zou verder ieder jaar worden geïndexeerd in overeenstemming met het jaarlijkse advies van de NVZD.

3.317 Op basis van de op dat moment geldende beloningscode van de NVZD van januari 2006 zou het bruto totaal vast inkomen van Meuwese maximaal € 215.036 (exclusief indexatie voor het jaar 2007) mogen bedragen. Het maximaal door Meuwese te verdienen bruto vast inkomen van € 195.000 bleef daarmee dus ruim onder het maximumbedrag dat door de NVZD werd geadviseerd.

3.318 Met betrekking tot de eventuele afvloeiing is in de arbeidsovereenkomst opgenomen dat Meuwese dan recht had op een standaardvergoeding van 1,5 maal het bruto totaal vast inkomen, te vermeerderen met 2 maanden van het bruto totaal vast inkomen voor ieder jaar dat de arbeidsovereenkomst na 1 juli 2006 heeft geduurd, met een maximum van 2 maal het bruto totaal vast inkomen.

3.319 Deze regeling wijkt af van de adviesregeling van de NVZD, dat uitgaat van een afvloeiingsregeling op basis van de kantonrechtersformule met een maximum van drie maal het bruto totaal vast inkomen.

3.320 In de aanbiedingsbrief van Hermans aan Meuwese van 7 februari 2007 staat over de met Meuwese overeengekomen afvloeiingsregeling opgenomen dat bij de

---

270 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 84. en Van de Meeberg in zijn boek "*De ondergang van mijn Meavita*", p. 61 en 62.

271 Oorspronkelijk bestonden er twee adviesregelingen voor de beloning van bestuurders (directies) in de zorg: die van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ) en die van de Vereniging van bestuurders in de zorg (NVZD). In 2007 hebben de besturen van deze verenigingen besloten om tot één gezamenlijke regeling te komen onder de naam Beloningscode Bestuurders in de Zorg (BBZ), welke per 1 september 2009 in werking is getreden. De BBZ is later enkele malen aangepast. Per 1 januari 2013 is tevens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector in werking getreden.

totstandkoming hiervan rekening is gehouden met de rechten die Meuwese op grond van zijn eerdere dienstverband bij Meavitagroep en S&TZG had verworven.

3.321 Onderzoekers merken in dit verband op dat, indien voor de berekening van de afvloeiingsregeling van Meuwese de kantonrechtersformule was gehanteerd (conform de beloningscode van de NVZD), Meuwese geen recht had gehad op een vergoeding van 1,5 maal het bruto totaal vast inkomen vermeerderd met 2 maanden van het bruto totaal vast inkomen voor ieder jaar dat de arbeidsovereenkomst na 1 juli 2006 heeft geduurd. Ook het eerdere dienstverband van Meuwese bij Meavitagroep zou bij de berekening conform de kantonrechtersformule waarschijnlijk niet zijn meegerekend.

3.322 Meuwese had op basis van zijn arbeidsovereenkomst recht op een leaseauto conform de aanbevelingen voor een leaseregeling van de NVZD. Meuwese had een leaseauto met een cataloguswaarde van € 54.980. Dit is ca. € 10.000 boven het door de NVZD geadviseerde maximumbedrag.

3.323 Hiernaast ontving Meuwese, conform de beloningscode van de NVZD, een onkostenvergoeding van € 2.400 per jaar. De pensioenregeling van Meuwese was vastgesteld op basis van het pensioenreglement van pensioenfonds PGGM. De werkgeversbijdrage voor het pensioen van Meuwese bedroeg in 2007 € 43.578. De werkgeversbijdrage voor de sociale lasten bedroeg € 4.233.

3.324 Per 28 september 2007 heeft de RvC het (voorgenomen) besluit genomen om de arbeidsovereenkomst met Meuwese te beëindigen. Per 1 oktober 2007 is Meuwese vrijgesteld van werkzaamheden. Ter beëindiging van de arbeidsovereenkomst is in december 2007 een vaststellingsovereenkomst met hem gesloten. De RvC werd hierbij juridisch geadviseerd door advocaat Duk (De Brauw Blackstone Westbroek). Meuwese werd bijgestaan door adviseur Aghina van de NVZD.

3.325 Op grond van de vaststellingsovereenkomst is de arbeidsovereenkomst van Meuwese op 31 december 2007 beëindigd. In overeenstemming met hetgeen hierover in zijn arbeidsovereenkomst was opgenomen, ontving Meuwese bij zijn vertrek een ontslagvergoeding van € 468.952. De totale loonkosten voor Meuwese in 2007 kwam daarmee uit op een bedrag van € 705.163 (totaal vast inkomen + ontslagvergoeding + onkostenvergoeding + werkgeversbijdrage pensioen + werkgeversbijdrage sociale lasten).

(b) Van de Meeberg

3.326 In verband met de fusie tussen Meavita West en S&TZG en de benoeming van Meuwese als voorzitter van de RvB van MNL, hebben de RvT van Meavitagroep en Van de Meeberg op 25 september 2006 een vaststellingsovereenkomst met elkaar gesloten. In deze vaststellingsovereenkomst werd vastgelegd dat Van de Meeberg

zijn functie als lid van de RvB per 1 januari 2008 zou neerleggen en dat hij nadien – met behoud van alle op dat moment geldende arbeidsvoorwaarden – tot 1 januari 2011 op basis van een arbeidsovereenkomst in dienst van MNL zou blijven "*als adviseur voor strategische vraagstukken ten behoeve van de RvB*". Behoudens voor zover Van de Meeberg door de RvB voor dergelijke strategische vraagstukken zou worden opgeroepen, werd hij vrijgesteld van werkzaamheden. Onderdeel van deze regeling was dat Van de Meeberg afzag van zijn recht op een ontslagvergoeding.

3.327 Per 1 januari 2007 heeft Van de Meeberg (evenals de andere leden van de RvB) een nieuwe arbeidsovereenkomst gekregen. De looptijd van de arbeidsovereenkomst van Van de Meeberg werd, conform de vaststellingsovereenkomst, vastgesteld voor een bepaalde tijd tot 1 januari 2011. Van de Meeberg ontving voor zijn werkzaamheden een bruto totaal vast inkomen van € 185.525. Dit bedrag zou per 1 januari 2008, 2009 en 2010 worden verhoogd tot een maximum bedrag van € 188.000. In de arbeidsovereenkomst staat verder opgenomen dat het totaal vast inkomen ieder jaar zou worden geïndexeerd in overeenstemming met het advies van de NVZD.

3.328 Uit een e-mail van Tangel aan Van de Meeberg van 24 januari 2007 volgt dat het bedrag van het totaal vast inkomen (TVI) was gebaseerd op het maximaal geadviseerde jaarsalaris van de NVZD minus 10 %.

> *Je TVI 2006 bedroeg 181.000. Je uiteindelijk te bereiken TVI bedraagt 188.000. Dat is als volgt berekend. De NVZD adviseert voor leden van de raad van bestuur een bedrag van 203.549 per 1 januari 2006. Daar komt per 1 januari 2007 een indexering bij van 2,5 % is 5089 = 208.638. Besloten is om daar 10 % onder te gaan zitten. 208.638 minus 20863 = 187.775 is afgerond 188.000.*

3.329 Van de Meeberg had op basis van zijn arbeidsovereenkomst recht op een leaseauto conform de aanbevelingen voor een leaseregeling van de NVZD. Van de Meeberg had een leaseauto met een cataloguswaarde van € 44.120. Van de Meeberg ontving verder een vaste onkostenvergoeding van € 2.400 per jaar. Dit is beide conform het advies van de NVZD.

3.330 De pensioenregeling van Van de Meeberg was vastgesteld op basis van het pensioenreglement van pensioenfonds PGGM. De pensioenpremie voor Van de Meeberg bedroeg in 2007 een bedrag van € 45.430. De werkgeversbijdrage voor de sociale lasten bedroeg € 4.233.

3.331 In verband met het vertrek van Meuwese werd Van de Meeberg op 1 oktober 2007 weer voorzitter van de RvB. De RvC spreekt dan met Van de Meeberg af dat dit uiterlijk tot 1 januari 2009 zal zijn. In de tussentijd zou gezocht worden naar een geschikte opvolger. Naar aanleiding hiervan wordt met Van de Meeberg afgesproken dat zijn arbeidsvoorwaarden gelijk blijven en dat hij vanaf 1 januari 2009 tot 30 juni 2011 (ofwel een half jaar langer dan eerder afgesproken) formeel bij

MNL in dienst zal blijven als adviseur voor strategische vraagstukken, verder in overeenstemming met de eerder gemaakte afspraken zoals opgenomen in de vaststellingsovereenkomst.[272]

3.332 Tijdens de RvC-vergadering van 4 februari 2008 is vervolgens besloten om Van de Meeberg toch een vergoeding te geven als voorzitter van de RvB van 1 oktober 2007 tot 1 juli 2008 (de periode tussen het vertrek van Meuwese en het aantreden van Markensteyn als voorzitter). Verder werd besloten om het totaal vast inkomen van Van de Meeberg in 2008 met 0,7 % te verhogen. Naar aanleiding hiervan heeft Hermans besloten dat de verhoging verrekend kon worden met het bedrag van € 13.120 (bruto) dat Van de Meeberg door een fout in de salarisadministratie in 2007 teveel had ontvangen en anders had moeten terugbetalen.[273]

3.333 Het bruto totaal vast inkomen van Van de Meeberg is per 1 januari 2008 – conform zijn arbeidsovereenkomst – met € 1.000 verhoogd naar € 186.525. Tevens werd het totaal vast inkomen van Van de Meeberg geïndexeerd met 1,5 % op basis van de het advies van de NVZD. De pensioenpremie voor Van de Meeberg bedroeg in 2008 een bedrag van € 46.606.

3.334 Na zijn vertrek uit de RvB van MNL zou Van de Meeberg formeel bij MNL in dienst blijven tot 30 juni 2011. Hij zou in 2009 een bruto totaal vast inkomen van € 191.648 (exclusief indexatie) hebben ontvangen. Vanaf 1 januari 2009 werd de werkgeversbijdrage voor het pensioen van Van de Meeberg aan hem uitbetaald.[274] In verband met het faillissement van MNL is Van de Meeberg per brief van 26 mei 2009 door de curator van MNL ontslag aangezegd. Zijn salaris is betaald tot 1 april 2009.[275] Van de Meeberg heeft geen ontslagvergoeding ontvangen.

(c) Kuiper

3.335 Per 1 januari 2007 is Kuiper in dienst van MNL getreden op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd voor een bruto totaal vast inkomen van € 158.000. Dit bedrag zou tot en met 1 januari 2010 ieder jaar met een bedrag van € 10.000 bruto worden verhoogd tot een maximum bedrag van € 195.000. Het bruto totaal vast inkomen zou ieder jaar worden geïndexeerd in overeenstemming met het jaarlijkse advies van de NVZD.

3.336 Op basis van de op dat moment geldende adviesregeling van de NVZD van januari 2006 zou het bruto totaal vast inkomen van Kuiper maximaal € 202.162 (exclusief indexatie voor het haar 2007) mogen bedragen. Het maximaal door Kuiper te

---

272 Brief van Hermans aan Van de Meeberg van 14 januari 2008.
273 Brief van Hermans aan Van de Meeberg van 25 november 2008.
274 Brief van Hermans aan Van de Meeberg van 25 november 2008.
275 Faillissementsverslag curator Pasman van MNL van 19 juni 2009, p. 10.

verdienen bruto vast inkomen van € 195.000 bleef hiermee dus onder het maximum bedrag dat in de adviesregeling van de NVZD is opgenomen.

3.337 Kuiper had op basis van haar arbeidsovereenkomst recht op een leaseauto conform de aanbevelingen voor een leaseregeling van de NVZD. Kuiper had een leaseauto met een cataloguswaarde van € 50.330.[276] Dit is ca. € 4.500 hoger dan het door de NVZD in haar adviesregeling gehanteerde maximumbedrag.

3.338 Kuiper had verder (evenals de andere leden van de RvB) recht op een vaste onkostenvergoeding van € 2.400 per jaar. Dit is conform de beloningscode van de NVZD.

3.339 De werkgeversbijdrage voor de sociale lasten bedroegen € 4.233 en de bijdrage voor het pensioen van Kuiper was in 2007 € 36.478. Kuiper had hiermee in 2007 een totaal bruto inkomen van € 201.381.

3.340 Ten aanzien van een eventueel gedwongen vertrek van Kuiper werd (met uitzondering van een eventueel ontslag op staande voet) in de arbeidsovereenkomst opgenomen dat Kuiper recht had op een ontslagvergoeding van 4 maal het bruto totaal vast inkomen (plus vergoedingen). Dit is niet conform de adviesregeling van de NVZD).

3.341 Per 1 januari 2008 is het totaal vast inkomen van Kuiper, conform de bepalingen in de arbeidsovereenkomst, verhoogd met een bedrag van € 10.000 (van € 158.000 naar € 168.000). Tevens is haar totaal vast inkomen vanaf die datum geïndexeerd met 1,5%.

3.342 Per 1 januari 2009 is het totaal vast inkomen van Kuiper, conform de bepalingen in de arbeidsovereenkomst, verhoogd met een bedrag van € 10.000 (van € 168.000 naar € 178.000). Tevens is haar totaal vast inkomen vanaf die datum geïndexeerd met 2,2%.

3.343 Op 23 maart 2009 hebben MNL en Kuiper een vaststellingsovereenkomst met elkaar gesloten waarin de beëindiging van haar arbeidsovereenkomst per 31 maart 2009 werd vastgelegd. Mede op basis van een advies van advocaat Duk, ontving Kuiper bij haar vertrek een ontslagvergoeding van € 68.717,03 (in plaats van de in haar arbeidsovereenkomst opgenomen ruimere ontslagvergoeding). Tevens had zij recht op een maximum outplacementvergoeding van € 20.000 (ex. BTW); op grond daarvan zijn de kosten van outplacement, die uiteindelijk € 19.600 (ex. BTW) bedroegen, door MNL betaald.

---

276 Gegevens afkomstig uit Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording 2007 Meavita.

(d) Schoemaker

3.344 Per 1 januari 2007 is Schoemaker in dienst van MNL gekomen op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd voor een bruto totaal vast inkomen van € 154.719. In de arbeidsovereenkomst werd vastgelegd dat Schoemaker per 1 november 2007 met vervroegd pensioen zou gaan.

3.345 Op basis van de op dat moment geldende adviesregeling van de NVZD van januari 2006 zou het bruto totaal vast inkomen van Schoemaker maximaal € 202.162 (exclusief indexatie voor het jaar 2007) mogen bedragen. Het bruto vast inkomen van Schoemaker was ruim lager.

3.346 Schoemaker ontving verder een bruto onkostenvergoeding van € 2.000 per jaar. Daarnaast had Schoemaker een leaseauto ter waarde van € 29.350.[277] Dit is beide conform de adviesregeling van de NVZD.

3.347 De werkgeversbijdrage voor de sociale lasten bedroegen € 3.399 en de bijdrage voor het pensioen van Schoemaker was € 31.200.

3.348 Schoemaker is per 1 november 2007 met vervroegd pensioen gegaan. In verband hiermee heeft MNL Schoemaker een bedrag van € 8.700 netto als gratificatie toegekend.[278] Bij haar vertrek heeft Schoemaker geen ontslagvergoeding ontvangen.

(e) Laurey

3.349 Laurey is per 1 oktober 2008 in dienst van MNL gekomen op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd voor een bruto totaal vast inkomen van € 225.000. Op basis van de op dat moment geldende beloningscode van de NVZD van januari 2008 zou het bruto totaal vast inkomen van Laurey maximaal € 220.569 mogen bedragen. Laurey verdiende hierdoor in de maanden oktober, november en december 2008 iets meer dan het geadviseerde maximum van de adviesregeling van de NVZD. Per 1 januari 2009 hanteerde de NVZD voor de functiegroep van Laurey na indexatie (van 2,2 %) echter een aangepast maximum van € 225.442, waardoor het salaris van Laurey vanaf dat moment (net) onder het geadviseerde maximum van de adviesregeling bleef.

3.350 In de arbeidsovereenkomst staat opgenomen dat het totaal vast inkomen ieder jaar (voor het eerst per 1 januari 2010) zou worden geïndexeerd in overeenstemming met het advies van de NVZD.

3.351 Laurey had verder recht op een leaseauto conform de aanbevelingen voor een leaseregeling van de NVZD. Laurey reed in een leaseauto van drie jaar oud (die hij

---

277 Gegevens afkomstig uit Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording 2007 Meavita.
278 Brief van Van de Meeberg aan Schoemaker van 23 augustus 2007.

van zijn vorige werkgever had meegenomen) met een cataloguswaarde van € 55.000. Hij ontving (conform de adviesregeling van de NVZD) een vaste onkostenvergoeding van € 2.400 per jaar. De pensioenregeling van Laurey was vastgesteld op basis van het pensioenreglement van pensioenfonds Zorg en Welzijn. Bij een eventueel ontslag had Laurey recht op een standaardvergoeding van acht maandsalarissen. Dit wijkt af van de adviesregeling van de NVZD, waarin wordt uitgegaan van de kantonrechtersformule.

3.352 Per 25 mei 2009 heeft Laurey MNL verlaten in verband met de aanvaarding van een functie bij een andere organisatie. Bij zijn vertrek heeft hij geen ontslagvergoeding ontvangen.

(f) Ontslagvergoeding directeuren / manager TZG

3.353 Op 23 december 2008 heeft TZG vaststellingsovereenkomsten gesloten met twee directeuren en een manager in verband met de beëindiging van hun respectieve arbeidsovereenkomsten per 1 januari 2009.

3.354 De betreffende medewerkers hebben bij hun vertrek de volgende ontslagvergoedingen ontvangen:

- E.P.C. van Hasselt (directeur werkmaatschappij) € 85.470,61
- M. van de Heuvel (manager) € 213.678
- G. van Remmerden (directeur werkmaatschappij) € 146.192

3.355 Mossou verklaart over het ontslag van deze medewerkers dat zij daarover sinds augustus 2008 met hen in gesprek was. De functies zouden niet meer terugkomen in de nieuwe organisatie van TZG na de geplande reorganisatie:[279]

> *Er was alleen een sociaal plan voor Meavita Nederland, maar niet voor Thuiszorg Groningen. Er kwam geen sociaal plan voor Thuiszorg Groningen, wat gedwongen ontslagen mogelijk maakte. Er waren vanuit Meavita wel vertrek bevorderende maatregelen, die waren gericht op het zoveel mogelijk vrijwillig laten vertrekken van mensen. In het sociale plan van Meavita waren vier mogelijkheden opgenomen, maar ik weet niet meer precies wat die inhielden. Voor de reorganisatie van Thuiszorg Groningen was zes miljoen euro nodig.*
>
> *Nadat de NZA besloten had de steunaanvraag af te wijzen heb ik de Raad van Bestuur gevraagd wat de gevolgen waren voor Meavita Nederland en Thuiszorg Groningen en ook voor de reorganisatie. Het antwoord was "Gewoon doorgaan", dus in die zin: niets.*

---

279 Rechtbank Groningen, proces-verbaal van getuigenverhoor Mossou 20 september 2011, 116320 / HA ZA 10-147.

3.356 In verband met de reorganisatie bij TZG waren er volgens Mossou vertrek-bevorderende maatregelen vastgesteld op basis waarvan medewerkers bij vrijwillig vertrek voor 1 januari 2009 onder omstandigheden een mobiliteitspremie van vier bruto maandsalarissen zouden kunnen ontvangen. Voor medewerkers waarvan duidelijk was dat hun functie door de reorganisatie zou verdwijnen, gold volgens Mossou op basis van het sociaal plan dat zij zelf een voorstel voor een vertrekregeling zouden kunnen doen: [280]

> *Ik had geen geld voor een aantal dingen. Het was belangrijk dat er veel mensen vrijwillig zouden uitstromen en vooral aan de top. De met de top gemaakte afspraken waren in overeenstemming met de vierde optie van de vertrek bevorderende maatregelen. De vierde optie hield in dat een medewerker zelf een voorstel kon doen. De maatregel gold alleen voor medewerkers waarvan duidelijk was dat hun functie niet terug zou komen.*

3.357 Over de individuele regelingen verklaart Mossou dat Van de Heuvel, Van Remmerden en Van Hasselt allemaal zelf een voorstel voor een vertrekregeling hadden gedaan en dat zij daar niet met hen over heeft onderhandeld.[281] Mossou heeft de voorstellen voorgelegd aan de RvB (Laurey), die daarop vervolgens akkoord heeft gegeven.[282] In aanvulling hierop verklaren de Betrokkenen:[283]

> *Voorafgaand aan het voorstel van de TZG directeuren is veelvuldig overleg geweest tussen Mossou en deze directeuren en is hen gevraagd met een voorstel te komen onder welke condities zij bereid waren afscheid te nemen van TZG, de financiële situatie in ogenschouw nemend. Hun voorstellen heeft Mossou conform het grootvader principe zoals dat binnen MNL van toepassing was op deze functies aan Laurey voorgelegd. De ontbinding van de arbeidsovereenkomsten heeft uiteindelijk via de kantonrechter beslag gekregen. In twee vonnissen van 10 april 2013 is vastgesteld dat de betalingen die in het kader van de ontslagvergoedingen zijn gedaan niet paulianeus waren. De vorderingen van curatoren tot betaling van deze vergoedingen zijn afgewezen. De derde zaak hebben curatoren ingetrokken nadat zij van deze twee vonnissen kennis hadden genomen.*

3.358 De ontslagvergoedingen van Van de Heuvel en Van Remmerden zijn gebaseerd op de neutrale kantonrechtersformule (C=1). De afvloeiingsregeling van Van Hasselt is

---

280 Rechtbank Groningen, proces-verbaal van getuigenverhoor Mossou 20 september 2011, 116320 / HA ZA 10-147.

281 Rechtbank Groningen, proces-verbaal van getuigenverhoor Mossou 20 september 2011 (116320 / HA ZA 10-147), 28 september 2011 (78231 / HA ZA 10-176) en 25 oktober 2011 (116319 / HA ZA 10-146.

282 Rechtbank Groningen, proces-verbaal van getuigenverhoor Mossou 20 september 2011 (116320 / HA ZA 10-147), 28 september 2011 (78231 / HA ZA 10-176) en 25 oktober 2011 (116319 / HA ZA 10-146.

283 Reactie op Conceptverslag van Betrokkenen, p. 30-31.

gebaseerd op haar jaarsalaris.[284] Van de Heuvel en Van Remmerden waren respectievelijk 24 jaar en (ruim) 15 jaar bij TZG in dienst. Van Hasselt was ruim 20 jaar bij TZG in dienst.

3.359 Laurey verklaarde dat alle regelingen conform het geldende sociaal plan van MNL waren.[285] Onderzoekers hebben geconstateerd dat het in december 2008 geldende sociaal plan van MNL echter niets vermeldt over de exacte hoogte van de te betalen ontslagvergoedingen bij gedwongen vertrek van medewerkers in verband met de reorganisatie.

(g) Indexering salaris 2007 - 2009 niet CAO-medewerkers

3.360 De RvB heeft in de jaren 2007 tot en met 2009 ieder jaar op basis van een advies van de NVZD besloten tot een indexatie van de salarissen van medewerkers die niet onder de regeling van de geldende CAO vielen. Deze indexatie was ook wel als voorwaarde opgenomen in de arbeidsovereenkomst van de betreffende werknemers. In 2007 ging het om een verhoging van 2,5 %[286] en in 2008[287] en 2009[288] om een verhoging van 2,2 %.

(h) Conclusie

3.361 De salarissen van de leden van de RvB waren gebaseerd op de adviesregeling van de NVZD. Het bruto vast inkomen van Meuwese, Van de Meeberg, Kuiper, Schoemaker en Laurey (vanaf 1 januari 2009), voldeed aan de normen van de adviesregeling van de NVZD.

3.362 De met Meuwese en Kuiper overeengekomen afvloeiingsregelingen wijken af van de adviesregeling van de NVZD. Op basis van de met Meuwese reeds in zijn arbeidsovereenkomst overeengekomen afvloeiingsregeling, heeft hij bij zijn vertrek een ontslagvergoeding van € 486.952 ontvangen. Aangezien Meuwese al relatief kort na zijn aantreden als voorzitter van de RvB van MNL moest vertrekken, wijkt de destijds met Meuwese overeengekomen regeling (waarin een standaard ontslagvergoeding van minimaal 1,5 maal het bruto vast inkomen van Meuwese was overeengekomen) achteraf gezien ten nadele van MNL af van de adviesregeling van de NVZD (dat uitgaat van een afvloeiingsregeling op basis van de kantonrechtersformule met een maximum van 3 maal het bruto totaal vast inkomen).

---

284 Rechtbank Groningen, proces-verbaal van getuigenverhoor Mossou 25 oktober 2011 (116319 / HA ZA 10-146), vraag van Entzinger. E-mail (+ bijlagen) van Entzinger aan onderzoekers van 12 februari 2012.

285 Interview met Laurey van 20 september 2012, p. 39.

286 Besluit RvB van 11 juni 2007.

287 Besluit RvB van 17 december 2007.

288 Besluit RvB van 8 januari 2009.

3.363 De ontslagvergoedingen die door TZG met Van Remmerden en Van den Heuvel zijn overeengekomen, zijn gebaseerd op de neutrale kantonrechtersformule (C=1). De ontslagvergoeding die aan Van Hasselt is uitbetaald is berekend op basis van haar jaarsalaris. Van Hasselt was ruim 20 jaar bij TZG in dienst, waardoor dit voor TZG voordeliger was dan een berekening op basis van de neutrale kantonrechtersformule.

3.364 De salarisverhogingen van de bestuurders in de jaren 2007 en 2008 werden doorgevoerd op basis van de arbeidsovereenkomsten zoals die per januari 2007 met de betreffende bestuurders waren overeengekomen en waarvan de overeengekomen salarissen binnen de normen van de adviesregeling van de NVZD pasten.

3.365 Met uitzondering van de eenmalige gratificatie van € 8.700 (netto) die in 2007 bij haar vertrek aan Schoemaker is toegekend en de eenmalige vergoeding van € 13.120 (bruto) die in 2008 aan Van de Meeberg is toegekend, hebben onderzoekers niet geconstateerd dat er in 2007, 2008 of 2009 andere bonussen aan de onderzochte bestuurders zijn uitgekeerd.

INHOUDSOPGAVE

Pagina

4. DE FUSIE TUSSEN MEAVITA WEST EN S&TZG 114

A. DE EERSTE CONTACTEN 114

B. DE AFKOELING EN DE HERNIEUWDE CONTACTEN 118
Conclusie 124

C. STAND VAN ZAKEN VAN DE FUSIEPARTNERS IN 2006 124
(a) Meavita West 126
(b) S&TZG/Sensire/TZG/Vitras 129
(c) Conclusie 131

D. HET FUSIEDOCUMENT MET DOELSTELLINGEN 132
Conclusie 135

E. REALISATIE VAN DE DOELSTELLINGEN 136
Conclusie 136

4. DE FUSIE TUSSEN MEAVITA WEST EN S&TZG

4.1 De Ondernemingskamer heeft een onderzoek bevolen naar de effectiviteit van de bestuurlijke fusie van 1 januari 2007.[289] Onderzoekers zetten hun onderzoeksbevindingen ten aanzien van het fusieproces, de daarbij beoogde doelstellingen en de effectiviteit in dit hoofdstuk uiteen.

4.2 In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens in onderdeel A de eerste contacten en gesprekken tussen de beide concerns besproken en vervolgens in onderdeel B de periode waarin de fusie bijna geen doorgang vond wegens verschil van inzicht over de te benoemen bestuurders en de uiteindelijk gemaakte afspraken. In onderdeel C wordt de stand van zaken van de fusiepartners aan het begin van 2006 beschreven. Tenslotte bevat onderdeel D de doelstellingen van de fusie en wordt in onderdeel E ingegaan op de realisatie daarvan.

A. De eerste contacten

4.3 Bij de fusiebesprekingen tussen TZG en Sensire was het oorspronkelijk de bedoeling dat Icare ook mee zou fuseren. Dat stuitte op bezwaren van de NMa. In de meldingsprocedure hebben partijen betoogd dat de geografische markt voor thuiszorg nationaal van omvang is. De NMa was het daar niet mee eens en stelde dat ten gevolge van een fusie tussen TZG en Icare – vanwege de nabijheid van hun verzorgingsgebieden – lokaal onvoldoende (potentiële) concurrenten over zou blijven op de markt voor thuiszorg. Daarop is besloten Icare buiten de beoogde driehoeksfusie te laten. In reactie daarop besloot de NMa dat er geen vergunning was vereist voor de fusie van TZG en Sensire. De fusie tussen Sensire en TZG is begin 2005 tot stand gekomen, onder meer door de oprichting van Stichting Sensire & Thuiszorg Groningen, die als een moederstichting van Sensire, TZG en Vitras werd opgezet.

4.4 Op 12 december 2005 wordt er in de RvT van Meavitagroep gesproken over strategische ontwikkelingen. In het samenvattend verslag wordt vastgelegd dat Meuwese gevraagd is voorzitter te worden van S&TZG en dat de huidige bestuurders van S&TZG de intentie hebben uitgesproken om tot een bestuurlijke fusie van Meavita West en S&TZG te komen.

4.5 Op basis van verschillende interviews is onderzoekers gebleken dat aan beide kanten (Meavitagroep en S&TZG) een behoefte bestond aan schaalvergroting.

---

289 Zie r.o. 3.2.1 en 3.4 van de Beschikking.

4.6 Koopmans (voorzitter RvC van S&TZG) verklaart hierover in zijn interview dat het erom ging de gemiddelde kostprijs naar beneden te brengen:[290]

> […] *op de gemiddelde prijs stond prijsdruk en het grote probleem wat wij in het noorden hadden en wat Sensire denk ik nog extra had, was dat bij ons de afstanden groot zijn en je vrij lastig massa kon organiseren,* […] *terwijl op het moment dat je in een stedelijk gebied zit* […] *dan kan je gemiddelde prijs misschien naar beneden waar we naar zochten was naar de wet van de grote getallen om dat gemiddelde op orde te houden.*

4.7 Hermans (voorzitter RvT van Meavitagroep) zegt over de wens tot schaalvergroting dat het met name ging om het vergroten van de slagkracht ten opzichte van de zorgverzekeraars, die zich ook steeds verder concentreerden:[291]

> *En je zag natuurlijk toch dat een aantal concentraties zich aan het voordoen waren bij de zorgverzekeraars.* […]. *Het is iets waar zich een zekere machtspolitiek gaat voordoen* […]. *en wij zeiden* […]*, wat is nou van groot belang, dat is zorgen dat je een beetje* countervailing power *kunt gaan bieden. Dat je in staat bent om naar die zorgverzekeraars een vuist te maken.*

4.8 Begin januari 2006 wordt door Hermans en Van der Veer (voorzitter en vicevoorzitter RvT Meavitagroep) en Koopmans en Schoenmaker (voorzitter en vicevoorzitter RvC S&TZG) gesproken over een intensieve samenwerking waarbij fusie niet wordt uitgesloten. In het samenvattend verslag van de vergadering van de RvC van Meavitagroep van 30 januari 2006 staat:

> *Dit naar aanleiding van het vertrek van Meuwese naar Sensire en de strategische mogelijkheden die daaruit voortvloeien.*

4.9 Schoenmaker (vicevoorzitter RvC S&TZG) verklaart dat in dit gesprek door de deelnemers van Meavitagroep het volgende werd gezegd:[292]

> *Gefeliciteerd dat jullie Theo* [Meuwese] *hebben aangenomen, maar wij zitten nu met een gat en we denken dat jullie een goede fusiepartner zijn voor ons.*

4.10 In de juist genoemde vergadering van de RvT van Meavitagroep van 30 januari 2006 wordt gesproken over de fusie, de daaraan verbonden risico's en de besturingsfilosofie:

> *De heer Van de Meeberg geeft vervolgens een toelichting op de samenwerkingsnotitie waarin hij zowel aandacht besteedt aan de*

---

290 Interview met Koopmans van 20 maart 2012, p. 5 en 6.
291 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 4 en 5.
292 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 9.

voordelen van de samenwerking en de sterke punten van Meavita als aan de nadelen en de risico's. Als punt ter uitwerking noemt hij de besturingsfilosofie en de organisatieformule (matrixorganisatie) […] *Hij is voorstander van de huidige besturingsfilosofie van het Meavitaconcern te handhaven.*

De heer Noordanus [lid RvT Meavitagroep]: vestigt de aandacht op de tegenstelling tussen de markmacht van de holding en het belang van lokaal ondernemerschap voor het bereiken van de goede resultaten. Mevrouw Swenker [lid RvT Meavitagroep] sluit zich daarbij aan en wijst op het gevaar van logheid en bureaucratie bij een heel grote organisatie. De kernactiviteiten van de holding betreffen strategie, controlling en innovatie.

4.11 In de vergadering van de RvC van S&TZG van 13 februari 2006 wordt besloten tot aanstelling van Meuwese als opvolger van Almekinders (toenmalig voorzitter RvB van S&TZG) per 1 april 2006. In het samenvattend verslag wordt vastgelegd dat het voorbereidingstraject van de voorgenomen bestuurlijke fusie met Meavita West wordt voortgezet door de bestuursvoorzitters van beide organisaties, onder voorzitterschap van Almekinders.[293]

4.12 Op 20 maart 2006 komen de Raden van Bestuur van Meavitagroep en S&TZG bijeen voor een bijeenkomst waarbij het onderwerp structurele samenwerking centraal staat.[294] In deze vergadering wordt genotuleerd dat het streven is om het fusieproces af te ronden op 1 juli 2006.

4.13 Tijdens deze vergadering wordt een door Almekinders opgesteld document besproken met de overwegingen bij de strategische samenwerking. In dit document staat onder meer dat de concentratieslag die nu plaatsvindt in de sectoren waarin beide werkzaam zijn niet alleen onomkeerbaar is maar ook eenmalig: '*De koek wordt nù verdeeld*'.[295] Het document vermeldt verder:

Door nu te fuseren zijn Sensire en Meavita ook op slag dichtbij de landelijke speler die zij wilden zijn. Wij beschikken 'in één klap' over een omzet van over de € 500 miljoen, zijnde de massa die nodig is om de komende jaren de concurrentieslag aan te gaan. Tevens is dit volume noodzakelijk om (enigszins) partij te bieden aan de vijf grote zorgverzekeraars, waarvan de grootste [...] *maar liefst 3,2 miljoen polissen heeft afgesloten.*

4.14 In de juist genoemde vergadering van 20 maart 2006 wordt genotuleerd dat in essentie de wens van beide partijen is te groeien naar een speler van formaat. Met

---

293 Samenvattend verslag RvC Sensire/TZG/Vitras van 13 februari 2006.

294 Samenvattend verslag vergadering van de RvB's van Meavitagroep en S&TZG van 20 maart 2006.

295 'Overwegingen ten aanzien van de strategische samenwerking tussen Meavita en Sensire' van 16 maart 2006.

name de synergie en de versterking van (innovatieve) krachten zijn de motivatie. De meerwaarde voor klant én medewerkers dient duidelijk aangetoond te worden. Blijkens het samenvattend verslag wordt Almekinders per direct benoemd als procesbegeleider:

> *Matthijs* [Almekinders] *is adviseur van de leden van de Raad van Bestuur en rapporteert direct aan hen. Als gevolg van deze keuze is Matthijs vandaag deze procesbegeleider en heeft hij niet meer de rol van voorzitter RvB S&TZG. Matthijs rapporteert dus niet aan de Raad van Commissarissen S&TZG maar aan de bestuurders van Sensire /TZG.*

4.15 Ook worden achtergronden en doelen van beide organisaties besproken. De risico's van beide organisaties worden besproken, maar niet vastgelegd. Het document van Almekinders concludeert dat ze beperkt van omvang zijn en:

> […] *dat de drie organisaties (Meavita, TZG en Sensire) een gezonde bedrijfsvoering kennen en een sterk eigen vermogen hebben*

4.16 Betrokkenen hebben in hun commentaar op het Conceptverslag gewezen op de rapporten die adviesbureaus Boer & Croon[296] en Andersen Elffers Felix [297] hebben opgeleverd over resp. de ontwikkelingen in de extramurale zorg en de onderbouwing van de fusie tussen Icare, Sensire en TZG. In beide rapporten wordt de noodzaak tot kostenbeheersing en efficiencyverbetering beschreven in antwoord op de vergrijzing en budgettaire *constraints* van de overheid. Het rapport van Boer & Croon wijst ook nadrukkelijk op de toenemende macht van de zorgverzekeraars. In beide rapporten wordt schaalvergroting voorgesteld als een antwoord om kosten te beheersen, de onderhandelingspositie ten opzichte van de zorgverzekeraars te verstevigen en innovaties te realiseren.

4.17 De doelen die worden nagestreefd worden opgeschreven en komen uiteindelijk met geringe aanpassingen als volgt terecht in het fusiedocument:[298]

> *Met de fusie kunnen binnen afzienbare tijd de volgende doelen worden gerealiseerd:*
>
> - *Het realiseren van continuïteit en uitbreiding van dienstverlening aan klanten van beide organisaties en van regionale entiteiten die geworteld zijn in de regionale cultuur.*

---

296 Boer & Croon, Strategische Verkenning Zorg Thuis 2003 – 2008, 8 oktober 2003.

297 Andersen Elffers Felix, Besluitvormingsdocument 1: intentie tot bestuurlijke fusie Icare, Sensire en TZG, 25 juni 2004.

298 Fusiedocument Meavita Sensire/TZG/Vitras van 22 juni 2006.

- *Het ten gunste van klanten optreden als 'uitvinder van mogelijkheden' en (technologische) innovaties voor hen te ontsluiten en daartoe het vermogen van partijen om innovaties snel te integreren en te implementeren. Het behoud van toegankelijkheid van zorg staat daarbij hoog in het vaandel.*

- *Het voor meer klanten beschikbaar stellen van ontwikkelde competenties en daarmee de ambitie verder uit te groeien tot een landelijke speler van betekenis en daartoe*

  - *De uitbreiding van de klantenservice en een gezamenlijke marketingstrategie;*

  - *De uitontwikkeling, implementatie en uitrol van een landelijk 24-uurs full-service concept op basis van moderne communicatietechnieken;*

  - *De gezamenlijke investering in marketing en innovatie.*

- *Het realiseren van gezamenlijke verkoopkracht en daarmee het vermogen een gezonde balans te bereiken in het zorg-inkoopproces.*

- *Het concernbreed toepassen van complementaire kennis van ambitiemanagement van Meavita en de teambased personeels-concepten van Sensire/TZG.*

- *Behoud van regionale entiteiten die geworteld zijn in de regionale cultuur.*

- *De realisatie van kostenvoordelen en kwaliteitsverbeteringen en daartoe de opschaling van backoffice activiteiten, met als eerste aandachtspunten inkoop en de (financieel) administratieve processen.*

- *De continuïteit van de opbrengsten en van de 'return' op in het verleden gedane investeringen. Het behoud van werkgelegenheid.*

Ook worden in het fusiedocument afspraken gemaakt over de uitvoering van de due diligence-onderzoeken, die verderop in dit hoofdstuk nader besproken worden.

4.18 Op 13 april 2006 wordt tussen Meavitagroep en S&TZG een intentieverklaring getekend (door Van de Meeberg resp. Meuwese) waarin een intentie wordt vastgelegd tot een bestuurlijke fusie per 1 augustus 2006 of zoveel eerder als mogelijk.

B. De afkoeling en de hernieuwde contacten

4.19 Half april 2006 worden er door de voorzitters en vicevoorzitters van respectievelijk de RvC van Meavitagroep (Hermans en Van der Veer) en de RvT van S&TZG

(Koopmans en Schoenmaker) separaat gesprekken gevoerd met de voorzitters van de RvB's van beide kanten, Van de Meeberg en Meuwese. Uit die gesprekken blijkt dat Meuwese de ambitie heeft om voorzitter van de combinatie te worden. Daarnaast blijkt dat de leden van de RvT Meavitagroep een voorkeur hebben voor Van de Meeberg. Die geeft aan dat dan voor slechts een beperkte periode te willen doen en een jaar na de fusie te willen vertrekken.

4.20 Hermans verklaart in zijn interview dat Van de Meeberg volgens de RvT van Meavitagroep voorzitter zou moeten worden maar dat Meuwese zelf voorzitter wilde worden. De positie van Kuiper in de RvB was helder.[299]

> *Wij hebben met z'n tweeën* [van der Veer en Hermans] *gesproken met Daan en met Theo en de anderen hebben ook met Daan en Theo* […] *gesproken.*
>
> […] *Toen is ook aan de orde geweest de discussie richting Daan:* "kun je dat, wil je dat". *Naar onze mening kan je het, sterker nog, volgens ons ben jij de meest geschikte persoon om dat te gaan doen. Gelet op de vragen die een fusie oproept en samenwerking met Theo in Den Haag ging goed, dus dat zag hij ook zitten. Toen hebben we Theo gesproken. Nou Theo wilde zelf graag per se voorzitter worden. Toen hebben we de vraag gesteld aan Theo:* "Wat doe je als je geen voorzitter wordt?" *Daar moest hij over nadenken.* […] [De benoeming van] *Jennyke, dat was duidelijk. Die combinatie was in onze ogen van groot belang. Met Daan en Theo om die* countervailing power *in die Raad van Bestuur goed te hebben en wie zit er op welke positie en welke rol kan iedereen dan spelen. Dat was vanuit Den Haag voor ons een belangrijk element.*
>
> […] *Dat heeft tot de conclusie geleid dat wij met de toezichthouders contact hebben opgenomen en hebben gezegd: onze voorkeur is, zet Daan in ieder geval een jaar in de lead. Daan wilde sowieso ook weg. Dat was al bekend. Daan zei nou ja en toen hebben we gezegd van: nou, dan zou Daan beginnen met die fusie.* […] *en ja daar ontstond, dus toch, zeg maar een stevig verschil van mening* [...]*.ik weet dat ik toen Hans Koopmans en de Raad van Toezicht* […]*, weleens een blok beton heb genoemd, voor hem is maar één ding duidelijk. Theo moet het worden.* […] *Dus daar hadden we wel wat moeite mee. Zodanige moeite zelfs dat toen dat speelde ik op een gegeven moment* […] *heb ik gezegd van: jongens volgens mij moeten we gewoon stoppen want als dat zo zwaar aangezet wordt aan die kant, gaan we dan wel de goede kant op met elkaar?*

4.21 Van de Meeberg zegt in zijn interview dat Meuwese per se voorzitter wilde worden en dat hij daar mee kon leven. Aangezien in zijn eigen RvT de wens bestond om hem als voorzitter te benoemen bracht dat hem in een lastige positie:[300]

---

299 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 13 en 14.

300 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 10.

> *Meuwese zei:* "joh, ze kunnen hoog en laag springen, als we gaan fuseren, dan is het logisch natuurlijk, ik ben twee keer zo groot als dat hele Meavita, dat ik de voorzitter word". *En ik heb toen gezegd:* "nou, dat snap ik wel en ik geloof ook dat het goed is". *Zo van: ik hoef niet zo nodig.* […] *Toen dat gesprek kwam over de samenstelling van de Raad van Bestuur,* [met] *Hermans en Van der Veer van onze zijde en Koopmans en Schoenmaker van de andere zijde in Nieuwegein in mei, toen is er concreet over gesproken door Hermans en Van der Veer met mij en zij zeiden:* "wat er ook gebeurt, jij wordt voorzitter". *Ik zei:* "nou, dan kon het weleens zijn dat die fusie niet doorgaat", […]. *Meuwese zit er anders in en die zegt van:* "er is geen fusie als ik geen voorzitter word. … Maar wij vinden toch dat jij moet zeggen dat jij de voorzitter wil worden en dan doe je dat maar een jaar en dan prima dat je dan vertrekt, want we snappen ook wel dat die omwisseling van jij voorzitter en Meuwese niet en dan omdraaien, dat dat een ingewikkelde is."
>
> […] *Ik heb daar dus toen gezegd dat ik vond dat ik wel voorzitter kon worden van deze nieuwe combinatie voor een jaar en ik kan me voorstellen dat dat in ieder geval bij Meuwese vreemd is overgekomen. Dat kan ik me voorstellen, maar het was nogal hard, want de Raad van Toezicht, althans vertegenwoordigers zeiden van:* "als jij het niet wordt, dan weet ik het zonet nog niet, of wij wel die fusie willen".

4.22 Tussen half april en half juni 2006 ontstaat er tussen de beide organisaties onenigheid, enerzijds over de persoon die als voorzitter van de nieuw te vormen RvB zal worden benoemd en ook over de samenstelling van de nieuwe RvC. Dit leidt tot een tijdelijke stopzetting van de fusiebesprekingen.

4.23 Wat betreft de samenstelling van de nieuwe RvC gaat de discussie tussen beide toezichthoudende organen over het gewenste aantal toezichthouders, de verhoudingen die in die Raad zullen gelden tussen voormalige Meavitagroep- en voormalige S&TZG-toezichthouders, over de te benoemen voorzitter en over de positie van één van de kandidaat-leden.

4.24 In de RvT van Meavitagroep wordt op 29 mei 2006 genotuleerd dat de machtskaart door S&TZG wel heel nadrukkelijk wordt gespeeld en dat dat niet goed is voor het vertrouwen en de teamgeest van waaruit fusies tot stand moeten komen. Er wordt gesteld dat er vanuit S&TZG een gebaar moet komen over de personele invulling van de nieuwe RvC.

4.25 In correspondentie die onderzoekers hebben aangetroffen zijn tussen de leden van de RvC en RvB van S&TZG zeer uitgesproken meningen gewisseld over de wens van

Meavitagroep om Van de Meeberg als voorzitter te benoemen en Van der Veer in de RvC. [301]

4.26 Meuwese is van mening dat het een discussie is die eerst tussen de leden van de RvB's van beide organisaties gevoerd moet worden en vindt de bemoeienis van de RvT van Meavitagroep onwenselijk. Meuwese schrijft in deze correspondentie:

> *Dat de toezichthouders van Meavita zich met het spel zijn gaan bemoeien is immers de bron van de problematiek, naast de persoonlijke aanvallen die daar kennelijk gepast werden geacht. Ik heb Daan van de Meeberg laten weten dat we zeer ongelukkig over deze* move *zijn. Het is immers een uiting van het feit dat Daan niet geheel* in charge *is en de toezichthouders zich een rol aanmeten die niet in lijn is met de S&TZG-opvatting over de gewenste positie van toezichthouders.*

4.27 Schoenmaker verklaart in zijn interview[302] dat Meuwese "*met de gewenste positie van toezichthouder*" waarschijnlijk heeft bedoeld dat de RvC van S&TZG vond dat de RvT van Meavitagroep in eerste instantie op afstand moest blijven en de beide RvB's moest laten onderhandelen.

Er worden binnen de RvC van S&TZG veel scenario's besproken waarbij steeds wordt ingezet op het voorzitterschap van Meuwese en een afscheid van Van de Meeberg per 1 januari 2008.

4.28 Dat er binnen S&TZG forse weerstand bestond tegen Van der Veer en de combinatie van Hermans en Van der Veer in de nieuwe RvC is door Schoenmaker beschreven in dezelfde e-mail wisseling aan zijn collega's in de RvC en de RvB van S&TZG:

> *Als LH* [Hermans] *met de boodschap komt dat het echt niet te verkopen is om mevrouw AV* [Van der Veer] *niet op te stellen, moeten we misschien toch iets doen, want we vinden de fusie erg belangrijk (hoofddoel). Een gebaar zou kunnen zijn om mevrouw Ada korte termijn (max. tot 1.04.07) onder condities te accepteren als lid RvT. Niet leuk maar het doel telt. Wel moeten we dan garanties creëren voor een goede functionering.*
>
> *Op RvB-niveau hebben we een potentieel probleem tot uiterlijk 1 jan.2008. Het is van belang dat Theo en Jennyke, kunnen vertrouwen op steun uit de RvT. Dat moet primair komen van een wijze voorzitter, secundair, als het op meningsvorming in de RvT aankomt door een meerderheid in de RvT die de RvB (Theo/Jennyke) steunt. Vermeden moet worden dat LH en mevrouw Ada de hoofdtoon kunnen aangeven vanuit het voorzitterschap en de auditcommissie. Dat wil zeggen: als LH voorzitter is, dan Ada niet in het audit committee.*

---

301 E-mailwisselingen tussen de leden van de RvC en de RvB van S&TZG tussen 7 mei 2006 en 14 juni 2006.

302 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 19.

4.29 Volgens Hermans en Van der Veer (in hun interviews) was met name belangrijk dat de historie van beide organisaties werd meegenomen. Van der Veer verklaart in haar interview dat daarom het uitgangspunt is geweest dat de voorzitter en vicevoorzitter van beide kanten plaats zouden nemen in de nieuwe RvC.[303] Koopmans (voorzitter RvC S&TZG) heeft zich toen niet beschikbaar verklaard vanwege het aanvaarden van een nieuwe hoofdfunctie en het daarmee gepaard gaande tijdgebrek. Uiteindelijk worden van Meavitagroep Hermans en Van der Veer en van S&TZG Schoenmaker en Schrikkema benoemd en wordt besloten zo spoedig mogelijk een nieuwe vijfde commissaris te werven.

4.30 Op 10 juni 2006 wordt in een gesprek tussen Hermans en Meuwese een compromis bereikt. Dit wordt vastgelegd in een document, ondertekend door beide voorzitters RvB (Meuwese en Van de Meeberg) en de voorzitters van respectievelijk de RvC en RvT (Koopmans en Hermans):[304]

> *De Raad van Bestuur zal bestaan uit:*
>
> - *Mevrouw J. Kuiper*
> - *De heer D. Van de Meeberg (tot 1.1.2008)*
> - *De heer Th. Meuwese, voorzitter*
> - *Mevrouw S. Schoemaker (tot 1.4.2007)*
>
> *Na het vertrek van mevrouw Schoemaker zal de raad bestaan uit 3 personen.* […]
>
> *De Raad van Commissarissen zal bestaan uit 5 personen. Twee van de huidige Raad van Toezicht van Meavita en twee van de huidige Raad van Commissarissen van Sensire/Thuiszorg Groningen gaan over naar de te benoemen nieuwe Raad van Commissarissen. Door deze vier commissarissen zal een vijfde lid worden gezocht.*
>
> *Indien bij de voorkeur voor de meest geschikte kandidaat er geen eenstemmigheid kan worden bereikt en bij de stemming de stemmen staken, zullen de stemmen van de leden vanuit Sensire/TZG beslissend zijn.*
>
> *Er wordt gestreefd naar een geleidelijke vervanging van de Raad van Commissarissen, waarbij er een evenwicht dient te worden gezocht tussen vernieuwing en continuïteit. Daartoe zal in een preconstituerend beraad van de raad een rooster van aftreden worden opgesteld waarbij op 1 juli 2007 het eerste lid zal aftreden. Dit lid zal afkomstig zijn uit de oorspronkelijke Raad van Meavita.*

---

303 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p.4.

304 Document zonder titel van 21 juni 2006.

4.31 Betrokkenen merken in hun reactie op het Conceptverslag op dat bewust is gekozen voor een RvB van drie in plaats van twee leden om voldoende *countervailing power* te creëren voor Meuwese.

4.32 Op 19 juli 2006 wordt in een kennismakingsbijeenkomst van de aanstaande leden van de RvC van MNL het proces van de maanden daarvoor geëvalueerd. Er wordt uitgesproken dat men Meuwese niet in diskrediet heeft willen brengen. Over de scherpe woorden die binnen de RvT en RvB van S&TZG zijn gewisseld over Van de Meeberg, Hermans en Van der Veer wordt niets vastgelegd:

> *Van de zijde van Meavita* [West] *wordt gesteld dat er een discussie is geweest over de vervulling van de topstructuur vanuit hun opvatting dat het beste gekozen kan worden voor een bestuursvoorzitter met ervaring in die functie. In dat kader zijn wellicht dingen gezegd die nimmer de intentie hadden om de persoon van Meuwese of de beslissing van benoeming door de raad van commissarissen Sensire/TZG van de heer Meuwese als voorzitter van de raad van bestuur van Sensire/TZG mogelijk in diskrediet te brengen. De persoon van Meuwese en diens kwaliteiten staan geenszins ter discussie. Doel van dit gesprek is om voor zover nodig een dikke streep te zetten onder dit verleden. De heer Hermans en mevrouw v.d. Veer stellen dat uit het feit dat zij zich kandidaat stellen voor de te benoemen raad van commissarissen eens te meer dit voornemen en het vertrouwen in de toekomst spreekt.*

4.33 In de preconstituerende vergadering van de nieuwe RvC wordt de samenstelling van de nieuwe RvC bekrachtigd:[305]

> *Door de aanwezigen vindt bekrachtiging plaats van de benoeming tot lid van de Raad van Commissarissen MSTV* [werktitel voor nieuwe organisatie, Meavita, Sensire, TZG, Vitras] *van L.M.H.A. Hermans als voorzitter, de heer D.J. Schoenmaker, de heer Schrikkema en mevrouw A.P.M. Van der Veer – Vergeer.*[…] *De betreffende benoemingen zullen worden geëffectueerd met ingang van de in de statuten op te nemen oprichtingsdatum van 1 januari 2007.*[306]

4.34 In de eerste vergadering van de RvC van MNL wordt het rooster van aftreden van de nieuwe RvC vastgelegd. Het eerste aftreden zal plaatsvinden op 1 januari 2008 (Van der Veer). Daarna treedt vervolgens elk jaar een lid af zodat na vier jaar, per 1 januari 2011 een geheel nieuwe Raad van Commissarissen zal zijn aangetreden. Na Van der Veer treedt een lid van ex-S&TZG af, daarna weer ex-toezichthouder van Meavitagroep en tenslotte de laatste van S&TZG.[307]

---

305 Samenvattend verslag MSTV van 21 november 2006.
306 Samenvattend verslag van de vergadering van de RvC MSTV, 21 november 2006.
307 Samenvattend verslag RvC MNL 29 januari 2007.

Conclusie

4.35 De doelstelling van de fusie tot MNL is met name schaalvergroting geweest, hiermee zou meer slagkracht kunnen worden ontwikkeld ten opzichte van zorgverzekeraars. Andere overwegingen zijn gezamenlijke innovatie en het omlaag brengen van de gemiddelde kostprijs geweest.[308]

4.36 Tussen de RvC van S&TZG en de RvT van Meavitagroep heeft veel onenigheid bestaan over de gewenste persoon als voorzitter RvB en de gewenste samenstelling van de RvC van het nieuwe concern.[309]

4.37 Voor de nieuw in te richten RvC zijn, in afwijking van de bepalingen opgenomen in de Governancecodes van de fusiepartners, geen formele functieprofielen opgesteld. Verschillende commissarissen hebben verklaard dat er bij de samenstelling per 1 januari 2007 wel is gekeken naar de benodigde competenties en dat snel een vijfde commissaris geworven zou worden om het team te versterken.

4.38 Op basis van de discussies concluderen onderzoekers dat de RvT van Meavitagroep een sterke voorkeur had om Van de Meeberg te benoemen als voorzitter.[310]

4.39 Op basis van de zeer scherpe toon in e-mailwisselingen binnen de RvB en de RvC van S&TZG concluderen onderzoekers dat de weerstand tegen Hermans, Van der Veer en Van de Meeberg bij de commissarissen van S&TZG aanzienlijk was.[311]

C. Stand van zaken van de fusiepartners in 2006

4.40 Hieronder wordt de stand van zaken van de beide fusiepartners besproken in 2006, voorafgaand aan de fusie op 1 januari 2007.

4.41 In de vergadering van de RvB's van Meavitagroep en S&TZG van 20 maart 2006 worden afspraken gemaakt over "*het tijdpad en de inrichting van het vormingsproces*". Vastgesteld wordt dat E&Y (de accountant van Meavita West) het *due diligence*-onderzoek bij S&TZG, Sensire en Vitras uit zal voeren en dat PwC (de accountant van S&TZG) dit onderzoek bij Meavita West en TZG zal uitvoeren. Dit heeft geleid tot de volgende rapporten:

---

308 Zie punten 4.5, 4.6 en 4.17.
309 Zie punten 4.19 tot en met 4.28.
310 Zie punt 4.20.
311 Zie punten 4.25 en 4.28.

Organisatie	Titel rapport	Accountant
Meavita West	Bevindingen financieel onderzoek, 31 mei 2006	PwC
	Definitief rapport van bevindingen 31 mei 2006 inzake financiële doorlichting van:	E&Y
S&TZG **Sensire** **Vitras**	- Stichting Sensire & TZG - Stichting Sensire - Stichting Vitras	
TZG	Bevindingen financieel Onderzoek TZG Groep 22 mei, aangevuld 27 juni 2006	PwC

4.42 Onderzoekers merken op dat de *scope* van de *due diligence* beperkt is geweest tot een verzoek om een rapport van financiële bevindingen, risico's en een fiscale scan:[312]

- *Een financiële scan aan de hand van de jaarrekening 2005 met een materialiteit van € 1 mln;*
- *Een analyse op hoofdlijnen van de organisatie, de beleidsvoornemens en de belangrijkste systemen gericht op het in kaart brengen van risico's; en*
- *Een fiscale scan waarin de doorlichting van bedrijfsactiviteiten plaatsvindt op fiscale risico's boven de € 1 mln.*

4.43 Van Kommer (accountant PwC) antwoordt op de vraag van onderzoekers naar de omvang van de *scope* van de *due diligence* dat die redelijk *high level* is geweest:[313]

> *De klant vraagt. Wij zullen in sommige gevallen misschien nog aangeven: heb je daaraan gedacht of heb je daaraan gedacht? Maar het is ook helemaal afhankelijk van de mate waarin de cliënt daar zelf ook eigen actie op heeft gezet en wat de actuele informatiebehoefte is.*
>
> […] *Het is redelijk* high level*. Dat is wel de opdracht geweest. Als je een echte* due diligence *zou doen en alle aspecten van het hele verhaal*

312 'Voorstel tot financieel boekenonderzoek', E&Y van 30 maart 2006 en 'rapport van bevindingen financieel boekenonderzoek', PwC van mei 2006.

313 Interview met Van Kommer en Vestergaard van 27 januari 2012, p. 5 en 6.

af zou moeten hechten, dan zou je wel een paar slagen verder kunnen gaan.

(a) Meavita West

4.44 Het jaar 2005 is door Meavita West afgesloten met een verlies van € 1,4 mln. Gecorrigeerd voor incidentele baten en lasten bedraagt het resultaat € 0,9 mln positief. In de begroting wordt voor 2006 een tekort voorzien van € 2,5 mln.

4.45 Uit de Q2 cijfers van 2006 blijkt dat er over het eerste halfjaar een verlies is geleden van € 160 k, versus een begroot verlies voor deze periode van € 1,3 mln. In het bedrag zijn de ongerealiseerde negatieve resultaten op beleggingen (- € 1 mln) en het positieve resultaat deelnemingen (+ € 400 k) niet opgenomen. De verwachting wordt uitgesproken per jaareinde uit te komen op een negatief resultaat van € 2,1 mln.

4.46 De rapportage financiële bevindingen van PwC[314] van mei 2006 bevat een heldere omschrijving van de stand van zaken van Meavita West. Er wordt in de rapportage stilgestaan bij de zeer gezonde vermogenspositie. Over de productiviteit van Thuishulp wordt gemeld dat die (t/m Q1 2006) fors hoger ligt dan wat in het CTG-maximumtarief is verwerkt maar dat de inzetmix over het algemeen ongunstig is. Ook zijn de verschillende risico's benoemd. Zo wordt gewezen op de ontbrekende *business case* van TVfoon, de noodzakelijke verbetering van stuurinformatie (bijvoorbeeld inzetmix personeel bij Thuiszorg), outsourcing van administraties naar Vita Plaza, plus het risico van de naderende WMO en de verslechtering van de financiële resultaten. Ook wordt gewezen op noodzakelijke verbeteringen voor harmonisering en uniformering van procedures, beleid op en beheersing van onderlinge doorbelastingen, en aansluiting van rekening-courant posities. In de rapportage wordt ook stilgestaan bij de maatregelen die in het kader van risicobeperking worden genomen.[315]

4.47 In de AC van Meavita West wordt op 16 mei 2006 (naar aanleiding van de resultaten van de *due diligence* op S&TZG) genotuleerd:

> *E&Y meldt dat er sprake is van een achterstand bij Sensire c.s. ten opzichte van Meavita betreffende organisatorische ontwikkelingen van ca. 3 jaar.*

4.48 Uit het interview met Hilverda (accountant E&Y)[316] die het *due diligence*-onderzoek bij S&TZG, Sensire en Vitras heeft uitgevoerd, blijkt dat hij de context van de uitspraak over de achterstand van Sensire ten opzichte van Meavita West wel

---

314 PwC's Bevindingen financieel onderzoek over Meavita West, 31 mei 2006.
315 Bevindingen financieel onderzoek van 31 mei 2006 PwC.
316 Verslag van interview met Hilverda van 12 april 2012, p. 1 en 2.

herkent, maar niet weet of dit letterlijk zo door hem is gezegd. Hilverda geeft aan dat Sensire destijds net was voortgekomen uit verschillende fusies en nog uit een relatief complex geheel van juridische entiteiten bestond. Zo waren er zestien werkmaatschappijen en stichtingen met autonome zeggenschap en waren er nog weinig centrale kaders. Er was volgens Hilverda een veelheid van IT-systemen. Meavita West bestond destijds uit Woonzorg en Thuiszorg. Door de werkzaamheden die E&Y verrichtte voor Meavita West en de *due diligence*-werkzaamheden die E&Y had uitgevoerd voor Sensire en Vitras kon E&Y, volgens Hilverda, een vergelijking maken. Bij Meavita West waren de entiteiten volgens Hilverda inzichtelijk. Ook de mandaten van de RvT, de RvB en de directeuren van de werkmaatschappijen waren duidelijk vormgegeven. Zo ver was Sensire volgens Hilverda nog niet. Er was bij Sensire ook nog geen personele unie in werking. De algemeen directeuren opereerden autonoom. De autoriteit van de werkmaatschappijen bij Sensire lag heel decentraal; er waren geen uniforme centrale kaders en rapportagelijnen. In zoverre week Sensire volgens Hilverda behoorlijk af van Meavita West.

4.49 De leden RvC van S&TZG merken in hun reactie op het Conceptverslag op dat Hilverda erg veel nadruk legt op het grote aantal juridische entiteiten en dat zij het niet eens zijn met opmerkingen als ontbreken van centrale kaders, en autonome zeggenschap van stichtingen. [317]

4.50 In de bespreking van de uitkomsten van de *due diligence* in de vergadering van de AC van Meavita West van 5 september 2006 is een document geagendeerd van de beide Raden van Bestuur (van Meavitagroep en S&TZG).[318] Hierin wordt geconcludeerd dat, hoewel Meavita West er beter voorstaat dan S&TZG, het beide sterke organisaties zijn en dat de tevredenheid domineert over de financiële gezondheid van beide organisaties:

> *Meavita en Sensire/TZG zijn beide sterke organisaties. Over het algemeen kan gezegd worden dat qua organisatorische ontwikkeling Meavita er beter voor staat dan Sensire/TZG.* [….] *Ten aanzien van de verwachte termijn voor harmonisatie van de ICT zijn wij optimistischer dan de onderzoeker* [de accountants]**.** *De conclusies naar aanleiding van het onderzoek naar de vermogensposities en exploitatierekeningen behoeft als enig commentaar dat het positieve operationele resultaat in de rapportages wel erg onderbelicht is* […] *Gezien de uitkomsten van de onderzoeken domineert de tevredenheid over de financiële gezondheid van beide organisaties, die een goede uitgangsbasis vormt voor het realiseren van de in het fusiedocument genoemde doelen van het nieuwe concern.*

---

317 Reactie Betrokkenen op het Conceptverslag, p. 34.

318 Uitkomsten *due diligence*-onderzoeken Sensire/TZG en Meavita van 24 juli 2006.

4.51 Op basis van dit document hebben onderzoekers Van de Meeberg bevraagd over de perceptie van het onderbelicht zijn van het operationele resultaat van Meavita West, wat immers over 2005 slechts € 0,9 mln had bedragen.[319] Van de Meeberg heeft in dat verband verklaard:[320]

> *Kijk, als je terugkijkt naar de jaren daarvoor en hoe het allemaal ging en hoe geweldig wij verdienden, alle drie, Sensire Thuiszorg Groningen en Meavita. En dat wij nog in de euforie zaten van: nou ja, we lopen geen enkel financieel risico. Het enige risico is die WMO, maar ach dat redden we ook wel en daar gaan we voorzieningen voor treffen* […] *wij zeggen dat wij vinden dat die mensen wat te pessimistisch waren over onze resultaatverwachting. Dat staat er. Maar wij waren eigenlijk denk ik in die tijd te optimistisch. We konden niet voorzien wat er precies ons te wachten stond in de combinatie van een heleboel dingen (maatregelen van de overheid) tegelijk.*

4.52 Ook hebben onderzoekers op basis van bovenstaand document met Fortuin (concerninformatiemanager van S&TZG en later MNL) gesproken over de stand van zaken van de ICT aan beide kanten. Fortuin verklaart dat er in aanloop naar de fusie door de ICT-afdelingen van beide organisaties met elkaar gesproken is over de stand van zaken rond de systemen en de ambities:[321]

> *Maar bij die bezoeken hebben dan, wij vanuit Sensire Thuiszorg Groningen Vitras, gepresenteerd wat de situatieschets was, met welke systemen werk je nou. Hoe heb je die geïmplementeerd? Hoe is de samenhang enz. En vanuit Meavita West hebben ze hetzelfde gedaan.*
>
> […] *Nou laat ik op zijn minst zeggen dat de indruk bij mij is ontstaan, laat ik het voorzichtig formuleren dat datgene waar Meavita zich* […] *mee onderscheidde, dat dat minder ver was dan wat de werkelijkheid bleek te zijn.*

4.53 De resultaten Q3 2006 van Meavita West zijn in de RvB, de AC en de RvT niet besproken. In de besluitenlijst van de RvB van 30 november 2006 is over de agenda van de AC-vergadering vastgelegd:

> *Er worden geen Q3-cijfers ter beschikking gesteld; op basis van de Q3 gesprekken begin volgende week kunnen nog aanpassingen plaatsvinden.*

4.54 Van der Veer verklaart in haar interview[322] dat zij uit een bericht van 5 december 2006 aan de RvT heeft afgeleid dat de begroting 2006 (een verlies van € 2,5 mln) zou worden gerealiseerd:[323]

---

319 Zie punt 4.44.
320 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 33.
321 Interview met Fortuin van 12 mei 2012, p. 25.
322 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012.

Met een brief van 5 december 2006 heeft de Raad van Bestuur de stand van zaken gemeld. Daarin gaf Van de Meeberg onder meer aan dat het goed ging met Meavitagroep, wat zoveel zegt als dat zijns inziens het budget 2006 gehaald wordt, ondanks de overproductie van € 2 mln die hij in zijn brief vermeldde.

4.55 Het jaar 2006 is afgesloten met een verlies van € 13 mln. Afgezien van incidentele baten en lasten bedroeg het genormaliseerd resultaat een verlies van € 6,4 mln.

4.56 Naar aanleiding van de forse discrepantie tussen de in Q2 2006 afgegeven prognose voor het jaar 2006 en het grote verlies in het laatste kwartaal van 2006, is door Van der Vorst (dan algemeen directeur Meavita West) op 12 maart 2007 aan E&Y de opdracht gegeven om een beoordeling te maken van de interne *forecasts* van de verschillende onderdelen van Meavita West. In deze analyse is vastgesteld dat er in Q4 2006 extra verliezen zijn geleden door onder meer een lagere productie en een verlaging van de productiviteit bij Thuiszorg.[324] Ook vermeldt dit rapport dat de noodzakelijke stuurinformatie over de productiviteit wel beschikbaar is geweest voor de directeur Thuiszorg maar niet is gebruikt om de operatie bij te sturen of de *forecasts* aan te passen. Daarnaast blijkt uit dit rapport dat de productiviteit van de medewerkers van Thuiszorg (exclusief thuishulp) gedurende het jaar 2006 een dalende tendens laat zien en over jaar 2006 bijna over de gehele linie onder de CTG-norm eindigt.

(b) S&TZG/Sensire/TZG/Vitras

4.57 Op 31 mei 2006 worden in de RvC van S&TZG de jaarrekening 2005 en het accountantsverslag over 2005 besproken.[325] De conclusie van deze vergadering is dat de Stichting Vitras haar administratie goed op orde heeft maar dat dit niet het geval is bij Sensire en TZG. In het accountantsverslag van PwC staan een aantal hoofdlijnen van bevindingen, die ook door de accountant in de vergadering worden benoemd en als volgt in de het samenvattend verslag van die vergadering worden opgenomen:[326]

- *Er is sprake van een positief resultaat, dat mede als gevolg van de (administratieve) efficiencyverbeteringen tot stand is gekomen;*
- *In het kader van de verwachte invoering van de WMO wordt geadviseerd om tot een goede (personeels)analyse te komen;* […]

---

323 Brief met informatie aan onderzoekers van Van der Veer van 25 juni 2012, p. 1.
324 E&Y, beoordeling interne forecast resultaat 2006 van 26 april 2007.
325 Samenvattend verslag RvC S&TZG van 31 mei 2006.
326 Samenvattend verslag RvC S&TZG van 31 mei 2006.

- *De AO van de groepen behoeft veel aandacht en dient in 2006 op orde te zijn;*
- *De managementinformatie behoeft veel aandacht in de groepen;* […]
- *De effecten van de fusie Sensire en TZG halverwege 2005 zijn nog te weinig tot uiting gekomen.*

4.58 In deze RvC-vergadering meldt Meuwese ook dat S&TZG meer produceert dan afgesproken is met de zorgkantoren (overproductie AWBZ-zorg, beschreven in hoofdstuk 7). Met PwC wordt gesproken over mogelijke verbeteracties die uit de vergelijking met een *benchmark* zijn gedefinieerd. Er wordt gesproken over de huidige (on)mogelijkheden om de eigen productiecijfers en de inkomsten/uitgaven tijdig aan te leveren. Ook wordt besproken dat er sprake is van een *'mismatch'* tussen de personeelsbezetting en de productie, met mogelijke vragen betreffende rechtmatigheid van declaraties. Tenslotte noemt de accountant van PwC enkele grote projecten in de groepen en de noodzaak dat de RvC adequaat geïnformeerd wordt over de voortgang van deze projecten.

4.59 In het definitieve rapport van bevindingen financieel onderzoek van S&TZG, Sensire en Vitras (uitgevoerd door E&Y) en verstrekt aan beide fusiepartijen, staat in de managementsamenvatting dat de administratieve organisatie en interne controle vooral bij Sensire van een laag niveau is: [327]

> *Bij het opstellen van de jaarrekening 2005* [van S&TZG] *zijn nog veel incidentele resultaten verantwoord waardoor geen sprake is van een normaal resultaatsverloop. De tijdigheid, juistheid en volledigheid van de resultaatsbepaling, alsook de inhoudelijke rapportages verdienen sterke verbetering.*

4.60 In het rapport van bevindingen financieel onderzoek van TZG (uitgevoerd door PwC) wordt onder andere opgemerkt dat een strategisch beleidsplan ontbreekt, een aansluiting tussen tussentijdse cijfers en de jaarrekening ontbreekt, de Planning & Controlcyclus moet worden aangepast wegens de door te voeren decentralisatie en dat de WMO een belangrijke impact zal hebben op de activiteiten van TZG.[328] In het rapport wordt opgemerkt dat de productiviteit in 2005 werkelijk 68,5% is geweest, terwijl in de begroting 2006 wordt gerekend met 69,6%. Daarnaast wordt vastgelegd dat in de begroting 2006 wordt gerekend met een productie die € 4,2 mln hoger is dan het productieplafond dat is afgesproken.

4.61 In een door de concerncontroller van S&TZG gemaakte presentatie aan de RvC van S&TZG voor 11 september 2006 worden de volgende conclusies gepresenteerd:

---

327 Definitief rapport van bevindingen van 31 mei 2006 E&Y.
328 Bevindingen financieel onderzoek TZG Groep van 27 juni 2006 PwC.

> *De vermogenspositie van S&TZG is goed. Wij zijn van mening dat, alhoewel de financiële risico's niet in alle gevallen goed zijn te kwantificeren deze risico's indien zij zich daadwerkelijk manifesteren kunnen worden opgevangen uit de ruime solvabiliteitspositie.*

4.62 In diezelfde presentatie is er ruim aandacht voor de verbeterpunten en benodigde acties die moeten worden uitgevoerd om de benoemde risico's te mitigeren.

4.63 In de RvC van S&TZG van 11 september 2006 wordt, naar aanleiding van deze bespreking van de resultaten van de *due diligence*, in het samenvattend verslag de conclusie getrokken dat het ondernemerschap en de AO/IC verbetering behoeven. Over de financiering van de zorg wordt vastgelegd "*dat als de betaling van de zorg conform afspraak was geweest het resultaat goed was geweest*."[329]

4.64 Van de Meeberg zegt naar aanleiding van de resultaten van het *due diligence*-rapport over S&TZG in zijn interview dat die in zijn ogen te negatief waren maar dat hij daarvan wel van op de hoogte was:[330]

> *Er zat een controller bij Sensire, mijnheer Te Brake, en wat er gezegd is toen is dat Ter Brake helemaal leeg is gelopen tegen die accountants van Ernst & Young die het* due diligence *onderzoek kwamen doen. Die heeft hen verteld tot in detail wat hij ervan vond - of dat ook de feiten waren dat was een ander verhaal- maar hij heeft zijn eigen mening heel nadrukkelijk en zeer uitvoerig verteld en Ernst & Young heeft het opgeschreven. Dus het beeld wat in* due diligence *is gekomen van Sensire daarvan hebben….heeft niet alleen Meuwese maar ook ik, want ik kende inmiddels Sensire natuurlijk ook een beetje van gezegd:* "dit is overtrokken. Dit is veel erger dan het in feite is"*, maar goed dat heeft wel ernstige gevolgen gehad want u hebt natuurlijk ook gelezen dat Ernst & Young bij ons* [Meavita West] *verklaard heeft in de audit commissie dat wij een voorsprong hebben van 3 jaar op Sensire. In ontwikkeling, in visie op…nou ja dat geeft wel een kleur aan het geheel, maar wij wisten – ik wist – dat het niet waar was. Sensire was ook een innovatieve goede organisatie, maar ja goed, het stond er wel dus in die zin was het* due diligence *onderzoek natuurlijk ook weer wat betrekkelijk.*

(c) Conclusie

4.65 De RvB en de RvT van Meavitagroep waren op het moment van het besluit tot fusie met S&TZG op de hoogte van de punten waaraan binnen Meavita West in het vervolg bijzondere aandacht moest worden besteed. Dit betrof bijvoorbeeld noodzakelijke verbetering van de stuurinformatie en de inzetmix, voor een aantal

---

329 Samenvattend verslag RvC S&TZG van 11 september 2006.

330 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 21.

risicovolle projecten, de verslechtering van de financiële resultaten en de gevolgen van de WMO.[331]

4.66 Onderzoekers vinden het opvallend dat bij de bespreking van het *due diligence*-onderzoek naar Meavita West door de RvB met de RvC gesproken is over positieve operationele resultaten, terwijl het operationele resultaat van Meavita West in het jaar 2005 slechts zeer klein was (€ 0,9 mln) en voor 2006 een negatief bedrijfsresultaat van € 2,6 mln werd begroot.[332]

4.67 Binnen Meavita Thuiszorg bestond duidelijkheid over het feit dat de productiviteit gedurende Q4 2006 terugliep, maar deze informatie heeft de RvB en de AC pas na de jaarafsluiting 2006 bereikt.[333]

4.68 De leden van de RvT van Meavitagroep hebben door hun gesprek met de accountant van E&Y over de uitkomsten van de *due diligence* het gevoel gekregen dat Meavita West ver op S&TZG voorliep. Van de Meeberg heeft verklaard dat hij wist dat de situatie bij S&TZG minder ver achterliep dan de accountant tijdens de RvT-vergadering verklaarde.[334]

4.69 De RvB en de RvC van S&TZG waren op het moment van fusie op de hoogte van de punten waaraan binnen S&TZG aandacht moest worden besteed. Dit betrof een aantal risicovolle zaken die, met het oog op veranderende marktomstandigheden, spoedig zouden moeten worden opgepakt omdat ze cruciaal waren voor de organisatie. Het betreft hier met name de inzetmix van het personeel, de AO/IC van Sensire, de overproductie en de tijdigheid en kwaliteit van de managementinformatie.[335]

D. Het fusiedocument met doelstellingen

4.70 Op 22 juni 2006 wordt het fusiedocument Meavita Sensire TZG Vitras vastgesteld door de RvB's van Meavitagroep en S&TZG. Het betreft een document van 13 pagina's waarin de intentie en de doelstellingen worden beschreven. Er wordt meerwaarde vanuit de maatschappelijke dimensie en meerwaarde vanuit de bedrijfseconomische dimensie gedefinieerd.

Vanuit de maatschappelijke dimensie:

- *het volledig afstemmen van het aanbod op de (zorg)vraag en keuze van de klant;*

---

331 Zie punten 4.46 en 4.51.
332 Zie punt 4.50.
333 Zie punt 4.56.
334 Zie punten 4.47 en 4.64.
335 Zie punt 4.59 en 4.62.

- *het interesseren van voldoende personeel om te werken in onze sectoren;*

- *het voldoen aan de groeiende zorgvraag met een geringere groei van collectieve middelen;*

- *ontwikkeling en ontsluiting van nieuwe technologische toepassingen in de zorg;* […]

Vanuit bedrijfseconomisch perspectief zijn de volgende aanmerkelijke voordelen met de voorgenomen fusie te realiseren:

- *versterking van het innovatievermogen en gezamenlijke eigendom van alle ontwikkelde innovaties en daarmee de toegankelijkheid voor elkaars complementaire competenties;*

- *het bundelen van best practices en innovaties uit beide organisaties biedt meerwaarde aan klanten en medewerkers en verhoogt de doelmatigheid;*

- *de vestiging van een niet vrijblijvende en solide basis voor het uitvoeren van een gezamenlijke (markt-)strategie en versterking van de strategische slagkracht;*

- *de versterking van de bestuurlijke en financiële slagkracht teneinde een interessante partij te zijn voor de landelijke zorgverzekeraars;*

- *de vorming van een grondstructuur en aan krachtige landelijke organisatie, die zodanig is ingericht dat maximale aansluiting blijft bestaan op de lokale markten en openingen biedt voor eventuele nieuwe toetredende participanten;*

- *schaalgrootte, waarmee voordelen te behalen zijn in de inkoop, de organisatie van backoffice activiteiten, in de ICT en het vastgoed, in de marketing, en productontwikkeling, de klantenservice, de verkoop en innovatie.*

4.71 In dit document worden op basis van deze analyse vervolgens de fusiedoelen gedefinieerd:

Met de fusie kunnen binnen afzienbare tijd de volgende doelen worden gerealiseerd:

I. het realiseren van de continuïteit en uitbreiding van de dienstverlening aan klanten van beide organisaties en van regionale entiteiten die geworteld zijn in de regionale cultuur.

II. het ten gunste van klanten optreden als 'uitvinder van mogelijkheden' en (technologische) innovaties voor hen te ontsluiten en daartoe het vermogen van partijen om innovaties snel te integreren en te implementeren. Het behoud van toegankelijkheid van zorg staat hierbij hoog in het vaandel.

III. het voor meer klanten beschikbaar stellen van ontwikkelde competenties en daarmee de ambitie verder uit te groeien tot een landelijke speler en daartoe:

a) de uitbreiding van de klantenservice en een gezamenlijke marketingstrategie;

b) de uitontwikkeling, implementatie en uitrol van een landelijk 24-uurs full-service concept op basis van moderne communicatie-technieken;

c) de gezamenlijke investering in marketing en innovatie.

IV. het realiseren van gezamenlijke verkoopkracht en daarmee het vermogen een gezonde balans te bereiken in het zorginkoopproces.

V. het concernbreed toepassen van de complementaire kennis van ambitiemanagement van Meavita en de teambased personeelsconcepten van Sensire/TZG.

VI. behoud regionale entiteiten die geworteld zijn in de regionale cultuur.

VII. realisatie van kostenvoordelen en kwaliteitsverbetering en daartoe opschaling van de backoffice activiteiten, met als eerste aandachtspunten inkoop en de (financieel-) administratieve processen.

VII. de continuïteit van de opbrengsten en van de 'return' op in het verleden gedane investeringen. Het behoud van werkgelegenheid.

4.72 Onderzoekers hebben commissarissen bevraagd over de manier waarop de RvC zicht zou houden op de voortgang van realisatie van de doelstellingen. Duidelijk is dat men daarover geen afspraken heeft gemaakt. Van der Veer zegt in haar interview:[336]

We gaan eerst de budgets afmaken, dan wordt het een consolidatie en zodra er een nieuw strategisch plan, wat gezamenlijk is gemaakt, ook met die algemeen directeuren, is, begin 2007, dan hoort daar op basis daarvan een nieuwe financiële paragraaf te worden gecreëerd.

Schrikkema zegt in zijn interview:[337]

---

336 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 23.
337 Interview met Schrikkema van 16 april 2012, p. 5.

> […] *daarom hebben we gezegd: dat doen we op het moment dat we gefuseerd zijn. Dat gaat zich tonen, en het gaat gematerialiseerd worden op het moment dat we gefuseerd zijn.*

Hermans zegt in zijn interview:[338]

> *Die zouden zij gaan melden bij ons, bij de Raden van Toezicht hebben wij daar natuurlijk naar gekeken, maar ze hadden natuurlijk* […] *daar begin je niet na de eerste drie maanden al mee, want dat gaat natuurlijk niet lukken, maar natuurlijk na een half jaar tot een jaar hadden wij afgesproken dat we een evaluatie zouden doen van de voortgang van de fusie.*

4.73 Interim-bestuurder Markensteyn, die in mei 2008 is benoemd, zegt in zijn interview over de definitie van de fusie-doelstellingen:[339]

> *Er waren wel doelen geformuleerd, dat is ook niet zo ingewikkeld. Maar de manier waarop de doelen gerealiseerd zouden moeten worden, daar heb ik in het archief niks van aangetroffen.*

4.74 Betrokkenen schrijven in hun reactie op het Conceptverslag meermalen dat de bestuurlijke fusie geen snelle integratie en geen directe, maar juist een geleidelijke effectuering van doelen en de te behalen voordelen beoogde. [340] Zoals ook al eerder genoemd in hoofdstuk 3, onderdeel D hebben onderzoekers echter vastgesteld dat er kort na de fusie al de nodige werkmaatschappij-overstijgende activiteiten zijn gestart zoals het TVfoon-project en de voorgenomen inrichting van een landelijke Hulp-organisatie. Daarnaast zijn er kort na de fusie ambitieuze ICT-doelstellingen gedefinieerd waarbij het nodige aan integratie binnen een jaar gerealiseerd moest zijn.

Conclusie

4.75 Het is gebruikelijk om in voorstellen tot fusie in de toelichting concrete doelstellingen van de fusie te expliciteren, financiële projecties te maken en aandacht te besteden aan de risico's. Vaak wordt ook, waar mogelijk, vastgelegd hoe die risico's zullen worden beperkt.

4.76 Onderzoekers constateren dat de doelstellingen van de fusie van 1 januari 2007 slechts op hoofdlijnen waren gedefinieerd. Ook waren geen afspraken gemaakt over de wijze waarop de realisatie van de gedefinieerde doelstellingen zouden worden gevolgd door de toekomstige RvB en RvC. De RvC van S&TZG en de RvT van Meavita West zijn ervan uitgegaan dat de gedetailleerde invulling van de beoogde

---

338 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 19.
339 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 6.
340 Reactie Betrokkenen op het Conceptverslag, p. 37.

fusieresultaten en van de wijze van implementatie daarvan zou gaan plaatsvinden na vorming van het concern. Voor zover onderzoekers hebben kunnen nagaan, is het tot een concrete invulling niet gekomen.[341]

4.77 Het fusiedocument bevat geen financiële paragraaf. Gezien het feit dat als fusiedoelstellingen schaalvoordelen en verkoopmacht naar zorgverzekeraars waren gedefinieerd, er een bestuurscentrum zou worden ingericht en verschillende onderdelen van het concern in het voorafgaande jaar in verlieslatende situaties terecht waren gekomen, hadden onderzoekers verwacht dat er afspraken zouden zijn gemaakt, althans zou zijn gesproken over de financiële dimensie van de doelstellingen en over de manier waarop de kosten van het bestuurscentrum en de lopende en voorgenomen omvangrijke projecten (bijvoorbeeld shared services, ICT en de TVfoon) gedragen zouden gaan worden.[342]

4.78 Het fusiedocument bevat geen risicoparagraaf. Het beschrijven van de risico's in het fusiedocument zou de organisatie wellicht beter hebben voorbereid op de zaken die zich ten tijde van de totstandkoming van het concern reeds materialiseerden (de noodzaak tot verbetering van de managementinformatie, de invoering van de WMO, de overproductie van AWBZ-zorg, de moeizame uitrol van de TVfoon en de implementatie van Vita Plaza) en waarvan duidelijk was dat die vermoedelijk grote impact zouden gaan hebben. In de verschillende *due diligence*-rapportages is wel aandacht besteed aan de individuele risico's per werkmaatschappij en die van S&TZG.

E. Realisatie van de doelstellingen

4.79 In de steunaanvraag aan de NZa heeft Markensteyn de resultaten van de fusie als volgt samengevat.[343]

> *In het jaar 2007 heeft de concernvorming te weinig gestalte gekregen. Teneinde van de beoogde synergievoordelen te profiteren zou gebruik worden gemaakt van schaalvoordelen ten aanzien van inkoop en op het terrein van IT. Ook fusievoordelen op het terrein van het onderling uitwisselen van kennis en kunde op het gebied van zorg en zorginnovaties zouden worden nagestreefd. Tenslotte zou ook het financieel beleid centraal worden gevoerd. Helaas heeft dit alles niet plaatsgevonden.*

Conclusie

4.80 Vanwege het feit dat twee van de vier werkmaatschappijen en de moederstichting zijn gefailleerd, een andere werkmaatschappij (Sensire) met aanzienlijke

---

341 Zie punt 4.72.
342 Zie punten 4.71 en 4.72.
343 Steunaanvraag NZa door Meavita Nederland versie 180808.

vorderingen op de boedels en een sterk verzwakte vermogenspositie zelfstandig verder is gegaan en met de omvangrijke projecten geen resultaten zijn bereikt, concluderen onderzoekers (achteraf) dat de doelstellingen van de fusie, voor zover gedefinieerd, niet zijn behaald. In de periode tussen eind 2005 en genoemde faillissementen is het eigen vermogen van de betrokken organisaties in totaal met ongeveer € 80 mln afgenomen.[344]

[344] Zie hoofdstuk 5, onderdeel O.

INHOUDSOPGAVE

Pagina

5. DE STURING VAN DE ORGANISATIE 142

A. DE BESTURING VAN DE LATERE FUSIEPARTNERS 142
(a) S&TZG, Sensire, TZG en Vitras/CMD 142
(b) Meavita West 143
(c) Conclusie 144

B. DE BESTURING NA 1 JANUARI 2007 144
Conclusie 146

C. FUNCTIONEREN VAN EN MET BETREKKING TOT DE DIRECTEUREN VAN DE WERKMAATSCHAPPIJEN 146
Conclusie 156

D. FUNCTIONEREN VAN EN MET BETREKKING TOT DE CONTROLLERS 157
Conclusie 163

E. DE BELANGRIJKSTE ORGANEN MNL EN HUN VERGADERFREQUENTIE 164

F. AO/IC ALGEMEEN 166
(a) Organisatie 166
(b) Conclusie 167

G. DE PLANNING & CONTROL CYCLUS 167
(a) De cyclus 167
(b) De Strategienota's, kaderbrieven en begrotingen 168
(i) De Strategienota, kaderbrief en begroting 2007 168
1. S&TZG 168
2. Meavita West 170
3. MNL 170
(ii) Strategienota, Kaderbrief, jaarplannen en begroting 2008 172
(c) De verdeling van de concernkosten en de kosten van projecten 184
(d) Managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders en het gebruik daarvan 185
(i) De stand van zaken in het concern begin 2007 185
(ii) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders, algemeen 187
(iii) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders, in 2006 190
(iv) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders in 2007 192
(v) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders in 2008 196
(e) Het gebruik van de managementinformatie 198
(i) Het gebruik van de managementinformatie door het Concernberaad in 2006 198
(ii) Het gebruik van de managementinformatie door het Concernberaad in 2007 198

(iii) Het gebruik van de managementinformatie door het Concernberaad in 2008 200
(iv) Het gebruik van de managementinformatie door de RvB in 2006 200
(v) Het gebruik van de managementinformatie door de RvB in 2007 201
(vi) Het gebruik van de managementinformatie door de RvB in 2008 204
(vii) Het gebruik van de managementinformatie door de AC en RvT/RvC in 2006 204
(viii) Het gebruik van de managementinformatie door de AC en RvC in 2007 205
(f) Conclusie 210

H. TREASURY EN CASHMANAGEMENT 214
(a) In 2006 214
(b) In 2007 214
(c) In 2008 217
(d) Conclusie 218

I. PRODUCTIEREGISTRATIE EN -VERANTWOORDING 219
(a) Meavita West 220
(i) Productieregistratie en verantwoording Meavita West jaarrekening 2006 220
(ii) Productieregistratie en verantwoording Meavita West jaarrekening 2007 225
(b) TZG 225
(c) Sensire 226
(d) Vitras/CMD 226
(e) Conclusie 226

J. RISICOMANAGEMENT 227
(a) In 2006 227
(b) Vanaf 2007 227
(c) Conclusie 233

K. KWALITEIT VAN DE GELEVERDE ZORG 233
Conclusie 235

L. HR 236
(a) 2006 236
(b) 2007 en verder 236
(c) Ziekteverzuim 237
(d) Conclusie 237

M. INKOOP 238
Conclusie 241

N. ICT 241
(a) Inleiding 241
(b) Implementatie 242
(c) Conclusie 248

O. DE ONTWIKKELING VAN DE FINANCIËLE RESULTATEN VAN HET CONCERN 249

Conclusie 253
P. CONCLUSIE 253

5. DE STURING VAN DE ORGANISATIE

5.1 De Ondernemingskamer heeft een onderzoek bevolen naar het beleid en de gang van zaken met betrekking tot de effectiviteit van de bestuurlijke fusie van 1 januari 2007 en de administratieve organisatie en interne controle (**AO/IC**) van Meavita. Onderzoekers zetten hun onderzoeksbevindingen ten aanzien van de sturing van het concern en de AO/IC in dit hoofdstuk uiteen.

5.2 In de onderdelen A en B worden de wijze van besturing van S&TZG en Meavita West in 2006 en MNL in 2007 en 2008 besproken. In de onderdelen C en D beschrijven onderzoekers de relaties tussen de RvB en de directeuren en controllers van de werkmaatschappijen omdat die een forse rol hebben gespeeld in de mogelijkheden voor de RvB om binnen MNL daadwerkelijk te sturen. In de onderdelen F t/m M van dit hoofdstuk worden achtereenvolgens het ontwerp en de werking van de AO/IC van MNL besproken, waarin dit in de breedste zin wordt geïnterpreteerd. In de afzonderlijke onderdelen komen achtereenvolgens aan de orde: de AO/IC algemeen, de Planning & Control-cyclus, de *treasury* en het *cashmanagement*, de productieregistratie en productieverantwoording, de risicobeheersing, de kwaliteit van de geleverde zorg, HR, inkoop en de ICT.

A. De besturing van de latere fusiepartners

(a) S&TZG, Sensire, TZG en Vitras/CMD

5.3 Over de besturingsfilosofie van S&TZG zegt Kuiper in haar interview:[345]

> *Dus we hadden de besturingsfilosofie dat we een aantal dingen samen zouden doen. Dat is de control, innovatie, HRM, gebouwenbeheer* […] *en samen inkoop doen. En vandaar uit kijken, wat besparingen, wat meerwaarde op zou leveren om de boel in elkaar te schuiven. We hadden ook beiden de opvatting dat de RvB en de staf daaromheen een klein clubje zou moeten zijn, die het overzicht had en niet een enorme staf ergens weet ik veel waar. Dus die besturingsfilosofie was helder en dat zijn we gestart in 2005.*

5.4 In de RvC-vergadering van S&TZG van 31 mei 2006 wordt als opmerking van accountant Van Milligen (PwC) genotuleerd dat de effecten van de fusie van Sensire en TZG (van halverwege 2005) nog weinig tot uiting zijn gekomen.

5.5 In het *due diligence*-rapport van E&Y van 31 maart 2006 staat geschreven dat de vorming van de verschillende onderdelen van S&TZG moeten wennen aan het onderdeel zijn van een groep:

---

345 Interview met Kuiper van 11 mei 2012, p. 6.

> *De groepsonderdelen moeten nog wennen aan de omslag van zelfstandige organisatie naar groepsonderdeel. Dit kan invloed hebben op de snelheid waarmee veranderingen, opgelegd door concern, kunnen worden doorgevoerd door het concern.*

5.6 Sensire en TZG gebruikten verschillende implementaties van hetzelfde systeem voor de boekhouding, terwijl verschillende systemen werden gebruikt voor de salarisadministratie en de productieregistratie.[346]

(b) Meavita West

5.7 Sinds de bestuurlijke fusie van GDVV en Thuiszorg Den Haag per 1 januari 2003 heeft er, volgens Van de Meeberg in zijn interview, een beperkte integratie tussen de twee organisaties plaatsgevonden. Over de sturing van Meavita West zegt hij dat de organisatie bestond uit zelfstandige werkmaatschappijen, waarvan de directeur rapporteerde aan de RvB, die met een beperkte staf op het hoofdkantoor zat:[347]

> *De besturingsfilosofie die wij hadden in Meavita West* […] *wij hebben twee grote werkmaatschappijen, businessunits: Thuiszorg en Woonzorg.* […] *Dat waren organisaties die zelf hun organisatie moesten runnen, de directeur was verantwoordelijk voor de uitvoering. De Raad van Bestuur die sprak met die directeuren op allerlei manieren, in allerlei werkoverleggen, in review gesprekken, andersoortige overleggen, maar de bedoeling was van onze besturingsfilosofie dat de Raad van Bestuur zich niet met de operatie zou bemoeien en dus op afstand zou blijven van de operatie en dat de directeur daar volledig voor verantwoordelijk was. In het hoofdkantoor, noem ik het maar even, waren dus ook maar een beperkt aantal functies.*

5.8 Van verschillende controllers van Meavita West hebben onderzoekers begrepen dat er in 2006 wel enige (beperkte) integratie van IT-systemen heeft plaatsgevonden maar dat verschillende staffuncties nog apart werden uitgevoerd. Zo hadden Woonzorg en Thuiszorg in 2006 elk nog een eigen financiële administratie, een eigen controller en een eigen HR-functionaris. Een functie die wel was geïntegreerd was de *treasury*. Meavita West was in 2005 gestart met de inrichting van een *shared service centre* (MDC) dat de Inkoop-, IT- en Administratie- (salarisadministratie, crediteuren, debiteuren en grootboek) functies zou bevatten. Er was nog geen start gemaakt met de systeemintegratie.[348]

---

346 Reactie van Diermen op het Conceptverslag.

347 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 4 en 5.

348 Interview Haverkamp van 25 november 2011, p. 4 en 5. Reactie betrokkenen op Conceptverslag, p. 41.

(c) Conclusie

5.9 Zowel binnen Meavita West als bij S&TZG was het tot aan de fusie per 1 januari 2007 de besturingsfilosofie om werkmaatschappijen zelfstandig te laten functioneren binnen een concernstructuur waarvan de top niet te zwaar was ingericht.[349]

B. De besturing na 1 januari 2007

5.10 In het fusiedocument van S&TZG en Meavita West is vastgelegd dat gekozen wordt voor een decentraal besturingsmodel waarin veel bevoegdheden binnen de werkmaatschappijen worden gelaten en dat een kleine concernorganisatie zal worden ingericht. In de praktijk komt het erop neer dat Meavita West in stand blijft als moederstichting van de werkmaatschappijen in Den Haag en omgeving en dat Vitras/CMD, Sensire en TZG rechtstreeks onder het nieuwe concerntop geplaatst worden. De functies die zijn belegd binnen de concernorganisatie zijn: concerncontrol, HR (coördinerend) en innovatie. In het fusiedocument is hierover het volgende opgenomen:

> *MSTV is een grote organisatie met vele vestigingsplaatsen. Er werken in totaal meer dan 20.000 mensen en de geografische spreiding is voor Nederlandse begrippen groot. Bij beide constituerende partijen van MSTV leeft de sterke overtuiging dat dit niet betekent dat alle beslissingen centraal worden genomen, maar dat integendeel aanzienlijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden decentraal (lees: regionaal) worden gedragen. MSTV is dus een grote organisatie, maar zorg en dienstverlening wordt kleinschalig georganiseerd. Besluiten worden genomen zo dicht mogelijk bij de klant in de resultaatsverantwoordelijke eenheden. Juist om die reden, het gegeven dat veel bevoegdheden en verantwoordelijkheden decentraal zijn belegd, kan worden volstaan met het vormgeven aan een kleine concernorganisatie, met een kleine Raad van Bestuur ondersteund door een in omvang beperkte concernstaf. De verantwoordelijkheden van directeuren, groepsdirecteuren en RvB worden duidelijk beschreven en vastgelegd in de op te stellen directiereglementen.*[350]

5.11 In de aanloop naar de intentieovereenkomst tot fusie tussen Sensire, TZG en Icare heeft het advieskantoor Andersson Elffers Felix een rapport uitgebracht waarin de gekozen besturingsstructuur van S&TZG (en daarna van MNL) wordt geadviseerd.[351] Dit rapport gaat uit van een algemeen directeur per werkmaatschappij met een operationele verantwoordelijkheid en een functionele opzet van de taakverdeling binnen de RvB. Men beveelt bijvoorbeeld aan om één lid van de RvB te belasten "*met de realisatie van de doelstellingen van het primaire*

---

349 Zie punten 5.3 en 5.7.

350 Bestuurlijk overleg 6 september 2006.

351 Andersson Elffers Felix, Besluitvormingsdocument 1: intentie tot bestuurlijke fusie Icare, Sensire en TZG, 25 juni 2004.

proces binnen de werkmaatschappijen." MNL heeft de taakverdeling binnen de RvB weliswaar functioneel ingericht voor de staffuncties, innovatie, kwaliteit etc. maar de sturing van de primaire processen, en dus de realisatie van de doelstellingen van het primaire proces, is gedelegeerd aan de algemeen directeuren.[352]

5.12 Na de fusie worden in maart en april 2007 een reglement RvB en een directiestatuut opgesteld en door de RvB vastgesteld. Dit reglement regelt de overdracht van taken en bevoegdheden van de RvB van MNL naar de werkmaatschappijen. De documenten zijn, voor zover onderzoekers hebben kunnen nagaan, niet besproken met of goedgekeurd door de RvC.[353]

5.13 In dit statuut wordt de rol van de RvB en algemeen directeuren van MNL gedefinieerd:

> *Artikel 1.3 De Raad van Bestuur van Stichting Meavita Nederland vormt het bestuur van de werkmaatschappijen en is belast met het besturen van de werkmaatschappijen. De Raad van Bestuur stelt een directie van één of meer personen aan, waaronder de algemeen directeur, die is belast met de dagelijkse leiding van de werkmaatschappij.* […]
>
> *Artikel 2.1 De algemeen directeur wordt belast met de leidinggevende taken binnen de werkmaatschappij en is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de organisatie. Hij heeft tevens tot taak het aansturen van de directeuren van de rechtspersonen, die deel uitmaken van de werkmaatschappij. De algemeen directeur heeft voorts tot taak:*
>
> *a. het voorbereiden van de besluiten van het bestuur*
>
> *b. het uitvoeren van besluiten van het bestuur*
>
> *c. het adviseren van het bestuur.*

Vervolgens wordt de algemeen directeur in dit document gemachtigd een aantal taken en bevoegdheden uit te voeren binnen de kaders die gesteld zijn door het bestuur.

5.14 Binnen de verschillende RvB's wordt onderling telkens een verdeling van portefeuilles afgesproken. Deze worden vastgelegd in documenten die besproken worden met de RvT respectievelijk RvC's. In **Bijlage 5.2** bij dit verslag is opgenomen de taakverdeling van de RvB van MNL zoals die was voorzien bij de start per 1 januari 2007. Door de ziekte van Kuiper zijn haar taken verdeeld tussen Meuwese en Van de Meeberg.

---

352 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag, p. 32 en 33.

353 Directiestatuut Meavita Nederland april 2007.

Conclusie

5.15 Bij de fusie tot MNL is expliciet gekozen voor een besturingsfilosofie met zelfstandig opererende werkmaatschappijen.[354]

C. Functioneren van en met betrekking tot de directeuren van de werkmaatschappijen

5.16 Als algemeen directeur bij de werkmaatschappijen zijn benoemd Van Rixtel (Sensire), Mossou (TZG), Van der Vorst (West) en Van Lingen (Vitras/CMD). Van der Vorst is ad interim aangesteld en wordt op 1 juli 2007 opgevolgd door De Vente. De directeuren van Sensire, TZG en Vitras/CMD zijn op het moment van de fusie al enige jaren werkzaam voor "hun" organisatie: Van Rixtel sinds 2000, Mossou sinds 2003 en Van Lingen sinds 2004. De Vente is de enige die feitelijk in dienst is geweest van MNL, de andere directeuren hebben een dienstverband met hun "eigen" stichting behouden.

5.17 De directeuren van de werkmaatschappijen hebben een verschillende beleving gehad van de rol van hun werkmaatschappij als onderdeel van het concern. Het is onderzoekers duidelijk geworden dat zij zich, mede door hun eigen historie en identificatie met hun eigen werkmaatschappij, niet allemaal als onderdeel van een concern zijn gaan gedragen en dat sommigen zich met name verantwoordelijk hebben gevoeld voor hun eigen werkmaatschappij.

5.18 Van Lingen (Vitras/CMD) verklaart in haar interview dat zij staat voor het realiseren van de doelstellingen van Vitras/CMD, zoals die in de statuten staan.[355]

5.19 Van Rixtel (Sensire) verklaart in zijn interview dat zijn voorstel is geweest om alle directeuren gezamenlijk in Amersfoort te plaatsen om de loyaliteit van de directeuren bij de fusieorganisatie te brengen en niet bij de werkmaatschappijen:[356]

> *Bij mij zat die loyaliteit ook bij Sensire. Als ik bij Sensire blijf, waarom zou ik me dan inzetten voor Meavita West. Ik heb over dat soort signalen toch een keer gesproken en daar deed men ook niks mee. Het was alsof men het niet begreep* […] *Er werd steeds heel veel voorbereid, maar het was uiteindelijk toch steeds de autonomie die steeds de boventoon voerde, dus die voorbereidingen leidden tot niets. En dan zei iedereen*: "Ja, maar bij mij is het anders dan bij jou, waarom zou ik me nu aan moeten passen aan jou," […].

---

354 Zie punt 5.10.
355 Interview met Van Lingen van 15 december 2012, p. 26.
356 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 49 en 50.

5.20 Mossou (TZG) verklaart in haar interview dat zij lang heeft geloofd in het concept van MNL, maar dat zij moeite had met het feit dat de fusie niet werd geconsumeerd:[357]

> […] *ik geloofde heel erg wel in die concernvorm en ik zeg van: ja, het moet goedkoper, dus je moet iets gaan doen daaraan, en je hebt te weinig innovatiekracht zelf om iets te gaan doen, daar heb je partners voor nodig. Ja, het hoefde allemaal niet via een fusie maar als je toch al zover bent denk ik, ja, zorg er maar ook dat het succesvol is* […].
>
> *Ik heb heel lang, misschien wel veel te lang, het concern gesteund, en toen Charles* [Laurey, in oktober 2008] *kwam, hebben we wel tegen Charles gezegd van: je bent te laat. Ik zeg dan: als je er iets van wil maken dan moet je ons allemaal ontslaan, ik geloof er nu niet meer in, en ik denk mijn collega's ook niet* […].

5.21 De Vente (Meavita West) verklaart in zijn interview dat bij zijn binnenkomst in juni 2007 de fusie door de andere directeuren werd beschreven als "*een speeltje van de RvB*". Ook spraken de directeuren bij zijn binnenkomst al over defusie: "*toen waren ze nog maar een half jaar bij elkaar*."[358]

> […] *Anneke Mossou, Ella Van Lingen en nou ja, Maarten ook, die drie zaten heel erg op, het is een speeltje van de RvB en het wordt nooit wat en als je kijkt naar de manier waarop deze fusie ook ingezet is, hij is natuurlijk bestuurlijk ingezet, dat was ook het idee. Het idee was: wij doen een soort van bestuurlijke fusie wij maken een soort van holding met zelfstandige werkmaatschappijen die vooral regionaal ingedekt moeten zijn, die ook voor een heel groot gedeelte zelfstandig zijn,* […] *het was ook een soort van wedden op twee paarden situatie, die werkmaatschappij moet zoveel mogelijk zelfstandig zijn, maar er moet daarnaast ook nog, dat waren dan de zogenaamde Samenprogramma's, dan moeten er ook dingen samen. Dus dan trek je die directeur al in een soort van spagaat. Ik moet voldoen aan de normen van Amersfoort, maar ik heb ook nog mijn eigen tent.* […].
>
> *Ik had daar niet zoveel last van. Omdat ik ook vond dat, los van het feit dat je je eigen bedrijf hebt, er ook een aantal dingen zouden kunnen zijn die je samen doet. Want waarom zou je dat nou niet doen. Je zit samen in één organisatie, weliswaar bovenop geregeld, maar je hebt met elkaar te maken, dus probeer dan toch ergens synergie te halen uit het feit dat je samen bent.*

5.22 Tot aan de aanstelling van Markensteyn in juni 2008, wordt door de RvB en RvC vastgehouden aan de decentrale filosofie. Schoenmaker verwoordt dit in zijn interview als volgt:[359]

---

357 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 75 en 74.
358 Interview met De Vente van 20 december 2011, p. 29 en 30.
359 Interview met Schoenmaker van 13 april 2013, p. 10 en 12.

Ja kijk, er zijn mensen […]*, die zeggen: alles moet geïntegreerd en* […] *je moet een concernfilosofie hebben en je moet een concern zijn. En er zijn ook mensen, dat staat in dat fusiedocument, die praten over een vlootfilosofie dat er één kapitein is voor de vloot, de admiraal met een aantal schepen, in Groningen, in Utrecht, in Den Haag, het zijn allemaal dat soort partijtjes die ieder hun eigen kapitein hebben. Die wel gebruikmaken van het grote geheel van de vloot en de strategie van de vloot* […] *en waar je voorlopig nog niet meteen begint met alle backoffices* [te integreren]. […]

Ik ben een groot aanhanger van de vlootfilosofie.

5.23 Op concernniveau worden een paar forse projecten ingericht met de bedoeling '*best practices*' bij de verschillende werkmaatschappijen te implementeren. Hierbij treedt elke directeur van een werkmaatschappij op als 'trekker' van een project. Vanwege de gekozen besturingsfilosofie (veel autonomie voor de werkmaatschappij) blijft echter de mogelijkheid voor de verschillende werkmaatschappijen om zich te onttrekken aan de door het concern gemaakte keuzes.

5.24 Verschillende malen wordt er discussie gevoerd over de besturingsfilosofie. Ook wordt er een paar maal door verschillende mensen binnen het concern gesuggereerd om wel alvast bepaalde functies samen te voegen, bijvoorbeeld door de controllers te laten rapporteren aan de concerncontroller, of de interne controle centraal in te richten. Voorbeelden hiervan zijn beschreven in de punten 5.25 tot en met 5.28 hieronder.

5.25 Op 9 maart 2007, twee maanden na de fusie, schrijft Van Lingen aan Meuwese in een notitie met als onderwerp 'signalen over uitblijven concern succes' over haar zorg over de knelpunten in de structuur. Zij schrijft deze notitie op verzoek van Meuwese, naar aanleiding van signalen die zij hem mondeling heeft gegeven. Ze beschrijft risico's zoals mensen die zich ongelukkig voelen met het werk, zaken die dubbel worden uitgevoerd (in de werkmaatschappij en op concernniveau), het ontbreken van prioriteiten, een toenemend aantal mensen dat in Amersfoort aan het werk is en tenslotte benoemt ze het risico inzake de continuïteit van het concern. Ze schrijft:[360]

Welke knelpunten op hoofdlijnen ik zie:

- *We hinken op twee benen; werken we in een concern dat vooral via omvang aan de achterkant, decentrale kracht wil mobiliseren en een gepaste regionale uitstraling heeft of werken we met een centrale structuur waarin de top stuurt. Beide modellen zijn mogelijk als ze consistent worden uitgevoerd en niet tot een extra laag leiden. We hebben tot nu*

360 Notitie van Van Lingen aan Meuwese van 9 maart 2007.

toe gekozen voor decentrale kracht (en centrale landelijke lobby). Echter door de huidige werkwijze is wel een extra laag ontstaan.

- *Op concernniveau is meer sprake van een managementteamcultuur dan van een RvB/directiecultuur. Er is een sterke interne gerichtheid. Resultaten van landelijke lobby zijn voor mij (nog?) niet zichtbaar.*

Vervolgens stelt Van Lingen voor om te kiezen voor één model zodat "*de overdruk en dubbele* overhead" wordt opgelost:

- *Een faciliterend en binnen kaders sturend concern realiseren betekent dienstverlening, analyse, denkkracht, relaties ten dienste van groei inzetten en een kleine staf realiseren, en gezamenlijke activiteiten in shared services.*

- *Een centraal concern betekent sturen en uitvoeren op centraal niveau en dan kan een deel van het werk in de werkorganisaties vervallen.*

5.26 Moret (controller van Vitras/CMD) geeft in zijn interview aan dat hij gedurende 2007 en 2008 meerdere keren heeft gedacht dat hij "onder bevel" van de concerncontroller zou worden geplaatst, wat vanuit het concern volgens hem rationeel de beste keuze was geweest.[361]

5.27 Van Rixtel geeft tijdens zijn interview het voorbeeld dat de directeuren van de werkmaatschappijen op een gegeven moment de opdracht kregen om 3.000 kastjes van de TVfoon 'weg te zetten'. Hij zegt hierover:[362]

> *Ik zei:* "dat kan niet maar ik zal gaan zoeken" *Ella* [Van Lingen, Vitras/CMD] *en Anneke* [Mossou, TZG] *zeiden:* "dat doe ik niet".

5.28 Fortuin (concerninformatiemanager) verklaart in zijn interview over de aansturing van de ICT-consolidatie:[363]

> *Er bestond een volstrekt onvermogen vanuit bestuurlijk niveau om de consolidatie in het ICT landschap te realiseren. Je moet dat op stalinistische wijze aansturen. Dit was een traject van jaren dat gedoemd was om te mislukken.*

5.29 Op 16 juli 2007 wordt er in de RvB een stuk besproken van Van Rixtel over herontwerp organisatiemodel.[364] Hij doet daarin een voorstel om te komen tot "*een*

---

361 Interview met Moret van 18 november 2012, p. 7.
362 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 20.
363 Interview met Fortuin van 12 mei 2012, p. 10.
364 Beslisdocument herontwerp reorganisatiemodel Meavita Nederland van 6 juli 2007.

klantgerichte procesorganisatie omdat dit het organisatiemodel is dat het meest geschikt is om de strategie van Meavita Nederland te realiseren." In het samenvattend verslag van deze vergadering wordt vastgelegd dat dit als principe wordt onderschreven. En dat "*de wijze van implementatie nader dient te worden vastgesteld. Met name of dat gebeurt in de vorm van een kanteling van de organisatie of via een reorganisatie.*" [365]

5.30 Over deze presentatie van Van Rixtel zegt Van de Meeberg in zijn interview.[366]

> *De scope van Van Rixtel was nog vooral binnen de werkmaatschappijen: een andere, procesgestuurde organisatie binnen zijn eigen werkmaatschappij. En dat moesten we allemaal op dezelfde manier doen en dan zouden we dat later wellicht kunnen bundelen.*

5.31 Hierna vatten Meuwese en Verstraete (bestuurder MNL tussen juni en oktober 2007), volgens Van de Meeberg, het plan op om versneld een nieuw organisatiemodel in te voeren:[367]

> *Ber Verstraete, want die is daarmee aan de gang gegaan en die kwam op een gegeven moment met het voorstel toen hij een maand binnen was, […] toen ging hij een presentatie houden en we gaan de boel nu kantelen en aan het eind van het jaar is het klaar.* […]
>
> *Die discussie was er dus en nou ga ik iets zeggen wat ik niet eerder gezegd heb en opgeschreven, dat was voor mij ook het moment dat ik dacht: ik wil hier niet aan deelnemen.* […]
>
> *We zitten dan ongeveer in augustus 2007, dat ik toen die presentaties langskwamen en ik zag gebeuren de drive van Verstraete, Meuwese: dat gaan we even fixen voor 1 januari toen wist ik voor mezelf zeker: dat gaat niet gebeuren. In ieder geval niet met mij daarbij, want dit gaat één grote ramp worden.*

5.32 Begin oktober 2007 zijn Meuwese en Verstraete niet meer betrokken en wordt Van de Meeberg tot voorzitter benoemd. Hierbij leeft bij de RvC en Van de Meeberg het idee dat de directeuren achter de benoeming van Van de Meeberg staan. Hermans voert, na de benoeming van Van de Meeberg, een gesprek met de directeuren:[368]

> Onderzoeker: *Na zijn benoeming?*
>
> *Ja, want wij hadden natuurlijk als Raad van Toezicht wel voor te zorgen dat er meteen opvolging is. Kan wel eerst weer een hele procedure gaan beginnen, maar dan zit ik zonder leiding. Dus we*

---

365 Samenvattend verslag van de vergadering van de RvB 16 juli 2007.
366 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 26.
367 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 25.
368 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p 32.

hadden op dat moment, en het was dus ook de bedoeling dat hij tenminste een jaar zou blijven en wij zouden gaan zoeken naar een nieuwe. Er was volle instemming van de directeuren, absolute volle instemming van de directeuren. Niet één dissonant geluid.

Onderzoeker: *Eén meeting voor de vier.*

Allemaal tegelijk en ook anderhalf uur en toen hebben we het gehad over waar zijn we aan begonnen, hoe hebben we het gedaan, waarom is het fout gelopen met Theo? En toen was het ook van: het karakter van Daan biedt veel meer mogelijkheden om de zaak bij elkaar te brengen dan bij Theo is gebleken. Ze zagen ook dat de verantwoordelijkheid, want dat was toch het hele punt, kleine holding en veel decentraal uitvoeren en operationeel in de werkmaatschappijen. Daar was natuurlijk een stuk problemen ontstaan doordat de manier waarop Theo opereerde, […]

5.33 Van Rixtel zegt in zijn interview over het besluit van de RvC tot benoeming van Van de Meeberg:[369]

Onderzoeker: *Wat vond u van het besluit van de Raad van Commissarissen?*

Ik was stomverbaasd dat er geen één consultatie was geweest van de Raad van Commissarissen over de stand van zaken in het bedrijf, om te weten welk profiel je nodig hebt. Ik was erg verbaasd dat Daan de nieuwe bestuurder was. […]

Men had Daan nooit moeten benoemen. Als ze het mij en de andere directeuren hadden gevraagd, hadden ze Daan nooit benoemd.

5.34 Op 1 oktober 2007 (benoeming Van de Meeberg, vertrek Meuwese) schrijven de vier directeuren een brief aan de RvB waarin zij verklaren de strategie van een concern met werkmaatschappijen te blijven ondersteunen. Zij schrijven in deze brief over een "*toekomstbeeld waarin het concern zich ontwikkelt tot een brede gezondheidsorganisatie*" en "*dat de strategie gerealiseerd moet worden in lokale verankering*" die tot nu toe "*te weinig zichtbaar is geweest*." Ook wijzen zij op de "*noodzaak op korte termijn in te grijpen in de kostenstructuur, bezetting en lopende opdrachten*." Over de verhouding tussen RvB en directeuren schrijven zij:[370]

Om bovengenoemde doelen te realiseren is gezamenlijk draagvlak nodig tussen Raad van Bestuur en algemeen directeuren. Zij zullen gezamenlijk, als team aan deze doelstelling dienen te werken.

---

369 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 61.

370 Brief van de directeuren aan RvB van 1 oktober 2007.

5.35 Naar aanleiding van de brief van de directeuren van 1 oktober 2007 is door onderzoekers navraag gedaan bij Van Lingen. Zij verklaart dat de brief bedoeld was om te wijzen op de noodzaak van *commitment* op acties die noodzakelijk waren om het concern bij te sturen en te wijzen op de noodzaak "*dat als er een concern zou blijven 'eenvormigheid' niet de* policy *zou moeten zijn*":[371]

> […] *om aan te geven dat* commitment *en match nodig is tussen Raad van Bestuur en sleutelfiguren, waaronder de groep algemeen directeuren, om aan te geven dat er ingrijpen nodig is in uitgaven, en bedoeld om aan te bieden dat wij beschikbaar waren voor een gesprek daarover. Wij gaven dit aan, omdat we het proces van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen niet kenden: de tekst laat ook zien dat we enigszins 'voorzichtig manoeuvreren'.*

5.36 Van de Meeberg schrijft over de relatie met de directeuren na zijn benoeming in zijn boek:[372]

> *Met de vier algemeen directeuren van de werkmaatschappijen hebben we een paar dagen na het ontslag van Meuwese een indringende bijeenkomst gehad in Soesterberg. De grote vraag was: "gaan we het samen doen en gaan we er wat van maken?"*
>
> *Een ieder heeft de ruimte gehad om zijn of haar overwegingen op tafel te leggen en daar is ook goed gebruik van gemaakt, maar ook hebben in die bijeenkomst alle directeuren zich gecommitteerd aan het uitgangspunt er samen voor te gaan.*

5.37 Van Lingen verklaart de benoeming van Van de Meeberg als een gegeven beschouwd te hebben en dat het tijdens het gesprek met Hermans met name is gegaan over de noodzaak van de te nemen maatregelen:[373]

> *De directeuren hebben de aanstelling van D. van de Meeberg als gegeven ontvangen. D. van de Meeberg kenden wij als een aardige en vriendelijke man. Wij gunden hem gevoelsmatig de waardering, echter het werd verwacht dat besluiten over strategie en oplossing realiseren van de problemen in het concern te zwaar voor hem zouden zijn.*
>
> *De uitwisseling heeft vooral plaats gevonden over de te nemen maatregelen: het grote financiële probleem oplossen, komen tot een visie en oplossingsaanpak, ingrijpen in te grote programma's en onnodige en niet doeltreffende gemeenschappelijke onderwerpen waar geld, tijd en energie aan verloren gaat.*

5.38 Op 27 maart 2008 wordt het beslisdocument van Van Rixtel voor het programma Zo Goed Mogelijk' ter besluitvorming geagendeerd voor de RvB-vergadering van 27

---

371 E-mail van Van Lingen aan onderzoekers van 27 januari 2013.
372 Van de Meeberg, "*De ondergang van mijn Meavita*", 11de druk, p. 107.
373 E-mail van Van Lingen aan onderzoekers van 27 januari 2013.

maart 2008. In dit stuk wordt voorgesteld om MNL in te richten als een klantgerichte procesorganisatie. Dat wil zeggen dat een organisatiemodel wordt ingericht naar klantgroepen in plaats van naar werkmaatschappijen.[374]

5.39 Door Marring wordt dit plan, op verzoek van de RvB, voorzien van commentaar. Zij concludeert dat het een forse investering is, die het risicoprofiel van MNL significant vergroot. Daarnaast meldt ze dat er financiers of partners gezocht moeten worden die vertrouwen hebben in het plan en het projectmanagement:

> *Bij Meavita West zien we hoe een slecht gemanaged project de organisatie heeft aangetast.*

5.40 Zij adviseert de notitie van Van Rixtel goed te keuren met haar kanttekeningen en de veronderstellingen te toetsen in het Bestuursberaad. Vervolgens wordt er door de RvB op 30 maart 2008 besloten:[375]

> *Alvorens de tekst in het bestuursberaad ter bespreking te brengen is het wenselijk dat de Raad van Bestuur zich een oordeel vormt over het voorstel.*

5.41 Van Rixtel zegt in zijn interview over zijn rol in het programma Zo Goed Mogelijk:[376]

> *En ik zeg het ook omdat het twee jaar heeft geduurd. De eindconclusie is: ik heb twee jaar een project gedraaid, waar nooit een besluit over genomen is.*

5.42 In zijn rapport van 9 augustus 2008 'Meavita Nederland – Analyse en richting' schrijft Markensteyn over het eilandenrijk dat Meavita na de fusie is gebleven:

> *De fusie van 1 januari 2007 tussen Sensire&TZG en Meavita Groep was een bestuurlijke fusie. Daarvoor zullen zeker redenen zijn geweest, maar inmiddels is wel gebleken dat daarmee ontegenzeggelijke voordelen die een fusie kan opleveren niet zijn gerealiseerd. MNL is thans weinig anders dan een eilandenrijk.* […] *Bestuurders en directeuren hebben zich te weinig ingezet om samenhang, samenwerking en synergie te realiseren. In mijn ogen een gemiste kans en dat is ernstig.* […]
>
> *Mijn stellige indruk is dat de werkmaatschappijen met de huidige structuur en besturing niet in staat zullen zijn om het te redden.* […] *De door mij beoogde nieuwe context zal ontstaan door afscheid te nemen van de bestaande werkmaatschappijen,* […] *werksoorten worden ondergebracht in divisies.*

---

374 Beslisdocument 'Zo Goed Mogelijk' van 29 maart 2008 van Van Rixtel aan RvB.
375 Bespreking Van de Meeberg en Kuiper 30 maart 2008 in vervolg op RvB van 27 maart 2008.
376 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 11.

5.43 Na zijn aantreden lanceert Laurey tenslotte nog een plan om de 'HEMA van de zorg' te worden, waarbij de achterliggende gedachte lijkt op het oorspronkelijk plan van Van Rixtel. Volgens Laurey behelsde dit het volgende concept:[377]

> […] *ik ben niet vies van schaalvergroting, maar je moet wel zorgen dat je een menselijke maat in een concern weet te houden en wat er gedaan is, er is een fusie geweest met werkmaatschappijen met elk 4000 man die niets hadden met dat centrale kantoor in Amersfoort. Ik dacht als je er nou een franchise concept van maakt in te onderscheiden onderdelen waarbij het ondernemerschap laag neerlegt en je maakt van Meavita franchisegever die de ICT, met name de backbone en de goede managementinformatie genereert en je snijdt in feite de werkmaatschappijen lagen eruit. Dat plan is ook gepresenteerd trouwens, het HEMA concept,* […]

5.44 De twee laatste voorzitters, Markensteyn en Laurey, zeggen in hun interviews het volgende over het gedrag van de directeuren.

Markensteyn (onder verwijzing naar zijn notitie Herstelplan MNL van 17 juni 2008):[378]

> […] *ik zeg maar heel eerlijk, in mijn eerste versie van de conceptversie van deze notitie stond dat het een eilandenrijk met grootvorsten was en dat had ook alles te maken met wat ik aantrof.* […]

Laurey:[379]

> *Ieder plan heeft natuurlijk zijn eigen opportunisme en ik denk dat ze met z'n vieren onafhankelijk van elkaar dachten: nou, voor het collectief lukt het niet en voor mijn onderdeel wil ik me nog wel inzetten. Maar als er één het laat afweten, laat ik het ook afweten. Zo'n soort wisselwerking.*

5.45 Hermans zegt hierover in zijn interview:

> […] *ik denk dat daar één van de grootste problemen zit die we hebben gehad. Contramine van de directeuren.*
>
> Onderzoeker: *Wanneer hebt u* […] *voor het eerst onderkend dat de directeuren van de werkmaatschappijen toch vrij autonoom hun gang gingen en zich niet meteen schikten naar het concernverband?*
>
> *Dat is pas in de loop van 2008 gekomen,* […]

5.46 Berkers zegt over het gedrag van de directeuren in haar interview:[380]

---

377 Interview met Laurey van 20 maart 2012, p. 3.
378 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 14.
379 Interview met Laurey van 3 maart 2012, p. 35.

[…] *als je zo'n fusie van Meavita Nederland wil realiseren met directeuren die dat eigenlijk niet willen, met een organisatie in crisis, die krijg je nooit mee.*

Onderzoeker: *Wanneer is die houding van die directeuren van die werkmaatschappijen u voor het eerst echt duidelijk geworden?*

Ja, in de loop der maanden. Ik weet niet meer het exacte moment, in de loop van de tijd. […] *Ik heb ook in het begin,* […] *met de wijzigingen in de Raad van Bestuur, wel gevraagd: zijn wij tevreden over het functioneren van de directeuren van de werkmaatschappijen want daar ging het toch niet zo goed mee. En ja daar werd geen reden* […] *gegeven dat daarin wijzigingen zou moeten plaatsvinden, dus de vraag is* […] *in de Raad van Commissarissen* […] *wel een keer gesteld.*

5.47 Van der Veer zegt in haar interview dat zij niets gemerkt heeft van weerstand van de directeuren:[381]

Die heb ik helemaal niet gemerkt. Dus volgens mij was die er ook niet in die mate. Misschien in 2008, maar ik heb hem niet gevoeld.

5.48 Van de Meeberg verklaart in zijn interview dat er binnen de RvC in ieder geval vanaf oktober 2007 duidelijkheid heeft bestaan over het feit dat het gedrag van sommige directeuren niet positief heeft bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen op concernniveau.[382]

Onderzoeker: *Toen u benoemd werd als voorzitter van de Raad van Bestuur was het toen aan de Raad van Commissarissen duidelijk wat er aan de hand was met de directeuren?*

Ja, toen was het wel duidelijk. We praten over dezelfde tijd, oktober. Ik weet dat ik toen wel gesproken heb zo van: het vertrouwen in Meavita Nederland is er niet meer 100% en hoe het precies zit weet ik niet, heb ik toen ook gezegd, dat wist ik toen ook niet van: waar staan ze nou precies?

Onderzoeker: *Wanneer heeft u dat gezegd?*

In de aanleiding naar mijn benoeming als voorzitter.

Onderzoeker*: Want mijnheer Hermans zegt dat dit hem pas duidelijk is geworden in de loop van 2008.*

Ja, toen was het manifest. Toen sprong het eruit. Dat klopt. Dat wil niet zeggen dat […] kijk, de geluiden van De Vente zo van: ik weet niet of je het door hebt, maar die directeuren doen niet wat ze zeggen. Dat heb ik

---

380 Interview met Berkers van 19 maart 2012, p. 7.
381 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 19.
382 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 23.

wel degelijk gecommuniceerd, maar ook daarvoor geldt hoe zwaar maak je dat nou. In het voorjaar van 2008 was het volstrekt helder.

Onderzoeker: *Maar wanneer hebt u het dan voor het eerst met de RvC besproken?*

Ik denk omstreeks 1 oktober [2007].

5.49 Daarnaast heeft Meuwese, volgens Van de Meeberg, in april 2007 op het punt gestaan om Van Lingen te verzoeken om te vertrekken en heeft hij (Van de Meeberg) zelf in april 2008 op het punt gestaan om datzelfde aan Van Rixtel te vragen.[383]

Conclusie

5.50 Onderzoekers stellen vast dat er, gedurende de gehele periode van MNL, spanning heeft bestaan tussen de RvB en de directeuren van de werkmaatschappijen Sensire en Vitras/CMD, en later ook TZG, over hun bereidheid om zich te conformeren aan de doelstellingen van de RvB. Alleen De Vente van Meavita West heeft geen vraagtekens gezet bij het beleid van de RvB. Onderzoekers kunnen zich voorstellen dat dit het realiseren van doelstellingen binnen het concernverband tot een lastige opgave heeft gemaakt.[384]

5.51 MNL had een aantal forse, concernbrede ambities die moeilijk zonder centrale sturing realiseerbaar waren. Zo waren de harmonisatie van de ICT, de uitrol van de TVfoon, de invoering van *shared services* voor de administratieve processen, de naamswijziging en de voorgenomen inrichting van een landelijke hulp-organisatie, bij uitstek projecten die sterke centrale sturing vergden. Op basis van de interviews concluderen onderzoekers dat als algemeen directeuren en overige medewerkers van de werkmaatschappijen zich niet volledig zouden inzetten voor de prioriteiten die zijn gesteld, het moeilijk, zo niet onmogelijk, wordt om dergelijke omvangrijke projecten concernbreed te implementeren.[385]

5.52 De realisatie van concernbrede ambities was niet alleen lastig door de gekozen besturingsfilosofie, maar ook omdat de directeuren verantwoordelijk werden gemaakt voor maatregelen die ze niet wilden realiseren, nu dit hen een deel van hun verantwoordelijkheid en omzet zou kosten.[386]

5.53 Verschillende malen wordt in de RvB gesproken over de herinrichting van de organisatie van regionale werkmaatschappijen naar een 'klantgerichte procesorganisatie'. Hiertoe wordt besloten door Meuwese en Verstraete in juli 2007,

---

383 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 28.
384 Zie punten 5.18, 5.19, 5.20 en 5.21.
385 Zie punten 5.25 tot en met 5.28 en 5.35.
386 Zie hoofdstuk 8 onderdeel I en hoofdstuk 9 onderdeel d paragraaf (b).

daarna wordt er vanaf gezien en het voorstel wordt tijdens de crisis in maart van 2008 opnieuw aan de RvB gepresenteerd.[387]

5.54 Hermans verklaart dat hij pas in april 2008 op de hoogte was van de problematische relatie tussen de RvB en de directeuren. Van der Veer, die tot eind 2007 lid van de RvC was, verklaart dat zij de spanning in het geheel niet heeft opgemerkt. Van de Meeberg verklaart dat hij in oktober 2007 met RvC hierover heeft gesproken. [388]

5.55 Over de bespreking van het gedrag van de directeuren is in de samenvattende verslagen van de verschillende RvB- en RvC-vergaderingen gedurende het jaar 2007 niets aangetroffen. Berkers heeft verklaard dat in de RvC wel gesproken is over de geschiktheid van de directeuren maar dat er toen geen reden is geweest om iets te wijzigen.[389]

5.56 Zowel met Markensteyn (eind april/begin mei 2008) als Laurey (later dat jaar) heeft Hermans gesproken over de positie van de directeuren en de mogelijkheid om met hen te werken aan het oplossen van de crisis waarin Meavita zich bevond. De conclusie van alle RvB-voorzitters is geweest – zij het om uiteenlopende redenen – om de directeuren op hun post te laten zitten.[390]

D. Functioneren van en met betrekking tot de controllers

5.57 Binnen het concern werd gewerkt met een controller per werkmaatschappij die (vanwege de decentrale besturingsfilosofie) rapporteerde aan de algemeen directeur van de werkmaatschappij. Daarnaast was er een concerncontroller die verantwoordelijk was voor het ontwerp en het consolideren van de informatie op concernniveau.

5.58 Binnen het concern is op veel plekken het verloop van de controllers aanzienlijk geweest. Alleen bij Vitras/CMD (Moret) en Sensire (Van Diermen) was er gedurende de Onderzoeksperiode sprake van een stabiele situatie:

---

387 Zie punten 5.31 en 5.38 t/m 5.42.
388 Zie punt 5.45 en 5.47.
389 Interview met Berkers van 19 maart 2012, p. 7.
390 Zie punten 5.45 en 5.49 en interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 43.

Locatie	Naam	Soort contract	Periode
MNL financieel directeur	Marring	interim	interim januari 2008 – december 2008
	Groot	vast	december 2008 e.v.
MNL concerncontroller	Te Brake	vast	tot april 2007
	Van Hees	interim	april – december 2007
	Meij	interim	december 2007 – mei 2008 en december 2008 e.v.
Meavita West controller	Zanin	interim	tot september 2006
	Verhoeven	interim	september 2006 – juni 2007
	Haverkamp	vast	juni 2007 e.v.
	Meij (samen met Haverkamp)	interim	mei 2008 e.v.
TZG controller	Osseman	interim	mei 2006 – juli 2007
	Klieverink	vast	zomer 2007 – ≈ september 2008
	Van Keulen	vast	≈ juli 2008 e.v.
Vitras/CMD controller	Moret	vast	gehele Onderzoeksperiode
Sensire controller	Van Diermen	vast	gehele Onderzoeksperiode

5.59 Bij Meavita West wordt, naar aanleiding van de problemen die zijn ontstaan in het laatste kwartaal van 2006, in de AC van 10 mei 2007 genotuleerd dat de controller (Haverkamp) behalve aan de algemeen directeur ook gaat rapporteren aan de concerncontroller (van Hees).[391]

5.60 In de vergadering van de RvC van 29 mei 2007 wordt bij vaststelling van de jaarcijfers van 2006 het volgende genotuleerd:

> *Bij de bespreking van de resultaten van Meavita Den Haag vraagt de voorzitter* [Hermans] *op welke wijze het tekort is ontstaan* […] *en of ook andere werkmaatschappijen risico's lopen. In dat verband komt de vraag nadrukkelijk aan de orde of de door Meavita Nederland gehanteerde besturingsfilosofie (een holding met zelfstandige werkmaatschappijen) adequaat functioneert.* […] *Deze filosofie beïnvloedt tevens de positie van controlling, aldus de heer Meuwese. De* awareness *is onvoldoende* […] *Controllers moeten over* countervailing power *beschikken ten opzichte van de algemeen directeuren.*

5.61 In de AC van 10 mei 2007 geeft Meuwese een toelichting op het vertrek van de concerncontroller Te Brake:

> *Zijn deskundigheid was boven twijfel verheven maar het draagvlak bij de algemeen directeuren stond in toenemende mate onder druk.*

5.62 In zijn interview geeft Te Brake aan dit beeld te herkennen.[392] Hij is van mening dat hij weg moest omdat hij kritisch was op het bestuur van de organisatie en omdat de directeuren van de werkmaatschappijen hem (in het begin van het concern in Q1 2007), vanwege zijn strakke sturing om informatie en cijfers te verzamelen, lastig vonden. Hij geeft aan dat de verhouding tussen hemzelf en Meuwese hierdoor slecht was geworden. Hij vertrok in april 2007 en is nog een aantal maanden doorbetaald.

5.63 Schoenmaker geeft tijdens zijn interview over Te Brake aan:[393]

> *Ja, maar ik denk een goede controller, een ontzettend integer mens.*
>
> […] *Wat ik zelf vind, ik ben even eerlijk en dat mag ook u best weten, ik denk dat ik het signaal van Rob te Brake heb gemist.*

In zijn reactie op het Conceptverslag voegt Schoenmaker hier het volgende aan toe:

> […] *gemist in die zin dat ik het niet opgevat dat er problemen waren in zijn verhouding met Meuwese en dat die problemen ook op het inhoudelijk vlak konden liggen.*

---

391 Samenvattend verslag AC 10 mei 2007.
392 Interview met Te Brake van 18 november 2011, p. 8.
393 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 52.

5.64 In zijn reactie noemt Schoenmaker ook zijn overwegingen om geen exitinterview te houden met te Brake. Hij noemt dat gegeven de overgang naar een nieuwe fusieorganisatie de nieuwe bezetting niet bijzonder was en dat de vervanger van Te Brake, Van Hees, effectiever was in stijl en kennis had van zowel Sensire als Meavita West. [394]

5.65 Van der Veer zegt in haar interview op de vraag over de noodzaak van het voeren van een exitinterview met een concerncontroller, dat zij niet heeft overwogen dat te doen: [395]

> *Nee. Ik heb hem overigens maar één keer meegemaakt. En dat vond ik nou niet heel sterk allemaal. Want dat was heel hoog niveau informatie. Ik heb er wel met Hans* [Schrikkema] *over gesproken* […] *want Hans kende hem beter.* [...] *En Hans gaf wel aan dat het een redelijk stijve man was en dat hij wel begreep dat die werkmaatschappij controllers best wat moeite met deze man hadden. Overigens, later hebben wij begrepen dat Theo* [Meuwese] *en hij het ook niet heel erg goed met elkaar konden vinden.*

5.66 Van Hees (concerncontroller) wordt na het aankondigen van zijn vertrek wel door de AC van de RvC uitgenodigd om naar Zwolle te komen voor een exitinterview. Hij geeft in zijn interview aan onderzoekers te kennen dat hij vertrok omdat niet gebeurde wat volgens hem nodig was om de zorgelijke situatie te verbeteren en de RvB zijn analyses niet steunde. Van Hees verklaart over (de aankondiging van) zijn vertrek in zijn interview:[396]

> […] *Er was verbijstering. Ada* [Van der Veer] *of Hans* [Schrikkema] *zei tegen mij:* "hoe kan je dat nou doen". *Er was heel veel gedoe omheen, met crisisberaad in Zwolle* of all places*. Daar moest ik ook gewoon aantreden.*
>
> […] *En toen zeiden ze van:* "waarom ga je nu weg" *en* "zou je dat nu wel doen" *en* "je kan ons niet in de steek laten". *Toen heb ik daar verteld waar het mij allemaal om ging. Ik heb gewoon gezegd waarom ik weg ging en dat de voornaamste oorzaak was dat er toen geen vertrouwen was van de Raad van Bestuur in mij.*
>
> […] *maar de strekking van mijn verhaal was datgene wat er speelde. Dat we nu acuut moesten ingrijpen en dat het niet gedaan werd. Aan de andere kant, en dat was voor mij nog een belangrijkere motivatie, geen vertrouwen meer van het bestuur in mij als persoon.*

---

394 Reactie van Betrokkenen op Conceptverslag p. 43.

395 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 22.

396 Interview met Van Hees van 23 november 2011, p. 55 en 56 en e-mail van Van Hees aan onderzoekers van 17 maart 2013.

Onderzoeker*: U zei tegen de auditcommissie:* "we moeten nu acuut ingrijpen."

Ja.

Onderzoeker*: En wat zei de auditcommissie toen?*

[…] *dat kan ik me niet zo heel goed meer herinneren, maar ik kan me voorstellen dat er werd gezegd:* "Ja, waarvan akte, wij zijn er mee bezig."

5.67 Begin mei 2008 sturen drie controllers van werkmaatschappijen een notitie aan de RvB over "*de precaire situatie waarin het concern is beland*". Hierover hebben onderzoekers in hoofdstuk 3 beschreven dat deze de aanleiding heeft gevormd tot het aftreden van Van de Meeberg. [397]

Geachte raad van bestuur,

In het controllersoverleg op 23 april 2008, waarbij Jasper Haverkamp niet aanwezig was, heeft een open en naar de visie van de aanwezigen goede discussie plaatsgevonden over de precaire situatie waarin het concern al sinds de zomer van 2007 is beland. Overigens hechten we eraan te melden dat het financiële falen en de oorzaken daarvan ook al in 2007 terugkerende onderwerpen waren op en rond de agenda van het controllersoverleg. Meer effect dan het verdwijnen van twee concerncontrollers heeft dit in 2007 niet opgeleverd.

In de bespreking van 23 april was gedeeld inzicht dat op twee zaken de focus moet liggen, om financieel te overleven:

Het direct staken van alle concern- en centrale projecten waarvan, afgezien van mogelijke strategische afwegingen, evident is dat deze geen positieve cashflow of resultaat opleveren. Dit geldt, zoals ook in de brief van 23 april is vermeld, naar het gedeelde inzicht van alle aanwezigen zonder uitzondering voor elke concernactiviteit boven het niveau van de individuele werkmaatschappijen.

Het zich volledig committeren aan en realiseren van de nulbegrotingen 2008, zowel door de RvB waar het budget voor het bestuurscentrum en centrale zaken betreft, als door de algemeen directeuren van de individuele werkmaatschappijen.

De discussie in de vergadering van 23 april eindigde met het item of de werkmaatschappijen voldoende inzet toonden om de situatie waarin we in 2008 op werkmaatschappij nivo verkeerden aan te pakken. Op dit aspect is in de brief van uw beide medewerkers het accent komen te liggen. Hetzelfde geldt, naar we vernomen hebben, voor de aansluitende bespreking in het concernberaad.

---

397 Controllersbrief begin mei 2008.

Met de kennis achteraf van de discussie en keuzes waar de brief wel en niet toe heeft geleid, moet geconstateerd worden dat de brief een erg onevenwichtige weergave is geweest van de gedeelde zorgen van de financials op concern - en WM-[werkmaatschappij] *niveau.*

De besprekingen in en rond het controllersoverleg van 23 april betroffen als hoofdzaken de gang van zaken in West, en in het bijzonder de gang van zaken bij het concern en de continuïteit in de historische en actuele rol van de raad van bestuur daarin. De oorzaak van de precaire situatie waarin het concern momenteel verkeert is immers niet te wijten aan de WMO, maar aan onjuiste strategische keuzes, het ontbreken van risicobeheersing en de afsluiting van uiterst risicovolle contracten op het niveau van het bestuur.

De bijzondere situatie waarin West momenteel verkeert, is ontstaan onder vrijwel hetzelfde bestuur als waaronder daarna de gelden bij Meavita Nederland zijn verspeeld, deels ook nog op eenzelfde wijze. De discussie en de zorgen van de groepscontrollers betreffen vooral het voorgaande en verder de vraag welke voorbeeldrol de raad van bestuur verder zou moeten of nog zou kunnen spelen.

Met ongenoegen hebben we kennis moeten nemen van de accenten in de discussie in het concernberaad van 24 april, en met verbijstering van het nog altijd uitblijven van ingrepen in de centrale kosten. Inmiddels hebben we kennis kunnen nemen van de cijfers die wel en niet worden gevraagd voor de voorbereiding van de 14-15 mei discussie. De keuze om alle activiteiten te staken die geld kosten en de managementcapaciteit van de WM te focussen op overleven en het realiseren van een ook bedrijfseconomisch verantwoorde exploitatie, wordt nog steeds niet gemaakt

Gelet op de tijdsdruk en de dagelijkse verliezen konden we met dit vervolg op de brief van 24 april niet wachten tot een volgend controllersoverleg, nu het geplande overleg van 7 mei door de centrale financiële staf gecancelled is.

Hoogachtend,

W. van Diermen

J. Moret

M. Klieverik

5.68 Op 26 mei 2008 wordt in de AC genotuleerd over een mededeling van Meij (concerncontroller MNL) naar aanleiding van bespreking van de Q1 cijfers in de AC:

De heer Meij rapporteert dat de rapportage vanuit de werkmaatschappijen moeizaam verloopt. Omdat er geen sprake is van een hiërarchische relatie tussen de controllers van de

werkmaatschappijen en de concerncontroller is het lastig om druk uit te oefenen.

5.69 Onderzoekers hebben aan verschillende mensen gevraagd wat zij vonden van de relatie tussen de controllers van de werkmaatschappijen, de concernorganisatie en de RvB:

Markensteyn verklaart in zijn interview:[398]

> […] *maar ik ervoer toen ook al dat de controllers bij Vitras en Sensire wel buitengewoon veel macht en invloed hadden en dat, ik wil niet zeggen de directeuren echt aan de leiband liepen, maar daar ook verder geen zorg en aandacht aan besteedden.*

Moret verklaart in zijn interview:[399]

> *Iedereen probeerde zaken buiten het concern om te doen. Zodra het naar het concern gaat loopt het vast. Meavita werd een zeer bureaucratisch geheel […].*
>
> […] *Als je een concern bent, moet je harmoniseren omdat een hoofdkantoor een paar procent extra kosten meebrengt. Je wilt schaalvoordelen realiseren,*
>
> […] *Het heeft geen zin om een concern te zijn als thuiszorgorganisaties.*

Van Diermen zegt in zijn interview dat door het verloop van concerncontroller bij het MNL de op te leveren informatie van de werkmaatschappijen ieder keer opnieuw werd vastgesteld:[400]

> *Dat is heel erg irritant. Dan heb je net gedaan wat de vorige wilde en dan kwam er een nieuwe en dan moest alles weer anders. Dus die wilden gewoon definities anders. De rapportages moesten allemaal iets anders.* […] *Maar dat is allemaal bewerkelijk. Daar ging het dus over. Op zich* [is] *het streven naar uniformiteit binnen een concern* […] *natuurlijk een goede zaak. Dat was een deel van het onderwerp* […]. *En toen het ineens niet meer goed ging, toen ging het vooral over dat het niet meer goed ging en hoe we dat wellicht met rapportages konden verbeteren. Niet natuurlijk.*

Conclusie

5.70 Gedurende de Onderzoeksperiode zijn er veel wisselingen geweest op de posities van de controllers. Alleen bij Vitras/CMD en Sensire zijn er op die positie geen veranderingen geweest.[401]

---

398 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 6.
399 Interview met Moret van 18 november 2011, p. 2 en 7.
400 Interview met Van Diermen van 7 december 2011, p. 10.

5.71 Er is sprake geweest van een gespannen verhouding tussen de controllers van de werkmaatschappijen Sensire en Vitras/CMD en de centrale organisatie in Hattem (2006) en later in Amersfoort (2007 e.v.). Dit heeft een negatieve invloed gehad op de (on)mogelijkheid om geïntegreerde, kloppende en tijdige informatie beschikbaar te hebben op het niveau van de RvB, de AC en de RvC.[402]

5.72 Onderzoekers vinden het opvallend dat (de voorzitter van) de AC in april 2007 geen exitinterview met Te Brake heeft gevoerd. Toen in mei 2007 de slechte resultaten van MNL voor de RvC bekend werden had het voor de hand gelegen te onderzoeken wat de redenen voor zijn vertrek waren.[403]

E. De belangrijkste organen MNL en hun vergaderfrequentie

5.73 Hieronder staat een overzicht van de belangrijkste organen die binnen MNL waren ingericht voor de besturing. Hierin zijn niet opgenomen de medezeggenschapsorganen en de cliëntenraden (zie hiervoor hoofdstuk 3).

Orgaan	Participanten	Frequentie[404]
RvC	Zie bijlage 3.1	10 maal in 2007 10 maal in 2008[405] 9 maal in 2009
Audit Commissie van de RvC	Zie bijlage 3.1	10 maal in 2007 5 maal in 2008[406] 1 maal 2009
Remuneratie commissie van de RvC	Zie bijlage 3.1	Ad-hoc, afhankelijk van voorliggende casus
RvB	Zie bijlage 3.1	Tweewekelijks

401 Zie punt 5.58.
402 Zie punten 5.68 en verder dit hoofdstuk.
403 Zie punt 5.63 en interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 52.
404 Onderzoekers hebben de frequentie vastgesteld op basis van de aangetroffen vergaderstukken en mailboxen van bestuurders. Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag (p.44) aan het hier het theoretisch vergaderstramien betreft en dat zij in praktijk veel vaker hebben vergaderd.
405 Van de laatste 3 vergaderingen van de RvC in 2008 (15, 17 en 23 december hebben onderzoekers geen agenda's, stukken en Samenvattend e verslagen aangetroffen).
406 Gezien de financiële problematiek vergaderde de RvC verder in 2008 voltallig over de financiële stand van zaken.

Concernberaad, vanaf april 2008 Bestuursberaad	Leden RvB, directeuren werkmaatschappijen, directeur innovatie, concerncontroller en vanaf 2008, na benoeming in januari, ook financieel directeur	Tweewekelijks: voorafgaand aan RvB
Kwartaaloverleg	RvB (en later ook concerncontroller) met directeur werkmaatschappij en controller werkmaatschappij	Ieder kwartaal
Maandoverleg	Portefeuillehouder RvB met directeur werkmaatschappij	Maandelijks
Concernoverleg	RvB met staffuncties: (communicatie, HR, advocaat in dienstbetrekking, inkoopmanager, ICT)	Voor 2008: 8 maal 1 uur gepland
Directeurenoverleg	Directeuren werkmaatschappijen en directeur innovatie	Frequentie onduidelijk
Informatie Strategie Groep	Voorzitter RvB, de directeuren van de werkmaatschappijen, 2 IT managers (Dagelinckx van Meavita West, en Vogel van S&TZG/Vitras/CMD) en: Fortuin (interim) concern-informatiemanager	Maandelijks
Controllersoverleg	Controllers van de werkmaatschappijen en de concerncontroller.	Tweewekelijks

F. AO/IC Algemeen

5.74 In de onderdelen F t/m M van dit hoofdstuk worden achtereenvolgens het ontwerp en werking van de AO/IC van MNL besproken, waarin dit in de breedste zin wordt geïnterpreteerd. In de afzonderlijke onderdelen komen achtereenvolgens aan de orde: de AO/IC algemeen, de Planning en Control-cyclus (**P&C-cyclus**), de *Treasury* en het Cashmanagement, de productieregistratie en -verantwoording, de risicobeheersing, de beheersing van de kwaliteit van de geleverde zorg, de HR, de inkoop en de ICT. Onderdeel van de beschrijving van de P&C- cyclus zijn de bevindingen over de begrotingen en de informatievoorziening en –het informatiegebruik van het Concernberaad, de RvB, de AC en de RvC.

(a) Organisatie

5.75 De administratieve organisatie is een vakgebied binnen de informatiekunde en bedrijfsleer. Het houdt zich bezig met het functioneren van de organisatie, de informatie die hieruit voortkomt en het complex van maatregelen om het functioneren en informeren naar wens te laten verlopen.[407]

5.76 De interne controle of informatiecontrole is het proces dat gericht is op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid omtrent het bereiken van doelstellingen op het gebied van (i) de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen (ii) de betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging (iii) de naleving van relevante wet- en regelgeving, beleidsrichtlijnen en procedures, en (iv) het bewaken van activa of waarden.[408]

5.77 In de jaren 2005 en verder is er met name door de invoering van de Kaderregeling AO/IC (per 1 januari 2007 vervangen door de Regeling AO/IC AWBZ-zorgaanbieders, zie verder in dit hoofdstuk onderdeel I) veel aandacht besteed aan de AO/IC van de verschillende werkmaatschappijen en het concern. In de Kaderregeling werd voor het eerst exact vastgelegd aan welke eisen de productieregistratie van zorginstellingen moest voldoen. Deze eisen waren aanzienlijk strenger dan de normen die in de voorgaande jaren werden toegepast.

5.78 In de management letters van de accountants wordt altijd aandacht besteed aan de sturing van de organisatie, de managementinformatie en de kwaliteit van de AO/IC.

5.79 Het is in grotere organisaties niet ongebruikelijk om een apart organisatieonderdeel in te richten ten behoeve van de interne controle. In aanloop naar de fusie wordt door concerncontroller (S&TZG en later MNL) Te Brake aan de RvB voorgesteld "*om een onderzoek te laten plaatsvinden of een meer geconsolideerd IC team, denk*

---

407 Wikipedia.
408 Wikipedia.

daarbij aan het Shared Service Centre, een grotere meerwaarde zal creëren dan gedecentraliseerde functionarissen."[409] Hij doet dit voorstel naar aanleiding van het besluit van de werkmaatschappijen om een eigen IC-functionaris aan te stellen ten behoeve van de implementatie van de Kaderregeling AO/IC. In het samenvattend verslag van deze vergadering ligt vast dat de directeuren hier geen voorstander van zijn en het besluit wordt aangehouden.

5.80 In de AC van 2 februari 2007 wijst Van der Veer op het nut van een interne controledienst:

> *De kosten van de accountant dalen dan. In dat verband geeft Meuwese aan dat de RvB en controller in gesprek zijn over de meest efficiënte werkwijze.* [410]

5.81 In de AC-vergadering van 17 december 2007 wordt gesproken over de ontwikkeling van een 'eigen audit instrument':

> *Mevrouw Van der Veer pleit voor de ontwikkeling van een eigen audit instrument voor de Raad van Bestuur om niet afhankelijk te zijn van de door de algemeen directeuren aangeleverde informatie. De heer Van de Meeberg meldt in dit verband dat er inmiddels een monitorinstrument*[411] *is ontwikkeld onder auspiciën van de Raad van Bestuur door concerncontrol met de algemeen directeuren in samenspraak met de accountant.*

(b) Conclusie

5.82 Onderzoekers hebben vastgesteld dat, hoewel er op verschillende momenten gesproken is over de wenselijkheid van centralisatie en versteviging van de audit- en IC-functies, er voor gekozen is deze functies decentraal te laten binnen de werkmaatschappijen.[412]

G. De Planning & Control cyclus

(a) De cyclus

5.83 Zowel Meavita West als S&TZG beschikten in 2006 over een P&C-cyclus. Hierin werd niet alleen gerapporteerd per werkmaatschappij maar werd ook gedurende het jaar geconsolideerde informatie op het niveau van Meavitagroep en S&TZG geproduceerd. Bij de start van het nieuwe concern op 1 januari 2007 werd een nieuwe P&C-cyclus ontworpen. De toegepaste cyclus is gebruikelijk in de gezondheidzorg:

---

409 Memo aan RvB Sensire &TZG 'Advies inrichting AO/IC functionarissen' van 7 november 2006.
410 Samenvattend verslag AC van 2 februari 2007.
411 Verbeterde managementinformatie op concernniveau vanaf 1 januari 2008, zie later dit hoofdstuk.
412 Zie punt 5.79.

Jaar -1	
April:	Strategienota komend jaar
Mei:	Kaderbrief komend jaar
November:	Vaststelling jaarplannen en begroting werkmaatschappij en concern komend jaar
December:	Managementcontracten komend jaar met directeuren werkmaatschappijen
Jaar	
Maand:	Maandrapportages en maandgesprekken lopend jaar
Kwartaal:	Kwartaalrapportages en kwartaalgesprekken lopend jaar
Jaar +1	
Q1:	Jaarrekening afgelopen jaar

(b) De Strategienota's, kaderbrieven en begrotingen

5.84 Onderzoekers hebben ervoor gekozen om de inhoud en totstandkoming van de begrotingen 2006 van de verschillende rechtspersonen niet te onderzoeken.

(i) De Strategienota, kaderbrief en begroting 2007

1. S&TZG

5.85 De stand van zaken van de begroting 2007 van S&TZG wordt op 30 oktober 2006 besproken in de RvB. Te Brake, concerncontroller, heeft een notitie geschreven bij de begroting waarin hij een analyse maakt van de door Sensire, TZG en Vitras/CMD aangeleverde stukken.[413]

5.86 Te Brake wijst hierin op een in de begroting opgenomen kostenpost 'concernkosten' van € 15 mln (waarvan voor TVfoon € 2 mln en voor Programma Beter € 5 mln) met

413 Memo concerncontrol S&TZG van 23 oktober 2006 en verslag presentatie begroting outline 2007.

een sheet die als titel heeft 'Greep in de reserves'. De sheet uit de notitie eindigt met de opmerking:

> *Indien het verlies structureel is, met eenmalige greep in de reserves, dan dient ten behoeve van waarborging financiële continuïteit een herstructurering van het concern/groepen plaats te vinden om positieve kasstromen te borgen.*

De RvB stelt in het samenvattend verslag van deze vergadering (30 oktober 2006) vast dat er sprake is van een alarmfase.[414]

5.87 Op 20 november 2006 wordt de begroting 2007 nogmaals besproken in de RvB. Er wordt genotuleerd dat men nog geen besluit zal nemen over de voorliggende begroting omdat die niet is voorzien van een advies van de controller. In het samenvattend verslag wordt een stand van zaken vastgelegd: er is een tekort van € 9,2 mln. Hierop wordt € 5 mln aan taakstellingen genoemd (ICT, huisvesting en administratie). Het uiteindelijke tekort zou dan uitkomen op een tekort van € 4,2 mln exclusief ICT-outsourcings-kosten.

5.88 In het samenvattend verslag van het Concernberaad van 4 december 2006 wordt vastgelegd dat de dan voorliggende begroting een tekort laat zien van € 19 mln en dat dit met taakstellingen zal worden teruggebracht tot een tekort van € 4,2 mln, exclusief een post die onzeker is en dus niet begroot, namelijk mogelijke ICT-outsourcingskosten.

5.89 Vervolgens wordt de begroting 2007 voor de RvB-vergadering van 20 november 2006 geagendeerd. Bij de stukken van deze vergadering is een begroting aangetroffen die € 18,8 mln negatief bedraagt. In dit stuk is door concerncontroller Te Brake aangetekend dat Vitras/CMD aangeeft dat de WMO structureel verlieslatend is voor € 4 mln en dat deze kosten bij aanvang van het contract als voorziening moeten worden genomen. Het totale begrote verlies voor 2007 komt in deze presentatie dan uit op € 22,8 mln.

5.90 In zijn advies schrijft de concerncontroller het volgende:

- *Begroting is moeilijk aanvaardbaar door teveel ontbrekende info*
- *Groepen hebben de 1% ROS [Return on Sales] niet gehaald, waarbij 1 groep met een hoger verlies komt*
- *Geen info van de groepen over structurele veranderingen in de kostenstructuur*

---

414 Samenvattend verslag RvB-vergadering van 30 oktober 2006.

- *Kosten Concern zijn € 18,6 mln.*
- *Project TV Foon geeft grote exposure*
- *ICT investeringen niet opgegeven, denk aan bv. migratie naar 1 netwerkomgeving, server-consolidatie etc.*

5.91 Onderzoekers hebben het verslag van deze RvB-vergadering niet kunnen achterhalen.

5.92 Voor de RvB-vergadering van 4 december 2006 wordt de begroting geagendeerd ter besluitvorming. Deze begroting hebben onderzoekers niet aangetroffen.

5.93 In de RvC van 12 december 2006 wordt de begroting geagendeerd ter besluitvorming. Deze begroting toont een negatief resultaat van € 5,2 mln. Hierin is opgenomen € 6,8 mln aan frictiekosten, € 4,8 mln voor het TVfoon-project en € 2,5 mln voor een nieuw marketingprogramma. In het samenvattend verslag van deze vergadering wordt de begroting 2007 goedgekeurd maar er wordt een voorbehoud gemaakt dat voor Marketing en de TVfoon eerst nog *business cases* moeten worden gepresenteerd en goedgekeurd.[415]

2. Meavita West

5.94 In de AC van Meavita West wordt in december 2006 de begroting 2007 geagendeerd en besproken. Op 20 december 2006 wordt de begroting met verwerking van een aantal aanpassingen op basis van de vergadering van de AC toegezonden aan de RvT. In de besluitenlijst van de vergadering van de RvB van 20 december 2006 is het volgende vastgelegd:

> *De begroting 2007 is aangepast conform de suggesties van de auditcommissie.* […] *De begroting sluit met een negatief resultaat van € 3 miljoen.* […] *De Raad van Bestuur stelt deze begroting vast. Conform afspraak wordt de tekst schriftelijk ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht.*

3. MNL

5.95 In het reglement van de RvC is vastgelegd dat de P&C-cyclus onder andere bestaat uit een (meerjaren)beleidsplan met bijbehorende meerjarenraming en een jaarwerkplan met bijbehorende begroting[416] Onderzoekers hebben bij de verschillende documenten van de P&C-cyclus van MNL weliswaar een strategienota (meerjarenbeleidplan) en een Kaderbrief (de basis voor het jaarwerkplan)

---

415 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag (p. 45) aan dat deze goedkeuring door de nieuwe RvC van MNL zou moeten worden gegeven.

416 Reglement RvC MNL artikel 6.

aangetroffen, maar geen meerjarenramingen. Gezien de grote veranderingen die op stapel stonden door onder meer de introductie van WMO en de druk op de AWBZ-productie, heeft dit onderzoekers verbaasd.

5.96 Betrokkenen merken in hun reactie op het Conceptverslag op dat meerjarenramingen op basis van de situatie in 2007 en 2008, gegeven de veranderingen waarschijnlijk een fictie zouden zijn geweest.[417] Onderzoekers zijn hiervan nog niet overtuigd. Zo was de organisatie bijvoorbeeld wel voldoende in staat een inschatting te maken van de WMO-consequenties om daarmee ten laste van de jaarrekening 2006 een voorziening te treffen. Ook was, gezien de situatie rond de overproductie in 2006, helder dat er een uitdaging lag om de productie van de extramurale AWBZ-zorg en de daarvoor ingezette mix van medewerkers in overeenstemming te doen zijn met de productieplafonds. Aangezien over de productieplafonds aannames te doen zijn, zou op basis daarvan scenario's ontwikkeld kunnen worden.

5.97 Na de vorming van het concern op 1 januari 2007 wordt een geconsolideerde begroting voor MNL opgesteld en op 18 januari 2007 geagendeerd voor de AC. Hierin zijn de begrotingen van alle concernonderdelen verwerkt die in december 2006 waren gepresenteerd en besproken. Het begrote resultaat is als volgt:

in € '000 **Entiteit**	**Resultaat begroting gepresenteerd jan.2007**
Meavita West	- 3.057
Sensire	3.100
TZG	1.322
Vitras/CMD	- 300
S&TZG (= MNL)	- 9.334
Totaal geconsolideerd	**- 8.269**

5.98 Deze begroting wordt geagendeerd voor de AC van 2 februari 2007 en daar besproken. Er wordt genotuleerd dat deze begrotingen, met inachtneming van het

417 Betrokkenen merken in hun reactie op het Conceptverslag (p. 45) op dat er bij Meavita West eerder (eind 2005) wel een meerjarenprognose was, namelijk een begroting voor 2006 en ramingen voor 2007 en 2008.

voorlopige karakter van de stukken, onder de aandacht van de RvC zullen worden gebracht.[418]

5.99 De begroting wordt geagendeerd in de RvC van 2 april 2007. Er wordt genotuleerd dat de begroting 2007 door de RvC voor kennisgeving wordt aangenomen. Hoewel dit niet expliciet is vastgelegd in het samenvattend verslag hebben verschillende commissarissen verklaard dat de begroting 2007 door hen is vastgesteld.[419]

(ii) Strategienota, Kaderbrief, jaarplannen en begroting 2008

5.100 In de P&C-cyclus van MNL is vastgelegd dat voor de start van de cyclus in april van elk jaar een strategienota wordt gepresenteerd.

5.101 Op 29 mei 2007 wordt de Strategienota 2008[420] door de RvC besproken. Over de functie van dit document is in hoofdstuk 4 van dit verslag vastgesteld dat sommige commissarissen verwachtten dat het de gedetailleerde doelstellingen en implementatieplannen van het gefuseerde concern zou bevatten. De nota bevat negen strategische doelen met een horizon van vier jaar zonder dat er tussentijdse resultaten worden gedefinieerd. Deze doelstellingen worden daarin niet gekwantificeerd en over de implementatie wordt weinig concreets genoemd. De enige uitzondering hierop vormt de doelstelling dat alle concernonderdelen op 1 januari 2008 gecertificeerd dienen te zijn.[421]

5.102 In zijn reactie op het Conceptverslag merkt Van de Meeberg op dat het kwantificeren van de doelstellingen zou gebeuren in de Kaderbrief 2008, de daarop gebaseerde jaarplannen 2008 van de werkmaatschappijen en de begrotingen 2008.[422]

5.103 Van de Meeberg zegt over de strategienota tijdens zijn interview:[423]

> *Ik vind het hartstikke concreet. Ik weet dat ik hier heel hard aan gewerkt heb, aan dit stuk, dat ik daar behoorlijk op gezeten heb om het concreet te krijgen en ik vind het echt concreet.*

5.104 De leden van de RvC waren niet onder de indruk van het gepresenteerde plan. In het samenvattend verslag wordt vastgelegd:

> *De inhoud van de strategienota geeft aanleiding tot een aantal kanttekeningen van de leden van de raad.* […] *Past het om in deze harde wereld deze mooie dingen op te schrijven, m.a.w. is het niet wenselijk om de inhoud van de nota meer te relateren aan de omgeving,*

---

418 Samenvattend verslag AC van MNL van 2 februari 2007.
419 Artikel 5.6.c. van de statuten van MNL bepaalt dat de RvC de begroting moet vaststellen.
420 Strategienota Meavita Nederland, 12 april 2007.
421 Het betreft hier kwaliteitscertificering.
422 Reactie Van de Meeberg op het Conceptverslag, p. 7.
423 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 19.

uit te werken in scenario's' en de haalbaarheid in te schatten. [...] *Om te voorkomen dat processen als bijv. het opstellen van de Kaderbrief vertragen stelt de voorzitter vast dat de sturing moet doorgaan maar dat aanpassing van de nota op grond van de bespreking in juli mogelijk moet zijn.*

5.105 Schrikkema zegt over de Strategienota dat hij verwonderd was dat de RvC niet om input was gevraagd bij het maken van het plan en dat de RvC het nogal ambitieus vond:[424]

> *Er staat ook iets in die strategienota met betrekking tot* "wij willen een zo goed mogelijke werkgever zijn"*, zoiets. Daar kun je natuurlijk niets op tegen hebben.* [...] *kijk, in een periode waarin je toch met elkaar onder ogen moet zien dat je zware tijden tegemoet gaat, onder andere als het gaat om de manier waarop je mensen in dienst hebt, onder welke voorwaarden je mensen in dienst hebt, kun je ook zeggen:* "ja, ik zing daar even een toontje wat minder hoog". […] *Je kunt wel van alles opschrijven, maar je moet ook even een beetje dicht bij de aarde blijven. Dus het ademde nogal ambitie en het ademde ook nogal een beetje gezwollen taal – mijn woorden – en vervolgens moet het ook betaald worden allemaal, hè? Er moet nog wel een soort van plannetje achterliggen van: ja, allemaal mooi, maar wat kost dat?*
>
> […] *Toen hebben we met elkaar afgesproken dat het nogmaals terug zou komen en dat in de tussentijd wij de gelegenheid zouden krijgen om daarbij onze opvattingen en bevindingen en beelden etc. kenbaar te maken. Maar het was inmiddels ook al afgestemd met de organisatie, met de directeuren. Dus het was wel een wat ongemakkelijke situatie.*

5.106 Betrokkenen merken in hun reactie op het Conceptverslag op dat de RvC deze strategienota in april 2007 heeft afgekeurd.[425]

5.107 Op 9 juli 2007 presenteert Meuwese in de RvC een bijgestelde Strategienota MNL 2008 – 2011. Dit is een presentatie met de titel: 'De actualiteit in haar strategische context'. In die vergadering worden ook de resultaten over de eerste vijf maanden besproken, die een zorgelijk beeld laten zien. Per kernactiviteit worden in de strategienota actiepunten benoemd:

> *1. Hulp. Hoge urgentie Stappen:*
>
> *Uit de markt stappen*
>
> *Toekomstperspectief voor medewerkers behouden*

---

424 Interview met Schrikkema van 16 april 2012, p. 40 en 41.
425 Reactie Betrokkenen op het Conceptverslag, p. 46.

Wel relatie met klant houden

Oplossing: een joint venture met een schoonmaakbedrijf?

2. Zorg. Ambities:

Actief blijven op die markt maar wel gericht op resultaat (ondernemerschap)

Zo gezond mogelijk

Met verzekeraars optrekken in financieringsdiscussie en Top Zorg

Zorg op afstand (TV Foon)

3. Services:

Verruiming aanbod aan huidige klanten

Aantrekken van nieuwe klanten

Versterking marketing

5.108 In het samenvattend verslag van de RvC-vergadering van 9 juli 2007 staat dat de RvC een nadere en meer diepgaande discussie over de strategienota wenselijk acht:

> *De RvC stelt een nadere en meer diepgaande discussie over de voorgestelde strategie op prijs. Deze discussie zal plaatsvinden op basis van een nadere uitwerking en financiële analyse en afweging. Tijdens deze discussie zullen de diverse velden en partijen systematisch worden besproken. De interne besturing en de in dienst zijnde professionals zijn tevens onderwerpen ter bespreking op de bijeenkomst eind september.*

5.109 Onderzoekers hebben geen verdere bespreking of vaststelling van deze strategienota in de RvB of RvC aangetroffen; vanaf oktober 2007 werd er gewerkt met het actieplan.

5.110 In de P&C-cyclus van MNL is vastgelegd dat voor de start van de cyclus in mei van elk jaar een kaderbrief wordt gepresenteerd. Een kaderbrief bevat de concrete kaders op grond waarvan verschillende bedrijfsonderdelen voor het komende jaar/komende jaren de begroting(en) moeten opstellen.

5.111 Op 21 mei 2007 wordt een concept voor de Kaderbrief 2008 besproken in het Concernberaad. Hierin is een aantal kaders gedefinieerd. Duidelijk is dat het concern

zich opmaakt voor groei en introductie van nieuwe product-markt-combinaties (pmc's). Een selectie van de kaders:

- *Gerekend vanaf 1 januari 2008 groeit het klantenbestand van elke werkmaatschappij in 2008 met 5%;*
- *5% van de omzet van werkmaatschappijen wordt in 2008 gegenereerd uit nieuwe pmc's;* en
- *Los van de nieuwe pmc's neemt in 2008, gerekend vanaf 1 januari 2008, door autonome groei en acquisitie het volume met 5% toe.*

5.112 De Kaderbrief 2008 sluit af met een financieel kader:

> *Bij het opstellen van de begrotingen voor 2008 wordt gestuurd op een rendement van 2%. Mogelijk wordt deze doelstelling na Prinsjesdag nog bijgesteld.*

5.113 Naar aanleiding van deze bespreking wordt genotuleerd dat de "*directeuren de ambities wel herkennen maar vinden dat de Kaderbrief niet dicht bij de werkelijkheid van vandaag staat. De ambities zijn te hoog* […]".[426]

5.114 Van de Meeberg zegt in zijn interview over dit concept van de Kaderbrief 2008 dat dit is gemaakt met de doelstellingen van het nieuwe Meavita in het achterhoofd.[427]

> *Kijk, zo'n kaderbrief zit in een ander soort proces. Dat is een proces wat eigenlijk het hele jaar door loopt en je zou beter de relatie kunnen leggen naar het fusieplan. Wat wilden wij met onze fusie.* […] *Nu komt er een nieuw jaar, hoe zetten we de kaders neer. Wat is belangrijk om te gaan realiseren in het volgend jaar.* […] *Dat schuurt langs elkaar heen. Schuurt ook in de tijd langs elkaar heen. Als daar nou een half jaar tussen zat, tussen al die wetenschap en dan komt die Kaderbrief dan kan ik me voorstellen dat u zegt van: hoe kan je nou zo'n ding neerleggen, maar hier is het voortschrijdend inzicht van: wij moeten bijstellen dat was er toen nog niet. Dat kon er ook nog niet zijn. Dat is in die vergadering al wel gezegd. Is dit nog wel realistisch? En u weet, denk ik, en u hebt ook gezien dat de kaderbrief na 1 oktober is aangepast zo van: ja toen was duidelijk van: dit is niet meer realistisch. Toen hadden we niet het beeld van: dit is volstrekt onmogelijk, maar dit is waarom we samen zijn. Dit is waarom we Meavita Nederland zijn geworden om dit soort doelstellingen neer te leggen.*

5.115 Op 11 juni 2007 wordt de herziene Kaderbrief 2008 in het Concernberaad besproken. Daar wordt afgesproken dat deze door de RvB opnieuw zal worden

---

426 Conceptverslag Concernberaad van 21 mei 2007.
427 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 44.

herschreven. Vervolgens wordt de nader aangepaste kaderbrief (door onderzoekers niet aangetroffen) geagendeerd in de RvB van 18 juni 2007 en volgens het samenvattend verslag vastgesteld.

5.116 Op 22 oktober 2007 besluit de RvB dat de Kaderbrief 2008 zal worden aangepast. Deze nieuwe Kaderbrief 2008 (nog gedateerd 19 juni 2007) wordt op 19 november 2007 geagendeerd. Daar zijn nog steeds groeitargets benoemd, maar deze zijn niet meer gekwantificeerd. Een selectie van deze kaders:

- *In de loop van 2007 worden onder supervisie van Marketing een aantal nieuwe pmc's ontwikkeld. De per pmc vast te stellen targets mbt de implementatie 5% van de omzet van werkmaatschappijen wordt in 2008 gegenereerd uit nieuwe pmc's.*

- *Door autonome groei en acquisitie neemt het resultaat toe.*

5.117 De nieuwe Kaderbrief 2008 sluit af met een nieuw financieel kader:

> *Bij het opstellen van de begroting wordt gestuurd op een break even resultaat (opbrengsten en kosten zijn met elkaar in evenwicht). De solvabiliteit per ultimo 2008 bedraagt ten minste 12% (solvabiliteit = EV/TV). De liquiditeit per ultimo 2008 bedraagt ten minste 1 (quick ratio ≥ 1, waarbij quick ratio = vlottende activa/vlottende passiva).*

5.118 Op basis van deze nieuwe Kaderbrief 2008 wordt op 19 november 2007 in de RvB genotuleerd dat de doelstellingen van liquiditeit en solvabiliteit niet reëel zijn maar dat de RvC hecht aan deze cijfers:

> *De Kaderbrief 2008 wordt vastgesteld en zal naar de algemeen directeuren worden gemaild. Hoewel de gevraagde cijfers betreffende liquiditeit en solvabiliteit niet zijn toegespitst op de actuele situatie, aldus de concerncontroller, hecht de Raad van Commissarissen aan deze cijfers.*

5.119 Een begroting 2008 op hoofdlijnen wordt op 10 december 2007 in de AC geagendeerd. De nadere toelichting bij dit agendapunt vermeldt dat dit een voorlopige versie is die in februari 2008 zal worden aangepast en dat het begroten van het beoogde € 0 resultaat slechts voor één werkmaatschappij is gelukt.

> *Met de RvC spraken we af dat we in december een begroting op hoofdlijnen zouden aanleveren en dat in februari 2008 een beter onderbouwde begroting beschikbaar is en goedgekeurd kan worden. Bijgaand treft u de begrotingen aan. Concerncontrol is niet meer in de gelegenheid geweest om een volledige controle te doen op deze begrotingen. De werkmaatschappijen hebben hun begroting ook aangeleverd in verschillende formats. We hebben dit niet meer kunnen corrigeren. De controllers van de verschillende werkmaatschappijen hebben echter wel voldoende interne controle instrumenten ter beschikking om de begroting op de juiste wijze op te bouwen. Het was*

de bedoeling dat de begrotingen op nul zouden eindigen. Dat is op dit moment alleen gelukt voor Sensire. Ten aanzien van de begroting van Meavita West is een groter verlies opgenomen (€ 8 mln), maar deze begroting is opgesteld voordat de maatregelen van het crisisteam waren vastgesteld.

5.120 In genoemde vergadering wordt het volgende overzicht gepresenteerd:

in € k Entiteit	Resultaat 2006	JEV[428] 2007	Begroting 2008
Sensire	-4.439	-4.180	1.307
TZG	-5.920	665	-1.470
Vitras/CMD	790	-895	-1.588
West	-13.059	-11.184	-6.774
Holding	-1.934	-3.314	0
TVfoon	-122	-8.065	-1.470
Buitenland	0	0	-158
Totaal	-24.688	-26.973	-10.153

5.121 Over de begroting 2008 wordt op 17 december 2007 in de RvC genotuleerd:

De heer Van de Meeberg deelt mee dat de algemeen directeuren de stringente opdracht hebben gekregen dat de begroting 2008 op nul moet uitkomen. Een en ander is ook afhankelijk van de opstelling van de bonden. […] *De plannen zijn scherp.*

5.122 Een volgende versie van de begroting 2008 wordt op 28 februari 2008 in de RvB geagendeerd. Die sluit dan voor alle onderdelen op € 0 behalve voor Sensire (- € 111 k) en de Wielborgh (+ € 46 k). In de RvB wordt over de begroting niets genotuleerd; wel wordt vastgelegd dat bij de werkmaatschappijen de jaarplannen worden opgevraagd. Onderzoekers vinden het opvallend dat er al over een aangepaste begroting gesproken wordt terwijl kennelijk de aangepaste jaarplannen nog niet zijn opgeleverd, laat staan zijn besproken met de werkmaatschappijen. Een

428 JEV = Jaareindeverwachting.

aangepaste begroting zou immers gebaseerd moeten zijn op aangepaste jaarplannen.[429]

5.123 Op 13 maart 2008 worden in de RvB de jaarplannen 2008 van de werkmaatschappijen geagendeerd. De jaarplannen van TZG en Meavita West worden vastgesteld. Hierin worden de doelstellingen voor het lopende jaar gepresenteerd, inclusief de ambitie om op een € 0 resultaat (TZG) en een operationeel positief resultaat (Meavita West) uit te komen. Het door Vitras/CMD aangeleverde document (Concept Perspectiefbrief) voldoet niet aan de verwachtingen:

> *Het bij Vitras gehanteerde stramien is (ook na de vorig jaar gemaakte afspraken hierover) niet aangepast. Met Vitras zal het gesprek hierover worden aangegaan.*

5.124 Door Sensire is het verkeerde stuk aangeleverd. Van Rixtel laat na afloop van de vergadering weten het juiste stuk op 27 maart 2008 bij de RvB te zullen aanleveren. In een e-mail daarover aan de RvB laat hij weten dat hij niet wist dat de jaarplannen besproken zouden worden, dat hierdoor het verkeerde document is opgestuurd. Hij spreekt zijn verbazing uit over het feit dat de jaarplannen besproken worden in de RvB zonder dat de algemeen directeur van de betreffende werkmaatschappij daarbij aanwezig is:[430]

5.125 Bij de stukken voor deze vergadering zit ook de begroting van het bestuurscentrum van MNL, die uitkomt op € 4,5 mln aan kosten, door te belasten naar de werkmaatschappijen in de concernfee. Uit het verslag wordt niet duidelijk of die begroting is vastgesteld.

5.126 De stand van zaken jaarplannen 2008 van Sensire en Vitras/CMD wordt geagendeerd om mondeling te bespreken in de RvB van 8 april 2008. Bij de stukken zit een Leidraad Sensire 2008 – 2009. Dit is een zeer uitvoerig document met daarin de jaarplannen van de verschillende onderdelen van Sensire. De begroting 2008 voor heel Sensire is echter niet bijgevoegd. Van deze vergadering hebben onderzoekers geen verslag aangetroffen.

5.127 In de stukken hebben onderzoekers een verzoek aangetroffen van de RvB aan Van Lingen rond de begroting van Vitras/CMD voor 2008, waar zij wordt gevraagd haar begroting sluitend te krijgen en een extra € 300 k te bezuinigen. Gevraagd naar het realiteitsgehalte van de begroting 2008 en de extra doelstelling van € 300 k voor Vitras/CMD, geeft Moret (controller Vitras/CMD) in zijn interview aan:[431]

---

429 Van de Meeberg merkt in zijn reactie op het Conceptverslag, p. 8 op dat de procedure die hier is gevolgd niet overeenkwam met de reguliere P&C-cyclus omdat de begroting moest worden aangepast.

430 Mail van Van Rixtel aan Kuiper en Van de Meeberg van 14 maart 2008.

431 Interview met Moret van 18 november 2011, p. 4.

Iedere begroting die ze willen hebben, kunnen ze krijgen Ik neem aan dat we ergens een boekwinst van € 300 k hebben opgenomen of zoiets.

5.128 Onderzoekers constateren dat de RvB een jaarplan 2008 van TZG en van Meavita West heeft vastgesteld en wellicht ook (op 8 april 2008) een jaarplan van Sensire. Het jaarplan van Vitras/CMD is, voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen, niet in een RvB-vergadering geagendeerd of vastgesteld. De begrotingen 2008 van de verschillende werkmaatschappijen (Meavita West, Sensire, Vitras/CMD, TZG) en van Sensivation zijn, voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen, evenmin in een RvB-vergadering geagendeerd of vastgesteld. De begroting van het bestuurscentrum MNL is wel bij de stukken aangetroffen maar zonder jaarplan. In het samenvattend verslag is niet vastgelegd dat die is besproken of vastgesteld.[432]

5.129 Op 7 maart 2008 wordt de conceptbegroting van het MNL-concern voor 2008 besproken in de AC. In de inleiding van de conceptbegroting staat dat uit de begroting 2008 een zeer sterk herstel spreekt:

De geconsolideerde begroting 2008 voor MNL (zonder bijzondere projecten) omvat een totaal budget van € 504 mln en sluit met een zeer bescheiden tekort van € 65 k. (Dit is inclusief de winsten op verkoop van enkele panden (€ 2,2 mln) maar exclusief de winst op verkoop van panden in West (€ 6 mln)). Afgezet tegen het verwachte tekort van € 15 – 20 mln in 2007 spreekt er uit de begroting van 2008 een zeer sterk herstel.

5.130 Er wordt opgetekend dat de begrotingen van de werkmaatschappijen zijn gebaseerd op een situatie na reorganisatie waarvan de kosten slechts gedeeltelijk in de begrotingen zijn verwerkt.

Om deze reorganisatie te kunnen realiseren zijn per werkmaatschappij frictiekosten begroot. Deze zijn deels in de begroting verwerkt. […] *Dit budget voor reorganisatiekosten kan dus nog toenemen gedurende het jaar.*

5.131 Dat er getwijfeld wordt aan het realiteitsgehalte van de begrotingen 2008, kan worden geconcludeerd uit de begeleidende teksten per werkmaatschappij, de samenvattende verslagen van de AC- en RvC-vergaderingen en uit de interviews met bestuurders en commissarissen.

5.132 Per werkmaatschappij is in de stukken van de AC van 7 maart 2008 het volgende vastgelegd:

---

[432] Samenvattend verslag RvB van 27 maart 2008.

Meavita West: De begroting van 2008 van Meavita West is opgebouwd aan de hand van de saneringsbegroting 2008, zoals weergegeven in de saneringsplannen. Zij geeft de situatie weer na sanering en sluit op 0. Dit impliceert dat de werkelijke kostenontwikkeling zeker in het eerste half jaar anders zal zijn dan begroot. Hiervoor is vooralsnog een budget van € 3,7 mln in de begroting als lumpsum opgenomen. Naar schatting zal echter € 6 mln nodig zijn voor de dekking van de verliezen. Om die reden is de directie van Meavita West in overweging gegeven om nogmaals € 2,3 mln aan out of pocketkosten en eenmalige kosten te bezuinigen.

Sensire: In de begroting van 2008 is het verlies slechts € 111 k […] *Deze verbetering hangt met name samen met de omvormingstrajecten zoals hieronder benoemd. Deze significante verbetering t.o.v. 2007 is met name het gevolg van een aantal beleidsvoornemens. Daadkrachtig management is vereist om de realiteit in overeenstemming met deze prognose te laten verlopen.*

TZG: De begroting voor 2008 toont een resultaat van nihil […] *De beoogde verhoging van het productiviteitsniveau is een groot risico, omdat in de begroting met deze verhoging wel gerekend is.* […] *De begrote volumegroei (€ 6,2 mln) is risicovol.* […]

Vitras: De begroting sluit met een tekort van €391 k. Indien rekening gehouden wordt met een eenmalige bate (verkoop van panden:€ 1,9 mln) alsmede frictie en integratiekosten (595 k) sluit de begroting op € 0.

5.133 In het verslag van de vergadering van de AC van 7 maart 2008 wordt bij bespreking van de begroting 2008 onder andere vastgelegd dat aan de RvB wordt geadviseerd wat minder wollig te zijn dan in de passages dat "*het aan de algemeen directeuren in overweging wordt gegeven*". Van de Meeberg wijst erop dat dit voortvloeit uit de besturingsfilosofie van MNL. Daarin is sprake van zelfstandige werkmaatschappijen; zij zijn zelf verantwoordelijk voor de in de begroting gebruikte teksten. Meij merkt in die vergadering op "*dat er voor de Raad van Bestuur zwaarwegende redenen moeten zijn om ingrepen te doen*."

5.134 In de AC-vergadering van 7 maart 2008 wordt geconcludeerd:

De voorzitter wil in de opbouw van de begroting kunnen zien waar door de Raad van Bestuur bepaalde keuzes zijn gemaakt. De heer Van de Meeberg zegt toe het concept aan de auditcommissie te zullen voorleggen.

5.135 Op 14 april 2008 wordt de begroting 2008 tenslotte besproken in de RvC. Daar worden er vraagtekens gesteld bij het realisme van het document: [433]

---

[433] Samenvattend verslag van de RvC van 14 april 2008.

Mevrouw Maassen Van den Brink vindt de begroting erg optimistisch en de risico-analyse niet volledig. Zij ziet een overschatting van de opbrengsten. Mevrouw Berkers vraagt naar het structurele resultaat. Zij dringt aan op sterkere sturing door de Raad van Bestuur. De heer Schrikkema vraagt hoe reëel de begroting is uitgaande van de resultaten van de eerste maanden. […] *In antwoord op de suggestie van de heer Schoenmaker om ook het worst-case-scenario uit te werken erkent mevrouw Marring dat de begroting inderdaad optimistisch is.* […] *De heer Van de Meeberg vat samen dat in december met de algemeen directeuren de afspraak is gemaakt dat de begroting op nul eindigt. Inmiddels stellen de individuele werkmaatschappijen plannen op om dat zoveel mogelijk te realiseren.*

5.136 Onderzoekers hebben geconstateerd dat in het samenvattend verslag van de RvC niet is vastgelegd dat de begroting 2008 is vastgesteld. Hierover hebben onderzoekers de verschillende leden van de RvC bevraagd. Uit die interviews is het duidelijk geworden dat er bij de RvC vertrouwen bestond dat de begroting haalbaar was.

5.137 Gevraagd naar het realisme van de begroting van 2008 verklaart Hermans in zijn interview:[434]

Ons realiserend dat dat problemen zou kunnen opleveren en tegelijkertijd ook zeggen van: dan moeten we dus ook een aantal maatregelen nemen. Nou toen was ook zo'n beetje de recovery manager, dat soort punten kwamen op tafel.

Onderzoeker: *Als u nou geweten had in april 2008, dat u die nul niet zou halen, zou u dan anders geacteerd hebben?*

Dan denk ik dat we misschien wel opgestapt waren.

Onderzoeker: *Opgestapt?*

Ja, dat je zegt van: jongens dit krijgen we niet meer voor mekaar. Je moet op een gegeven moment, ook als je een begroting maakt, kijk iedere begroting die je maakt […] *is natuurlijk een prognose die je doet over wat je zou kunnen bereiken dat jaar. Die stap moet je zetten met elkaar.*

Onderzoeker: *Maar dat betekent dat u er dus vertrouwen in had dat het een realistische begroting was?*

Ik had er vertrouwen in dat we die kant uit zouden kunnen gaan. […]

5.138 In zijn reactie op het Conceptverslag schrijft Hermans "*dat er gestuurd moest en kon worden op een resultaat van € 0 omdat een andere doelstelling geen toekomstperspectief bood*".[435]

---

434 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 80 en 81.

5.139 Zoun-Baars verklaart in haar interview over de begroting 2008:[436]

> *Ambitieus, maar naar wat ik ervan begreep toch te doen. Als alle maatregelen, als die echt ook geëffectueerd werden.*

5.140 Schrikkema zegt in zijn interview over de begroting 2008:[437]

> […] *Daan heeft nog* […] *een memo geproduceerd waarin hij die gevoeligheden ten opzichte van de voorliggende begroting van een nadere ondertiteling heeft voorzien. En dat heeft er vervolgens toe geleid dat we gezegd hebben:* "maar nu moet het echt anders." […]
>
> Onderzoeker:[…] *Het valt ons op dat iedereen in die vergadering zegt:* "die begroting is eigenlijk te optimistisch." *Maar dat er dan geen conclusies getrokken worden. Dus niet: hij wordt goedgekeurd, of hij wordt niet goedgekeurd.*
>
> *Wat we toen gedaan hebben, volgens mij, is met elkaar onder ogen gezien: hoe reëel is dit, op deze en op die productieplafonds, die gegevens kwamen op dat moment ook op tafel in diezelfde vergadering, uit mijn hoofd.*
>
> *En toen hebben we met elkaar gezegd:* "Ja, maar dan moeten we echt nu doorschakelen en voor ons zelf een beeld hebben van hoe krijgen we het schip vlot? Hoe krijgen we dit lek weer boven?" *Want we hadden echt het idee begin 2008, met de plannen die voorlagen, dat het zou gaan lukken, zal ik maar zeggen. Dus het is niet dat we het idee hadden:* "uiteindelijk gaat dat eindigen in een faillissement." *Wel dat het heel lastig zou worden, maar met het commitment van al die directeuren, want daar werd natuurlijk wel expliciet om gevraagd:* "Gaan we er voor of gaan we er niet voor?" *Het antwoord was* "ja".

5.141 Berkers, voorzitter van de AC, zegt in haar interview over de begroting 2008 dat wegens het gebrek aan kloppende informatie over de actualiteit het beoordelen van een begroting voor haar moeilijk was:[438]

> *Ja, ik verwacht natuurlijk een realistische begroting en een realistische begroting kun je toetsen aan datgene wat je, bijvoorbeeld in het afgelopen jaar aan begroting hebt gehad, aan de resultaten. Je hebt een jaarrekening 2007 die je niet hebt, die steeds grotere verliezen laat zien, daar begint het al mee. Dus je weet niet eens wat je moet ombuigen. Tweede is, je hebt geen betrouwbare managementinformatie over de eerste drie maanden, daar kan ik ook de begroting aan toetsen. Dus je hebt een begroting die eigenlijk niet positief en niet negatief kunt toetsen. Je krijgt er alleen een gevoel bij van: als ik geen betrouwbare*

---

435 Reactie Hermans op Conceptverslag, p. 47.
436 Interview met Zoun-Baars van 2 mei 2012, p. 17.
437 Interview met Schrikkema van 16 april 2012, p. 16.
438 Interview met Berkers van 19 maart 2012, p. 15 en 16.

cijfers krijg over 2007, ik dans ook heen en weer. Ik heb geen betrouwbare cijfers over de eerste maanden; wat zegt me dan een begroting?

[…] *maar dat is ook wat natuurlijk daarin ook gezegd werd, aan een optimistische begroting heb ik niets. Ik kan ook een begroting maken die meer dan 20 miljoen negatief was, daar heb ik ook niets aan.*

[…] *of je nou wel of niet die begroting vaststelt, het comfortgevoel, dat ik deze begroting zou realiseren en ik daarmee uit de financiële problemen ben, heb ik geen enkel moment in het jaar gehad.*

[…] *De urgentie was duidelijk dat de organisatie omgebogen zou moeten worden en de maatregelen die getroffen zouden moeten worden. Natuurlijk dat was duidelijk. Alleen de tijdspanne die de organisatie gegeven is, ik noem even vanaf het moment, 1 januari 2008 tot 1 januari 2009 is veel te kort geweest in zo'n zwaar verliesgevende situatie met de contracten die er lagen, met de indicatiestelling die zo verandert, dat krijg je in die korte periode niet omgebogen.*

[…] *als je een plan hebt om dat om te buigen, gegeven de samenstelling van de organisatie, dat is onmogelijk.*

5.142 In reactie op het Conceptverslag schrijft Berkers dat er bij haar de overtuiging bestond dat er door middel van ingrijpende herstelplannen het nodige werd gedaan.[439]

5.143 Meij heeft over de € 0 begroting 2008 van Meavita West gezegd dat hij die niet geloofwaardig vond:[440]

Als je denkt dat je een organisatie die zo op zijn gat ligt als Meavita West binnen een jaar uit de rode cijfers hebt, dan heb je het niet goed begrepen. Die organisatie staat er gewoon te slecht voor.

5.144 Op 19 mei 2008, een maand na de finale bespreking van de begroting in de RvC, wordt in een brief van accountant PwC aan de RvB en de RvC opgemerkt dat er een geactualiseerde prognose voor 2008 dient te komen omdat de vastgestelde begroting 2008 onhaalbaar is.[441]

De begroting van 2008 die is vastgesteld op een nihil-resultaat lijkt […] *onhaalbaar, hetgeen door de slechte Q1-resultaten wordt onderschreven. Er dient een geactualiseerde prognose voor 2008 beschikbaar te komen.*

---

439 Reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag p. 47.
440 Interview met Meij van 15 december 2011, p. 4.
441 Tussentijdse rapportage MNL aan de RvC en RvB, PwC van 29 mei 2008.

(c) De verdeling van de concernkosten en de kosten van projecten

5.145 Op 23 april 2007 wordt in het samenvattend verslag van de RvB-vergadering vastgelegd dat de directeuren in eigen kring moeten spreken over de wijze waarop de kosten van de door de verschillende werkmaatschappijen uitgevoerde activiteiten ten behoeve van het concern (zoals top-40 Themadag, het onderzoek naar *shared services* etc.) moesten worden verrekend.

5.146 Meuwese verklaart in zijn interview dat in zijn herinnering de directeuren hebben besloten om deze kosten niet onderling te verrekenen.

5.147 Onderzoekers hebben vastgesteld dat er werd gewerkt met een systeem van kostendoorbelastingen vanuit het concern naar de werkmaatschappijen door middel van een concernfee. Die werd berekend op basis van omzet.

5.148 Moret (controller Vitras/CMD) geeft in zijn interview aan dat Vitras/CMD in deze berekening goed wegkwam omdat besloten was dat de omzet van CMD niet behoefde te worden meegerekend vanwege de in het verleden slechte financiële positie van Vitras/CMD. Volgens Moret werd Vitras/CMD gezien als "*het zielige broertje*".[442]

5.149 Op 27 maart 2008 wordt in de RvB een notitie van Marring geagendeerd met als onderwerp 'doorbelasting concernkosten'. Deze notitie betreft de doorbelasting van de extra concernkosten uit 2007, in totaal € 13,3 mln, € 8,3 mln meer dan de begrote € 5 mln. Bij deze notitie is een commentaar van Van Lingen aangetroffen waarin zij bezwaar maakt tegen het genomen besluit over de concernfee 2007.

5.150 Van de werkmaatschappijen hebben onderzoekers over de concernkosten onder andere de volgende commentaren ontvangen:

- Vitras/CMD schrijft in haar reactie op het Conceptverslag dat er geen centrale MNL-activiteiten waren die nut hadden voor de zorgverlening van de werkmaaschappijen.[443]

- Van Lingen zegt in dit verband:[444]

  […] *maar eigenlijk zag je het tegenovergestelde, dat er meer en meer mensen bijkwamen, dat er bovenop de plaatselijke P&O -afdeling ook nog een centrale P&O kwam.*

- Van Diermen zegt over de concernkosten dat die geen besparingen bij de lokale werkmaatschappijen met zich hebben gebracht:[445]

---

442 Interview met Moret van 18 november 2011, p. 3.
443 Reactie op het Conceptverslag Vitras /CMD, p.1
444 Interview met Van Lingen van 15 december 2011, p. 48.

Er werd een klein hoofdkantoor neergezet en dat was het. En die ging zo min mogelijk doen. […] *En dat er iets moet zijn als je samengaat, wat een beetje boven de partijen uitstijgt, dat vond iedereen ook logisch. Is ook logisch en dat moest dan zo min mogelijk kosten. Alleen na de fusie met West begon dat uit de pas te lopen en toen gingen ze ook zelf activiteiten ontplooien, projecten. En daar was geen financiering voor, dus die gingen allemaal in de concernfee.*

Onderzoeker: Is het zo geweest dat er dingen centraal zijn gebeurd waardoor u lokaal kosten bespaarde?

Helemaal niets.

(d) Managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders en het gebruik daarvan

5.151 Managementinformatie is informatie die inzicht geeft in de ontwikkeling en prestaties van processen, mensen, middelen, kapitaal en kennis om de organisatie te beheersen, bij te sturen en te ontwikkelen.[446]

5.152 De bevindingen in dit onderdeel gaan over managementinformatie die beschikbaar was voor de RvB en de RvT/RvC. In hoofdstuk 7 (overproductie van AWBZ-zorg) wordt ingegaan op de productieadministratie en de mogelijkheid om op basis van die registratie de productie te sturen.

(i) De stand van zaken in het concern begin 2007

5.153 In de eerste maanden van 2007 ontvangt de RvB, de AC en de RvC de volgende informatie:

- In het accountantsverslag en de managementletter over 2006 (S&TZG, TZG, Sensire en Vitras/CMD) wordt door PwC een aantal opmerkingen gemaakt over de stand van zaken met betrekking tot de interne beheersing. De conclusie op hoofdlijnen is dat de interne beheersing voor de jaarrekeningcontrole toereikend is. Aandachtspunten zijn het 'kaderregelingproof' krijgen van de productieregistratie, het verbeteren van de betrouwbaarheid van de informatievoorziening, de beheersing van lonen en salarissen en beheersing van inkopen en betalingen. Daarnaast wordt geconcludeerd dat de P&C-cyclus van Sensire onvoldoende is om slagvaardig op te treden en dat de P&C-cycli van TZG en Vitras/CMD voor verbetering vatbaar zijn. PwC trekt de conclusie dat de interne beheersing

---

445 Interview met Van Diermen van 7 december 2011, p. 38.

446 http://www.passionned.nl/managementinformatie/managementinformatie-definitie.

van Sensire/TZG/Vitras/CMD onder het gemiddelde van de thuiszorgsector scoort.[447]

- S&TZG heeft over 2006 een verlies geleden van € 12 mln. Volgens de opstelling van accountant PwC is dit resultaat negatief beïnvloed door een aantal bijzondere posten met een incidenteel karakter (waaronder een forse WMO-voorziening van € 13 mln en een voorziening overproductie AWBZ-zorg van € 8 mln). In de opstelling komt PwC tot een genormaliseerd positief resultaat 2006 van € 7,1 mln versus een genormaliseerd positief resultaat in 2005 van € 3,6 mln. Het gevolg van het negatieve resultaat over 2006 is dat de solvabiliteit met 5% is gedaald naar 10% en daarmee terecht is gekomen onder het branchegemiddelde van 14,7% in 2005 van de bij het Waarborgfonds voor de Zorg aangesloten deelnemers. [448]

- Ook Meavita West heeft over 2006 een verlies geleden. Dit bedroeg € 13 mln. Ook hier spelen de getroffen voorzieningen voor personeel (€ 5,2 mln voor WMO en € 0,7 mln voor boventallig personeel Meavita Dienstencentrum) een rol. Volgens E&Y bedroeg het genormaliseerde resultaat € 6,4 mln negatief. Het solvabiliteitsniveau (op basis van dezelfde definitie als die gebruikt wordt bij Sensire/TZG/Vitras/CMD hierboven) komt eind 2006 uit op 7% ten opzichte van 15,2% een jaar daarvoor. Ook hier dus een sterke teruggang.

- Van het negatieve resultaat van Meavita West in 2007 is € 3 mln het gevolg van een fors lagere productie bij Thuiszorg in Q4 van 2006 die niet is gecompenseerd door een daling van personele kosten. Er is dus sprake geweest van een lagere productie en productiviteit ten opzichte van de prognose. In februari 2007 wordt Van der Vorst hiermee geconfronteerd[449] en geeft hij aan E&Y opdracht om dit te analyseren. In het rapport van E&Y[450] staat dat, hoewel in Q3 2006 bekend was dat er sprake was van een duidelijke daling van de productiviteit, door de directeur Thuiszorg een stijging van de productiviteit in Q4 werd geprognotiseerd. Gedurende Q4 bevraagt Van der Vorst de directeur Thuiszorg op de productie- en productiviteit-prognoses voor Q4 maar ontvangt van haar de bevestiging dat

---

447 Managementletter en accountantsverslag S&TZG 2006 van PwC, besproken in AC van 10 mei 2007 en RvC van 29 mei 2007; van een inhoudelijke bespreking binnen RvB is niets aangetroffen op agenda's of in samenvattende verslagen RvB.

448 Accountantsverslag S&TZG 2006 van PwC uitgedrukt in eigen vermogen/risicobudget (= bedrijfsopbrengsten exclusief nacalculeerbare posten). Besproken in AC van 10 mei 2007 en RvC van 29 mei 2007, van een inhoudelijke bespreking binnen RvB is niets aangetroffen op agenda's of in samenvattende verslagen RvB.

449 In de RvC-vergadering van 2 april 2007 wordt het onverwachte tekort van Meavita West aan de RvC medegedeeld.

450 Rapport E&Y inzake de beoordeling interne forecast 2006, 26 april 2007.

ze die *forecast* ging halen.[451] E&Y stelt in haar rapport, dat er voldoende juiste informatie beschikbaar is geweest bij de werkmaatschappij (Meavita Thuiszorg) en bij de groep (Meavita West), maar dat er onvoldoende is gestuurd met de beschikbare cijfers. Ook stelt E&Y:

> *Aanvullend hierop stellen wij vast dat er geen/onvoldoende continuïteit aanwezig was gedurende het jaar 2006 in de controllerspositie. Gedurende het jaar 2006 was sprake van een vijftal controllers waarvan twee interim controllers en 1 controller die in de proeftijd is vertrokken. Het grote aantal mutaties van deze belangrijke functie en het onvoldoende kennisniveau van de zorg/Meavita-organisatie is niet bevorderlijk geweest voor de kwaliteit van de controlfunctie in 2006.*

- In het accountantsverslag bij de jaarrekening 2006[452] van Meavita West stelt E&Y dat er geen materiële leemtes in de interne beheersingsmaatregelen zijn vastgesteld. Er wordt door de controlerend accountant in heldere bewoordingen aandacht gevraagd voor de verslechterende vermogenspositie en het voor 2007 verwachte verlies van Meavita West. "*Het is van groot belang dat deze situatie op korte termijn wordt omgebogen.*"[453]

5.154 Bovenstaande feiten, de invoering van de WMO per 1 januari 2007, de hierdoor ontstane onzekerheid over prijs en volume en de overgang van administratieve systemen van Meavita West naar Vita Plaza, hadden volgens onderzoekers voor de RvB en de RvC aanleiding moeten zijn om de resultaten zorgvuldig te volgen, zodat zonodig zou kunnen worden bijgestuurd of ingegrepen. Of en in welke mate de resultaten voldoende zijn of konden worden gevolgd, wordt hierna verder besproken.

(ii) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders, algemeen

5.155 Voor het sturen van de organisaties was het vanaf 2005 belangrijk om goed zicht te hebben op de inzet van de diverse categorieën van medewerkers in relatie tot de indicaties, omdat vanaf dat moment de AWBZ-tarieven indicatiegericht waren en niet langer inzetgericht (zie hoofdstuk 7, onderdeel A en hoofdstuk 8 onderdeel B). In 2007 wordt er, bij de invoering van de WMO, voor het eerst ook bij de *indicatie* van thuishulp een onderscheid gemaakt tussen HH1 en HH2 (waar dit onderscheid al eerder werd gemaakt bij de tariefstelling en de levering van thuishulp). Daardoor verloren thuiszorgaanbieders de mogelijkheid om voor de relatief dure thuishulpen

---

451 Interview met Van der Vorst van 20 januari 2012, p.37.
452 Accountantsverslag E&Y bij de jaarrekening 2006, 16 mei 2007.
453 2006 uitkomsten controle en overige informatie Meavita West, E&Y, 16 mei 2007 , p.4.

A volledig betaald te krijgen voor de inzet op het eenvoudiger en relatief veel geïndiceerde product HV1.

5.156 Het is gebruikelijk dat een RvB een informatiepakket met reguliere managementinformatie samenstelt op basis waarvan kan worden gestuurd. Ook een AC en een RvC of RvT definieert in de regel welke informatie hij wenst te ontvangen om de toezichtsrol te kunnen vervullen.

5.157 Ook is gebruikelijk dat de gedefinieerde managementinformatie tevens informatie omvat over het primaire proces van het bedrijf. Dit gebeurt vaak door indicatoren te ontwikkelen. Stuurindicatoren definiëren, zo menen onderzoekers, het resultaat van de prestatie. Stuurvariabelen meten (volgens onderzoekers) de kwaliteit en beheersing van werkprocessen in relatie tot de acties die nodig zijn om het resultaat te bereiken. Onderzoekers gebruiken in dit verslag het generieke begrip indicatoren voor zowel stuurindicatoren als voor stuurvariabelen.

5.158 Onderzoekers hebben tijdens hun onderzoek, op basis van analyses en interviews, *due diligence*-rapportages, managementletters en accountantsverslagen, geconcludeerd dat de sectoren thuiszorg en thuishulp voor wat betreft de bedrijfsvoering, vier essentiële indicatoren kennen:[454]

- **indicaties**: bestaat er een indicatie voor de geleverde zorg zodat die ook rechtmatig is/wordt geleverd;

- **productie** (in uren en €): wat is er geleverd en gefactureerd (ook ten opzichte van de productieafspraken met de financier), waarbij voor de thuishulp van belang is de verhouding tussen de geproduceerde uren HV1 en HV2 en later HH1 en HH2 (productmix);

- **inzet- of deskundigheidsmix**: met welke categorieën medewerkers wordt welke productie geleverd. Dit is belangrijk omdat, met de veranderingen in de AWBZ en WMO, er een overschot bestond aan 'dure' medewerkers, die later veelal alleen tegen lagere tarieven konden worden ingezet; en

- **productiviteit**: het percentage van de totale betaalde arbeidsuren dat gefactureerd kan worden. Niet alleen ziekteverzuim en vakanties hebben hier invloed op maar ook andere niet te factureren uren zoals reistijd, overdracht, overleg etc.

Voor Woonzorg hebben onderzoekers, op basis van dezelfde bronnen, geconcludeerden dat als essentiële indicatoren gelden:[455]

---

454 Thuiszorg en thuishulp betreft 65% van de omzet van MNL in 2007.

455 Verpleeghuiszorg en verzorgingshuiszorg betreft 22% van de omzet van MNL in 2007.

- **bezettingsgraad** (woonzorg): het aantal beschikbare eenheden van het totaal dat feitelijk bezet is en waarvoor gefactureerd kan worden;

- **ziekteverzuim**: het percentage afwezigheid vanwege ziekte; en

- **inzicht in de zorgzwaartepakketten en de daarmee samenhangende begrote formatie ten opzichte van feitelijke bezetting** (in FTE en €): vanaf 1 juli 2007 is, als voorbereiding op de zorgzwaartepaketten (ZZP's) vanaf 1 januari 2009, indicatiestelling door het CIZ op basis van ZZP's ingevoerd. Deze werd gebruikt voor de productieafspraken 2008 met het zorgkantoor. Hoewel 2008 een overgangsjaar was, betekende dat vanaf halverwege 2007 inzicht bij instellingen noodzakelijk werd in de ZZP's per cliënt en de formatie die daarmee samenhing om zich succesvol te kunnen voorbereiden op deze nieuwe manier van bekostiging per 1 januari 2009.

5.159 Onderzoekers menen dat deze indicatoren niet alleen van groot belang zijn voor de algemeen directeuren en de RvB om – ieder vanuit zijn rol – op te sturen, maar – vanwege het grote belang voor de rentabiliteit van de activiteiten – ook voor de RvC. Dit geldt te meer in een tijdsgewricht waarin – zoals in de jaren tussen 2005 en 2008 het geval was – grote veranderingen in regelgeving en uitvoeringspraktijk optreden. Hierbij is het vanzelfsprekend dat een RvC een ander aggregatieniveau kiest dan (in een constellatie als de onderhavige) de RvB of de algemeen directeuren.

5.160 Naast deze indicatoren voor de financieel gezonde bedrijfsvoering zijn er uiteraard nog andere relevante indicatoren. Zo zijn bijvoorbeeld de liquiditeit, de solvabiliteit, de kwaliteit en de medewerker- en cliënttevredenheid ook essentieel om de situatie en ontwikkeling van een instelling of bedrijf te beoordelen.

5.161 In een van de reacties op het Conceptverslag zijn onderzoekers er voor wat betreft thuiszorg en thuishulp op gewezen: (i) dat het ziekteverzuim een van de factoren is die invloed heeft op de productiviteit, en (ii) dat de overige factoren, zoals reistijd en tijd voor werkoverleg en overdracht etc., nagenoeg stabiel zijn bij een ongewijzigde werkwijze, zodat informatie over ziekteverzuim de relevante informatie geeft over de productiviteit. Onderzoekers constateren dat het ziekteverzuim maar een beperkt deel vormt van de "inproductieve" (dat wil zeggen: niet declareerbare) uren. Bij een productiviteit van thuiszorg van bijvoorbeeld 71,85% (S&TZG Q3 2006) en een ziekteverzuim van 6,7% (idem) blijft er immers nog meer dan 20% aan inproductiviteit te verklaren. Onderzoekers vragen zich af of bij het monitoren van uitsluitend het ziekteverzuim wel al het mogelijke wordt gedaan om de inproductiviteit, die in sommige gevallen te hoog werd bevonden, terug te dringen.

5.162 In een van de reacties op het Conceptverslag zijn onderzoekers erop gewezen dat de indicator 'indicaties' pas in 2007, na de invoering van de WMO, relevant is

geworden. Onderzoekers zijn het hiermee oneens. Zoals blijkt uit hoofdstuk 7 onderdeel A is het beschikken over een geldige indicatie vanaf 2005 van belang geweest.

(iii) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders in 2006

5.163 Onderzoekers hebben, voor zover beschikbaar gekomen, de informatie die door de RvB, de AC en de RvT van Meavita West en de RvB, de AC en de RvC van S&TZG in 2006 werd gebruikt, onderzocht en daarbij ook gekeken naar de beschikbaarheid van de essentiële indicatoren die hierboven zijn gedefinieerd.

5.164 In de *due diligence*-rapportage over Meavita West schrijft PwC:[456]

> *Maandelijks wordt binnen de verschillende entiteiten managementinformatie wordt gegenereerd ten aanzien van productie, productiviteit en kosten. Per kwartaal worden exploitatierekeningen per entiteit (inclusief inzicht in de onderliggende productie/bezettingsgraad en productiviteit en dergelijke) opgesteld* […]. *Voor wat betreft de stuurvariabelen is nog onvoldoende aandacht is voor de inzet van medewerkers op de geleverde productie (de inzetmix) en op het monitoren van het aandeel overheadkosten in de kostprijzen. Deze informatie is ook niet in de managementinformatie is opgenomen.*

5.165 Over de beschikbaarheid van die indicatoren in 2006 Meavita West hebben onderzoekers geconcludeerd dat deze informatie geen onderdeel vormde van de geconsolideerde standaardinformatie van Meavitagroep die werd gepresenteerd aan de RvB, RvT of AC.[457] In teksten werd bijvoorbeeld de ontwikkeling van de productiviteit wel op hoofdlijnen beschreven maar een analyse van de verandering of een vergelijking met een gebudgetteerde productiviteit ontbrak. Andere informatie (zoals operationele indicatoren en risicobeheersing) werd niet geconsolideerd gerapporteerd. E&Y schrijft hierover in de managementletter 2006.[458]

> *Wij stellen vast dat de diverse managementinformatie die wordt gegenereerd door de diverse 'dochters' op hoofdlijnen is gebaseerd op een vaste indeling. Door de 'dochters' worden rapportages opgeleverd, waarbij niet alleen wordt ingegaan op financiële aspecten maar waar ook wordt ingegaan op de ontwikkeling van de doelstellingen, de mogelijke risico's' die aanwezig zijn en de wijze waarop deze risico's worden beheerst. Een dergelijk overzicht is op groepsniveau niet aanwezig of wordt niet gestructureerd gerapporteerd.*

---

456 PwC, bevindingen Financieel Onderzoek Meavita Groep 31 mei 2006.
457 Zie bijvoorbeeld managemanagementrapport periode januari – juni 2006, van 12 september 2006.
458 Managementletter Stichting Meavita Groep van 21 april 2007.

5.166 Betrokken geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat de informatie over de indicatoren in 2006 wel beschikbaar was op het niveau van de werkmaatschappijen van Meavitagroep en dat die op maandbasis werd besproken met de portefeuillehouder in de RvB en op kwartaalbasis met de volledige RvB.[459] Dit is ook conform hetgeen onderzoekers van verschillende controllers hebben begrepen.

5.167 Betrokkenen wijzen in hun reactie op het Conceptverslag ook op de constatering van E&Y in dezelfde managementletter van 2006. Daarin staat:

> *Wij hebben de opzet van de managementinformatie in hoofdlijnen beoordeeld en zijn van mening dat, rekening houdende met aanvullende informatie die aanwezig is, dit een adequate basis geeft voor de sturing van de organisatie.*

5.168 Onderzoekers stellen vast dat E&Y hier spreekt over de informatievoorziening aan de RvB van Meavita West om te sturen en niet over de informatievoorziening aan de AC/RvT om toezicht te houden.

5.169 In de *due diligence*-rapportage over S&TZG stelt E&Y dat het noodzakelijk is dat kwartaalrapportages worden geüniformeerd en de rapportage-eisen worden aangescherpt. Daarnaast wordt opgemerkt dat, hoewel de geconsolideerde kwartaalrapportage een positieve indruk maakt, er nog geen sprake is van meting van uit de strategie herleide performance indicatoren:[460]

> *Zo wordt niet inhoudelijk gerapporteerd over productiviteit/productie (wel kort behandeld).* […]

5.170 Bij Sensire wordt in de *due diligence*-rapportage geconcludeerd dat de relevante stuurinformatie beschikbaar is. Bij Vitras wordt opgemerkt dat de inhoud van de stuurinformatie beperkt is en dat er niet wordt gerapporteerd over ziekteverzuim en productiegegevens. Er wordt vastgesteld dat die gegevens wel separaat beschikbaar zijn.[461] In het *due diligence*-rapport van over TZG wordt vastgesteld dat er een afwijking is tussen de managementinformatie en de jaarrekening en dat de betrouwbaarheid van de tussentijdse cijfers derhalve kan worden verbeterd. Uit een opsomming van de inhoud van de maandrapportage kan worden vastgesteld dat er onder andere wordt gerapporteerd over productiviteit. De indicatoren indicaties en inzetmix ontbreken.[462]

5.171 Ter bespreking in een RvB-vergadering van S&TZG heeft Te Brake (concerncontroller) een instructie kwartaalrapportage S&TZG opgesteld. Het betreft hier een instructie voor de werkmaatschappijen van S&TZG voor het realiseren van

---

459 Reactie Betrokkenen op herzien onderdeel van Conceptverslag, p. 7.
460 Stichting S&TZG, Sensire en Vitras, E&Y van 31 mei 2006.
461 Stichting S&TZG, Sensire en Vitras, E&Y van 31 mei 2006.
462 Rapportage inzake financieel boekenonderzoek TZG van PwC van 30 juni 2006.

een rapportage met alle benodigde informatie en indicatoren. Te Brake meldt bij de toezending van deze instructie[463] aan Meuwese dat de nieuwe rapportage voor 90% gebaseerd is op de standaardrapportage die al sinds enige tijd door Sensire werd gebruikt. Deze rapportage is nooit in de door Te Brake ontwikkelde vorm gebruikt. Hij heeft in zijn interview gezegd dat de RvB is meegegaan in de door hem voorgestelde rapportage, maar dat de discipline heeft ontbroken om de door hem voorgestelde rapportage ook daadwerkelijk geproduceerd te krijgen.[464]

5.172 In de geconsolideerde kwartaalrapportage aan de RvB en de RvC van S&TZG was de productie, het ziekteverzuim en de productiviteit per werkmaatschappij opgenomen, maar geen informatie over de andere hierboven gedefinieerde indicatoren van het primaire proces. Ook wordt gerapporteerd over de gerealiseerde productie per soort (HV1, HV2 etc.), maar een vergelijking met een begroting wordt niet gemaakt.[465]

5.173 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat de relevante stuurinformatie op het niveau van de werkmaatschappijen van S&TZG wel beschikbaar was, maar men door de verschillende opeenvolgende fusies aan de consolidatie daarvan nog niet was toegekomen. Net als bij Meavita West gebruikte de RvB ook de rapportages van de verschillende werkmaatschappijen als informatievoorziening. Dit is ook conform hetgeen onderzoekers van verschillende controllers en directeuren van werkmaatschappijen hebben begrepen.

5.174 Uit het onderzoek naar de managementinformatie en interviews met de verschillende leden RvB, directeuren en controllers van de werkmaatschappijen, de AC en de RvC/RvT is duidelijk geworden dat zij in 2006 allen van mening waren dat zij over voldoende adequate stuurinformatie beschikten.

(iv) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders in 2007

5.175 Maandelijks werden door de werkmaatschappijen aan het concern financiële rapportages gestuurd waarin kort de operationele en de financiële stand van zaken werd gerapporteerd. Op kwartaalbasis werd meer uitvoerig over resultaten aan het concern gerapporteerd. De kwartaalrapportages werden geconsolideerd en verwerkt in de kwartaalrapportage op concernniveau die met de AC en de RvC werd besproken.

5.176 In de kwartaalrapportages van de werkmaatschappijen werd, naast een analyse van de financiële resultaten, ook steeds gerapporteerd over de voortgang ten opzichte

---

463 E-mail van Te Brake aan Meuwse van 20 april 2006.
464 Interview met Te Brake van 18 oktober 2012, p. 2.
465 Kwartaalmanagementrapportage Q3 2006 S&TZG van 28 november 2006.

van de jaarplannen en de risico's. Zo werd de organisatieontwikkeling besproken, de marktpositionering, het ziekteverzuim en werd er gerapporteerd over cliënttevredenheid en het behalen van kwaliteitskeurmerken.

5.177 In het eerste kwartaal na de fusie was de kwaliteit van de maand- en kwartaalrapportages van de werkmaatschappijen volgens Te Brake zeer wisselend. Door de meeste werkmaatschappijen werd de informatie te laat aangeleverd. Te Brake schrijft op 4 april 2007 naar aanleiding van de maandrapportage februari 2007 aan de RvB:

> *Management en financiële info komen te laat en onvolledig binnen qua cijfers en commentaar.*

5.178 Onderzoekers hebben over het jaar 2007, voor zover beschikbaar gekomen, de maand- en kwartaalrapportages van de werkmaatschappijen en de kwartaal-rapportages op het niveau van MNL beoordeeld.

- Meavita West: De kwartaalrapportages van Meavita West bevatten niet de juiste indicatoren voor alle onderdelen. Zo stelt De Vente, die in juni 2007 is gestart, in zijn commentaar bij de kwartaalrapportages Q2 2007 dat er bij Meavita Thuiszorg onvoldoende sturingsinformatie beschikbaar is op het niveau van de teams, productmarktcombinaties en de directie.[466] PwC stelt in haar analyse van de Q2-resultaten dat – bij Meavita Woonzorg – de productiviteit en deskundigheidsinzet (inzetmix) van de extramuraal geleverde zorg niet wordt gemonitord en dat er in de eerste 3 perioden van 2007 geen adequate sturing op de productiviteit van de WMO-medewerkers heeft plaatsgevonden en dat Woonzorg (nog) geen zicht heeft op de invoering van de zorgzwaartepakketten die bepalend zullen zijn voor de financiering per 1 januari 2009.[467] Onderzoekers vragen zich derhalve af of wel juist is dat, zoals Betrokkenen in hun reactie op het Conceptverslag opmerken, op het niveau van Meavita Thuiszorg en Woonzorg goed gestuurd kon worden.[468] In 2007 heeft Meavita West door de implementatie van de nieuwe administratieve systemen (zie hoofdstuk 9: Vita Plaza; dit project betrof niet de systemen voor de productieadministratie) ook lange tijd niet over juiste stuurinformatie kunnen beschikken. Zo stelt De Vente in genoemde rapportage dat het probleem met de implementatie van de nieuwe systemen geresulteerd heeft "*in een laag niveau van betrouwbaarheid van bestuurlijke informatievoorziening*."

---

466 Q2 2007 review Meavita West van 21 augustus 2007.
467 Analyse Q2 2007 cijfers van PwC aan De Vente van 26 november 2007.
468 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag, p. 53.

- Sensire en Vitras/CMD: De maand- en kwartaalinformatie die door Sensire en Vitras/CMD in 2007 voor de RvB werd geproduceerd bevatte, voor zover onderzoekers hebben kunnen nagaan uit de interviews met de algemeen directeuren en de controllers, over het algemeen de feitelijke scores op de relevante indicatoren.

- TZG: De maand- en kwartaalinformatie die door TZG in 2007 voor de RvB werd geproduceerd bevatte informatie over de productie versus de begroting en het ziekteverzuim, maar niet over de productiviteit, indicaties en zeer beperkt over de inzetmix.[469] De managementletter 2007 van PwC stelt dat TZG geen inzicht heeft in kostprijzen en winstgevendheid van de WMO-activiteiten.[470] Overigens wordt in hoofdstuk 8 onderdeel I sub (d) van dit verslag geconstateerd dat de verschuiving in de indicatiestelling van HH1 naar HH2 in verband met de invoering van de WMO bij TZG minder snel op gang is gekomen en dat TZG relatief hoge tarieven heeft kunnen afspreken, waardoor de inzetmix bij TZG minder cruciaal was voor de bedrijfsvoering van de WMO.[471]

- Onderzoekers hebben in 2007 een drietal maandrapportages op het niveau van MNL kunnen achterhalen. Zij hebben vastgesteld dat er een maandrapportage over februari 2007 is gemaakt voor de RvB. Ook is een mei-rapportage besproken met de RvC op 9 juli 2007 en een augustus-rapportage op 2 november 2007. Beide rapportages waren beperkt en bevatten geen informatie over of analyse van indicatoren van het primaire proces.[472]

5.179 In de geconsolideerde kwartaalrapportages op het niveau van MNL die werden verstrekt aan de RvB, AC en RvC werd in 2007 niet gestructureerd "*gerapporteerd op de relevante indicatoren.*" Wel werd in de tekst toelichting gegeven op risico's per werkmaatschappij van onder andere de inzetmix, onderbezetting verpleeghuizen en onrechtmatige productie.[473] Op basis van de kwartaalrapportages per werkmaatschappij werd door de algemeen directeur van de werkmaatschappij, samen met zijn controller, een kwartaalgesprek gevoerd met de RvB. Hiervan werden verslagen gemaakt met actiepunten.

5.180 Dat de RvB en RvC niet tevreden waren over het niveau van de informatievoorziening kan worden geconcludeerd uit een aanvulling op de Q2-

---

469 Rapportage flash periode 11 2007, TZG.
470 Managementletter 2007 TZG, PwC van 9 november 2007.
471 Rapportage TZG 2e kwartaal 2007 van 17 augustus 2007.
472 Resultaten t/m mei 2007 MNL, besproken in AC van 4 juli 2007 en RvC van 9 juli 2007 en een document getiteld: Aanvulling op de rapportage t/m augustus van 1 november 2007, van RvB aan RvC.
473 Rapportage MNL Q3 2007 MNL.

rapportage 2007 MNL, die is besproken in de RvC van 1 oktober 2007. In deze rapportage is over de onderverdeling van resultaten per productgroep opgemerkt:[474]

> *Op basis van de werkmaatschappijrapportages waarin op een hoog geaggregeerd niveau opbrengsten, bijdragen, integrale resultaten, balansen en kasstromen gerapporteerd worden, is een poging gedaan om te komen tot resultaat per productgroep. Uitgangspunt is de methodologie die ook gebruikt wordt bij de gesegmenteerde verdeling in de jaarrekening. De thans voorliggende resultaten dienen nader onderzocht te worden, temeer omdat de bestuurlijke informatieverzorging onvoldoende zekerheid biedt bij de bestaande rapportages.*

5.181 Op basis van interviews met Van Hees (concerncontroller 2007) en Meij (concerncontroller 2008) hebben onderzoekers vastgesteld dat het de concerncontroller altijd moeite kostte geconsolideerde rapportages op concernniveau op te leveren en dat er vaak getwijfeld werd aan de juistheid van de cijfers. Ook het produceren van betrouwbare prognoses was een probleem.[475]

5.182 Berkers, lid van de RvC en de AC vanaf oktober 2007, verklaart in haar interview dat de juiste rapportages met de juiste cijfers niet op tafel zijn gekomen:[476]

> *Ik had verwacht dat de resultaten en de tussentijdse rapportages dat die op orde waren, dat had ik verwacht. Dat is gewoon niet gebeurd. Er waren gewoon niet de goede cijfers op tafel. Dat is het manco geweest waar wij als Raad van Commissarissen mee geconfronteerd zijn.*
>
> […] *Wat, in mijn beleving, nodig was is dat we de financiën op orde kregen. Dat we zicht hadden op hoe Vita Plaza functioneerde en dat de getallen op tafel kwamen. Dat we zicht hadden hoe alle dossiers liepen en hoe de werkmaatschappijen allemaal functioneerden. Dat was voor ons het belangrijkste.*

5.183 Ook de COR geeft aan last te hebben gehad van warrige rapporten. Van Kampen (voorzitter COR MNL) zegt hierover in haar interview:[477]

> […] *en wat het meest moeilijk was - en waar ook wij elk kwartaal opnieuw naar vroegen natuurlijk: wat zijn nu de financiële resultaten? En die werden natuurlijk eigenlijk nooit echt op een goede manier opgeleverd. Kijk, er waren vier systemen in die werkmaatschappijen en allemaal op een andere manier werden ze zichtbaar. Maar ze waren in het concern nooit in staat om nu eens een keer één glad, goed overzicht op het juiste moment te geven.*

---

474 Aanvulling rapportage Q2 MNL en Overzicht informatievoorziening AC en RvC, van RvB aan AC/RvC.

475 Interview met van Hees van 23 november 2011, p.11, interview met Meij van 15 december 2012, p. 11.

476 Interview met Berkers van 19 maart 2012, p. 6 en 14.

477 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 29.

5.184 E&Y geeft in haar risico-inventarisatie MNL (december 2007) aan dat sommige managers wellicht sturen op de verkeerde indicatoren:

> *Uit de interviews is gebleken dat bij sommige managers van MNL het beeld leeft dat (direct) personeel rendabel is wanneer het 'een positieve dekkingsbijdrage heeft'.*[478] *Wanneer vanuit deze gedachte wordt geredeneerd, loopt MNL het risico haar overhead niet te kunnen financieren en zal daardoor structureel verlies blijven maken.*
>
> *Uit de brondocumenten blijkt dat er binnen MNL relatief veel aandacht bestaat voor het terugdringen van ziekteverzuim. Volgens ons zou er echter meer integraal op factoren als indicatiestelling, productiviteit en inzetmix van personeel worden gestuurd.*

(v) De kwaliteit van de managementinformatie voor bestuurders en toezichthouders in 2008

5.185 Per 1 januari 2008 wordt de zogenaamde productie- en resultaatmonitor geïntroduceerd op basis waarvan de werkmaatschappijen in een vastgelegd *format* aan het concern moeten rapporteren. Het concept van deze rapportage wordt op 7 maart 2008 in de AC besproken. Volgens het samenvattend verslag van deze vergadering zullen begin mei 2008 de eerste resultaten van het *monitoring*-instrument worden gepresenteerd:

> *De heer Meij licht toe dat in de maandmonitor wordt gewerkt met de indicatoren productie, productiviteit en inzet* […]. *Ook zal in dezelfde rapportages, aldus mevrouw Marring, de splitsing tussen operationele resultaten en incidentele baten/lasten worden aangegeven. In elke vergadering zal een update worden gerapporteerd, de jaareinde-verwachting (met bandbreedte) en de risico's.*[479]

5.186 Meij, die deze rapportage heeft ontworpen, zegt hierover in zijn interview:[480]

> *We moeten ergens op concernniveau tenminste informatie hebben die A) vergelijkbaar is, en B) ook inwisselbaar is. Dat is, moet ik zeggen, niet gelukt* […].

5.187 Onderzoekers hebben, voor zover beschikbaar gekomen, de maand- en kwartaalrapportages van de werkmaatschappijen en de maand- en kwartaalrapportages op het niveau van MNL over het jaar 2008 beoordeeld:

---

478 Met positieve dekkingsbijdrage wordt bedoeld dat een dienst meer opbrengt dan de marginale (directe) kosten van die dienst, zodat het resterende deel van de opbrengst strekt tot dekking van (een deel van) de indirecte kosten (*overhead*).

479 Samenvattend verslag AC van 7 maart 2007.

480 Interview met Meij van 15 december 2012, p. 11.

- De maand- en kwartaalinformatie die in 2008 werd geproduceerd door de individuele werkmaatschappijen bevatte over het algemeen de relevante indicatoren inclusief daarbij gedefinieerde targets. Hoewel de indicatoren wel beschikbaar waren, werd geen inzicht geboden in het financiële resultaat per segment (thuiszorg, verpleeghuiszorg, etc.). [481]

- Ondanks het feit dat de door de werkmaatschappijen op te leveren maand- en kwartaalcijfers ten behoeve van de geconsolideerde rapportages per 1 januari 2008 op het niveau van MNL in de productie- en resultaatmonitor waren gedefinieerd, hebben onderzoekers vastgesteld dat de eerste versie, die over de eerste drie maanden 2008, pas op 25 juni 2008 in de RvC werd besproken. Het betreft hier een sterk gereduceerde versie waarin de relevante indicatoren niet zijn opgenomen. In de tekst wordt één en ander aan toelichting gegeven op de indicatoren per werkmaatschappij maar harde cijfers ontbreken. Begin juli 2008 wordt een geconsolideerde maandrapportage en een gedetailleerde rapportage per werkmaatschappij over de maand mei 2008 geagendeerd in de RvB.

5.188 Over de productie van de informatie in 2008 op concernniveau verklaart Meij in zijn interview dat niet alle informatie werd aangeleverd, consolideren moeizaam was en Meavita West nog steeds forse administratieve achterstanden had:[482]

> […] *dat de regio controllers eigenlijk toch wel wat spaarzaam waren met hun informatie. Wij kregen eenvoudigweg niet alle informatie die we wilden hebben. Je kon beter gewoon kijken naar de ongeconsolideerde kwartaalcijfers, dan de geconsolideerde kwartaal-cijfers. En daarnaast hielden de meeste controllers nog wel wat informatie in de mouw, misschien om ergens nog wat risico's af te dekken of nog wat resultaten te navigeren. Dat gebeurde en dat heeft ook te maken met het gebrek aan vertrouwen in de organisatie. Het was een niet gefuseerde en niet geïntegreerde organisatie en als je dan als concernstaf met zo weinig* tools *zit, kan je eigenlijk niets of niets anders doen dan het volgen van de niet geconsolideerde informatie omdat er dan één bewerkingsslag minder in de cijfers zat.*
>
> *Kijk, ook bij consolidatie ga je uiteindelijk toch weer een reductieslag maken. En daarnaast: er was geen uniforme werkwijze van financieel beheer. Vita Plaza werkte gans anders dan Groningen. Dat maakte het natuurlijk heel lastig om in die cijfers uiteindelijk te aggregeren op concernniveau. Groningen en Sensire en Vitras waren administratief redelijk op orde.* […] *Waar we van West moeten*

---

481 Voor TZG zie ook Hoofdstuk 7, onderdeel C, waar blijkt dat binnen TZG in september 2008 de productiebeheersing nog niet voldoende was om de levering van niet-betaalde overproductie te vermijden.

482 Interview met Meij van 15 december 2012, p. 11.

constateren dat daar de betrouwbaarheid niet ongekend hoog was, omdat daar de administratieve achterstand wel heel erg fors was.

(e) Het gebruik van de managementinformatie

5.189 Gebruikelijk is dat bestuurders in de zorg tenminste eenmaal per maand de resultaten van hun bedrijf onderling bespreken. Daarnaast wordt meestal tenminste op kwartaalbasis aan toezichthouders gerapporteerd.

5.190 Onderzoekers hebben de agenda's, de stukken en samenvattende verslagen van de verschillende gremia (RvB, AC, RvC en Concernberaad) onderzocht op het aantal keren dat er over de ontwikkeling van de financiële resultaten van het concern gesproken is in 2006 (voor zover beschikbaar), 2007 en 2008. De resultaten daarvan worden hieronder vermeld.

(i) Het gebruik van de managementinformatie door het Concernberaad in 2006

5.191 Onderzoekers hebben vastgesteld dat in 2006 de management-informatie van de verschillende werkmaatschappijen van Meavita West en S&TZG door de desbetreffende directeur elke maand met zijn portefeuillehouder in de RvB en elk kwartaal met de voltallige RvB van Meavita West respectievelijk S&TZG werd besproken. De directeuren en de RvB van S&TZG kwamen tweewekelijks bijeen in het Concernberaad.

5.192 In het Concernberaad S&TZG van 28 augustus 2006 wijst Te Brake erop dat de consolidatie van het tweede kwartaal 2006 moeizaam verloopt doordat de standaard-rapportages niet of niet volledig worden ingevuld en dat dit ten koste gaat van de kwaliteit (met name de cijfers) van de rapportages aan de RvB en de RvC.[483]

(ii) Het gebruik van de managementinformatie door het Concernberaad in 2007

5.193 Begin januari 2007 wordt in het nieuwe Concernberaad gesproken over het verzoek van de concerncontroller over het aanleveren van de zogenaamde maandelijkse 'flash rapportage'. Er wordt genotuleerd:

De directeuren willen bekijken wat de waarde is van de aan te leveren informatie in relatie tot de inzet die dit aanleveren vergt.

5.194 Op 21 mei 2007 wordt in het Concernberaad de mededeling gedaan dat het concern over het eerste kwartaal 2007 een verlies heeft geleden van € 5 mln. In de volgende vergaderingen wordt regelmatig gesproken over de overproductie van AWBZ-zorg. Op 17 september 2007 wordt in het Concernberaad gesproken over het grote

---

483 Verslag Concernberaad S&TZG van 28 augustus 2006.

financiële tekort van het eerste halfjaar van € 25 mln, wat ook de verwachting is voor einde jaar.

5.195 Er wordt vastgelegd dat het tekort gevolgen zal hebben en dat de directeuren van de werkmaatschappijen beschikken over hun eigen cijfers maar niet over de cijfers van het concern:

> *Na de analyse worden de gevolgen duidelijk.* […] *De directeuren hebben hun kwartaalrapportages uitgewisseld maar zij beschikken niet over de rapportages van het concern.* […] *Met nog maar een kwartaal te gaan zijn er zorgen bij de directeuren over de solvabiliteit en de gevolgen voor de aanbesteding.*

5.196 Voor 1 oktober 2007 wordt de concernrapportage Q2[484] geagendeerd in het Concernberaad. Op 22 oktober 2007 (na het vertrek van Meuwese) wordt er gesproken over een actieplan 'Alle Hens aan Dek' van Van Hees, op dat moment de concerncontroller. In dit document maakt Van Hees een analyse van de situatie en schrijft onder andere:[485]

> *Ik adviseer het bestuur krachtig in te grijpen en krachtige ingrepen te laten plegen in de operaties, processen en de projecten en absolute duidelijkheid te scheppen over structuurvraagstukken.* […]
>
> *Het verlies van Meavita Nederland wordt veroorzaakt door, in relatie tot de afnemende dekkingsbijdrage, veel te hoge indirecte kosten, zowel op holding- als werkmaatschappijniveau. De afname van de dekkingsbijdrage wordt met name veroorzaakt door een lage productiviteit, een niet optimale personeelsinzet en hoge onrechtmatige (dus niet te declareren) productie.* […]
>
> *Businessfocus is in de laatste periode in onvoldoende mate uit de verf gekomen en energie is besteed aan niet core-business. Veel versnipperde en ongestructureerde projecten hebben veel focus verspild. Als gevolg van de onduidelijke besluitvorming en organisatiestructuur, was er onvoldoende focus op integraal financieel management.*

5.197 In het Concernberaad wordt later in 2007 voorts onder andere gesproken over saneringsplannen, het stopzetten van concernactiviteiten en het Businessplan Hulp wat per 1 januari 2008 zou moeten zijn ingevoerd. Verder wordt er vastgelegd dat er 'hard wordt ingegrepen' bij Meavita West: "*De Raad van Bestuur neemt zich voor om scherper* [in control] *te blijven.*"[486]

---

484 Concernrapportage Q2 2007 Meavita Nederland van 17 augustus 2007.
485 Alle Hens aan Dek, Concerncontrol aan RvB van 18 oktober 2007.
486 Verslag Concernberaad van 22 oktober 2007.

(iii) Het gebruik van de managementinformatie door het Concernberaad in 2008

5.198 Vanaf januari 2008 wordt er in het Concernberaad (dat vanaf 10 april 2008 Bestuursberaad heet) ten minste maandelijks gesproken over de financiële resultaten binnen het concern en van de verschillende werkmaatschappijen. Marring geeft aan dat dit gebeurde aan de hand van ter vergadering uitgereikte rapportages. Hierbij merkt zij op dat "*ondanks vastgestelde tijdvergaderschema's de onderliggende cijfers vanuit de werkmaatschappijen vaak last minute werden aangeleverd of gewijzigd.*"[487]

5.199 De verliezen blijven aanhouden en op 23 april 2008 luiden ook Marring en Meij de noodklok. In een brief aan de RvB en het Bestuursberaad met als bestandsnaam 'brandbrief' schrijven zij:

> *Met ingehouden adem bezien de controllers van de werkmaatschappijen en wijzelf de financiële situatie van Meavita Nederland. Het eigen vermogen is, op basis van voorlopige cijfers, geslonken met € 20 mln tot € 30 mln. Rekening houdend met de resterende TVfoon-verplichtingen (ca € 9 mln) een geconsolideerd maandelijks verlies van € 2,5 mln is Meavita niet in staat 2008 te overleven.* […] *De problemen die wij op dit moment signaleren zijn niet anders dan twee maanden geleden, maar de tijd is voortgeschreden en de resultaten op dit moment onvoldoende. Slechts indien er onmiddellijk maatregelen afgekondigd worden is een faillissement van de organisatie te voorkomen.*

(iv) Het gebruik van de managementinformatie door de RvB in 2006

5.200 Onderzoekers hebben de agenda's en stukken van de RvB van Meavita West uit 2006 niet aangetroffen. Uit de besluitenlijsten, die wel zijn aangetroffen, wordt niet duidelijk of er in 2006 op een gestructureerde manier over de financiële resultaten wordt gesproken binnen de RvB. Wel wordt er gesproken over de begrotingen en een mogelijk probleem met de productieafspraken in de thuiszorg.

5.201 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat naast de reguliere agendapunten in iedere vergadering een ronde werd gehouden waarin opmerkelijke zaken werden gemeld en ook melding werd gemaakt van de financiële resultaten. En voorts dat "*binnen de RvB maar buiten de reguliere RvB-vergadering een aantal financiële afstemmingsgesprekken plaatsvond*". Als voorbeelden hiervan noemen zij: het vrijwel wekelijks overleg tussen de concerncontroller en de portefeuillehouder financiën in de RvB, het maandelijks werkoverleg tussen directeur en portefeuillehouder in de RvB en de bespreking van de kwartaalrapportages van de

---

487 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag, p. 54.

werkmaatschappijen binnen de RvB met de concerncontroller ter voorbereiding van het reviewgesprek met de betreffende directeur.[488]

5.202 Zanin (controller Meavita West) verklaart in zijn interview dat elk kwartaal door de RvB gesproken werd met de directeuren van de werkmaatschappijen over de resultaten van de desbetreffende werkmaatschappij:[489]

> […] *maar een kwartaalrapportage dat weet ik zeker, dat was inderdaad een redelijk belangrijk moment waarop directeuren met hun controllers bij de Raad van Bestuur zaten,* […] *en vaak zat ik daar ook bij.*

5.203 Onderzoekers hebben slechts gedeeltelijk de beschikking gekregen over de agenda's en stukken van de RvB van S&TZG uit 2006. In de beschikbaar gekomen verslagen zijn geen inhoudelijke besprekingen aangetroffen van maand- en kwartaalrapportages. In het samenvattend verslag wordt wel gesproken over de noodzaak van het tijdig opleveren van maandrapportages en het verzenden van kwartaalrapportages aan de RvC.[490] Ook wordt gesproken over de jaarplannen 2007 en de overproductie. Net als in Meavita West vonden er ook op maand- en kwartaalbasis besprekingen plaats tussen de algemeen directeuren van de werkmaatschappijen en de leden van de RvB en zeer regelmatige gesprekken tussen de RvB en de concerncontroller.

(v) Het gebruik van de managementinformatie door de RvB in 2007

5.204 Ten laste van de jaarrekeningen van de verschillende werkmaatschappijen van MNL zijn over het jaar 2006 forse reorganisatievoorzieningen opgenomen in verband met de invoering van de WMO per 1 januari 2007. Onderzoekers hebben vastgesteld dat het daadwerkelijk uitvoeren van die reorganisaties, ondanks het feit dat de voorzieningen getroffen waren, pas later ter hand is genomen. In de stukken hebben onderzoekers per werkmaatschappij de volgende herstel-/reorganisatieplannen aangetroffen:

Onderdeel	Datum	Reorganisatieplan
TZG	12 september 2008	Reorganisatieplan Thuiszorg Groningen Financieel Gezond 2008/2009
Vitras/CMD	gradueel	Vitras/CMD heeft vanaf 2007 haar operaties aangepast aan de nieuwe omstandigheden. Eind

488 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag, p. 58.
489 Interview met Zanin van 25 november 2011, p. 3.
490 Samenvattend verslag RvB 18 april 2006, 15 mei 2006, 19 juni 2006 en memo Te Brake aan RvB van 19 juni 2006.

		2008 (niet gedateerd) is een plan gemaakt.
Meavita West	9 januari 2008	Meavita West Gezond! December 2007 – mei 2008
Sensire	gradueel	Sensire heeft vanaf 2006 haar operaties aangepast aan de nieuwe omstandigheden.

5.205 Voor de activiteiten die binnen MNL met het oog op de implementatie van de WMO zijn uitgevoerd, verwijzen onderzoekers naar hoofdstuk 8 van dit verslag.

5.206 Gedurende de eerste twee maanden van 2007 wordt in het samenvattend verslag van de RvB niets over de financiële resultaten vastgelegd. Op 12 maart 2007 wordt in de vergadering van de RvB genotuleerd:[491]

> *De Raad van Bestuur neemt kennis van de rapportage van de Maandcijfers Januari 2007. Geconstateerd wordt een zorgelijke achterstand van € 550.000 op de prognose.*

5.207 Op 10 april 2007 wordt in de RvB een notitie van Te Brake (concerncontroller) geagendeerd met als onderwerp: 'commentaar Maandrapportage Februari'. In deze rapportage maakt Te Brake melding van te laat (TZG en Meavita West) en te laat, niet volledig en zonder commentaar (Sensire) opgeleverde maandrapportages van de werkmaatschappijen. In de notitie wordt een aantal signalen gegeven over hogere omzetten dan begroot en hogere directe personeelskosten. Diverse onderdelen van het concern (Sensivation en MNL) hebben helemaal geen cijfers aangeleverd.

5.208 In de notitie vraagt Te Brake de RvB om de werkmaatschappijen te verzoeken over te gaan op maandafsluitingen. In het verslag van deze vergadering staat naar aanleiding van deze notitie dat er wordt besloten tot een specifieke bewakingsprocedure voor de WMO-ontwikkelingen. [492] Na deze vergadering stuurt Te Brake op 11 april 2007 nog een e-mail aan de RvB waarin hij aangeeft dat het wenselijk is om op korte termijn een inventarisatie te maken van alle maatregelen binnen MNL die de winstgevendheid structureel kunnen verbeteren. Hij wijst hier op de risico's van *overhead*, WMO, TVfoon en NSO.

5.209 Vervolgens wordt op 23 april 2007 in de RvB een notitie van Te Brake besproken die hij heeft opgesteld bij zijn vertrek als concerncontroller (in april 2007). Hij maakt hierin een prognose van de solvabiliteit, gebaseerd op de jaarrekening 2006, de begroting 2007 en de aankondiging van de WMO-effecten van Sensire, die hij extrapoleert naar het hele concern. Hij concludeert:

---

491 Samenvattend verslag RvB van 12 maart 2007.

492 Samenvattend verslag RvB van 10 april 2007.

Uit de voorgaande tabel blijkt dat de solvabiliteit van Meavita Nederland in rap tempo verslechtert tot een onacceptabel laag niveau. Deze solvabiliteit zal zeker gevolgen hebben voor de financierbaarheid van Meavita Nederland.

5.210 Naar aanleiding van deze notitie wordt in de RvB genotuleerd:

De Raad van Bestuur onderschrijft de zorg over de situatie, herkent de problematiek en de noodzaak voor te nemen acties, die inmiddels in gang zijn gezet. De gehanteerde extrapolatie van de cijfers van Sensire voor het gehele concern wordt beoordeeld als niet erg doordacht.[493]

5.211 In de RvB in de resterende 8 maanden van 2007 wordt over aangeleverde maand- of kwartaalrapportages van het concern of de verschillende werkmaatschappijen niets geagendeerd of genotuleerd.

5.212 Meuwese en Van de Meeberg geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat er, hoewel er niets over besprekingen vastligt in de samenvattende verslagen van de RvB, door de RvB wel degelijk regelmatig over de financiële resultaten is gesproken. Zo wijst Meuwese op financiële besprekingen in het Concernberaad, met de concerncontroller, met accountants, met (groeps-) directeuren etc.[494]

5.213 Onderzoekers vinden het opvallend dat in oktober 2007, ondanks het feit dat er op basis van de financiële resultaten zorgen moeten zijn ontstaan over de continuïteit van het concern, in de RvB nog steeds ook tijd wordt besteed aan de ontwikkeling van initiatieven buiten MNL. In de RvB-vergadering van 22 oktober 2007 wordt bijvoorbeeld nog genotuleerd dat de RvB positief staat tegenover een plan om, los van de bestaande *business*, op landelijk niveau zogenaamde Martha Flora-huizen te ontwikkelen.[495]

5.214 Van Kommer zegt hierover in zijn interview dat Van de Meeberg, in zijn woorden "*een van nature geboren optimist*", in die periode ook nog dacht dat nieuwe initiatieven zouden kunnen helpen.[496] Betrokkenen geven in hun reactie aan dat de Martha Flora-huizen geen nieuw initiatief was maar een lopende discussie over een bestaande business case en dat de Martha Flora-huizen MNL geen geld zouden kosten maar wel productie zouden opleveren. In december 2007 is het project gestopt. [497]

---

493 Samenvattend verslag RvB van 23 april 2007.

494 Reactie Meuwese op Conceptverslag, p. 15.

495 Samenvattend verslag RvB 22 oktober 2007; Martha Flora-huizen zijn gespecialiseerde verpleeghuizen voor dementerenden.

496 Interview met Van Kommer en Vestergaard van 27 januari 2012, p.38.

497 Reactie betrokkenen op herzien onderdeel van Conceptverslag hoofdstuk 5, onderdeel G, paragrafen (d) en (e).

(vi) Het gebruik van de managementinformatie door de RvB in 2008

5.215 Onderzoekers hebben hiervoor vastgesteld dat er in het Concernberaad (RvB en directeuren) vanaf 2008 maandelijks over de cijfers van het concern werd gesproken. In de RvB-vergaderingen wordt over bespreking van actuele cijfers in de eerste maanden van 2008 niets geagendeerd of genotuleerd. Wel wordt er gesproken over de Q4-cijfers 2007 en de begroting 2008. Vanaf 8 mei 2008, na het aantreden van Markensteyn, wordt financiën een standaard onderwerp op de agenda. Begin juli 2008 wordt zelfs een gedetailleerde maandrapportage per werkmaatschappij geagendeerd over de maand mei 2008.

5.216 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat er, hoewel er niets over besprekingen in de eerste maanden van 2008 vastligt in de samenvattende verslagen van de RvB, door de RvB wel degelijk regelmatig over de financiële resultaten is gesproken. Zo was Van de Meeberg voorzitter van het crisisteam in Den Haag, werden de reguliere maand- en kwartaalgesprekken gehouden en werd er veelvuldig overlegd met de accountants van PwC.

(vii) Het gebruik van de managementinformatie door de AC en RvT/RvC in 2006

5.217 De Q1-resultaten 2006 van Meavita West zijn blijkens de agenda's en samenvattende verslagen niet geagendeerd of besproken in de AC of de RvT. In juni 2006 komt het due dilligence-rapport van Meavita West beschikbaar, waarin door PwC analyses over de ontwikkeling van de relevante indicatoren gepresenteerd over voorgaande jaren en Q1 2006.[498] De resultaten van het tweede kwartaal worden geagendeerd voor de RvT van september 2006. Volgens een geannoteerde agenda heeft Van der Vorst de resultaten in deze vergadering ook gepresenteerd met enkele sheets. Over de bespreking van deze Q2-resultaten is in het verslag niets vastgelegd. Van der Veer verklaart in haar interview dat deze cijfers in deze vergadering besproken zijn. De Q3-cijfers 2006 zijn door de AC en de RvT niet ontvangen of besproken. Op 5 december 2006 verstuurt Van de Meeberg een brief aan de RvC waarin hij meldt dat het binnen Meavitagroep goed gaat maar dat er ook knelpunten zijn geweest. Ook meldt hij een overproductie van € 2 mln die hij verwacht grotendeels te kunnen opvangen binnen de vastgestelde begroting.[499]

5.218 In de informatie die in 2006 werd opgeleverd aan de RvC van S&TZG werden analyses in euro's gepresenteerd, maar ook hier ontbraken gestandaardiseerde overzichten van en normen voor de indicatoren. [500]

---

498 PwC's Bevindingen financieel onderzoek over Meavita West van 31 mei 2006.

499 Memo aan onderzoekers van Van der Veer van 25 juni 2012 en brief van Van de Meeberg aan RvT van 5 december 2006.

500 Stichting S&TZG Kwartaal Management Report 2006, RvC van 12 december 2006.

(viii) Het gebruik van de managementinformatie door de AC en RvC in 2007

5.219 De AC heeft op basis van verschillende besprekingen in 2007 een reglement opgesteld, dat is goedgekeurd in de RvC van 14 april 2008. In dit reglement wordt vastgelegd dat de AC het systeem van risicobeheersing, de financiële verslaglegging, de interne en externe audit en *compliance* beoordeelt.

5.220 In de eerste vergadering van de AC op 2 februari 2007 wordt er gesproken over de informatie-eisen van de AC:

> *De voorzitter geeft aan dat de commissie behoefte heeft aan informatie op sturingsrelevant niveau (niet te gedetailleerd). De heer Meuwese vult aan dat de organisatie grote zelfstandige werkmaatschappijen kent die op hoofdlijnen rapporteren. Er zullen door de Raad van Bestuur indicatoren worden vastgesteld waarover men wil beschikken en die ook in de Q-gesprekken aan de orde komen. Een aantal daarvan is ook voor de auditommissie relevant.*

In het verslag wordt vastgelegd dat Van der Veer een aantal specifieke onderwerpen noemt waarover de AC tevens informatie wil ontvangen. Bijvoorbeeld het beleidsplan, vastgoed, ICT, grote projecten (á la Meavita Thuis), risicomanagement, de interim managementletter en juridisch relevante punten. Volgens het samenvattend verslag is de doelstelling dat:

> […] *de auditcomissie gevoel krijgt bij de manier waarop en de professionaliteit waarmee in het concern dit soort kwesties worden aangepakt.*

5.221 Het AC spreekt over 'informatie op sturingsrelevant niveau'. Onderzoekers concluderen uit de tekst van Meuwese dat het de bedoeling was om relevante indicatoren aan de AC te presenteren en dat deze niet verder gedefinieerd worden.

5.222 Onderzoekers hebben een aantal commissarissen bevraagd op de informatie die zij nodig hadden om hun rol goed te vervullen.

Schrikkema verklaart hierover in zijn interview:[501]

> *Solvabiliteit, resultaat. Liquiditeit minder omdat dat eigenlijk nooit een probleem was.* […] *En dan uitgesplitst ook per werkmaatschappij. In periodes, wanneer daar aanleiding toe was, werd ingezoomd op de onderliggende productiviteitcijfers, ziekteverzuimcijfers, maar ook de kwaliteit van de administratie, dus de aansluitingen tussen, ik noem het maar even de indicatiestelling, urenregistratie, factuuradministratie, financiële administratie,*

---

501 Interview met Schrikkema van 16 april 2012, p 6.

Schrikkema geeft in zijn reactie op het Conceptverslag aan dat hij aan deze quote graag toegevoegd wil zien:[502]

> *Dit blikt terug op de praktijk uit 2007; de verwachting van de AC was natuurlijk dat de aan haar te verstrekken rapportages qua informatie- en sturingswaarde niet beperkter zouden worden.*

Van der Veer verklaart hierover in haar interview:[503]

> […] *enerzijds, denk ik, de* financials*. Als dat helder is, je budget en je zaken die je daar hebt, realisatie, je solvabiliteit en liquiditeit. Dat is helder. Ik zeg dan even: de kwalitatieve informatie, dat is ziekteverzuim. Dat is heel essentieel, dat heeft weer alles te maken met productiviteit, de medewerkertevredenheid, de klanttevredenheid.* […]
>
> *Onderzoeker:* […] *En die heeft u het hele jaar 2007 niet gezien, die productiviteitscijfers?*
>
> *Nee. Ziekteverzuim werd op een bepaald moment wel genoemd, dat dat dus met name bij de hulp heel hoog was.*

5.223 Op 2 april 2007 wordt in de RvC gesproken over de eindejaarsprognose 2006 die volgens een toelichting van Te Brake een tekort van ongeveer € 20 mln laat zien.

5.224 In de tweede vergadering van de AC van MNL (10 mei 2007) worden de accountantsverslagen over het jaar 2006 besproken met PwC (voor TZG/Sensire/Vitras/CMD) en E&Y (voor Meavita West).

5.225 Bij de bespreking van de jaarrekening van S&TZG in deze vergadering van de AC wordt vastgelegd dat de voorzitter verheugd is met de goede, genormaliseerde resultaten 2006. De accountant van PwC spreekt een aantal zorgen uit over de kwaliteit van de AO/IC van S&TZG, die onder het gemiddelde van de sector zit. PwC geeft het volgende overzicht van de kwetsbaarheden van de organisatie: de WMO-aanbestedingen in relatie tot de indicaties, de *mismatch* van de personeelsmix, de verschuiving van HV2 naar HV1, de beweging vanuit het CIZ naar lagere indicaties, de zorgzwaartepakketten, de kapitaallastennormering en het eigen vermogen in relatie tot de financieringsbehoefte. Verder wordt de conclusie getrokken dat er aanvullende controlemaatregelen nodig zijn, strakkere managementinformatie en een strakker kostprijzentraject.

5.226 Bij de bespreking over het accountantsverslag van Meavita West is accountant E&Y aanwezig. Meavita West heeft in de thuiszorg, zoals eerder in dit verslag besproken,

---

502 Reactie op herzien concept hoofdstuk 5 onderdeel G (d) en (e), p. 18.
503 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p 29 en 31.

met betrekking tot het laatste kwartaal van 2006 een aanzienlijk negatieve afwijking van het verwachte resultaat laten zien.[504]

5.227 In de managementletter 2006 en het accountsverslag 2006 van E&Y worden de nodige aandachtspuntenvoor Meavita West besproken. Zo wordt er gewezen op de risico's van de negatieve resultaatsontwikkeling, de managementinformatie, procesrisico's, TVfoon en productieregistratie. [505]

5.228 Op 29 mei 2007 worden in de RvC de resultaten Q1 2007 besproken. Die resulteren in een verlies van € 6,5 mln over dit kwartaal. De rapportage is bij de stukken door onderzoekers niet aangetroffen. In deze vergadering wordt besloten tot het houden van een extra AC-vergadering en een extra RvC-vergadering begin juli 2007.

5.229 In de AC van 4 juli 2007 wordt over de zorgelijke 5 maandsresultaten gesproken (€ 12,2 mln negatief). In deze vergadering wordt gesproken over onvoldoende betrouwbare cijfers (met name bij Meavita West), teruglopend volume en lagere prijzen, lagere herindicaties en de WMO. Op voorstel van de voorzitter wordt afgesproken "*dat in de RvC de mogelijkheden tot bijstelling, alsmede de impact op de jaareindeverwachting en de relatie naar de begroting aan de orde komen*."

5.230 Op 9 juli 2007 presenteert Van Hees (concerncontroller) genoemde vijf maandsresultaten in de RvC. Als eindejaarsverwachting wordt genotuleerd € 26,2 mln. negatief "*waarbij wordt uitgegaan van een somber scenario*".

5.231 In deze vergadering wordt een aantal maatregelen besproken om het tekort terug te brengen: terugdringen ziekteverzuim, extra audit naar AO/IC, geen aanvullende investeringen in TVfoon zonder goede *business case*, flexibilisering van het personeelsbestand en beloningsstructuur en een extra declaratie bij het zorgkantoor vanwege de problemen rond de registratie in IO bij TZG. Hierbij wordt vastgelegd dat het negatieve resultaat als gevolg van deze maatregelen zal kunnen worden beperkt:

> *De geconsolideerde EBITDA prognose wordt op € - 7,9 mln* [negatief] *geschat (€ 16,9* [negatief] *minus* [plus] *€ 9 mln besparingen door middel van de managementinspanningen binnen de werk-maatschappijen en de holding….).*

Ook worden de plannen over de vorming van een joint venture voor de hulpactiviteiten met Asito besproken.

---

504 E&Y inzake de beoordeling interne forecasts resultaat 2006 van 26 april 2006, zie punt 5.153.

505 Management letter 2006 van E&Y van 16 mei 2007 en accountantsverslag 2006 Meavitagroep van E&Y.

5.232 Meuwese spreekt de hoop uit dat aan het einde van het jaar 2007 het uiteindelijke resultaat nog zal meevallen.

5.233 Op 10 juli 2007 ontvangt accountant PwC van MNL de opdracht tot het uitvoeren van een aantal specifieke werkzaamheden in verband met de tegenvallende resultaten.[506] Ook geeft MNL begin juli 2007 een opdracht aan E&Y om een integrale risico-inventarisatie te doen van MNL en haar vier werkmaatschappijen.[507] [508]

5.234 In de AC van 3 september 2007 worden de resultaten van het eerste halfjaar besproken. Er wordt een Q2-kwartaalrapportage gepresenteerd zonder een overzicht van productiviteit, inzetmix en indicaties. Wel wordt er in de tekst enige aandacht aan besteed, maar concrete getallen worden hierbij niet genoemd. In het samenvattend verslag ligt vast dat Van der Veer en Schrikkema aangeven dat zij "*'in verwarring' zijn geraakt door de presentatie van de cijfers.*" De gepresenteerde halfjaarcijfers laten nu een tekort zien van € 17 mln terwijl tijdens de bijeenkomst in mei een tekort van deze hoogte voor heel 2007 was voorzien. Voor het jaar 2007 wordt nu een tekort voorzien van € 26 mln negatief. De leden van de AC spreken hun verontrusting uit.

> *De auditcommissie typeert een negatieve resuitaat van € 26 miljoen in 2007 als dramatisch' en 'onacceptabel'. De auditcommissie wil helderheid over de te nemen acties en wil helder afspraken maken over de aanpak. De mogelijke maatregelen vormen onderdeel van een pakket aan tegenmaatregelen. De commissie is gealarmeerd en wil de vinger aan de pols houden.*

5.235 Vervolgens wordt ook in de RvC van 3 september 2007 gesproken over de zorgelijke resultaten en de mogelijkheden om die te verbeteren:

> *Naar indicatieve verwachtingen zal Meavita Nederland eind 2008* [bedoeld zal zijn 2007] *bij ongewijzigd beleid een verlies van € 2,5 mln per maand lijden.*

5.236 In de RvC van 1 oktober 2007 wordt door Van der Veer het verslag van de AC verspreid en wordt door haar een aantal punten van kritiek geuit:

> *Er is onvoldoende sturing en inzicht op kosten. De cijfers variëren steeds. Er wordt onvoldoende in scenario's gedacht. Er is onvoldoende* sense of urgency *over de actuele situatie.*

---

506 Opdracht aan PwC tot het uitvoeren van een aantal specifieke werkzaamheden.

507 Opdracht aan E&Y om een integrale risico-inventarisatie te doen van MNL en haar vier werkmaatschappijen.

508 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat dat de RvC voor beide opdrachten de opdrachtgever is geweest. Reactie van Betrokkenen op Conceptverslag, p. 55.

5.237 Op 1 oktober 2007 zijn drie nieuwe commissarissen gestart en is een van hen, Berkers, ook toegetreden tot de AC. In haar interview geeft Berkers aan vanaf het begin van haar toetreden het gevoel te hebben gehad met MNL in een crisissituatie te zitten. Zij zegt vanaf dat moment alleen met de financiële situatie van het concern bezig geweest te zijn. De belangrijkste focus was om inzicht te krijgen in de cijfers. Hierbij vertrouwde zij op de aanstelling van Marring en Meij.[509]

5.238 Op 2 november 2007 wordt in een speciaal daartoe bijeengeroepen vergadering van de RvC het Aktieplan, gemaakt door de RvB met de algemeen directeuren, besproken.[510] Blijkens het samenvattend verslag merkt Schrikkema op dat er noodzaak is om te sturen op de verhouding direct en indirect personeel en ziekteverzuim.

> *Verdieping van de analyse is nog nodig. Door de concerncontroller kan niet worden aangegeven aan welke knoppen moet worden gedraaid.*

5.239 In het samenvattend verslag van deze vergadering staat dat de bestuurlijke aandacht voor de ontwikkeling van nieuwe *business* niet groot kan zijn en dat temporisering van enige maanden voor de hand ligt. De voorzitter van de RvC stelt dat: "*Meavita zich niet buiten relevante ontwikkelingen moet plaatsen*."

5.240 Ook in het nieuwe jaar 2008 komt er onvoldoende verbetering in de kwaliteit van de aangeleverde cijfers. Bij de AC op 26 mei 2008 wordt naar aanleiding van de Q1 cijfers 2008 genotuleerd:[511]

> *De heer Meij rapporteert dat de rapportage vanuit de werkmaatschappijen moeizaam verloopt. Omdat geen sprake is van een hiërarchische lijn tussen de controllers van de werkmaatschappijen en concerncontrol is het lastig om druk uit te oefenen.*

5.241 In augustus 2008 schrijft Markensteyn in zijn 'Analyse van Meavita Nederland':[512]

> *Onze rapportagestructuur (en-cultuur) maakt het onmogelijk om adequaat te sturen en, indien nodig, tijdig bij te sturen. Dat is, zoals ik al in een andere notitie schreef, te vergelijken met een TomTom die zegt dat je rechtsaf moet als je de afslag al lang en breed bent gepasseerd.*

5.242 In de hoorzitting van de vaste commissie voor VWS uit de Tweede Kamer[513] verklaart Laurey over de managementinformatie dat er voldoende materiaal was om op te sturen:

---

509 Interview met Berkers van 19 maart 2012, p.6.
510 Actieplan Meavita Nederland oktober 2007 'Herstel van de balans, aanpassing van de koers'
511 Samenvattend verslag AC 26 mei 2008.
512 Markensteyn, 'Meavita Nederland – analyse en richting'van 9 augustus 2008.
513 Tweede Kamer verslagjaar 2008-2008 26 632, Modernisering AWBZ.

Ik vind dat er, in de periode die ik er werkte, voldoende materiaal was om op te sturen. […] *Dat is natuurlijk niet aan de hand van één rapportage zo gegaan, daarvoor waren meerdere rapportages nodig.* […]

5.243 Hiernaar in zijn interview gevraagd, zegt Laurey echter over de kwaliteit van de managementinformatie:[514]

Ik denk op zich dat het dashboard wel voldeed aan de eisen die een moderne organisatie vraagt.

Onderzoeker*: Een van de dingen die wij van anderen gehoord hebben is dat het dashboard er wel was, maar dat de cijfers elke keer veranderden.*

Ja, of ze gingen op rood terwijl ze groen hadden moeten zijn, of ze waren groen terwijl ze op rood hadden moeten staan.

(f) Conclusie

5.244 Binnen Meavita West, S&TZG en later MNL was een P&C-cyclus van toepassing, waarin afspraken waren gemaakt over de op te leveren informatie en de frequentie daarvan. Het ontwerp van de P&C-cyclus kwam overeen met wat er in de zorg gebruikelijk was. [515]

5.245 Onderzoekers hebben tijdens hun onderzoek, op basis van analyses en interviews, *due diligence*-rapportages, managementletters en accountantsverslagen, geconcludeerd dat de sectoren thuiszorg en hulp voor wat betreft de bedrijfsvoering, vier essentiële indicatoren kennen: de indicaties, de productie (in uren en €) versus de productieafspraken, de inzet- of deskundigheidsmix, en de productiviteit. Voor woonzorg geldt, op basis van dezelfde bronnen, bezettingsgraad ziekteverzuim en, vanaf halverwege 2007, inzicht in de zorgzwaartepakketten en de daarmee samenhangende begrote formatie ten opzichte van feitelijke bezetting, als voorbereiding op de invoering van de financiering door middel van zorgzwaartepakketten per 1 januari 2009.[516]

5.246 Onderzoekers menen dat deze indicatoren niet alleen van groot belang waren voor de algemeen directeuren en de RvB om – ieder vanuit zijn rol – op te sturen, maar – vanwege het grote belang voor de rentabiliteit van de activiteiten – ook voor de RvC. Dit geldt te meer in een tijdsgewricht waarin – zoals in de Onderzoeksperiode het geval was – grote veranderingen in regelgeving en uitvoeringspraktijk optreden.

---

514 Interview met Laurey van 20 september 2012, p. 20.
515 Zie punt 5.83.
516 Zie punt 5.159.

Hierbij is het vanzelfsprekend dat een RvC een ander aggregatieniveau kiest dan (in een constellatie als de onderhavige) de RvB of de algemeen directeuren.[517]

5.247 De RvB van Meavita West stuurde in 2006 per werkmaatschappij, op basis van de informatie die gemaakt werd door de desbetreffende werkmaatschappij. E&Y heeft vastgesteld dat de RvB in 2006 over voldoende juiste stuurinformatie beschikte door verschillende rapporten te combineren.[518]

5.248 De RvT van Meavita West ontving in 2006 een geconsolideerd financiëel overzicht. Andere informatie (zoals operationele indicatoren en risicobeheersing) werd niet gerapporteerd. Onderzoekers hebben vastgesteld dat er gedurende het jaar 2006 met de AC en RvT is gesproken over de Q2 2006 resultaten, maar niet kunnen vaststellen dat is gesproken over de Q1 2006 en Q3 2006 resultaten.[519]

5.249 De RvB van S&TZG stuurde in 2006 per werkmaatschappij, op basis van de informatie die gemaakt werd door desbetreffende werkmaatschappij. E&Y heeft vastgesteld dat de RvB over voldoende juiste stuurinformatie beschikte door verschillende rapporten te combineren.[520]

5.250 De RvC van S&TZG ontving in 2006 een geconsolideerd financiëel overzicht. Voor wat betreft de indicatoren was voor de RvC per werkmaatschappij slechts op hoofdlijnen informatie beschikbaar; er werden geen analyses en vergelijkingen met *targets* op indicatoren gerapporteerd. In de *due diligence*-rapportage over S&TZG stelt E&Y dat het noodzakelijk is dat kwartaalrapportages worden geüniformeerd en de rapportage-eisen worden aangescherpt. Daarnaast wordt opgemerkt dat, hoewel de geconsolideerde kwartaalrapportage een positieve indruk maakt, er nog geen sprake is van meting vanuit de strategie herleide *performance*-indicatoren. Zo wordt niet inhoudelijk gerapporteerd over productiviteit/productie.[521]

5.251 Bij Vitras in 2006 en bij Meavita West in 2007 werd in maand- en kwartaalrapportages niet gestructureerd gerapporteerd op de relevante indicatoren.[522]

5.252 Door de AC is aan het begin van 2007 vastgelegd welke informatie zij wenste te ontvangen. De AC spreekt over informatie op sturingsrelevant niveau. Onderzoekers concluderen dat het de bedoeling was van de RvB om relevante indicatoren aan de AC te presenteren.[523]

---

517 Zie punt 5.159.
518 Zie punten 5.164 tot en met 5.168.
519 Zie punten 5.164 tot en met 5.168 en 5.217.
520 Zie punten 5.169 tot en met 5.172.
521 Zie punten 5.169 tot en met 5.172.
522 Zie punten 5.170 en 5.178.
523 Zie punten 5.219.

5.253 De kwaliteit en tijdigheid van hetgeen aan managementinformatie door de werkmaatschappijen aan het concern werd opgeleverd, was, in ieder geval in 2007, niet voldoende om op concernniveau geconsolideerde, betrouwbare stuurinformatie te ontwikkelen voor gebruik door de RvB, de AC en de RvC. Hoewel in januari 2008 een maandrapportage op concernniveau (de productie- en resultaatsmonitor) is ontwikkeld, is het tot juli 2008 niet gelukt volledig ingevulde geconsolideerde rapportages te presenteren omdat belangrijke informatie nog steeds in de daarvoor vereiste vorm ontbrak.[524]

5.254 De verschillende RvB-leden hebben in 2007 en 2008 voor hun informatievoorziening vooral gebruik gemaakt van de rapportages die door de individuele werkmaatschappijen werden opgeleverd en door de (een lid van) RvB met de desbetreffende directeur en diens controller werden besproken in de maand- en kwartaalgesprekken.[525]

5.255 Onderzoekers hebben in agendastukken en samenvattende verslagen van de RvB-vergaderingen van 2007 en de eerste maanden van 2008 weinig aangetroffen over bespreking van financiële cijfers. Zij hadden verwacht dat, gezien de zorgelijke ontwikkelingen, ook binnen de RvB-vergadering, en dus buiten aanwezigheid van de algemeen directeuren, zou worden gesproken over de te nemen en genomen acties en de resultaten daarvan. Meuwese en Van de Meeberg geven in hun reacties op het Conceptverslag aan dat op allerlei momenten en in allerlei gremia door de RvB over de financiën werd gesproken. Onderzoekers vinden het desondanks opvallend dat er hierover niets is vastgelegd in de samenvattende verslagen van de RvB.[526]

5.256 Tot september 2007 beschikten de algemeen directeuren van werkmaatschappijen niet over elkaars managementinformatie. Wel werd er in het Concernberaad gesproken over de maatregelen die nodig waren om de verliezen te beperken.[527]

5.257 Hoewel er in 2007 en 2008 vele malen door de AC en de RvC is vastgesteld dat de juiste informatie bij hen niet tijdig op tafel kwam, is het niet mogelijk gebleken om tijdig correcte informatie op concernniveau te produceren.[528]

5.258 Onderzoekers vinden het opvallend dat, waar in het fusiedocument wordt gesproken over doelstellingen die binnen afzienbare tijd te realiseren zijn, de doelstellingen die in de strategienota van april 2007 worden genoemd een horizon hebben van vier jaar zonder dat er tussentijdse resultaten zouden worden vastgesteld. De RvC heeft

---

524 Zie punten 5.179 tot en met 5.183 en 5.187.
525 Zie punten 5.212 en 5.215.
526 Zie punten 5.205 tot en met 5.212. Reacties op Conceptverslag van Van de Meeberg p. 13 en Meuwese p. 15.
527 Zie punten 5.195 en 5.197.
528 Zie punten 5.236, 5.237 en 5.241.

verschillende versies van de strategienota besproken. en was steeds ontevreden. De strategienota is in 2007 niet vastgesteld. [529] Op 29 september 2007 besprak de RvB een eerste versie van het Aktieplan, dat besproken zou worden in de RvC-vergadering van 1 oktober 2007. Dit plan wordt in oktober 2007 afgerond.[530]

5.259 De RvB is in april 2007 door Te Brake op de hoogte gebracht van een snel verslechterende solvabiliteit. De RvB heeft één van de uitgangspunten van deze prognose aangemerkt als niet doordacht, maar verder geen aanleiding gezien om de prognose te laten aanpassen.[531]

5.260 Hoewel in september 2007 in het Concernberaad over de zorgelijke omvang van de negatieve Q2-resultaten is gesproken, werd in de aansluitende RvB-vergadering daarover (blijkens het samenvattend verslag) niet nagesproken en werden daar geen conclusies getrokken. Wel werd daar gesproken over zaken als het naamgevingtraject en het rapport 'onbezorgd wonen op Bonaire'.[532]

5.261 De RvC van MNL was in april 2007 op de hoogte van de negatieve resultaten over 2006. Vanaf mei 2007 is de RvC op de hoogte geweest van de tegenvallende resultaten in de eerste maanden van 2007. Vanaf mei 2007 is er door de AC en RvC met de RvB vele malen vergaderd over de cijfers en de te nemen en genomen acties.[533]

5.262 De aanstellingen van Van de Meeberg als voorzitter RvB per 1 oktober 2007 en van een financieel directeur en een nieuwe concerncontroller per januari 2008 hebben, ondanks het ontwerp van een nieuwe rapportage op concernniveau, niet geleid tot de verbetering in de kwaliteit van de geconsolideerde managementinformatie die door de betrokken bestuurders en commissarissen als voldoende werd beoordeeld. Vanaf de aanstelling van Markensteyn in april 2008 worden de financiën standaardonderdeel van de RvB-agenda, maar ook Markensteyn en Laurey hebben uitgesproken dat de informatievoorziening onvoldoende was.[534]

5.263 De begroting van 2008 is erg optimistisch geweest en een aantal leden van de RvC realiseerden zich dit toen ook.[535]

---

529 Zie punt 5.211 en hoofdstuk 3, onderdeel D, paragraaf h.
530 Zie punt 5.101.tot en met 5.109
531 Zie punten 5.209 en 5.210.
532 Samenvattend verslag RvB-vergadering van 17 september 2007.
533 Zie punten 5.223 en 5.228.
534 Zie punten 5.241 en 5.243.
535 Zie punten 5.135 tot en met 5.143.

H. Treasury en cashmanagement

(a) In 2006

5.264 In de Kaderbrief S/TZG/Vitras/CMD 2007 van 14 augustus 2006 wordt gesproken over strategisch *treasury*-beleid. Er wordt vastgelegd dat de concerncontroller ook de werkzaamheden van *treasurer* verricht en in dat kader beschikt over "*alle binnen de Sensire/TZG/Vitras groep aanwezige 'overtollige liquiditeiten'*."

5.265 Onderzoekers hebben in interviews vernomen dat er ook bij Meavita West een *treasury*-statuut bestond. Hiernaar wordt ook verwezen in een rapportage die in de AC vergadering van 9 oktober 2006 is besproken.[536] Ook is aangetroffen een beschrijving van het cashmanagement in de AC-vergadering van 9 oktober 2006 waarin staat dat op basis van "*een nieuw ontwikkeld format aan alle business units het verzoek is gedaan om een liquiditeitsplanning op te stellen voor 2006 en 2007 en inzicht te geven in de realisatie van de kasstromen.*"

(b) In 2007

5.266 Op 2 februari 2007 wordt er in de AC gesproken over een *treasury*-statuut. Het verslag van deze vergadering hebben onderzoekers wel aangetroffen, maar de agenda en bijgevoegde stukken niet. In het verslag wordt het volgende vastgesteld:

> […] *besloten wordt conform het voorstel tot mei te handelen op basis van het voorliggende* Treasury-*statuut, waarbij de bepalingen uit het Statuut van Meavita* [West] *zullen worden gerespecteerd. In de volgende vergadering zal een voorstel worden gepresenteerd voor de tekst van het* Treasury-*statuut en de kaders waarbinnen de financiële middelen van de werkmaatschappijen op concernniveau zullen worden belegd. Dit zal een gedegen discussie vergen.*

5.267 In de RvB wordt op 10 april 2007 een concept *treasury*-statuut en het document 'operationeel *treasury*-beheer' besproken. Daarna wordt een en ander geagendeerd in de RvC op 29 mei 2007 en daar goedgekeurd.

5.268 In dit *treasury*-statuut is het volgende vastgelegd:

> *Het operationeel* treasury-*beheer zal door de treasurer, als onderdeel van concerncontrol, worden uitgevoerd. Decentraal zal de verantwoordelijkheid voor het werkkapitaalbeheer blijven liggen bij de werkmaatschappijen binnen de door de treasurer bepaalde richtlijnen.*

---

536 Auditcommissie Meavitagroep 16 oktober 2006, Beleggingsresultaten.

5.269 De bankrelaties van Sensire, TZG, S&TZG en Vitras/CMD zijn ondergebracht bij de Rabobank Haaksbergen. Van Diermen zegt hierover in zijn interview:[537]

> *Sensire zat al bij Haaksbergen. Op een gegeven moment vond het concern, maar dat was na de fusie natuurlijk, dat er één bank moest zijn, in het kader van de fusies. Toen zijn een aantal banken langs geweest en uiteindelijk is de Rabobank uitgekomen als winnaar.*

5.270 Meavita West bleef bij Rabobank Den Haag bankieren. In de interviews met de controllers hebben onderzoekers vastgesteld dat de *treasury*-activiteiten vooral lokaal bij de werkmaatschappijen bleven plaatsvinden en dat af en toe, vooral wanneer er sprake was van een liquiditeitstekort, door de RvB werd besloten wie dat zou financieren.

5.271 Van Diermen zegt hierover in zijn interview dat hij bij Sensire een maandelijkse liquiditeitsplanning maakte en dat alle werkmaatschappijen in hetzelfde format aan het hoofdkantoor een dergelijk overzicht rapporteerden. Het hoofdkantoor trad op wanneer er bij een van de werkmaatschappijen een liquiditeitstekort ontstond:[538]

> *Concern trad alleen op als tijdelijk een werkmaatschappij in de problemen kwam, zoals Den Haag en Groningen is overkomen. We moesten dan als Sensire tijdelijk geld beschikbaar stellen om elders een acuut probleem op te lossen.*

5.272 In zijn interview zegt Haverkamp (controller Meavita West) over de liquiditeitspositie van Meavita West:[539]

> *Ik heb de jaarrekeningen 2006 naar de bank gestuurd. Dat was een slecht bericht voor de bank.* […] *We zaten vrij snel bij bijzonder beheer, er was een kredietfaciliteit bij de Rabobank en tegelijkertijd waren er allerlei vorderingen verpand en er was ook een effectenportefeuille bij de Rabobank, die was ook verpand. Daar was ik in ieder geval als controller ontstemd over, want die verpande effectenportefeuille en vorderingen vertegenwoordigden een veel grotere waarde dan de kredietfaciliteit. Er was druk op de liquide middelen.*

5.273 Op 13 april 2007 is een formele lening overeenkomst gesloten van € 7,2 mln tussen Sensire en MNL, getekend door Meuwese voor Sensire en Van de Meeberg voor MNL.

5.274 In de risico-inventarisatie die E&Y in december 2007 heeft opgeleverd staat:

---

537 Interview met Van Diermen van 7 december 2011, p.6.
538 Interview met Van Diermen van 7 december 2011, p 6.
539 Interview met Haverkamp van 25 november 2011, p 35.

> *Het risico bestaat dat MNL het komende half jaar betalingsproblemen ondervindt indien de liquiditeit niet wekelijks wordt bewaakt. Uit de door ons afgenomen interviews is niet gebleken dat een dergelijke bewaking van liquiditeit op dit moment plaatsvindt.*

5.275 De accountant heeft verschillende keren in zijn rapporten aandacht gevraagd voor de verschuiving van liquiditeiten binnen het concern en de afspraken die daarover onderling gemaakt zouden moeten worden. Op 1 mei 2007 wordt door PwC het accountantsverslag S&TZG 2006 opgeleverd. Deze stichting werd per 1 januari 2007 omgedoopt tot MNL. In dit verslag staat:

> *Sensire & TZG heeft ultimo 2006 diverse rekening-couranten met gelieerde stichtingen en BV's zoals Sensire, Vitras en Thuiszorg Groningen. Daarnaast hebben voornoemde entiteiten onderling nog rekening-courant verhoudingen met elkaar en brengen zij elkaar onderling kosten in rekening. Aan deze doorbelastingen liggen geen overeenkomsten ten grondslag waardoor de zakelijkheid hiervan kan worden betwist. Wij adviseren u om onderlinge doorbelastingen en verrekeningen tussen gelieerde stichtingen en BV's te formaliseren en in uw treasury-beleid expliciete uitgangspunten op te nemen met betrekking tot de gewenste omvang van de onderlinge rekeningcouranten (o.a. in verband met beperking van de risico's). Het is in dat kader wenselijk om op concernniveau nadere afspraken te maken over de gewenste (maximale) onderlinge rekening-courant verhoudingen.*

5.276 In het accountantsverslag 2007 van MNL dat door de problemen met de jaarrekening 2007 pas in april 2009 is opgeleverd, staat:

> *Binnen Meavita Nederland lenen werkmaatschappijen onderling geld aan elkaar uit, al dan niet op verzoek van Meavita Nederland. Als gevolg hiervan zijn de rekening-courant posities in 2007 sterk opgelopen. Reeds in ons accountantsverslag 2006 meldden wij u dat deze onderlinge rekening-courant verhoudingen zonder onderliggende overeenkomsten, de juridische maatregelen in het kader van de onderlinge aansprakelijkheid ondergraven.* […]. *Gezien de intercompany standen ultimo 2007 moeten wij concluderen dat dit advies niet is opgevolgd.*

5.277 In het najaar van 2007 wordt bij Vitras/CMD besloten tot de verkoop van drie panden[540] "*om de resultaten 2008 te verbeteren en de indirecte en facilitaire kosten te verlagen*".[541] Deze panden zouden leeg worden opgeleverd.

---

[540] 2x Zandstraat Veenendaal, 1x Jachtlaan Bilthoven.

[541] Brief van Van Lingen aan Markensteyn, Inventarisatie onroerend goed van 12 augustus 2008

(c) In 2008

5.278 Op 25 juni 2008 stelt de RvB aan de RvC voor om selectief onroerend goed te verkopen om een faillissement te vermijden. In het samenvattend verslag van deze vergadering staat dat Rabobank alleen extra middelen ter beschikking wil stellen door een *sale -en leaseback* van het totale onroerend goed. In het verslag wordt vastgelegd:[542]

> *De Raad van Commissarissen keurt goed dat de RvB onroerend goed verkoopt waarbij een sale- en leaseback constructie indien mogelijk vermeden moet worden.*

5.279 In aanloop naar de verkoop schijft Moret een notitie aan Van Lingen met een kopie aan Marring waarin hij stelt dat de voorgenomen pakketverkoop niet in het belang is van Vitras/CMD.[543] In zijn interview zegt Moret dat Vitras voldoende liquiditeiten had (EUR 7 mln.) en dat de te betalen huur in de jaren na verkoop zou leiden tot een verhoging van huisvestingslasten en dus van de prijs voor de gemeente van het maatschappelijk werk. Volgens Moret was de gemeente ook ontstemd hierover. [544]

5.280 Van Lingen stuurt de notitie van Moret door aan Markensteyn en zij vraagt hem met klem af te zien van de *sale/lease back*-constructie en suggereert een hypothecair krediet op de panden te nemen. [545]

5.281 Marring geeft in haar interview aan dat zij de vestiging van hypothecaire geldleningen heeft onderzocht maar dat banken hiermee niet hebben ingestemd. Zij verklaart dat Rabobank niet wilde omdat men bang was voor *actio pauliana*.[546]

5.282 Moret verklaart het volgende aan onderzoekers: [547]

> *Met behulp van makelaar Ans de Wijn wordt de verkoop van de panden doorgezet. Van Vitras betreft het de eerder genoemde drie panden die leeg zouden worden opgeleverd en acht andere panden die Vitras daarna terug zou huren. De Wijn had eerder een taxatie gedaan voor een individuele verkoop van de Vitras panden. Bij deze taxatie heeft Wijn de opbrengstwaarde van de panden op minimaal € 8,5 mln geschat en bij optimale verkoop € 10,6 mln. De gerealiseerde verkoopopbrengst bij de pakketverkoop van de panden is de € 7,4 mln (exclusief kosten verkoop). Vitras claimt hierdoor een financiële schade geleden te hebben van tussen de € 1,1 en € 3,2 mln. omdat Vitras/CMD immers zelf geen tijdsdruk had om in een pakket te verkopen.*

---

542 Samenvattend verslag RvC van 25 juni 2008.

543 Notitie van Moret aan van Lingen met een kopie aan Marring: 'Financiering, regiopositie en resultaat 2008 en volgende jaren' van 13 augustus 2008.

544 Interview met Moret van 11 november 2011, p. 5 en 6.

545 Notitie van Van Lingen aan Markensteyn, Inventarisatie onroerend goed van 12 augustus 2008

546 Interview Marring van 23 november 2011, p. 28.

547 Notitie aan onderzoekers van Moret van 21 november 2011.

5.283 Omdat de oorspronkelijke taxatierapporten door Vitras/CMD zijn vernietigd hebben onderzoekers de juistheid hiervan niet kunnen vaststellen.

5.284 In een voorstel van december 2008 van Marring over de afwikkeling van de concernkosten en intercompany verhoudingen blijkt dat het concern voor € 19.2 mln gefinancierd is geweest door Sensire (€ 16,7 mln) en TZG (€ 2,5 mln) [548]Een opstelling van de posities van Sensire hebben onderzoekers aangetroffen in een notie van Van Rixtel aan de RvB van begin december 2008.[549] Vaststaat dat gelden van Sensire zijn gebruikt voor de verwerving van de bestuurspositie in Vitras/CMD, de aankoop van 15.000 TVfoons, de verwerving van het belang in de Drie Notenboomen BV en de dekking van een liquiditeitstekort van Meavita West in 2007. Omdat zorgkantoor Menzis in 2006 een zorginkoopovereenkomst heeft gesloten met S&TZG zijn vanaf die tijd de voorschotten door Menzis betaald op een rekening van S&TZG, vanaf 1 januari 2007 MNL. Van Rixtel stelt dat gedurende het jaar 2007 deze liquiditeit regelmatig met grote vertraging werd doorbetaald aan Sensire en TZG, die de productie leverden.

(d) Conclusie

5.285 De liquiditeitsplanning werd op maandbasis door het hoofdkantoor gevolgd.[550]

5.286 Bij verschillende onderdelen van het concern zijn regelmatig liquiditeitsproblemen geweest.[551] Het concern stelde, wanneer dit het geval was, vaak liquiditeiten van Sensire beschikbaar.[552]

5.287 De afspraken rond de (vaak forse) rekening-courantverhoudingen tussen de verschillende rechtspersonen van het concern, waarbij Sensire en TZG optraden als crediteur, zijn, ondanks aanbevelingen van de accountant, niet vastgelegd in contracten.[553]

5.288 Sensire merkt in haar reactie op het Conceptverslag op dat het verslag van onderzoekers niet compleet zou zijn zonder een conclusie over de leningen van Sensire aan MNL en het achterhouden van de nacalculatie AWBZ 2006[554] door MNL. Onderzoekers begrijpen dat Sensire gebaat is bij een oordeel over de rechtmatigheid van deze leningen en het niet-doorbetalen van de uit hoofde van de

---

548 Verliesfinanciering Sensivation en MNL, verwerking *intercompany* verhoudingen. Notitie van Marring van 3 december 2008.

549 Brief van 8 december 2008 aan RvB (Laurey en Kuiper) van Stichting Sensire.

550 Zie punt 5.65.

551 Zie punten 5.271 en 5.274 .

552 Zie punt 5.271.

553 Zie punten 5.275 en 5.276. Hieraan doet niet af dat onderzoekers hebben vastgesteld dat een driejarige lening van Sensire aan MNL, niet zijnde een lening in rekening courant, wel schriftelijk is vastgelegd.

554 Zie hoofdstuk 7, onderdeel C.

nacalculatie ontvangen gelden. Niettemin beperken onderzoekers zich tot het beschrijven van de feiten.[555]

5.289 De RvB van MNL heeft in 2008 tot de verkoop van panden door middel van een *sale/lease back*-constructie.Wegens de snelheid van de transactie werd gekozen voor een veiling van een pakket van verschillende panden van het concern in plaats van verkoop pand voor pand. Omdat Vitras/CMD zelf geen tijdsdruk had om *en masse* te verkopen claimt Vitras/CMD hierdoor een financiële schade geleden te hebben van tussen de € 1,1 en € 3,2 mln. Onderzoekers hebben de juistheid van deze claim niet kunnen vaststellen.[556]

I. Productieregistratie en -verantwoording

5.290 Op basis van de Wet marktordening gezondheidszorg (WMG) heeft de NZa nadere regels gesteld om uitwerking van het in de wet bepaalde inzake de AO/IC gestalte te geven. In het jaar 2005 werd de Kaderregeling AO/IC van toepassing. De regeling stelde gedetailleerde eisen aan zorginstellingen ten aanzien van de productieregistratie en -facturering. Zo moesten, behalve de algemene administratieve gegevens van een cliënt, ook de verwijzing, het indicatiebesluit, de zorgzwaarte, het zorgplan, de geplande datum van aanvang zorgverlening, de werkelijke datum aanvang zorgverlening, de geleverde zorgprestatie en de mutaties in de zorgverlening worden vastgelegd. Oorspronkelijk was het de bedoeling dat reeds bij de productieverantwoording van instellingen over 2005 een bestuursverklaring zou worden gegeven. Halverwege 2005 werd door de NZa bekendgemaakt dat in 2005 nog geen bestuursverklaring AWBZ-productieregistratie en facturering behoefde te worden opgesteld, maar dat er slechts een rapportage van bevindingen over de status van de AO/IC werd verlangd, de zogenaamde 'nulmeting AO/IC'. [557]

5.291 In de nulmeting moest worden vastgesteld of de instelling voldeed aan de eisen van de regeling. Als de zorgaanbieder niet voldeed, moest het bestuur verklaren op welke punten niet werd voldaan en waarom niet. Binnen Coziek[558] zijn afspraken gemaakt om de werkzaamheden rond de invoering van de Kaderregeling op een gestandaardiseerde wijze uit te voeren en op een uniforme wijze hierover te rapporteren. De rapportage van de instelling werd vervolgens beoordeeld door een accountant. In de rapportages van bevindingen werd door accountants de volgende bepaling opgenomen: [559]

---

555 Reactie Sensire op Conceptverslag bij onderdeel C.

556 Zie punten 5.274 tot en met 5.279 .

557 NZa, 15 juli 2005, Informatie over de wijziging in de voorschriften voor de introductieperiode (2005) van de Kaderregeling AO/IC AWBZ productieregistratie en facturering.

558 De commissie van overleg van (grote) accountantskantoren die werkzaam zijn in de gezondheidszorg.

559 Format Coziek.

Onze werkzaamheden zijn verricht in overeenstemming met in Nederland aanvaarde richtlijnen inzake opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden. De opdracht houdt in dat op het in de statusrapportage AO/IC AWBZ opgenomen bevindingen, cijfermateriaal en toelichtingen geen accountants controle is toegepast en dat evenmin een beoordelingsopdracht is uitgevoerd. Een en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleend omtrent de getrouwheid van de in de statusrapportage AO/IC opgenomen bevindingen, cijfermateriaal en toelichtingen daarop, anders dan ter zake van de aspecten zoals door ons onderzocht en waarover dienovereenkomstig door ons in deze rapportage wordt gerapporteerd.

5.292 In december 2006 heeft de NZa de Regeling AO/IC AWBZ Zorgaanbieders uitgebracht die per 1 januari 2007 ging gelden.[560] Deze nieuwe regeling werd met instemming van alle partijen ook van toepassing verklaard op het jaar 2006. Ten opzichte van de Kaderregeling AO/IC is in deze regeling een aantal punten waaraan moest worden voldaan, verduidelijkt. De bestuursverklaring is afgezwakt tot de algemene verklaring van de RvB bij het productieafsprakenformulier, waarvan de AO/IC verklaring onderdeel uitmaakt.

5.293 De bevindingen in dit onderdeel gaan over de productieregistratie- en verantwoording voor zover relevant voor de afrekening van de geleverde productie. In hoofdstuk 7 (overproductie van AWBZ-zorg) wordt ingegaan op de productieadministratie en de mogelijkheid om op basis van die registratie de productie te sturen.

(a) Meavita West

(i) Productieregistratie en verantwoording Meavita West jaarrekening 2006

5.294 Volgens Hilverda van E&Y is Meavita West in 2004/2005 gestart met het op orde brengen van haar productieverantwoording door bijvoorbeeld procedures te beschrijven. In 2005 is bij Woonzorg en Thuiszorg door E&Y de nulmeting uitgevoerd waarbij de opzet (maar niet de werking) van het systeem van AO/IC-maatregelen werd getoetst. Hierbij is, volgens Hilverda, de landelijk binnen het Coziek afgesproken formatrapportage gebruikt. Conclusie van dit onderzoek is geweest dat Thuiszorg en Woonzorg op het moment van de statusmeting aan de gestelde normen uit de Kaderregeling AO/IC voldeden.[561]

---

560 NZA CA/NR 100/053.

561 Rapportage van bevindingen over de status AO/IC conform de voorschriften van de Kaderregeling AO/IC AWBZ productieverantwoording en facturering. Van E&Y aan Meavita Thuiszorg van 11 november 2005 en aan Meavita Woonzorg van 11 november 2005.

5.295 In het accountantsverslag van E&Y naar aanleiding van de controle bij de jaarrekening 2006 wordt gesteld dat: [562]

> […] *gedurende het jaar 2006 intern veel aandacht is gegeven aan het op orde brengen van de interne beheersorganisatie. E&Y heeft hierbij bij het 'verantwoordingsdocument totaalbedrag productie 2006' van Meavita Thuiszorg, Meavita Woonzorg en Meavita Leiden BV een goedkeurende verklaring afgegeven.*

5.296 Onderzoekers hebben vastgesteld dat het bestuur van Meavita West bij de productieverantwoording 2006 per 31 december 2006 een verklaring heeft ondertekend waarin wordt gesteld dat Meavita West niet voldeed aan de Regeling AO/IC AWBZ Zorgaanbieder. Onderzoekers hebben in hun rondgang langs verschillende accountants en in de literatuur hierover geen enkele zorgaanbieder kunnen vinden die in 2006 een verklaring heeft ondertekend die inhield dat zij wel aan de regeling voldeed.

5.297 In de ruimte voor toelichting is in de bestuursverantwoording van Meavita in het formulier *'verantwoordingsdocument totaalbedrag productie 2006'* in het onderdeel *'nulmeting werking AO/IC per 31 december 2006*' van Woonzorg en Thuiszorg het volgende opgenomen:

> *Er is bij de vraag, voldoet de AO/IC in uw organisatie aan de voorwaarde zoals gesteld in de "regeling AO/IC zorgaanbieders 2007" een NEE ingevuld omdat op een aantal te controleren onderdelen niet of onvoldoende aansluiting gevonden kon worden aan de gestelde eisen vanuit de Kaderregeling AO/IC. Meavita West heeft aan de accountant het verzoek neergelegd om in het 2de kwartaal 2007 opnieuw de Kaderregeling AO/IC op haar werkwijze te toetsen en met name die onderdelen waarvoor bij de verklaring 2006 onvoldoende is gescoord.*

5.298 Vanaf 2007 werd de huishoudelijke hulp gefinancierd op basis van de WMO in plaats van de AWBZ. Dit stelde nieuwe eisen aan de verantwoording over de productie, zowel in het jaarverslag als in de verantwoording aan de gemeenten. In het algemeen stelden gemeenten de eis dat voor de productieverantwoording van de WMO aan de vereisten van de Regeling AO/IC AWBZ Zorgaanbieders moest worden voldaan.

5.299 In de managementletter uit december 2007 van PwC wordt gesteld dat Meavita West op dat moment niet voldoet aan de Regeling AO/IC: [563]

> *Wij constateren dat Meavita West op dit moment niet voldoet aan de regeling AO/IC AWBZ zorgaanbieders. De regeling AO/IC vereist onder meer een bepaalde minimum vastlegging van de specifieke*

---

562 Stichting Meavitagroep, uitkomsten controle en overige informatie, Den Haag 16 mei 2007.

563 Managementletter Stichting Meavitagroep , PwC van 18 december 2007.

> *documenten in het cliëntdossier, het benoemen van de interne controlefunctie, het uitvoeren van interne controles en een accountantsverklaring ten aanzien van de juistheid van de productie.* […]. *De bevindingen zijn zo ernstig dat, indien deze niet verbeterd worden, zij direct gevolgen hebben voor onze accountantsverklaring bij de productieverantwoording over 2007.*

5.300 Naar aanleiding van de productieverantwoording 2007 rijzen er vragen bij de controller van Meavita West (Meij), over de juistheid van de productieverantwoording 2006. Hij schrijft hierover een memo dat als Bijlage 10 is gehecht aan het verweerschrift van Curatoren. [564] In hoofdstuk 3 van het memo ('geconstateerde problemen Regeling AO/IC AWBZ zorgaanbieders') wordt door Meij een aantal stellingen ingenomen over de, in zijn ogen, gebrekkige controle door E&Y op de productieverantwoording bij Hulp, Thuiszorg, Leiden en Woonzorg. In dit hoofdstuk gaan onderzoekers in op de productieverantwoording over het jaar 2006 door Meavita West en controle daarop door E&Y. Onderzoekers behandelen de stellingen uit het memo niet per stuk. Het restant van het memo van Meij wordt door onderzoekers besproken in hoofdstuk 6, onderdeel C.

5.301 In het interview met Hilverda van E&Y verklaart deze over de productieverantwoording en de controle daarop:[565]

> *Bij Meavita Woonzorg is gekozen voor een vrij uitvoerige interne controle op de productieregistratie, dat wil zeggen dat zij geen deelwaarnemingen hebben gedaan, maar een integrale controle. Dit was niet per se nodig, maar Meavita wilde een kwaliteitsslag maken in de productregistratie, wetende dat niet alle indicaties op orde waren door de achterstand bij het CIZ. Naast de integrale controle bij woonzorg is bij thuiszorg gekozen voor een uitgebreide deelwaarneming die intern is uitgevoerd. Hier kwamen signaallijsten naar voren die in eerste instantie hoog uitpakten, maar dat bleek te komen door het ontbreken van indicaties en het overschrijden van zorg. Bij dit laatste zijn vervolgacties ingezet en voor de indicaties is bij het CIZ navraag gedaan.*

5.302 In het interview en latere correspondentie met Haverkamp (die in 2007 als controller bij Meavita West is begonnen maar al eerder in andere functies werkzaam was binnen Meavita West) stelt hij over de productieverantwoording van 2006 het volgende met betrekking tot de controle van E&Y over 2006:[566]

> […] *Ik denk wel dat de controle door E&Y, zeker over 2006, zoals ik dat heb waargenomen, zeer beperkt is geweest. Ik heb weleens gezegd: het is afgeraffeld. En ik denk ook dat hun verklaring over de*

---

564 Memo Meij aan RvB inzake accountantscontrole voorgaande jaren van 22 juli 2008.
565 Interview met Hilverda van 12 april 2012, p. 4.
566 Interview met Haverkamp van 25 november 2011 en correspondentie naar aanleiding van dit interview.

jaarrekening van 2006 ook naar mij toe een zekere geruststellende werking heeft gehad. Op basis van die rapportage zou ik niet verwachten dat de thuiszorgproductie ineens ettelijke procenten onrechtmatige zorg bevat. Hetgeen wel zo is geweest. […]

Helaas beschik ik niet over een dossier waaruit hard blijkt dat zaken niet klopten met als resultaat dat de accountantsverklaring bij de productieverantwoording 2006 anders zou moeten luiden ofwel dat sprake zou moeten zijn van een afboeking op de verantwoorde productie. Ik ben zelf niet betrokken geweest bij de productieverantwoording 2006. Het gaat hier feitelijk om de vraag op welke wijze de intern geconstateerde foutpercentages van respectievelijk 7,4%, 6,7%, 9,4% en 12,9% over Q1, Q2, Q3 en Q4 konden worden teruggebracht tot onder de fouttolerantie van 1%. Welke werkzaamheden door E&Y zijn uitgevoerd en welke veronderstellingen zijn gemaakt is mij niet bekend. In algemene zin is in de reactie van E&Y aangegeven op welke wijze dat is gebeurd. Of fouten daarmee konden worden gereduceerd tot onder de fouttolerantie kan ik helaas niet meer nagaan. In het licht van de productieverantwoording over 2006 ben ik in ieder geval verbaasd over het eindresultaat van de productieverantwoording 2006 zijnde een volledig verantwoorde productie binnen de vastgestelde fouttolerantie.

Zeker is dat in 2007 bij gelijkblijvende processen en systemen voor extramurale AWBZ-zorg, zonder aanvullende afspraken met het Zorgkantoor in ieder geval sprake zou zijn geweest van aanzienlijke niet-gelegitimeerde productie. Door aanvullende afspraken met het Zorgkantoor is dit aanzienlijk gereduceerd maar was nog steeds sprake van een afboeking op de productie.

Hierbij zijn ook nog de volgende feiten van belang:

- 1. De systemen van Meavita Thuiszorg waren zo ingeregeld dat een minimale tijd van 15 minuten werd gehanteerd en een afronding van toepassing was op 5 minuten naar boven. Hieromtrent waren geen afspraken gemaakt met het zorgkantoor. E.e.a. is naar voren gekomen in het kader van een EDP audit door PwC.

- 2. Medio 2005 is een lijst vastgesteld met cliënten die zorg ontvangen maar niet over een rechtgeldige indicatie beschikten. Deze legitimatielijst bestond voor Meavita Thuiszorg uit een aantal A4'tjes. Overigens bleek uit niets dat dit inderdaad de met het zorgkantoor en het CIZ afgestemde lijst was. Eén van de prioriteiten van het CIZ was om deze lijsten in samenwerking met de zorgaanbieders weg te werken. In 2007 bleek dat een groot aantal cliënten die op deze legitimatielijst stonden nog steeds zorg te ontvangen zonder rechtsgeldige indicatie. Pas toen wij dit in 2007 ontdekten is hierop actie ondernomen.

Hoewel het voor de organisatie natuurlijk prettig was dat de productieverantwoording 2006 zonder afboeking in verband met niet gelegitimeerde productie door E&Y van een goedkeurende

accountantsverklaring is voorzien, is het management ervan overtuigd geraakt dat de processen en interne beheersing van de productie op orde was. Dit heeft daardoor geen prioriteit gekregen. In mijn optiek was dat niet het signaal wat de accountant gegeven de feitelijke omstandigheden had moeten geven.

5.303 Op basis van deze stellingen hebben onderzoekers navraag gedaan bij CZ, de huidige uitvoerder van Zorgkantoor Haaglanden (destijds was dit Delta Lloyd), over de afspraken die er lagen met Meavita West over de productieverantwoording in 2006. Engelhard, beleidsmedewerker Beheersbureau van CZ, heeft aan onderzoekers laten weten dat het zorgkantoor kon leven met de manier waarop de productie in 2006 werd verantwoord:

Ik heb naar aanleiding van uw vragen gesproken met de toenmalige teamleider Zorginkoop van Zorgkantoor Haaglanden. De door haar geschetste werkwijze komt overeen met wat ik zelf ook begrepen heb.

- *Substitutie op cliëntniveau werd in 2006 toegestaan mits gebruik werd gemaakt van substitutie van duurdere naar goedkopere functies en het totaal van de indicatie niet werd overschreden.*

- *Substitutie op macroniveau tussen te declareren functies ten opzichte van de productieafspraak werd in 2006 bij de nacalculatie toegestaan mits de totale P&Q afspraak niet werd overschreden.*

- *Gebruikelijk was het om af te ronden op 5 minuten. Dat er ook werd afgerond op kwartieren was wel bekend, maar er werd doorgaans geen actie op genomen. In voorkomende gevallen werd, na het constateren tijdens een materiële controle, de aanbieder gesommeerd dit voor de toekomst te wijzigen. Er vond geen terugvordering plaats.*

- *Het gebruik van de systematiek planning = realisatie was bij het zorgkantoor bekend. Dit was ook de wijze waarop het automatiseringssysteem (TIS) van Meavita werkte. Het zorgkantoor was van mening dat het risico beperkt was doordat de gedeclareerde uren rechtstreeks gekoppeld waren met de op te leggen eigen bijdrage. Daarnaast leunde het zorgkantoor op de accountantsverklaring en materiële controles.*

5.304 Over de ontbrekende indicaties van het CIZ, zoals genoemd door Meij en Haverkamp, zegt Hilverda in zijn interview dat dit een probleem was voor de gehele sector:[567]

---

567 Interview met Hilverda van 12 april 2012, p. 4.

> *Dit was een probleem, want het CIZ werd in die tijd overstelpt met aanvragen, en kon hier niet aan voldoen, dus bij veel thuiszorginstellingen ontbraken indicaties.*

5.305 Op basis van de gesprekken met Engelhard en de medewerkers van VWS hebben onderzoekers geconcludeerd dat dit inderdaad het geval was bij alle spelers.

(ii) Productieregistratie en verantwoording Meavita West jaarrekening 2007

5.306 In de managementletter 2007 stelt PWC dat Meavita West op dat moment niet voldoet aan de Regeling AO/IC AWBZ Zorgaanbieders *omdat de interne registratie rondom de productie op diverse punten niet op het gewenste niveau is.* In het concept accountantsverslag van Meavitagroep 2007, gepubliceerd eind november 2008, staat dat de interne beheersing van de primaire processen rondom de AWBZ- en WMO-productie onvoldoende op orde is geweest en dat ten behoeve van de risicobeheersing diverse tijdrovende opschoningsacties hebben moeten plaatsvinden. [568]

(b) TZG

5.307 Bij TZG zijn bij de productieverantwoording in de latere jaren geen vragen gesteld over de juistheid. Ook hier is aan de kwaliteit van de productieregistratie over de verschillende jaren veel aandacht besteed. In de managementletter van november 2006 schrijft de accountant dat door de implementatie van een nieuw IT-systeem, de zogenaamde IO-tool, het risico op foutieve invoer is verkleind, maar dat:[569]

> […] *het risico op onjuiste en onvolledige urenverantwoording door de uitvoerende zorgmedewerker wordt tot op heden nog niet volledig door interne beheersingsmaatregelen afgedekt. Dit heeft tot gevolg dat in het kader van de jaarrekeningcontrole nog geen volledige zekerheid bestaat omtrent de juistheid en volledigheid van de verantwoorde uren* […] *Op basis van de huidige planning verwachten wij dat het project* [= het Kaderregelingproject] *op 1 december* [2006] *in zijn geheel zal zijn afgerond.*

5.308 In het accountantsverslag over 2006 concludeert PwC dat de inspanningen op het gebied van productieverantwoording hebben geleid tot een goedkeurende verklaring. [570]

5.309 In een PwC-rapportage van 5 december 2007[571] naar aanleiding van enkele specifieke vragen van MNL over het verkrijgen van inzicht in de risico's ten aanzien

---

568 Management letter Meavitagroep 2007, 18 december 2007 en Concept accountantsverslag Meavitagroep van PwC van 30 november 2008.

569 Management letter TZG, PwC van 13 november 2006.

570 Accountantsverslag TZG van 31 december 2006.

van de procedures rond productieverantwoording, wordt weer een aantal problemen besproken met betrekking tot de productieregistratie van TZG. Zo is er geen afstemming met het zorgkantoor over de manier van registratie in de IO-tool en is het onrechtmatigheidspercentage AWBZ te hoog voor een goedkeurende verklaring aan het einde van het jaar 2007. Maar toch wordt door de accountant in zijn rapport bij het jaarverslag 2007 geconcludeerd dat de extra inspanningen hebben geleid tot een goedkeurende verklaring op de jaarrekening en de productieverantwoording 2007.

5.310 Bij de laatste managementletter van TZG van november 2008 blijkt wederom dat, hoewel de interne beheersing rondom extramurale productie ten opzichte van 2007 is verbeterd, er op dat moment geen zekerheid bestaat omtrent de juistheid en volledigheid van de verantwoorde uren aan het eind van het jaar 2008. Net als in voorgaande jaren moeten voor jaareinde nog extra werkzaamheden worden verricht om de productieregistratie TZG op orde te krijgen. [572]

(c) Sensire

5.311 Net als bij de andere onderdelen van MNL (en veel andere spelers in de sector) is er ook bij Sensire in 2006 sprake van een productieregistratie die niet 'Kader-regelingproof' is,[573] maar ook hier wordt het jaar 2006 afgesloten met een goedkeurende verklaring. In 2007 herhaalt dit proces zich: in september concludeert PwC dat de productieregistratie onvoldoende is om aan het eind van het jaar een goedkeurende verklaring te geven, maar ook hier wordt de onrechtmatige productie bij de productie van de jaarrekening 2007 tot onder de norm van 1% teruggebracht.

(d) Vitras/CMD

5.312 Onderzoekers hebben ook het verloop van de productieregistratie bij Vitras/CMD onderzocht. Ook voor Vitras/CMD geldt dat, ondanks het feit dat er gedurende de jaren 2006 en 2008 in de managementletters werd beschreven dat er nog veel werk moest worden verricht om de kwaliteit van de productieregistratie op orde te krijgen, voor Vitras/CMD goedkeurende verklaringen bij de jaarrekeningen van 2006, 2007 en 2008 zijn gegeven.

(e) Conclusie

5.313 De invoering van de Kaderregeling AO/IC en de Regeling AO/IC AWBZ Zorgaanbieders heeft veel energie gekost binnen Meavita West. Overigens was dit voor bijna alle spelers in de thuiszorgmarkt het geval. De vraagtekens die de

---

571 Rapportage van bevindingen naar aanleiding van specifiek uitgevoerde werkzaamheden in september 2007 van 5 december 2007.

572 Managementletter TZG 2008, PwC van november 2008.

573 Managementletter Sensire 2006, PwC van 20 november 2006.

controller van Meavita West (Meij) in 2008 heeft gesteld bij de kwaliteit van de controle van E&Y op de productieregistratie van Meavita West in 2006 hebben onderzoekers onderzocht. Onderzoekers hebben geen aanleiding gevonden om aan de juistheid van de conclusies van E&Y bij de controle van verantwoording over de productie van 2006 te twijfelen.[574]

5.314 De invoering van de Kaderregeling AO/IC en de Regeling AO/IC AWBZ Zorgaanbieders heeft ook bij Sensire, TZG en Vitras/CMD tot veel extra werk geleid. In alle gevallen is het gelukt de onrechtmatige productie uiteindelijk tot onder de norm van 1% terug te brengen.[575]

J. Risicomanagement

(a) In 2006

5.315 Om de context van het risicomanagement van MNL te schetsen citeren onderzoekers hier uit een rapport van PwC[576] uit 2010 waarin staat dat "*het risicomanagement van Nederlandse zorginstellingen onvoldoende, inefficiënt en te oppervlakkig is georganiseerd*". PwC geeft de onderzochte bedrijven en instellingen in 2012 een gemiddeld een rapportcijfer van 4,5.

5.316 In de *due diligence*-rapporten is begin 2006 per werkmaatschappij uitvoerig aandacht besteed aan de risico's.

5.317 In de AC-vergadering van Meavita West in mei 2006 wordt een structuur voor risicomanagement besproken en wordt in het samenvattend verslag vastgelegd dat er regelmatig aan de AC over risicomanagement zal worden gerapporteerd.[577] In de AC van 6 december 2006 wordt genotuleerd:

> *Het risicomanagement moet verdere inbedding krijgen en structureel worden geïmplementeerd. Er is aandacht voor bij Meavita.* […]

(b) Vanaf 2007

5.318 Te Brake (concerncontroller MNL) schrijft op de 23 april 2007 een notitie over risicomanagement aan de RvB waarin hij een voorstel van E&Y van eind 2006 presenteert voor het uitvoeren van een risico-inventarisatie van MNL. De RvB besluit om het voorstel te bespreken met de AC. Op de AC-agenda van 20 mei 2007 is het agendapunt risicomanagement aangetroffen, maar over bespreking niets vastgelegd in het samenvattend verslag.

---

574 Zie punten 5.303 en 5.304.
575 Zie punten 5.310, 5.311 en 5.312.
576 Risicomanagement Zorginstellingen Nog in Ontwikkeling, PwC van 21 april 2012.
577 Samenvattend verslag AC van 16 mei 2006.

5.319 E&Y heeft aan MNL op 4 juni 2007 een presentatie gestuurd over integraal risicomanagement. Daarin wordt toegelicht dat er een noodzaak bestond voor een betere beheersing van risico's:

- de Zorgbrede Governancecode: de RvC houdt toezicht op de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de onderneming en de opzet en werking van de interne beheersing- en controlesystemen; en

- de geldende wet- en regelgeving: Voorschriften Jaarverslag Zorginstellingen (dat een uiteenzetting vergt van de werking van het intern risicobeheersing- en controlesysteem), de WTZi (de instelling moet beschikken over een informatiesysteem dat toereikend is voor de systematische meting en bewaking en rapportage van alle (financiële) risico's) en de "Kaderregeling AO/IC".[578]

5.320 In juni 2007 wordt in het Concernberaad gesproken over een risico-inventarisatie door E&Y. De deelnemers blijken niet allemaal op de hoogte van de te geven opdracht:[579]

> *Maarten* [Van Rixtel] *vraagt naar de financiële bedrijfsanalysen van E&Y. Dit was zover Theo wist met de controllers besproken. Doel is een externe audit op de financiële rapportages van de werkmaatschappijen en om te zien waar quick wins mogelijk zijn en een doorkijkje te krijgen naar 2008/2009. De analyse moet gezien worden als onderdeel van de periodiek te maken risicoanalyses. Audit PwC staat hier los van. Dit was niet bekend bij Sensire en bij Vitras. Maarten wijst erop dat de controllers behoorlijk belast worden. Ella* [Van Lingen] *sluit zich aan bij de opmerkingen van Maarten. Theo* [Meuwese] *komt na volgende week op dit punt terug.*

5.321 Van Hees tekent begin juli 2007, op instructie van de RvC, een opdracht aan E&Y om een integrale risico-inventarisatie te doen van MNL en haar vier werkmaatschappijen. Naar aanleiding van weerstand van de directeuren van de werkmaatschappijen wordt de scope van het onderzoek aangepast naar "*een meer kwalitatieve risicoanalyse* […] *op de door MNL en de vier werkmaatschappijen gestelde doelstellingen voor 2007*". E&Y schrijft hierover in haar uiteindelijke rapportage:[580]

> *Omdat de door ons voorgestelde aanpak op grote weerstand bleek te stuiten binnen de verschillende werkmaatschappijen, volgde op 24 augustus opnieuw overleg met de heer van Hees. Tijdens dit overleg hebben we afgesproken dat E&Y een meer kwalitatieve risicoanalyse zou uitvoeren op de door MNL en de vier werkmaatschappijen gestelde*

---

578 MNL in control met integraal risicomanagement van 4 juni 2007.
579 Verslag Concernberaad van 11 juni 2007.
580 Risico-inventarisatie 2007 Meavita Nederland door E&Y van 3 december 2007 p. 7.

> *doelstellingen voor 2007* […]. *Bij het ontbreken van een jaarplan voor MNL voor 2007 interviewden we de heer van Hees op basis van de doelstellingen zoals verwoord in de strategienota van MNL (van 12 april 2007).*

5.322 Op 22 november 2007 schrijft Van de Meeberg in een voortgangsbericht aan de RvC over de risico-inventarisatie door E&Y:

> […] *de kwaliteit van de concept rapportage was behoorlijk onder de maat en voldeed in het geheel niet aan de eisen, namelijk om bloot te leggen welke risicogebieden binnen Meavita Nederland niet in control zijn. E&Y heeft de boodschap begrepen en werkt aan een verbeterde rapportage. Begin december zal deze beschikbaar zijn.*

5.323 In haar reactie op het Conceptverslag merkt E&Y op dat zij van het bestuur twee kritiekpunten heeft ontvangen op de conceptrapportages. Het eerste was dat er gebruik zou zijn gemaakt van verkeerde cijfers. E&Y heeft hierop geantwoord dat zij gebruik heeft gemaakt van de cijfers die door de werkmaatschappijen waren aangeleverd. Dit punt is toen vervallen. Het tweede kritiekpunt was dat de taal van de concepten niet formeel genoeg zou zijn. Dit is aangepast in het definitieve verslag.[581]

5.324 Alle vijf de rapportages worden eind november/begin december 2007 door E&Y opgeleverd aan concerncontroller Van Hees. De directeuren van de werkmaatschappijen ontvangen ook zelf de analyse van hun stichting. In het rapport van MNL is het volgende opgetekend:[582]

> *De indruk bestaat bij enkele geïnterviewden 'dat het brengen van slecht nieuws niet op prijs wordt gesteld binnen MNL'. Ook wij hebben dit kunnen ondervinden bij de aanlevering van de conceptversies van dit rapport. Dit zou volgens ons een uiting van een cultuuraspect kunnen zijn.*

5.325 De conclusies in het rapport van MNL zijn zeer verontrustend. Onderzoekers hebben een kopie van dit rapport opgenomen als **Bijlage 5.1** bij dit verslag:

> *De in de strategienota van MNL van 12 april 2007 geformuleerde doelstellingen voor de komende vier jaar staan in schril contrast met de situatie waarin MNL zich op dit moment bevindt. Waar in de strategienota over groei en ambitie wordt gesproken, is de continuïteit van MNL volgens ons op dit moment in gevaar.*
>
> […] *Tot voor kort is door MNL doorgewerkt aan in het verleden ingezette beleid gericht op innovatie. Volgens ons is dit ten koste gegaan van de nodige aandacht voor bedrijfsvoering.*

---

581 Reactie E&Y op het Conceptverslag van 21 maart 2013.

582 Meavita Nederland, Risico inventarisatie, E&Y van 3 december 2007.

Van een aantal van de in dit onderzoek geïdentificeerde risico's is de urgentie naar onze mening nog onvoldoende duidelijk binnen MNL. Wij noemen dit 'witte vlekken'. Indien de ernst van deze risico's niet wordt onderkend door sleutelfiguren binnen MNL is het onwaarschijnlijk dat tijdig de benodigde maatregelen worden genomen: een eerste belangrijke witte vlek is volgens ons dat de ernst waarin MNL zich bevindt niet door alle respondenten wordt ingezien. […] *Een tweede vlek is naar onze mening de productiviteit van het personeel en de kosten van personeel versus opbrengsten* […]*. Een derde witte vlek is het feit dat het niet denkbeeldig is dat de verhouding in indicatiestelling HV1:HV2 in bepaalde regio's (nog) verder verslechtert.* […] *Een vierde witte vlek is dat naar ons idee MNL nog onvoldoende doordrongen is van het feit dat naast haar risicomanagement ook haar prestatiemanagement voor verbetering vatbaar is.*

5.326 De samenvatting van de risico's van MNL noemt:

Risico's ten aanzien van doelstellingen/risico van onbestuurbaarheid;

Risico ten aanzien van de haalbaarheid van de doelstellingen;

Risico ten aanzien van de inrichting van MNL/risico van een gebrek aan synergie;

Risico van naamsverandering; en

Risico van onvoldoende sturing op bedrijfsvoering.

5.327 Per werkmaatschappij worden de verschillende risico's beschreven. Behalve een analyse van de doelstellingen uit het jaarplan 2007 worden per werkmaatschappij ook de belangrijkste risico's besproken aan de hand van vier risicogebieden, namelijk externe ontwikkelingen, financiële situatie, personeel en projecten ICT. Onderzoekers hebben ervan afgezien elk van deze rapportages te behandelen. Opvallend zijn lage productiviteit bij TZG, verschuiving HV1 : HV2, verslechterende solvabiliteit en liquiditeit, stijging personeelskosten, ontbrekende indicaties van het CIZ en een hoog ziekteverzuim.

5.328 Op 10 december 2007 wordt de risico-inventarisatie besproken in de AC. In het samenvattend verslag wordt vastgelegd dat er naar aanleiding van het rapport van E&Y is overgegaan tot het formeren van een crisisteam binnen Meavita West.

5.329 Over de reactie van de directeuren wordt in het samenvattend verslag van de AC-vergadering 17 december 2007, bij bespreking van het samenvattend verslag van de vergadering van 10 december 2007, vastgelegd:[583]

---

583 Verslag AC van 17 december 2007.

Naar aanleiding van het verslag deelt de heer Van de Meeberg mee dat de risico-inventarisatie, opgesteld door E&Y, is besproken met de directeuren. Zoals al eerder naar voren is gebracht herkennen zij zich niet in de rapporten. De auditcommissie laat de kwaliteit van het rapport voor wat het is maar de doorlooptijd van het onderzoek en de rol van de algemene directeuren daarbij is wel een punt van aandacht, aldus mevrouw Berkers.

5.330 Van Dijen van E&Y (de partner verantwoordelijk voor de opdracht risico-inventarisatie) beschrijft haar beleving van die AC-bijeenkomst en eerdere gesprekken met de RvB als volgt: [584]

> *Tijdens mijn presentatie op 7* [moet zijn: 10] *december 2007, en in eerdere gesprekken, had ik de indruk dat de Raad van Bestuur onze bevindingen wilde nuanceren. Tijdens de presentatie hebben de leden van de Raad van Toezicht mij gevraagd op bepaalde punten een nadere toelichting te geven, die ik uiteraard heb gegeven.*
>
> *Ik kreeg de indruk dat men de inhoud van de rapporten goed begreep. De vraag of men ze ook 'begreep' in de zin dat ze ook werden geaccepteerd is lastiger te beantwoorden.*

5.331 Van de Meeberg verklaart over deze bespreking van het rapport in zijn interview:[585]

> *Kijk, als je vier directeuren, alle vier roepen van:* 'waardeloos rapport' *en* 'ik geloof er niks van' *en* 'het zijn allemaal onwaarheden' *en* 'het is niet waar en het klopt allemaal niet'. *En ik vind dat niet. Ik vind dat er een aantal hele goede boodschappen in staan en ik herkende er ook vrij veel van. Of het zo uitvoerig had gemoeten, prima, dat kan best dat ik daar opmerkingen over gemaakt heb, dat het een behoorlijk duur onderzoek voor het resultaat, maar de boodschap die was op zich wel helder en die geloofde ik ook maar dat ik me voorzichtig heb uitgedrukt in die Raad van Commissarissen en toch een beetje, in ieder geval niet heb laten ontstaan dat ik zeg: het is een prima rapport terwijl ik weet dat mijn vier directeuren het een waardeloos rapport vinden, dat ik daar enige voorzichtigheid in heb betracht dat kan ik me voorstellen.*

5.332 Marring antwoordt in haar interview op de vraag van onderzoekers of zij, na haar binnenkomst in januari 2008, de rapportage van E&Y heeft gezien. Zij verklaart dat ze die inderdaad gezien heeft, maar dat die "*door de RvB, Daan van de Meeberg, als volkomen onzin*" is afgedaan. [586]

5.333 Onderzoekers hebben Hermans gevraagd wat het resultaat is geweest van de risico-inventarisatie van E&Y. Hermans verklaart: [587]

---

584 Antwoorden van Van Dijen van 18 april 2012 op vragen van onderzoekers van 12 april 2012.
585 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 47 en 48.
586 Interview met Marring van 23 november 2011, p 18.
587 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 47 en 48.

Opdracht verstrekt in […] *mei/juni.* […] *Door de auditcommissie. Raad van Toezicht.*

[…] *Ja* […] *een half jaar geduurd, daar waren we ook boos over. Veel te lang geduurd.*

[…] *Waarom hebben ze dan niet als accountants*[588] *mij gebeld?*[….]. *dat is allemaal makkelijk praten van hun, achteraf.*

[…] *U moet zich voorstellen, we waren dus bezig om die zaak qua cultuur om te draaien. We hadden een andere persoon, Daan, we hadden met Jennyke en Daan en Cis Marring een andere manier van aansturing van die organisatie, waarvan wij zeiden dat zal veel minder confronterend zijn voor die directeuren in de zin van: alles moet maar centraal.* […] *We hebben gezegd: eerst orde op zaken in de basis. Dus dat daar nog veel pijn lag dat begrepen we.* […] *Ik weet dat die afweging ook een is geweest waar we een hele tijd hebben zitten praten over hoe kunnen we dat nou het beste doen, ja de situatie is aan het veranderen, is aan het verbeteren, kijk naar de rapportages van PwC* [dit zijn de rapportages van PwC in begin 2008]. *Zij laten zien dat er risico's in zitten, maar dat kan dus alleen als die werkmaatschappijen ze zelf oppakken en als dat goed aangestuurd wordt vanuit het concern in de zin van Cis Marring en Daan Van de Meeberg en dat is dan niet alles overnemen en alles beter weten, maar dat is daar de verantwoordelijkheid neerleggen.*

5.334 Schoenmaker zegt over de risico-inventarisatie:[589]

Ja, ik denk dat we het zelf allemaal wel wisten en dat we alleen hebben gevraagd aan E&Y: 'zet het in godsnaam even allemaal op papier,' want wij krijgen allemaal van die verschillende controllers, dan weer hadden we meneer Van Hees, dan weer hadden we mijnheer Meij. […]

5.335 Het rapport is in de zomer van 2008 door een anonieme verzender aan Menzis gestuurd. Onderzoekers hebben bij de stukken van de RvB-vergadering van 31 juli 2008 een concepttekst van een onbekende auteur aangetroffen, die was opgesteld als een mogelijke reactie op het mogelijk verder 'lekken ' van de risico-inventarisatie van E&Y.[590] De concepttekst bevat vragen en antwoorden. In de tekst staat dat breder in de organisatie bekend was dat Van de Meeberg de situatie waarin MNL zich bevond feitelijk ontkende:

Het lijkt aantrekkelijk te zeggen: De Raad van Bestuur was het in grote lijnen eens met de gesignaleerde risico's in het rapport. […] *Teneur in RvB en AuditCie lijkt eerder* 'het is geen goed rapport dat leggen we naast ons neer'. *Het is ook niet in de RvC besproken. Breder in de*

---

588 In 2007 was E&Y niet langer de accountant van MNL of een van haar werkmaatschappijen.

589 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 53.

590 Samenvattend verslag RvB van 31 juni 2008.

organisatie is bekend dat DvdM in feite ontkende wat er aan de hand was.

[…] *Daarom vind ik het geloofwaardiger om te zeggen dat er al actie in gang was gezet, waar dit een bevestiging voor was, maar dat binnen de RvB en bij de directeuren verschillend werd gedacht over de ernst van de situatie en de risico's, Dat leidt wel onvermijdelijk tot vervolgvragen en (enig) afstand nemen van de reactie van Daan van de Meeberg. Maar dit sluit beter aan bij de interne beleving van de werkelijkheid.* [591]

(c) Conclusie

5.336 Onderzoekers stellen vast dat het risicomanagementsysteem van MNL bij de start van het concern in 2007 in opzet zeer beperkt was en dat het concern daarin niet afweek van andere zorgorganisaties.[592]

5.337 Het heeft onderzoekers verbaasd dat besloten werd de risico-inventarisatie door E&Y op het niveau van MNL te baseren op een strategienota die niet was vastgesteld, omdat de RvC daarvan had geconcludeerd dat deze beneden de maat was.[593]

5.338 Onderzoekers stellen vast dat in de risicorapportages van december 2007 grote risico's zijn geconstateerd en helder is beschreven wat de *issues* zijn.[594]

5.339 De directeuren van de werkmaatschappijen hebben de risico-inventarisatie van afgedaan als kwalitatief minderwaardig. Van de Meeberg heeft deze kritiek besproken met de AC en de RvC. Van de Meeberg zegt in zijn interview dat hij de conclusies van dit rapport onderschreef. Onderzoekers hebben bij de stukken van de RvB een memo aangetroffen dat stelt dat breder in de organisatie bekend was dat Van de Meeberg in feite ontkende wat er binnen MNL aan de hand was. Ook Marring, die startte vlak na de oplevering van het rapport, heeft zich in die zin uitgelaten.[595]

5.340 Verschillende leden van de RvC hebben aangegeven dat de vervanging van Meuwese door Van de Meeberg een adequate maatregel was om de geconstateerde risico's te mitigeren.[596]

K. Kwaliteit van de geleverde zorg

5.341 In de toelichting bij de Zorgbrede Governancecode 2005 staat:

---

591 RvB 31 juli 2008 Reactie op risicoanalyserapporten.
592 Zie punten 5.315 en 5.317.
593 Zie punt 5.320.
594 Zie punten 5.325 en 5.326.
595 Zie punten 5.332 en 5.335.
596 Zie hoofdstuk 3 onderdeel d.

> *In het verleden richtte de aandacht van de Raden van Toezicht zich vooral op het strategisch beleid en de financiën van de zorgorganisatie. Zoals blijkt uit de in deze bepaling* [artikel 3.1.1.] *van de code opgesomde taken en aandachtspunten is een zodanige beperking niet terecht. Zonder hier een limitatieve opleiding te willen maken verdienen ook de onderwerpen kwaliteit van de zorg,* […] *de nodige aandacht van de Raad van Toezicht.*

5.342 Bij toezichthouders in de zorg is het nu en was het ook in die tijd gebruikelijk dat men verschillende keren per jaar op bezoek gaat/ging bij onderdelen van de organisatie. Vaak wordt dan door de verantwoordelijke een presentatie gehouden over de gang van zaken of een bijzonder onderwerp voor het desbetreffende organisatieonderdeel.

5.343 Onderzoekers hebben op basis van de verschillende interviews met de directeuren van de werkmaatschappijen en de leden van de RvB vastgesteld dat er een afspraak over verantwoording lag bij de verschillende werkmaatschappijen voor de kwaliteit van de geleverde zorg.

5.344 Op 6 augustus 2007 wordt in samenvattend verslag van de RvB vastgelegd dat er:

> *Besloten wordt niet over te gaan tot centralisatie van de rapportages, maar wel een meldingsplicht bij de algemeen directeuren neer te leggen. Er is een relatie met de kwaliteitsontwikkeling in de zorgverlening. Ook daarover heeft de Raad van Bestuur behoefte aan informatie. Besloten wordt het onderwerp op te nemen in de format voor de rapportages Q-gesprekken.*

5.345 Van de Meeberg was binnen de RvB van MNL verantwoordelijk voor de kwaliteit van de zorg.[597]

> *Ik was degene die een portefeuille had dat de bedrijven gecertificeerd werden en als ze al gecertificeerd waren dat het verlengd werd of gecontinueerd werd.*
>
> […] *Bij Vitras moest het nog opgestart worden en bij Woonzorg Den Haag moest er nog een aantal keuzes gemaakt worden in 2007* […] *maar Groningen was gecertificeerd. Thuiszorg Den Haag was gecertificeerd. Sensire was gaande te certificeren, maar moest wel afgemaakt worden. Maar aan het eind van 2007 was alles gecertificeerd.*
>
> […] *als wij zorgen dat alles gecertificeerd is dan hebben we voldaan aan wat al die zorgkantoren willen, want die begonnen ook die eisen te stellen.* […] *We kunnen ook min of meer zeker zeggen dat de klanttevredenheid op orde is, want dat wordt dan gemeten in dat*

---

[597] Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 37 en 38.

traject, dat de medewerkers tevredenheid op orde is, dat de protocollen op orde zijn.

5.346 In een bijeenkomst tussen bestuurders en vakorganisaties op 29 mei 2008 wordt een uitspraak van Kuiper vastgelegd:

> *Zij constateert dat in 2007 niet over zorg is gesproken en schaamt zich hiervoor.* […] *Jennyke is nu bezig met de discussie over de zorginhoud, de kern van ons bedrijf.*

5.347 Uit verschillende kwartaalrapportages hebben onderzoekers vastgesteld dat er door werkmaatschappijen regelmatig aan de RvB werd gerapporteerd over bijvoorbeeld uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoeken en behaalde kwaliteitscertificaten.

5.348 In de eerste RvC van 2007 geeft Schoemaker een presentatie over onder andere het zorgconcept van de Wielborgh. Op 2 april 2007 geeft Mossou (TZG) een presentatie aan de RvC over onder andere de inhoud van de zorg. De presentatie die van Rixtel (Sensire) zou geven in de RvC-vergadering van oktober 2007 is afgezegd. Daarna hebben onderzoekers van de RvC geen gesprekken met of bezoeken aan onderdelen van het concern aangetroffen met als onderwerp kwaliteit van zorg.

5.349 Behalve een melding aan de RvC over de behaalde kwaliteitscertificaten door de verschillende onderdelen van het concern, hebben onderzoekers in de agenda's en samenvattende verslagen van de RvC geen agendering of bespreking teruggevonden over de kwaliteit van de geleverde zorg.

5.350 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag aan:[598]

> *Vanaf oktober 2007 moest de focus liggen op de herstelplannen, problemen bij Vita Plaza, TVfoon. Gezien daarnaast de zelfstandigheid van de werkmaatschappijen mocht ervan uitgegaan worden dat deze onderwerpen aldaar werden besproken. Er zijn geen bijzondere* issues *gemeld.*

Conclusie

5.351 In de Zorgbrede Governancecode is vastgelegd dat de kwaliteit van zorg de nodige aandacht verdient van de RvC.[599]

5.352 In hun kwartaalrapportages in 2007 en verder is door de werkmaatschappijen regelmatig aandacht besteed aan het onderwerp kwaliteit. Verschillende directeuren en leden van de RvB hebben aangegeven dat het onderwerp kwaliteit op de agenda stond van het kwartaaloverleg tussen de directeuren en de leden van de RvB.[600]

---

598 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag p. 65.
599 Zie punten 5.348 en 5.340.
600 Zie punten 5.347.

5.353 Onderzoekers constateren dat de RvC van MNL zijn taakopvatting voor wat betreft de voor kwaliteit van zorg beperkt heeft opgevat. Zo zijn (voor zover onderzoekers bekend) geen bezoeken afgelegd en is slechts eenmaal door een directeur een presentatie gegeven over haar bedrijfsonderdeel. Wel werd in de RvC gerapporteerd over behaalde kwaliteitscertificaten.[601]

L. HR

(a) 2006

5.354 In de Kaderbrief Sensire/TZG Vitras/CMD 2007 van 14 augustus 2006 is de volgende ambitie verwoord:

> *Door de directies van de groepen zal uiterlijk juni 2007 een concept strategisch HRM-beleid aan de RvB worden gepresenteerd.*

5.355 Ook binnen Meavita West is op een gegeven moment een besluit genomen om de HR-beleidsfunctie centraal in te richten om volgens van de Meeberg "*lijn te brengen in het HR-beleid van heel Meavita West*" [602]

(b) 2007 en verder

5.356 Binnen de concernstaf van MNL is een HR-manager aangesteld (Van Heck) die alweer op 13 april 2007 vertrekt. Vervolgens wordt Bosman interim-HR manager.[603] In juni 2007 wordt de opdracht aan Bosman om te komen tot een strategisch HRM-beleid besproken in het Concernberaad.[604] Een rapportage van Bosman wordt op 5 november 2007 besproken in het Concernberaad. Daarbij worden enkele afspraken gemaakt en wordt geconcludeerd dat er voorlopig veel zaken op HR-gebied onder de verantwoordelijkheid van de directeuren zullen blijven vallen. Hierna komt Bosman's opdracht ten einde en vertrekt hij.

5.357 Van Lingen verklaart dat de onderwerpen waarmee de HR-managers van het concern zich hebben beziggehouden zijn:[605]

- *inrichting HR op concern niveau inclusief vorming HR shared service centre;*
- *WGA- premie;*
- *projectplan instroom en doorstroom;*

---

601 Zie punten 5.348 en 5.348.
602 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 5.
603 Samenvattend verslag van de RvB van 10 april 2007.
604 Verslag Concernberaad 18 juni 2008.
605 E-mail van Van Lingen aan onderzoekers van 8 maart 2012.

- *Meavita college;*
- *klokkenluidersregeling; en*
- *overleg met de vakbonden.*

5.358 Na het vertrek van Bosman heeft Van Lingen de coördinatie en afstemming tussen de werkmaatschappijen over de HR-onderwerpen gedaan.

(c) Ziekteverzuim

5.359 In interviews en rapportages zijn door de RvC en de algemeen directeuren herhaaldelijk opmerkingen gemaakt over de hoogte van het ziekteverzuim binnen de verschillende werkmaatschappijen.

5.360 Onderzoekers hebben zich uit de verschillende rapportages geen integraal beeld kunnen vormen van het ziekteverzuim bij de verschillende werkmaatschappijen of op totaalniveau.

5.361 Uit het Maatschappelijk Verslag 2007 van MNL blijkt dat er gedurende het jaar 2007 een ziekteverzuim is geweest van 6,5%. Landelijk bedroeg het percentage voor dat jaar 6,3% voor thuiszorg en 5,4% voor verpleging en verzorging (V&V).[606]

5.362 In de rapportage over mei 2008 worden per werkmaatschappij de volgende percentages opgegeven: Meavita West 7 %, TZG 6,7% en Vitras/CMD 7%. Sensire rapporteert dit percentage niet in mei, maar in het jaarverslag 2008 staat een verzuimpercentage over het jaar van 7,97%. Landelijk bedroeg het percentage voor het jaar 2008 6,40% voor thuiszorg en 5,45% voor V&V.[607]

5.363 In het Herstelplan MNL[608] beschrijft Markensteyn dat alle werkmaatschappijen kampen met een te lage productiviteit en een te hoog ziekteverzuim. Hij schat met ingrepen hierop € 7,5 mln te kunnen besparen.

(d) Conclusie

5.364 Onderzoekers concluderen dat de vorming en uitvoering van het HR-beleid decentraal zijn gebleven; zij hebben het personeelsbeleid van de werkmaatschappijen niet onderzocht.[609]

5.365 Het ziekteverzuim werd door veel algemeen directeuren en leden van de RvC als problematisch hoog ervaren. Een hoog ziekteverzuim leidt tot een lagere

606 Verzuimmonitor Sector Zorg 2006 en 2007.
607 Verzuimmonitor Sector Zorg 2008.
608 Herstelplan Meavita Nederland, Markensteyn van 17 juni 2008, p. 4.
609 Zie punt 5.356.

productiviteit van medewerkers. Het is gedurende de jaren 2007 en 2008 hoger geweest dan de landelijke cijfers. [610]

M. Inkoop

5.366 In het fusiedocument wordt het realiseren van kostenvoordelen en kwaliteitsverbeteringen door middel van inkoop helder beschreven: [611]

> *De realisatie van kostenvoordelen en kwaliteitsverbeteringen en daartoe de opschaling van backoffice activiteiten, met als eerste aandachtspunten inkoop en de (financieel) administratieve processen.*

5.367 In het Concernberaad van 12 maart 2007 wordt een notitie Shared Services besproken van Van der Vorst.[612]

> […] *is het verstandig te starten met de processen die het meest urgent zijn, hier is over het algemeen het eenvoudigst resultaat te boeken. Mijn voorstel zou dan ook zijn om te starten met:*
>
> *Inkoop: een proces wat met moderne techniek (webshop) eenvoudig virtueel te integreren is en waar voor de core business snel geldt te verdienen is.*

5.368 Naar aanleiding van de bespreking van deze notitie wordt er genotuleerd:

> *Maarten* [Van der Vorst] *licht toe. Hij heeft vorige week de notitie aan de algemeen directeuren rondgestuurd en kreeg een positieve reactie. Daan stelt vast dat er overeenstemming is om van start te kunnen met het onderzoek om te komen tot een voorstel van Shared Services. Formeel besluit van de RvB volgt.*

5.369 Tot oktober 2007 wordt er over inkoop binnen het concernberaad en de RvB niet meer gesproken.

5.370 Op 22 oktober 2007 spreekt de RvB over 'De Strategische beleidsnota Inkoop 2008-2009'.[613] In deze nota wordt een analyse van de inkoopgetallen gepresenteerd en vastgelegd:

> *Meavita Nederland wil door middel van een professionele inkooporganisatie en ondernemerschap van het management ten besparing van minimaal 15% realiseren binnen vier jaar op het totale inkoopvolume.*

---

610 Zie punt 5.361.
611 Fusiedocument Meavita Sensire TZG Vitras 22 juni 2006.
612 Shared Services aan de RvB met kopie aan Algemeen directeuren van 1 maart 2007.
613 Strategische beleidsnota Inkoop 2008 - 2011 van 2 oktober 2007.

5.371 Besloten wordt dat het plan ter becommentariëring zal worden aangeboden aan de directeuren.[614]

> *AB* [Aaltje de Bakker] *beoordeelt het commentaar en regisseert het vervolgtraject.*

5.372 Bij de bespreking van het Actieplan van Van de Meeberg wat op 2 november 2007 in de RvC wordt besproken, wordt over inkoop gezegd: [615]

> *Er is voor gekozen de focus te leggen bij* […] *inkoop.*

5.373 Op 13 maart 2008 wordt in de RvB de notitie 'Inkooporganisatie MNL' van De Bakker besproken.

> *Het concernberaad heeft het besluit genomen om ICT en Inkoop als shared services te gaan organiseren voor het hele concern.*

5.374 In de notitie worden twee modellen voorgelegd: Centrale Inkoop en Gecoördineerde Inkoop. Deze modellen zijn voorbesproken met de directeuren. Aanbevolen wordt tot Centrale Inkoop te besluiten. De RvB besluit tot centrale inkoop.

> *De Raad van Bestuur neemt het voorgenomen besluit tot Centrale Inkoop (en niet gecoördineerde inkoop). Aaltje de Bakker zal voor de Raad van Bestuur een implementatieplan opstellen met fasering, alsmede een aanbestedingnotitie aan de algemeen directeuren.*

5.375 In zijn rapport van augustus 2008 'MNL – Analyse en richting' schrijft Markensteyn:

> *Laat ik één voorbeeld gebruiken. Wij hebben ingezet om nog dit jaar € 5 mln op onze inkoop te bezuinigen. Er zijn mensen die dat een illusie vinden en mij dat ook laten weten. Gelet op de toon van die reacties, met verwijzingen naar eerdere, mislukte pogingen, plaats ik ze in de categorieën cynisme en scepsis.* […] *Het jaarlijkse bedrag aan* out-of-pocket *uitgaven van MNL bedraagt € 130 mln. We hebben geen echte inkoopcultuur, meer een bestelcultuur. Dit heeft geleid tot een situatie waarin:*
>
> - *wij 1120 verschillende leveranciers hebben*
> - *er met 385 adviesbureaus zaken wordt gedaan*
> - *niet helder is wie voor welke uitgaven is geautoriseerd*
> - *14% van de inkoop contracten is verlopen*
> - *er nog contracten van 1985 van toepassing zijn.*

---

614 Samenvattend verslag vergadering RvB van 22 oktober 2007.

615 Actieplan Meavita Nederland oktober 2007, Herstel van de balans, aanpassing van de koers.

> *Elke inkoopdeskundige die zo'n lijstje ziet gaat onmiddellijk een resultaatsverplichting aan om structureel 10%* out-of-pocket *uitgaven te bezuinigen. Dat is in onze situatie € 13 mln. Het fruit hangt hier zo laag dat je moet kruipen, misschien wel tijgeren, om het te missen.*

5.376 Markensteyn schijft in het commentaar van Betrokkenen op het Conceptverslag naar aanleiding van deze notitie dat hij hiermee de bedoeling had het gevoel van urgentie stevig te verhogen:[616]

> *De cijfers in mijn notitie waren inderdaad een momentopname, maar ze klopten wel voor dat moment. De cultuur rondom inkoop was te veel gericht op "gewoon bestellen" en had te weinig het karakter van "echte inkooponderhandelingen". Er werd niet scherp aan de wind gezeild en daarmee te weinig geprofiteerd van de marktmacht die Meavita had. Ik vond dat dit ingrijpend anders moest en probeerde de druk op te voeren.*

5.377 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat het belangrijk is deze informatie tegen de volgende achtergrond te bezien. Zij merken op dat deze opsomming een momentopname betreft, dat binnen het aantal leveranciers ook meerdere leverenciers waren opgenomen die binnen een mantelovereenkomst aan verschillende locaties leverden en dat onder de adviesbureaus ook zzp-ers werden opgenomen.[617]

5.378 In de RvB van 14 augustus 2008 wordt een notitie van De Bakker geagendeerd. [618] In de notitie wordt een analyse gemaakt van te behalen *quick wins* van € 4,7 mln. Ook wordt beschreven wat er moet gebeuren om de besparingen te realiseren.

5.379 Er wordt het volgende genotuleerd:

> *Besloten wordt het buiten de vergadering genomen besluit dat A. de Bakker het inkoopproces voor het concern aanstuurt, onder auspiciën van de Raad van Bestuur. De regie op het inkoopproces ligt bij inkoop concern. Inkopen worden gedaan door inkopers en niet managers van de werkmaatschappijen en er wordt door iedereen gebruik gemaakt van de bestelapplicatie Inconto.*

5.380 In de Kaderbrief 2009 wordt vastgelegd dat er een reductie van *out-of-pocket*-kosten moet zijn van 5% in 2009.

5.381 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat men bij S&TZG, en Meavita West al voor de fusie van 1 januari 2007 was gestart met het professionaliseren van de inkoop.

---

616 Reactie Betrokkenen op het Conceptverslag , p. 66.
617 Reactie Betrokkenen op het Conceptverslag, p. 66.
618 Inkoopproces in relatie tot herstelplan MNL van 31 juli 2008.

5.382 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag ook aan dat er binnen MNL tien mantelovereenkomsten zijn gesloten voor bijvoorbeeld schoonmaak, keuken, voeding, bedrijfsauto's en energie. Meavita West heeft niet aan al die contracten mee kunnen doen omdat men daar soms nog vast zat aan (bestaande) contracten.[619]

Conclusie

5.383 Binnen S&TZG en Meavita West was men voor de fusie bezig met het professionaliseren van de inkoopfunctie, onder andere door het sluiten van mantelovereenkomsten voor bepaalde diensten.[620]

5.384 In het fusiedocument is vastgesteld dat inkoop een prioriteit zou zijn. In notities is veel aandacht gegeven aan mogelijke besparingen door inkoop gezamenlijk binnen MNL uit te voeren.[621]

5.385 Het besluit om daadwerkelijk gezamenlijk te gaan inkopen is pas een jaar en drie maanden na de fusie genomen.[622]

5.386 In augustus 2008 concludeert Markensteyn dat er tenminste een structurele besparing van 10% mogelijk is op de *out-of-pocket* uitgaven; dat is € 13 mln per jaar.[623]

N. ICT

(a) Inleiding

5.387 Onderzoekers hebben in de diverse interviews met de controllers een overzicht gekregen van het ICT-landschap zoals dat binnen MNL was geïmplementeerd. Dit was versnipperd en nauwelijks geïntegreerd tussen de verschillende werkmaatschappijen. Binnen S&TZG/Vitras/CMD was er weliswaar sprake van een beheersfunctie die vanuit Sensire was georganiseerd en een uniformering van de *hardware* door middel van centrale inkoop door Sensire, maar met betrekking tot de systemen is men niet tot integratie gekomen. Die ambitie bestond wel.

5.388 De Kaderbrief Sensire/TZG Vitras/CMD 2007 van 14 augustus 2006 bepaalt over het strategisch informatiebeleid:

> *In 2007 zal er sprake zijn van één Sensire/TZG/Vitras ICT-organisatie, de integratie van de huidige ICT-organisaties zal in september 2007 zijn afgerond. Achtergrond van de oprichting van de*

---

619 Reactie van Betrokken op het Conceptverslag, p. 66.
620 Zie punt 5.380.
621 Zie punt 5.366.
622 Zie punt 5.379.
623 Zie punt 5.375.

Sensire/TZG/Vitras ICT-organisatie is het hebben van één strategische visie op de toepassing van ICT in de zorg. Sensire/TZG/Vitras ICT zal het ICT-fundament bieden voor een breed productportfolio van woon-, zorg- en welzijnsdiensten gericht op langetermijn relaties met klanten en zorgketens. De Sensire/TZG/Vitras ICT- organisatie zal een budgettair onderdeel van het Sensire/TZG/Vitras dienstencentrum worden (zie beleid ondersteunende diensten).

5.389 Bij Meavita West werd in de RvT van 5 september 2006 in het kader van de *due diligence* gesproken over de ICT:

> *Ook wat ICT betreft is bij Sensire/TZG sprake van een lappendeken en dus van een organisatieachterstand. Inmiddels is aan de ICT-mensen bij Meavita en Sensire opdracht gegeven de gewenste infrastructuur en architectuur op te zetten met gebruikmaking van hetgeen bij Meavita al is ontwikkeld. Naar verwachting is daar een jaar mee gemoeid.*

(b) Implementatie

5.390 Mossou (algemeen directeur TZG) verklaart in haar interview dat tussen TZG en Sensire, na de fusie in 2005, sprake was van een ambitie om de ICT verder te integreren.[624] Van Rixtel (algemeen directeur Sensire) zegt in zijn interview in dat verband over de ICT-integratie binnen Sensire: "*je kan er moeilijk over doen maar het is soepel verlopen*." [625] Als aantekening hierbij geeft hij dat integratie alleen mogelijk is als de processen gelijk verlopen. Na het aantreden van Meuwese in april 2006 werd de ambitie tot integratie tussen de systemen van Sensire en TZG niet verder doorgezet. Mossou zegt in dit verband:[626]

> *Theo had niet zoveel met integratie van organisaties:* [Hij zei] *bij Meavita* [West] *is het zo goed op orde, integratie heeft nu niet zoveel zin want dan moet het volgend jaar opnieuw.*

5.391 Bij het vertrek van het hoofd ICT bij TZG besloot Mossou het ICT-beheer over te dragen aan Sensire. Hierbij werd een Service Level Agreement opgesteld over de kwaliteit van de dienstverlening. Er werden geen afspraken gemaakt over de kosten, Mossou zegt op goed vertrouwen te hebben aangenomen dat die ongeveer hetzelfde zouden zijn of zelfs naar beneden zouden gaan wegens vergroting van het volume en vermindering van de *overhead*.

5.392 Van Diermen schrijft in zijn reactie op het Conceptverslag dat de afspraken over de ICT-kostenverdeling zijn vastgelegd in een zogenaamde *ICT-costsharing*

---

624 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p.6.
625 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 3.
626 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 6.

agreement. onderzoekers hebben vastgesteld dat deze pas op 25 september 2008 is getekend.[627]

5.393 In de aanloop van de fusie per 1 januari 2007 hebben de informatiemanagers van S&TZG en Meavita West met elkaar gesproken over de integratie van het systeemlandschap. Van de Meeberg verklaart hierover in zijn interview:[628]

> […] *vroegtijdig, ongeveer in de zomer van 2006 toen duidelijk werd, die fusie gaat door* […] *toen zijn de informatiemanagers van Sensire Thuiszorg Groningen, dat was een meneer Fortuin* [concerninformatiemanager van S&TZG en daarna MNL, interim] *en Dagelinckx* [directeur ICT Meavita West en daarna MNL van april 2005 – november 2007]*, die zijn bij elkaar gaan zitten. Die hebben een opdracht gekregen: 'kom tot een architectuur'. En toen is die '*Staffware *informatiebus' discussie* [ontstaan]; *die is meegenomen naar het verhaal van Meavita Nederland en heeft een hoofdrol gespeeld in: op wat voor een manier we die vier werkmaatschappijen, ICT-technisch aan elkaar konden koppelen.*

5.394 Bij de bespreking van de uitkomsten van de *due diligence* in de vergadering van de AC van Meavita West van 5 september 2006 staat een document geagendeerd waarin beide Raden van Bestuur (van Meavita West en S&TZG) aangeven ten aanzien van de verwachte termijn voor harmonisatie van de ICT optimistischer te zijn dan de accountants in de *due diligence*-rapportages.[629]

5.395 Van Hees zegt in zijn interview over de ICT-ambities van het concern en Meuwese in het bijzonder:[630]

> *Theo, wilde wel die synergie bereiken.* […] *Hij wilde één informatiefabriek, één centrale administratie, één systeem, het liefst een systeem waar alle onderliggende systemen werden gekoppeld, dus niet een data warehouse constructie, maar al die systemen aan elkaar koppelen via – die term heeft u absoluut gezien – de informatiebus. Een van te voren al doodlopende route.* […]
>
> Onderzoeker: *Was er toen de informatiebus werd bedacht […] een architectuur plaatje gemaakt?*
>
> *Wat van belang was in deze periode dat het koppelen van data, op een verantwoorde wijze, om daarmee enigszins een gestrcutureerde architectuur te bereiken zeer noodzakelijk was. Het laten voortbestaan*

---

627 ICT cost sharing agreement tussen Vitras, TZG, Sensire en MNL van 25 september 2008.
628 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 3.
629 Uitkomsten *due diligence*-onderzoeken Sensire/TZG en Meavita van 24 juli 2006.
630 Interview met Van Hees van 23 november 2011, p. 12 en 13 en reactie van Van Hees op citaten in Conceptverslag.

van eilandautomatisering leidt tot inefficiënte administratieve en informatieverzogingsprocessen.[631]

5.396 Op 15 januari 2007 bespreekt de RvB van MNL de in haar opdracht geschreven notitie 'Take I(C)T or leave I(C)T' waarin de inrichting van gemeenschappelijke ICT-organisatie en -infrastructuur wordt beschreven. Het stuk is geschreven door Dagelinckx en Fortuin. Op de RvB-agenda staat bij dit agendapunt: 'formele bevestiging van eerder besluitvorming'. De notitie wordt met instemming vastgesteld en de COR wordt geïnformeerd: [632]

> *De omgevingssituatie en de ambities van de nieuwe MSTV-organisatie leiden tot hooggespannen verwachtingen met betrekking tot de inzet van ICT als middel het bedrijfsresultaat te optimaliseren. In het verlengde van deze uitdagingen voor de business zijn de kernthema's binnen het ICT domein snel meebewegen met een zich steeds herschikkende organisatie en maximaliseren van kostenefficiëntie.*[633]

5.397 Het document bevat een voorstel voor de inrichting van één ICT en doet een voorstel voor de gewenste inrichting van de ICT-governance, het ICT-beleid, de ICT-organisatie, de ICT-portfolio en de ICT-infrastructuur. Het voorstel is om vanaf Q1 2007 toe te groeien naar een geïntegreerde ICT-organisatie in Q4 2007, die vanaf 1 januari 2008 volledig operationeel is. Er worden *quick wins* beschreven en de eerste MSTV (concernoverstijgende) projecten zullen het contractbeheer, de ICT-infrastructuur en de applicatieportfolio zijn:

> *Per kwartaal zullen in niet meer dan twee domeinen majeure trajecten worden uitgevoerd.*[634]

5.398 In het document wordt de verwachte kostenontwikkeling voor 2007 en verder gegeven. Op basis van, volgens de notitie, conservatieve uitgangspunten en met inachtneming van zowel de benodigde investeringen als mogelijke besparingen, wordt berekend dat er gedurende het jaar 2007 en 2008 extra kosten zullen zijn van respectievelijk € 200 k en € 50 k, waarna in het jaar 2009 een besparing van € 600 k zal worden gerealiseerd en in 2010 € 1,6 mln.

5.399 Op 6 maart 2007 schrijft Van de Meeberg aan het Concernberaad een notitie met de prioriteiten van het concern in 2007. Hierin staat als punt 1:

---

631 Op 17 maart 2013 voegde Van Hees hier het volgende aan toe: "*Wat van belang was in deze periode dat het koppelen van data, op een verantwoorde wijze, om daarmee "enigszins een gestructureerde architectuur te kunnen bereiken" zeer noodzakelijk was. Het laten voortbestaan van eilandautomatisering leidt, en dat is nog zo, tot inefficiënte administratieve en informatie-verzorgingprocessen*" (e-mail van Van Hees aan onderzoekers van 17 maart 2013).

632 MSTV inrichting van de ICT: naar een IT: take I Tor leave IT van 11 januari 2007.

633 RvB 15 januari 2007, oplegnotitie bij agendapunt 10.

634 MSTV inrichting van de ICT: naar één IT: Take I(C)T or leave I(C)T van 11 januari 2007.

ICT: in Q4 2007 zijn de standaards vastgesteld, is er inzicht in de gebruikte applicaties en zijn keuzes gemaakt welke applicaties MNL gebruikt/gaat gebruiken. Bovendien is de vorming van één ICT organisatie binnen MNL een feit.[635]

5.400 Van Rixtel zegt in zijn interview:[636]

> *Iedereen had wel het gevoel van we moeten integreren, want we hebben tweehonderd ICT-applicaties. Daar ontstond vanuit het bestuur of staf geen concreet beeld van hoe je het zou moeten aanpakken.* […]
>
> *Ik had ook heel sterk het gevoel dat het eigenlijk de bedoeling was dat we allemaal Meavita West werden. Dus dat het idee was dat iedereen gewoon zou gaan doen wat er bij Meavita West werd gedaan. Dat was denk ik een soort naïef beeld van bestuur op dat moment, want dat was zo goed. Dat was mijn gevoel.* […]
>
> *Theo stimuleerde Anneke* [Mossou] *en mij ook om te gaan praten met Accounting Plaza, want dat was het administratiethema wat ze gingen doen. 'Ga eens kijken hoe je dat doet, want als dat lukt dan kunnen we dat vast samen doen.' CRM-systemen: 'Koop nou vast dat CRM-systeem, want daar hebben wij inkoop.' Zo waren er allemaal van die thema's. Die werden allemaal vanuit Meavita West onze kant op gestuurd en dat creëerde heel snel veel weerzin.*

5.401 Op 27 juni 2007 wordt het rapport 'Zorgen voor Morgen', opgeleverd. De doelstelling van dit rapport was om "*een onderzoek te doen om te komen tot een voorstel voor Shared Services.*"[637] Van de Meeberg verklaart over dit onderzoek in zijn interview dat de kosten die gepaard zouden gaan met harmonisering van de gedefinieerde functies vele malen hoger zouden zijn dan de opbrengsten die je zou genereren en dat het terugverdienmoment 10 jaar later zou liggen.[638]

5.402 Betrokkenen schrijven in hun reactie op het Conceptverslag dat dit rapport verklaart waarom de RvB geen verder integratieactiviteiten heeft ontplooid.[639] Het onderwerp komt na eind juni echter nog terug op de agenda van de RvB.

5.403 In augustus 2007 schrijft De Vente (algemeen directeur Meavita West) aan de RvB een notitie over de ICT binnen Meavita West. In deze notitie beschrijft hij het probleem van onbetrouwbaar cijfermateriaal en verlies van inkomsten en verhoogde

---

635 Notitie van 6 maart 2007 aan de leden van het Concernberaad van Van de Meeberg: prioriteiten concern 2007.
636 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p.11 en 12.
637 Dit wordt verder beschreven in hoofdstuk 9, onderdeel C.
638 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 65.
639 Reactie van Betrokkenen op Conceptverslag, p. 68.

financiële risico's als gevolg van gebrekkige inrichting van systemen, interface problemen en veel handmatige invoer. [640]

5.404 Op 3 september 2007 wordt in de RvB de concernbrede ICT geagendeerd en de bespreking als volgt vastgelegd in het samenvattende verslag:

> *De heer Jerry Fortuin geeft mondeling een toelichting ten aanzien van enkele door hem geconstateerde problemen inzake het ICT-beleid, zoals vorig jaar is vastgesteld. Uit deze toelichting blijkt onder meer de complexiteit van de materie en de constatering dat de praktijk in toenemende mate afwijkt bij het beleid.* […] *De Raad van Bestuur besluit aan de werkmaatschappijdirecteuren te vragen welke oplossingsrichting zij voorstaan. De oplossingsrichting zal door Jerry worden voorzien van een advies. Jerry benadert de directeuren en zal over 14 dagen met een aan de Raad van Bestuur gericht voorstel komen.*

5.405 Dit document is door onderzoekers niet aangetroffen op de agenda van de RvB-vergadering van 17 september 2007.

5.406 Op 26 november 2007 wordt er voor de vergadering van de Informatie Strategie Groep (ISG) de notitie verspreid die zou worden gepresenteerd aan de RvB in september, met datum 13 september 2007. Hierin wordt beschreven dat: [641]

> *- Er een grote afstand bestaat tussen de huidige inrichting van de informatiehuishouding van Meavita Nederland en de strategische inrichtingsfoto van Meavita Nederland zoals in december 2006 geformuleerd in 'Take I(C)T or leave I(C)T';*
>
> *- Het in de verschillende veranderprogramma's aan tempo ontbreekt;*
>
> *- De externe omgeving voor Meavita Nederland (en de sector) in rap tempo wijzigt;*
>
> *- De interne mogelijkheden tot het doen van substantiële investeringen in de informatiehuishouding in rap tempo afnemen.*
>
> *Situatie per september 2007*
> *We hebben binnen Meavita Nederland nog steeds minimaal 173 applicaties. Alleen in de kantoorautomatisering is er sprake van enige overlap (MS Office), maar wat betreft email hebben we zelfs drie omgevingen (LotusNotes, MSExchange en Groupwise). In de portfolio van bedrijfsapplicaties is de overlap minimaal […]. En ook al is de applicatie dezelfde, dan nog is er sprake van verschillende releases,*

---

640 Status informatieverwerkende systemen, 21 augustus 2007, naar aanleiding van review Q2 Meavita West van De Vente aan RvB.

641 Advies bijstelling informatiestrategie en beleid: kaders en spelregels voor de periode 2007-2009.

verschillende inrichting, verschillend gebruik en verschillende koppelingen.

Er is in meer dan acht maanden weinig vooruitgang geboekt. Succesvol zijn geweest [ICT] *inkoop en deels registratie. Belangrijke, bij het opstellen van Take IT Tor leave IT, 'gedroomde' beste praktijken zoals CRM (de Miracle omgeving bij Meavita West) en berichtenverkeer (de Tibco omgeving bij Meavita West) zijn niet beschikbaar voor grootschalige uitrol en substantiële additionele investeringen zijn voor Meavita West niet (langer) aan de orde.*

Conclusie: Er is een (groot) gat tussen de doelen welke met Take IT or leave IT als na te streven zijn geformuleerd en het inmiddels bereikte.

5.407 In deze notitie staan concrete voorstellen om het primair proces te standaardiseren en de ondersteunende processen te bundelen in shared services. De verschillende kernapplicaties worden daarbij gedefinieerd.

5.408 Op de agenda van de ISG staat op 26 november 2007 een agendapunt 4*:* 'Hoe verder in 2008: wat wie en hoe?' In de beschrijving staat het voorstel dat er in 2008 niet gewerkt gaat worden aan *shared services* met het advies om in het eerste halfjaar van 2008 te werken aan:

- […]*voltooien van de standaardisatie en optimalisatie van de 'eigen' IT- infrastructuur (Meavita West en Sensire/TZG/Vitras);*

- *Voorgenomen investeringen in de ICT-infrastructuur van werkmaatschappijen onderling af te stemmen. Met als doel een mogelijke koppeling van de twee ICT-infrastructuren in de toekomst niet te belemmeren en bij voorkeur te bevorderen; en*

- *Op basis van functionele eisen van de werkmaatschappijen een middellange termijn visie op een mogelijk 'gezamenlijke' ICT infrastructuur te ontwikkelen.*

5.409 Fortuin (concerninformatiemanager) verklaart in zijn interview:[642]

Er was een volstrekt bestuurlijk onvermogen om deze programma's in dit type organisatie en met deze schaalgrootte aan te sturen. Het was een traject van jaren dat gedoemd was om te mislukken. Je moet dat op stalinistische wijze aansturen. […]

In het najaar van 2007 zei ik tegen Daan: Ik kan dit niet meer verantwoorden. Het geeft geen rendement en kost alleen maar geld. Ik ga stoppen. Dit heeft geen enkele zin. Ik zie geen beweging en heb geen vertrouwen.

---

642 Interview met Fortuin van 12 mei 2012, p 10 en 20.

5.410 Op 21 november 2007 wordt vastgelegd dat het contract met Fortuin per 1 januari 2008 zal worden ontbonden. Hij blijft desgewenst op uurbasis beschikbaar en zal daarvoor een voorstel doen. Na 1 januari 2008 zijn er nog van één vergadering van de Informatie Strategie Groep stukken aangetroffen (10 januari 2008). Hierin wordt vastgelegd:

> […] *dat de oriëntatie op een geïntegreerde Meavita NL omgeving vanaf 2010 zal moeten starten medio 2008. De Stuurgroep ISG zal hiertoe medio 2008 een projectopdracht formuleren.*

5.411 In de risico-inventarisatie van E&Y (december 2007) wordt over Meavita West het volgende opgetekend:[643]

> *De informatiebus en het CRM systeem van Oracle hebben Meavita West veel geld gekost en hebben uiteindelijk weinig opgeleverd, aangezien de systemen te duur bleken voor een relatief kleine speler als Meavita West en buiten gebruik zijn genomen. Dit heeft Meavita ongeveer € 1 mln gekost.*

5.412 In de Steunaanvraag aan de NZa schrijft Markensteyn over de ICT:

> *De schaalvoordelen van Meavita Nederland zijn tot op heden niet of nauwelijks benut. Een voor de hand liggende benutting van dit schaalvoordeel op het gebied van inkoop heeft slechts marginaal plaatsgevonden. Daarnaast vindt geen centraal contractbeheer plaats. Hetzelfde geldt voor het IT-beleid, harmonisering van softwarepakketten en administratieve processen, waardoor bijvoorbeeld de snelheid en eenduidigheid van de management sturing toenemen.*

(c) Conclusie

5.413 Na de fusie van 1 januari 2007 bestond er een duidelijk plan tot integratie van de ICT-organisatie en de verschillende ICT-systemen in een gecombineerde organisatie met één beleid en geïntegreerde systemen. Deze integratie is niet gelukt.[644]

5.414 Eind juni 2007 wordt het rapport 'Zorgen voor Morgen' opgeleverd. De doelstelling van dit rapport was om "*een onderzoek te doen om te komen tot een voorstel voor Shared Services*". Hieruit blijkt dat de integratie ingewikkelder is dan bij de fusie gedacht en de terugverdientijd wel 10 jaar. Betrokkenen schrijven in hun reactie op het Conceptverslag dat dit rapport verklaart waarom de RvB geen verdere integratieactiviteiten heeft ontplooid.

---

643 Risico-inventarisatie Meavita West van december 2007, p. 15.

644 Zie punten 5.397 en 5.412.

5.415 Het onderwerp heeft echter in september en november 2007 nog op de agenda gestaan. In september wordt in het samenvattend verslag van de RvB vastgelegd dat de materie complex is en wordt geconstateerd dat de praktijk in toenemende mate afwijkt van het beleid. Eind november wordt in de ISG een document besproken waarin vastligt dat er in meer dan acht maanden weinig vooruitgang is geboekt en dat belangrijke bij de fusie, 'gedroomde' beste praktijken niet beschikbaar zijn voor grootschalige uitrol.

5.416 In 2008 en verder zijn geen verdere ICT-integratieactiviteiten ontplooid.[645]

O. De ontwikkeling van de financiële resultaten van het concern

5.417 De Monitor Vermogen Zorgaanbieders, gepubliceerd door de NZa in december 2009, vermeldt over het volgen van de financiële positie van zorgaanbieders:[646]

> *Het volgen van (de mutatie in) het eigen vermogen is een geschikte graadmeter voor de ontwikkeling van de financiële positie van een zorgaanbieder.*

5.418 Om inzicht te verschaffen in de financiële resultaten en de vermogenspositie van het concern, hebben onderzoekers hiervan een overzicht gemaakt. De vermogenspositie van het concern in 2005 is geconstrueerd door een optelling van de gegevens van Meavita West 2005 en S&TZG 2005 uit de geconsolideerde jaarrekeningen 2005. Voor 2006 en 2007 zijn cijfers gebruikt uit de geconsolideerde jaarrekening MNL 2007:

---

645 Zie punten 5.396 en 5.404.

646 Monitor Vermogen Zorgaanbieders, NZa van december 2009.

Meavita Nederland in € mln	2005	2006	2007
Omzet	€ 462	€ 514.4	€ 534.4
Eigen vermogen (incl. egalisatierek.)	€ 68.8	€ 51.0	€ 19.6
Balanstotaal	€ 222.2	€ 235.3	€ 214
Weerstandsvermogen[647]	14.9%	9.9%	3.7%
Solvabiliteit[648]	31%	21.7%	9.2%
Samengestelde benchmark solvabiliteit Nza[649]	22,8%	23,4%	19,3%

5.419 De resultaatsontwikkeling van het concern over de verschillende jaren is de volgende geweest:

Meavita Nederland resultaat in € mln	2005[650]	2006	2007
Thuiszorg[651]	€ 8.8	- € 19.5	- € 19,1
Thuishulp/WMO	-	-	- € 7.4
Verpleging- & verzorgingshuis zorg	€ 1	- € 1.3	- € 7.8
Overig	€ 3.1	- € 4.7	€ 1.8
Totaal resultaat	**€ 13.0**	**- € 24.7**	**- € 32.6**

647 Dit is een grove benadering van het weerstandsvermogen: eigen vermogen incl. egalisatierekening / omzet. Voor een exacte benadering zouden een aantal correcties moeten worden toegepast. Hiervan hebben onderzoekers afgezien. Het waarborgfonds voor de zorg, zorgkantoren en gemeenten eisten een bepaalde minimumomvang van het weerstandsvermogen (in het algemeen tussen de 10% en 15%). Bij de aanbesteding WMO hanteerden gemeenten in het algemeen een minimumgrens van 12.5%.

648 De solvabiliteit is als volgt berekend: (eigen vermogen + egalisatierekeningen) / balanstotaal.

649 Door onderzoekers samengesteld op basis van rapporten NZa uit 2006 en 2007. Benchmark samengesteld door te rekenen met omzetverdeling binnen MNL, ongeveer 65% thuiszorg, rest 35%; geeft slechts een grove indicatie.

650 Het resultaat 2005 is optelling resultaten 2005 uit jaarrekeningen van Meavitagroep en S&TZG 2006.

651 In 2005 en 2006 zijn hierin begrepen de resultaten van thuishulp.

5.420 Om inzicht te verschaffen in de financiële resultaten en de vermogenspositie van de verschillende werkmaatschappijen, hebben onderzoekers onderstaand overzicht gemaakt. Onderzoekers hebben gebruik gemaakt van de jaarrekeningen per werkmaatschappij. De cijferopstelling is dus gebaseerd op andere bronnen dan de resultaten op het niveau van MNL, zoals hierboven getoond. Om die reden hebben onderzoekers hieronder geen totaal optellingen voor het concern gemaakt:

Werkmijen 2005 in € mln[652]	West	Sensire	Vitras/CMD	TZG
Omzet	€ 164.6	€ 159.2	€ 48.6	€ 90.4
Resultaat	- € 1.3	€ 5	€ 7.6	€ 3
Eigen vermogen (incl. egalisatierek.)	€ 28.6	€ 28.7	€ 2.9	€ 14.4
Balanstotaal	€ 98.5	€ 75.8	€ 19.7	€ 32.9
Weerstandsvermogen	17.4%	18.0 %	6.0%	16.0%
Solvabiliteit	29.0%	37.8%	14.8%	43.8%

Werkmijen 2006 in € mln[653]	West	Sensire	Vitras/CMD	TZG
Omzet	€ 167.4	€173.6	€ 52.6	€ 104.4
Resultaat	- € 13.1	- € 4.4	€ 0.8	- € 5.1
Eigen vermogen (incl. egalisatierek.)	€ 15.9	€ 24.7	€ 3.7	€ 10.8
Balanstotaal	€ 99.9	€ 79.2	€ 20.3	€ 35.7
Weerstandsvermogen	9.5%	14.2 %	7.0%	10.3%
Solvabiliteit	15.9%	31.2%	18.1%	30.3%

652 Geconsolideerde jaarrekening Meavitagroep 2006, Geconsolideerde jaarrekening Vitras 2006, Geconsolideerde jaarrekening Sensire 2006, Geconsolideerde jaarrekening TZG 2006.

653 Geconsolideerde jaarrekening Meavitagroep 2006, Geconsolideerde jaarrekening Vitras 2006 Geconsolideerde jaarrekening Sensire 2006, Geconsolideerde jaarrekening TZG 2006.

Werkmijen 2007 in € mln[654]	West	Sensire	Vitras/CMD	TZG
Omzet	€ 174.1	€ 176.6	€ 70.7	€ 112.8
Resultaat	- € 16.4	- € 10.9	- € 2.9	- € 6.6
Eigen vermogen (incl. egalisatierek.)	€ 0.3	€ 14.1	€ 0.9	€ 3.5
Balanstotaal	€ 73.8	€ 84.3	€ 24.3	€ 29.3
Weerstandsvermogen	0.2%	8.0%	1.2%	3.1%
Solvabiliteit	0.4%	16.7%	3.5%	11.8%

Werkmijen 2008 in € mln	West[655]	Sensire[656]	Vitras/CMD[657]	TZG[658]
Omzet	€ 175	€ 180.3	€ 65.3	€ 105
Resultaat	- € 10	- € 2.4	€ 0,1	- € 5.5
Eigen vermogen (incl. egalisatierek.)	- € 9.7	€ 11.7	€ 1.0	- € 8
Balanstotaal	NB	€ 60.6	€ 20.5	€ 33.2
Weerstandsvermogen	-	6.5%	1.5%	-
Solvabiliteit	-	19.4%	4.7%	-

654 Geconsolideerde jaarrekening Meavitagroep 2007, Geconsolideerde jaarrekening Vitras/CMD 2008, Geconsolideerde jaarrekening Sensire 2008, Geconsolideerde jaarrekening TZG 2007.

655 Er is geen jaarrekening over 2008 opgemaakt. Raming PwC en directie in rapport curatoren Somers en De Weerdt, faillissementsverslag 31 mei 2012.

656 Geconsolideerde jaarrekening Sensire 2008.

657 Geconsolideerde jaarrekening Vitras/CMD 2008.

658 Er is geen jaarrekening over 2008 opgemaakt. Bron: Faillissementsverslag TZG van 27 juli 2009 curatoren Entzinger en Fousert.

Conclusie

5.421 Onderzoekers stellen vast dat gedurende de jaren 2006, 2007 en 2008 forse verliezen zijn geleden. Onderzoekers hebben een poging gedaan om de financiële effecten van de onderzochte onderdelen van het beleid in kaart te brengen. Die poging heeft geleid tot de volgende richtbedragen:

Geschatte verliezen per onderzocht beleidsterrein	Bron	mln
Effect TVfoon	hoofdstuk 10	€ 14
Effect Vita Plaza	hoofdstuk 9	€ 3.4
Effect Concernkosten	'2007 notitie' [659] en begroting 2008	€ 9,8*
Effect Kosten La Cigüeña	hoofdstuk 9	€ 2.3
Effect WMO	hoofdstuk 8	€ 23.5
Effect Overproductie AWBZ	hoofdstuk 7	€ 11,2
Effect Ziekteverzuim/ Productiviteit	hoofdstuk 5	€ 7,5
Totaal		**€ 71,7**

* Het geheel van de concernkosten heeft in de jaren 2007 en 2008 op basis van genoemde bronnen ongeveer € 12,8 mln bedragen. Voor een deel zijn dit kosten geweest die voor de fusie ook al werden gemaakt. Bijvoorbeeld de drie RvB leden die eerder bestuurder waren van Meavita West resp. S&TZG en de kosten van de concerncontroller. Mede op basis van de verklaringen over omvang nut en noodzaak van de kosten van het bestuurscentrum (zie punt 5.150) hebben onderzoekers voor dit richtbedrag een correctie gemaakt op de concernkosten van € 3 mln zijnde een grove schatting van de kosten van drie bestuurders en één controller voor 2 jaar.

P. Conclusie

5.422 Zonder afbreuk te doen aan de nuances die in de verschillende onderdelen van dit verslag tot uitdrukking zijn gebracht, concluderen onderzoekers dat de kwaliteit van de AO/IC van MNL en een aantal van haar werkmaatschappijen gedurende de

659 Notitie doorbelasting concernkosten 2007 van Marring aan RvB van 13 maart 2008.

Onderzoeksperiode op een aantal onderdelen niet voldoende geweest. Over de jaren 2006 en 2007 lukte het echter wel om goedkeurende verklaringen op de jaarrekeningen en productieverantwoordingen van de accountants te ontvangen door dat achteraf veel extra werk werd verricht. Onderzoekers nemen bij deze conclusie het volgende in aanmerking:

- In de managementletter van S&TZG over 2006 trekt PwC de conclusie dat de interne beheersing van Sensire/TZG/Vitras/CMD onder het gemiddelde van de thuiszorgsector scoort.[660]

- Onderzoekers concluderen in hoofdstuk 7 onderdeel C dat de kwaliteit en tijdigheid van de stuurinformatie voor de algemeen directeuren van TZG en Sensire in de jaren 2006 en 2007 en voor TZG ook nog in de eerste helft van 2008 onvoldoende is geweest om het ontstaan van overproductie tijdig te constateren en – belangrijker – het voorkomen van overproductie heeft bemoeilijkt.

- De maand- en kwartaalrapportages van Vitras in 2006 en Meavita West in 2007 aan de RvB bevatten niet alle relevante indicatoren.[661]

- PWC stelt dat bij Meavita West in 2007 de interne beheersing van de primaire processen rondom de AWBZ- en WMO-productie onvoldoende op orde is geweest.[662]

- Het hele jaar 2007 heeft bij Meavita West, door de implementatie van de outsourcing van de administratie naar Vita Plaza, in het teken gestaan van onbetrouwbare of ontbrekende cijfers, zodat er geen goed zicht was op de resultaatsontwikkeling.[663]

- De afspraken rond de (vaak forse) rekening-courantverhoudingen tussen de verschillende rechtspersonen van het concern, waarbij Sensire en TZG optraden als crediteur, zijn, ondanks aanbevelingen van de accountant, niet vastgelegd in contracten.[664]

- Hoewel er in 2007 en 2008 vele malen door de AC en de RvC is vastgesteld dat de juiste informatie bij hen niet tijdig op tafel kwam, is het niet mogelijk gebleken om correcte informatie op concernniveau te produceren.[665]

---

660 Zie punt 5.251
661 Zie punt 5.251.
662 Zie punt 5.306.
663 Zie hoofdstuk 9, onderdeel C.
664 Zie punt 5.287.
665 Zie punt 5.257.

5.423 Interim bestuurder Markensteyn (vanaf mei 2008) en bestuurder Laurey (vanaf oktober 2008) hebben verklaard dat hun informatievoorziening onvoldoende is geweest. Zij beschikten niet tijdig over de juiste informatie waardoor het, met de woorden van Markensteyn, "*te vergelijken is met een TomTom die zegt dat je rechtsaf moet als je de afslag al lang en breed bent gepasseerd*". [666]

5.424 Bij de start is gekozen voor een constructie met zelfstandige werkmaatschappijen. Tegelijkertijd werd er energie besteed aan concernoverstijgende projecten (TVfoon, ICT-integratie, voorgenomen integratie van thuishulp-activiteiten). Bestuurders van MNL beschouwden zichzelf als toezichthouder en hechtten zeer aan de zelfstandigheid van de werkmaatschappijen.[667]

5.425 Het is onderzoekers duidelijk geworden dat verschillende algemeen directeuren van werkmaatschappijen al in juni 2007, een half jaar na de fusie, een voorkeur hadden voor defuseren. Niet alleen is het realiseren van de concerbrede ambities dan moeilijk maar ook kan de vraag worden gesteld of de directeuren van de werkmaatschappijen voldoende kracht hadden om de, gezien de veranderende wetgeving, de noodzakelijke veranderingen te realiseren.[668]

5.426 Het eigen vermogen (inclusief de egalisatierekening) van de verschillende werkmaatschappijen van Meavita bedroeg eind 2005 opgeteld circa € 75 mln. Aan het einde van de Onderzoeksperiode bedroeg dit ongeveer € 5 mln negatief.[669] Onderzoekers concluderen dat het eigen vermogen (inclusief de egalisatierekening) van Meavita tussen eind 2005 en het einde van de Onderzoeksperiode met ongeveer € 80 mln is afgenomen. De negatieve financiële effecten van de in dit verslag onderzochte onderdelen van het beleid bedragen ongeveer € 71,7 mln.[670]

---

666 Zie punten 5.241 en 5.242

667 Zie punt 5.51 en hoofdstuk 3, onderdeel E.

668 Zie punt 5.21.

669 Dit is een inschatting op basis van de vermogensposities van Vitras/CMD en Sensire zoals die volgt uit de jaarrekening 2008 en de schatting van het vermogen van Meavita West en TZG door de curatoren (zie faillissementsverslag TZG 27 juli 2009 en faillissementsverslag Meavita West 31 mei 2012).

670 Zie punten 5.420 en 5.362.

INHOUDSOPGAVE

Pagina

6. HET BELEID EN DE GANG VAN ZAKEN TEN AANZIEN VAN DE ACCOUNTANTS 258

A. INLEIDING 258

B. DE OPDRACHTEN 258
Conclusie 261

C. DE INTERACTIE MET ACCOUNTANT E&Y (IN HET BIJZONDER MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING 2006) 261
(a) Bijzonderheden over de jaarrekening 2006 van Meavita West 261
(i) Waardering positie zorgkantoor 263
(ii) Geen opname voorziening langdurig zieken 264
(iii) Geen afstemming intercompany-posities. 264
(iv) Voorziening groot onderhoud Woonzorg 265
(v) Voorziening dubieuze debiteuren 265
(vi) Specificatie financieringsoverschot en/of tekort 265
(vii) Intercompany-bijdragen 265
(viii) Specificatie Eigen Vermogen 266
(ix) Opgenomen investeringen op nacalculatieformulier 267
(x) Aflossingsverplichtingen 267
(xi) Niet uit de balans blijkende verplichtingen 267
(xii) Specificatie onderhanden werk 268
(xiii) Segmentatiestaten 268
(xiv) Jaarrekening Hulp 268
(xv) Voorziening deelnemingen 269
(xvi) Waardering deelnemingen en geactiveerde kosten Meavita Thuis 269
(xvii) Risico's vennootschapsbelasting 269
(xviii) Opgenomen kosten 270
(xix) AO/IC Jeugdzorg 270
(xx) Geconstateerde problemen Regeling AO/IC AWBZ zorgaanbieders 270
(xxi) Impact 271
(xxii) Conclusie memo 271
(xxiii) Vervolgaanbeveling van Meij 272
(b) Conclusie 273

D. DE INTERACTIE MET ACCOUNTANT PWC 274
Conclusie 286

6. HET BELEID EN DE GANG VAN ZAKEN TEN AANZIEN VAN DE ACCOUNTANTS

A. Inleiding

6.1 In hun verweerschrift schrijven de Curatoren over de jaarrekening 2006 van Meavita West en de rol van accountant Ernst & Young daarbij:[671]

> *Er zijn aanwijzingen dat de jaarrekening 2006 van Meavita Den Haag onjuistheden zou bevatten; deze jaarrekening vermeldt een verlies van € 13 miljoen. Tijdens de vergadering van de RvC van 2 april 2007 bleek dat in Den Haag in 2006 een verlies van € 20 miljoen werd geleden, terwijl tijdens de vergadering van de Auditcommissie van 17 februari 2007 nog werd uitgegaan van een verlies van € 2,8 miljoen. De rol van de accountant Ernst & Young en het enorme verschil in de gepresenteerde cijfers zal moeten worden onderzocht.*

6.2 Mede naar aanleiding hiervan heeft de Ondernemingskamer een onderzoek bevolen naar "*het functioneren van de accountant alsmede, in dit verband, de jaarrekening 2006*."[672]

6.3 Onderzoekers hebben deze onderzoeksvraag, mede gelet op het wettelijk kader waarbinnen zij opereren, zo opgevat dat zij onderzoek moeten doen naar het beleid en de gang van zaken binnen de onderneming met betrekking tot het functioneren van de accountant, alsmede, in dit verband, naar de jaarrekening 2006.

6.4 Onderzoekers zetten hun onderzoeksbevindingen ten aanzien van dit deelonderwerp in dit hoofdstuk uiteen. Hierbij hebben onderzoekers ervoor gekozen om niet alleen de interactie met E&Y te onderzoeken, maar ook de interactie met PwC. Dit omdat verschilllende bestuurders en commissarissen opmerkingen hebben gemaakt over het optreden van PwC bij de productie van de management letters en accountantsverslagen 2007 voor MNL en de werkmaatschappijen.

6.5 Over de opdrachten aan de accountants wordt gesproken in onderdeel B. Vervolgens wordt in onderdeel C de interactie met E&Y en de aspecten betreffende de jaarrekening 2006 van Meavita West besproken. In onderdeel D wordt tenslotte de interactie met PwC besproken.

B. De opdrachten

6.6 De Governancecode MNL bepaalt in artikel 1.4:

---

671 Zie punt 4.7 van het verweerschrift van Curatoren.
672 Zie r.o. 3.2.7 en 3.4 van de Beschikking.

De externe accountant en diens relatie en communicatie met de organen van de zorgorganisatie:

1) *De externe accountant wordt benoemd en ontslagen door de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur kan hierover advies uitbrengen aan de Raad van Commissarissen.*

2) *De externe accountant wordt qua persoon periodiek gewisseld.*

3) *De externe accountant verricht bij voorkeur geen advieswerkzaamheden voor de zorgorganisatie en maakt – indien dit in het te controleren boekjaar wel is gebeurd – in het verslag over de jaarrekening melding van de in dat jaar verrichte advieswerkzaamheden.*

4) *De externe accountant woont het van belang zijnde gedeelte van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen bij waarin de jaarrekening wordt besproken en/of vastgesteld.*

5) *De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijkelijk aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.*

6.7 Deze tekst is identiek aan de tekst van de Zorgbrede Governancecode van 19 december 2005. Aangezien zowel S&TZG als Meavita West in hun jaarrekening 2006 de Zorgbrede Governancecode van toepassing hebben verklaard, gaan onderzoekers er in dit hoofdstuk vanuit dat deze bepalingen ook van toepassing zijn geweest bij deze organisaties.

6.8 De controle op de jaarrekeningen 2005 tot en met 2008 en de *due diligence*-onderzoeken in het kader van de bestuurlijke fusie per 1 januari 2007 van de verschillende stichtingen zijn door de volgende accountants gedaan:

	Jaarrekening 2005	Due diligence 2006	Jaarrekening 2006	Jaarrekening 2007	Jaarrekening 2008
S&TZG later MNL	PwC	E&Y	PwC	PwC	nvt
Meavita West	E&Y	PwC	E&Y	PwC	nvt
Sensire	PwC	E&Y	PwC	PwC	PwC
TZG	E&Y	PwC	PwC	PwC	nvt
Vitras/CMD	KPMG	E&Y	PwC	PwC	PwC

6.9 In het voorjaar van 2006 heeft S&TZG een aanbestedingstraject gedaan voor een accountant, waarna PwC is geselecteerd. E&Y is voor de jaarrekening 2006 nog de accountant voor Meavita West. Hilverda (E&Y) verklaart in zijn interview dat hem te kennen is gegeven dat MNL, na de fusie, niet opnieuw een aanbesteding van de accountantsdiensten zou doen en dat PwC de accountant voor het gehele Meavita-concern zou worden.[673]

6.10 De RvB van MNL besluit begin april 2007, op advies van concerncontroller Te Brake, om de RvC het voorstel te doen om PwC te benoemen als accountant voor het Meavita-concern en al haar onderdelen en om E&Y aan te stellen als 'adviseur'.[674] Het voorstel wordt, met een kleine aanpassing, op 29 mei 2007 door de RvC aanvaard. De opdrachten aan PwC voor controle van de jaarrekeningen 2007 van MNL, Meavitagroep, Sensire, Vitras/CMD en TZG worden in de periode tussen 12 september en 3 oktober 2007 verstrekt.

6.11 Gedurende de jaren 2006, 2007 en 2008 zijn er door de accountant (PwC) en de adviseur (E&Y) vele opdrachten uitgevoerd. Naast de controle van de jaarrekeningen 2007 van alle onderdelen van Meavita wordt PwC, volgens de aangetroffen opdrachten en rapporten, gecontracteerd om:

- productieverantwoordingen te controleren en van een verklaring te voorzien,
- nacalculatieformulieren te controleren en van een verklaring te voorzien,
- CAK-verklaringen te controleren en van een verklaring te voorzien,
- subsidie verantwoordingen te controleren en van een verklaring te voorzien,
- fiscaal advies te geven,
- veel additioneel werk te doen voor de administratie van Meavita West naar aanleiding van de implementatie van Vita Plaza,
- additioneel werk te doen in opdracht van de AC,
- de NZa-steunaanvraag van een verklaring te voorzien, en
- *due diligence*-onderzoeken uit te voeren.

6.12 E&Y heeft in de onderzoeksperiode, behalve de jaarrekening 2006 van Meavitagroep en de aan haar gelieerde entiteiten en de *due diligence*-onderzoeken bij S&TZG, Sensire en Vitras/CMD, nog twee grote opdrachten gedaan:

---

673 Interview met Hilverda van 12 april 2012, p. 8.
674 Advies Te Brake aan RvB van 3 april 2007, op agenda RvB 10 april 2007.

- een onderzoek naar de conversie en inrichting van Peoplesoft (bij Vita Plaza) in 2007/2008, en

- de risico-inventarisatie voor alle werkmaatschappijen en MNL, opgeleverd in december 2007.

Conclusie

6.13 Meavita heeft voornamelijk gewerkt met twee accountantskantoren, E&Y en PwC. Alleen bij Vitras/CMD is KPMG in 2006 nog betrokken geweest.[675]

6.14 Onderzoekers hebben, aan de hand van de opdrachtbrieven vastgesteld dat de verstrekte opdrachten in overeenstemming waren met wat er op dat moment gebruikelijk was.

C. De interactie met accountant E&Y (in het bijzonder met betrekking tot de jaarrekening 2006)

6.15 Van de Meeberg verklaart in zijn interview dat hijzelf een "*prima relatie*" heeft gehad met E&Y. Meuwese verklaart dat hij een "*normale werkrelatie*" met E&Y heeft gehad.[676]

6.16 Hilverda zegt in zijn interview dat hij in de tijd dat hij accountant was "*alleen maar een organisatie heeft gezien die de beste in de sector wilde zijn, ook intern*".[677] Daarom heeft Meavita, aldus Hilverda, veel belang gehecht aan de voorbereiding op de nieuwe regelgeving, zoals bijvoorbeeld de productieregistratieregeling.

6.17 Verschillende bestuurders en toezichthouders hebben zich naderhand, bij het opstellen van de jaarrekening 2007, kritisch uitgelaten over E&Y voor wat betreft het werk voor de management letter en de jaarrekening van Meavita West over 2006. De jaarrekening 2006 wordt hieronder besproken, de management letter 2006 wordt, voor wat betreft de vragen betreffende de implementatie van Vita Plaza behandeld in het hoofdstuk 9 en de productieverantwoording 2006 wordt behandeld in hoofdstuk 5.

(a) Bijzonderheden over de jaarrekening 2006 van Meavita West

6.18 Als bijlage 3 bij het verzoekschrift van ABVAKABO is opgenomen het Rapport Keijser, dat in opdracht van het College Sanering Zorginstellingen (**CSZ**) is geschreven. Keijser concludeert in zijn rapport dat bij de betrouwbaarheid van de jaarrekening 2006 vraagtekens kunnen worden gezet en dat nader onderzoek gedaan

---

675 Zie punt 6.6.

676 Interviews met Van de Meeberg op 12 juli 2012, p. 54 en met Meuwese van 11 juli 2012, p. 133.

677 Interview met Hilverda van 12 april 2012, p. 11.

zal moeten worden voordat er conclusies kunnen worden getrokken. Hij baseert zich hierbij op de memo van Meij die als bijlage 10 bij het verweerschrift van curatoren is gevoegd. Meij was concerncontroller van MNL maar werkte vanaf mei 2008 bij Meavita West samen met Haverkamp en heeft dit memo opgesteld naar aanleiding van de problemen die hij ondervond bij het opstellen van de jaarrekening 2007 van Meavita West.[678] Het memo (**het Memo**) heeft als titel 'Accountantscontrole voorgaande jaren' en bevat een aantal zware conclusies over het werk dat accountant E&Y heeft gedaan in verband met die jaarrekening.

6.19 Meij besluit zijn memo als volgt:

> *Concluderend kan gesteld worden dat de afsluitingen over voorgaande jaren verre van zorgvuldig zijn geschied. Tevens kan geconstateerd worden dat de controles hierop door de accountants van E&Y slordig, incompleet en onzorgvuldig zijn verricht. Dit heeft Meavita West in 2007 in grote problemen gebracht en tevens voor hoge kosten (1,7 miljoen euro) aan extra lasten opgeleverd. Dit is de reden dat het resultaat 2007 nog slecht is en tevens de reden dat de jaarrekening 2007 nog steeds niet gereed is.*

6.20 Meij verklaart over het tot stand komen van het memo in zijn interview:[679]

> *Als je dan gaat graven kom je natuurlijk op een hele boel punten terecht waar je zegt:* "Nou ja, er zijn verschillen in interpretatie"*, dat geloof ik wel, dat kan je weleens vinden. Wij hebben op een gegeven moment al die punten opgeschreven omdat elke keer weer de assistenten van Adriaan Terlouw, één van de accountants van PricewaterhouseCoopers, kwamen van:* "Hé, dit klopt niet". *Jasper Haverkamp heeft daar een dossier van aangelegd en op een gegeven moment heb ik Jasper ook gevraagd:* "Zet al die punten nou eens even op papier, waar lopen we nu tegen aan en hoe dol wordt het nu?" *Dat heb ik omgebouwd tot de bewuste brief.*
>
> […] *en zo is die notitie ook tot stand gekomen, zit je om een uur of 3 's nachts met een koude pizza en denk je:* "Goh, waar is dit nu allemaal goed voor geweest en waar komt dit nu allemaal vandaan". *Nou op een gegeven moment dan komt er een hele verzameling van punten.*

6.21 Curator Somers van Meavita West heeft het memo van Meij in februari 2011 aan E&Y toegezonden. Hierop heeft E&Y in juni 2011 geantwoord. Onderzoekers hebben het antwoord van E&Y opgenomen als **bijlage 6.1** bij dit verslag.

6.22 De introductie van het memo van Meij (het **Memo**) luidt als volgt:

---

678 Memo van Meij aan RvB MNL van 22 juli 2008 met als titel Accountantscontrole voorgaande jaren.
679 Interview met Meij van 15 december 2012, p. 15.

Bij de afsluiting van het financiële werk over jaar 2007 is door ons geconstateerd dat er op vele plekken gaten zitten in de verantwoording en aansluitende accountantscontrole over voorgaande jaren.

Dit memo geeft geconstateerde tekortkomingen in het jaarwerk van voorgaande jaren en in de productieverantwoording weer. Onderscheid wordt gemaakt tussen harde tekortkomingen welke zeker in de jaarrekening 2006 hadden moeten worden verwerkt, overige tekortkomingen met betrekking tot het jaarwerk van 2006 en geconstateerde problemen inzake de controle uit hoofde van de Regeling AO/IC AWBZ zorgaanbieders (opgemerkt moet worden dat deze opsomming nog niet uitputtend is).

6.23 Onderzoekers hebben onderzoek gedaan naar de punten die in het Memo zijn genoemd. Hieronder wordt voor de eerste onderdelen van het Memo weergegeven:

(1) een samenvatting van de klacht van Meij;

(2) een samenvatting van het antwoord van E&Y; en

(3) de bevindingen van onderzoekers bij het betreffende punt.

6.24 De bevindingen op het laatste onderdeel van het Memo (juistheid productieadministratie) worden behandeld in hoofdstuk 5, onderdeel I.

(i) Waardering positie zorgkantoor

6.25 De klacht van Meij luidt dat de schuld aan het zorgkantoor niet is gecontroleerd en onjuist is verantwoord in de jaarrekening, dat de jaarrekening onjuistheden bevat in de post "opgenomen baten JGZ" en dat een voorschot van het zorgkantoor in de jaarrekening is verantwoord onder kortlopende schulden.

6.26 Het antwoord van E&Y luidt dat de posities met zorgkantoren in deze sector bij het vaststellen van de jaarekening in het algemeen nog niet vaststonden en dus altijd onzekerheden bevatten. Voorts schrijft E&Y dat de RvB die onderzekerheden (te weten met name het risico van overproductie) heeft onderkend door een reservering te treffen en deze overproductie niet als bate in aanmerking te nemen, hetgeen als prudent is aan te merken. Verder stelt E&Y vast dat de gemeente Den Haag de JGZ-subsidie volledig heeft afgewikkeld en dat bij de afwikkeling hiervan geen knelpunt naar voren is gekomen. Ook stelt E&Y dat een voorschot als kortlopende schuld wordt verantwoord zolang die niet is verrekend.

6.27 Onderzoekers weten uit eigen ervaring dat afstemming met het zorgkantoor van de positie aan het eind van het jaar met betrekking tot de jaarrekening 2006 zeker niet bij alle thuiszorgorganisaties plaatsvond. De finale productieafrekening geschiedde inderdaad vaak pas jaren later. Voor Meavita West heeft deze uiteindelijk geresulteerd in een bate.

6.28 Het bestuur van Meavita West heeft ervoor gekozen om de post JGZ te verantwoorden onder 'nog in tarieven te verrekenen financieringsoverschot en -tekort'. Volgens onderzoekers is dit weliswaar onjuist, maar zij hebben begrip voor dit besluit van het bestuur en de acceptatie daarvan door E&Y omdat dit besluit geen invloed had op het gepresenteerde resultaat en vermogen en (mede gelet op de aard en omvang van de post) een separate rubriek in de balans niet noodzakelijk was in het kader van het verschaffen van het vereiste inzicht.

(ii) Geen opname voorziening langdurig zieken

6.29 De klacht in het Memo luidt dat, ondanks het bestaan van verplichtingen, tot en met 2006 geen voorziening voor langdurig zieken is gevormd. In het Memo schat Meij de impact hiervan op € 900 k negatief.

6.30 Het antwoord van E&Y luidt dat door het bestuur een zorgvuldig besluitvormingstraject traject heeft plaatsgevonden over de beslissing om al of niet een voorziening op te nemen. "*Deze risico's waren verzekerd bij het GAK. De restrisico's waren gering. Het bestuur verwachtte geen significante uitstroom van middelen. De omvang van een eventuele uitstroom zou bovendien niet goed in te schatten zijn*."

6.31 Onderzoekers weten uit eigen ervaring dat veel instellingen in de jaarrekening 2006 geen voorziening langdurig zieken hebben opgenomen. Instellingen mochten die opnemen, maar het was niet verplicht.

(iii) Geen afstemming intercompany-*posities.*

6.32 De klacht luidt dat de *intercompany*-posities niet correct zijn afgestemd. Binnen Woonzorg zou de positie op rekening-courant € 207 k te laag zijn opgenomen.

6.33 E&Y antwoordt dat bij het consolidatietraject door haar geen verschillen zijn geconstateerd, dat er gelet op de personele unie tussen de entiteiten weinig meerwaarde zou worden verkregen door een nadere bevestiging en dat het verschil niet materieel is. E&Y kan het punt zonder verdere onderbouwing niet plaatsen.

6.34 Onderzoekers hebben de door de controller van Meavita West opgestelde consolidatiestaat ontvangen die is gebruikt bij het opstellen van de jaarrekening. Hilverda geeft in zijn interview aan dat E&Y een schriftelijke akkoordverklaring met de rekening-courantverhouding niet nodig heeft gevonden (de bedragen sloten aan en er was een personele unie van bestuurders).[680] Onderzoekers onderschrijven dit standpunt, zeker ook vanwege de beperkte omvang van de bedragen uit de consolidatiestaten. De bedragen die door Meij in zijn Memo worden genoemd,

---

680 Interview met Hilverda van 12 april 2012.

hebben onderzoekers niet kunnen herleiden en Meij heeft hiervan geen onderbouwing aan onderzoekers kunnen geven.

(iv) Voorziening groot onderhoud Woonzorg

6.35 De klacht in het Memo luidt dat de voorziening groot onderhoud Woonzorg niet gebaseerd is op een lange termijn onderhoudsplan maar dat de dotatie/onttrekkingen zijn ingegeven door het gerealiseerde resultaat.

6.36 De reactie van E&Y luidt dat haar niets is gebleken van een tendens om het resultaat te beïnvloeden met dotaties en onttrekkingen aan de onderhoudsvoorziening.

6.37 Onderzoekers hebben geen aanwijzing kunnen vinden dat er sprake was van dotaties of onttrekkingen met het doel het resultaat te beïnvloeden.

(v) Voorziening dubieuze debiteuren

6.38 De klacht in het Memo luidt dat de voorziening dubieuze debiteuren niet is gebaseerd op ouderdomsanalyse van uitstaande facturen.

6.39 Het antwoord van E&Y luidt dat zij de controle op deze posities op basis van een interne specificatie en ouderdomsanalyse van Meavita West heeft gedaan.

6.40 Onderzoekers hebben deze specificatie en analyse van de debiteuren opgevraagd, ontvangen en beoordeeld. Vaststaat dat er een analyse is geweest op basis van ouderdom van de (overigens in euro zeer kleine) individuele posten en de situatie van de debiteur. De grootste debiteurenposities op de balans zijn die van de zorgverzekeraar en andere zorginstellingen, waarvoor geen voorzieningen zijn getroffen. Onderzoekers stellen vast dat het punt uit het Memo niet juist is.

(vi) Specificatie financieringsoverschot en/of tekort

6.41 De klacht luidt dat de specificatie financieringsoverschot en/of tekort materiële fouten bevat en niet aansluit.

6.42 Het antwoord van E&Y luidt dat de klacht hen niet duidelijk is en zij verwijzen naar het punt over de post 'Waardering positie zorgkantoor' (punt 6.25 en verder hierboven).

6.43 Onderzoekers hebben bij dit punt geen bevindingen.

(vii) Intercompany-*bijdragen*

6.44 De klacht luidt dat *intercompany*-bijdragen niet zijn gebaseerd op het *at-arms-length* principe en in voorkomende gevallen onzakelijk zijn.

6.45 Het antwoord van E&Y luidt dat dit punt zonder onderbouwing niet te verifiëren is en dat haar niets is gebleken van onzakelijke doorbelastingen.

6.46 Onderzoekers hebben in interviews vastgesteld dat er staand beleid was over de doorbelasting van kosten aan de andere entiteiten; zij hebben niet kunnen vaststellen dat de *intercompany*-bijdragen in 2006 niet zakelijk zijn geweest.

6.47 Verhoeve, verantwoordelijk controller van Meavita West ten tijde van het opstellen van de jaarrekening 2006, verklaart aan onderzoekers over mogelijke onzakelijke *intercompany*-bijdragen:[681]

> […] *dat moet ik echt tegenspreken.*

(viii) Specificatie Eigen Vermogen

6.48 De klacht luidt dat de specificatie van het Eigen Vermogen materiële fouten bevat.

> *Specificatie eigen vermogen naar bestandsdelen bevat materiële fouten (bijvoorbeeld RAK[682] bij Evita, onjuiste waardering bestemmingsreserve inventaris, onjuiste verhouding RAK/algemene reserves bij overige entiteiten).*

6.49 Het antwoord van E&Y luidt dat de specificatie in haar opinie geen fouten bevat.

> *Voor zover ons bekend bevat de specificatie van het eigen vermogen per ultimo 2006 geen fouten. Wij merken ten aanzien van de tussen haakjes opgenomen punten op dat:*
>
> > *1. RAK Evita niet aan de orde is, aangezien dit particuliere thuiszorg betrof;*
> >
> > *2. Een bestemmingsreserve jaarrekeningtechnisch een subrekening is van de Reserve aanvaardbare kosten (RAK) die per definitie niet wordt gewaardeerd;*
> >
> > *3. Het uitgangspunt is dat de algemene reserve alleen muteert bij niet collectief gefinancierde zorg.*

6.50 Onderzoekers merken bij 1 hierboven het volgende op. Voor zover private zorgbijdragen indirect (via een Pgb) uit een publieke bron komen, kan worden gesteld dat de dienstverlening van Evita ook gedeeltelijk met publiek geld werd gefinancierd en dat het resultaat hiervan onder een Reserve aanvaardbare kosten (**RAK**) verantwoord had moeten worden. Voor zover onderzoekers hebben kunnen

---

681 Interview met Verhoeve van 19 september 2012.

682 RAK: onder reserve aanvaarbare kosten (onderdeel van het gebonden vermogen van een zorginstelling) wordt het vermogen dat is gevormd met de resultaten van de via rekenstaten van de NZa afgerekende zorgactiviteiten separaat verantwoord.

nagaan bevatten de verslaggevingsregels terzake echter geen dwingend voorschrift. Onderzoekers stellen vast dat het punt uit het Memo niet juist is.

6.51 Naar de overige punten die in het Memo zijn aangevoerd onder dit punt, hebben onderzoekers geen nader onderzoek gedaan.

(ix) Opgenomen investeringen op nacalculatieformulier

6.52 De klacht in het Memo luidt dat opgenomen instandhoudingsinvesteringen op het nacalculatieformulier van de NZa onjuist zijn waardoor het trekkingsrecht door de NZa administratief op nihil is gesteld.

6.53 Het antwoord van E&Y luidt dat de opgenomen bedragen wel juist zijn, dat de bedragen inzake de trekkingsrechten op het nacalculatieformulier aansluiten op de laatste rekenstaat van de NZa en dat deze conform de instructies van de NZa zijn verwerkt.

6.54 Onderzoekers hebben naar dit punt geen verder onderzoek gedaan.

(x) Aflossingsverplichtingen

6.55 De klacht in het Memo luidt dat de opgenomen aflossingsverplichting van langlopende leningen onjuist is omdat hierin zowel de aflossingsverplichting als de zonder boete mogelijke vervroegde aflossing is weergegeven.

6.56 Het antwoord van E&Y luidt dat de opgenomen bedragen wel juist zijn omdat Meavita West ten tijde van het opstellen van de jaarrekening besloten had in 2007 over te gaan tot versnelde aflossing van de hoogrentende leningen. Zij stelt dat het derhalve juist is dat, naast de reguliere aflossing, ook de vervroegde aflossing waartoe was besloten, als kortlopende schuld in de jaarrekening is verantwoord.

6.57 Onderzoekers zijn van mening dat de klacht in het Memo niet juist is en het antwoord van E&Y juist is.

(xi) Niet uit de balans blijkende verplichtingen

6.58 De klacht luidt dat niet uit de balans blijkende verplichtingen niet volledig en *up-to-date* zijn verantwoord.

6.59 Het antwoord van E&Y luidt dat zij zonder nadere specificatie geen reactie kan geven op dit punt.

6.60 Onderzoekers hebben over dit punt navraag gedaan bij Meij en Haverkamp, maar die hebben dit niet verder kunnen specificeren. Daarna hebben onderzoekers geen verder onderzoek meer gedaan.

(xii) Specificatie onderhanden werk

6.61 De klacht luidt dat de specificatie van het onderhanden werk niet aansluit bij de materiële vaste activa staat in de jaarrekening.

6.62 Het antwoord van E&Y luidt dat deze posten één op één zijn ontleend aan de administratie, aansluiten met de materiële vaste activa staat in de jaarrekening, dat er binnen de jaarrekening ook een aansluiting tussen de balanspost en de toelichting is, en dat zij, wegens ontbrekende onderbouwing, niet verder kan reageren.

6.63 Onderzoekers hebben over dit punt navraag gedaan bij Meij en Haverkamp maar geen nadere specificatie van deze klacht gekregen. Aangezien de posities in de jaarrekening 2006 aansluiten met de intern bij Meavita West opgestelde specificaties, hebben zij geen verder onderzoek gedaan.

(xiii) Segmentatiestaten

6.64 De klacht in het Memo luidt dat de segmentatiestaten niet sluiten omdat de *intercompany*-bijdragen niet zijn geëlimineerd.

6.65 Het antwoord van E&Y luidt dat de segmentatiestaten in de jaarrekening wel sluiten op de achterliggende administratie (inclusief kostenverdeelstaat).

6.66 Onderzoekers hebben de segmentatiestaten ingezien en ook de consolidatiestaten bekeken en vastgesteld dat *intercompany*-bijdragen zijn geëlimineerd. Onderzoekers zijn van mening dat de klacht in het Memo niet juist is en het antwoord van E&Y feitelijk juist is.

(xiv) Jaarrekening Hulp

6.67 De klacht in het Memo luidt dat de jaarrekening van Meavita Hulp B.V. (Hulp) ten onrechte is gebaseerd op een verkort boekjaar en de splitsing tussen Hulp en Thuiszorg derhalve onjuist is.

6.68 Het antwoord van E&Y luidt dat deze klacht feitelijk onjuist is omdat Hulp op 13 december 2005 is opgericht, de jaarrekening 2006 een regulier vol boekjaar betreft en dat splitsing bij de inbreng van de activiteiten op 1 juli 2006 is gebaseerd op de kostenplaatsadministratie over 2006.

6.69 Onderzoekers hebben vastgesteld dat Meavita Hulp B.V. op 13 december 2005 is opgericht en hebben vastgesteld dat de jaarrekening 2006 van deze vennootschap een vol boekjaar betrof. Zij onderschrijven het standpunt van E&Y.

(xv) Voorziening deelnemingen

6.70 De klacht in het Memo luidt dat in de enkelvoudige jaarrekeningen van Meavitagroep en Meavita Participaties B.V. geen voorzieningen voor deelnemingen zijn opgenomen.

6.71 Het antwoord van E&Y luidt dat dit punt volgens de geldende waarderingsgrondslagen is behandeld en dat het negatief eigen vermogen van Meavita Participaties B.V. in de geconsolideerde jaarrekening wel is verwerkt. Voor het verschil tussen het enkelvoudige eigen vermogen en het geconsolideerd eigen vermogen verwijst E&Y naar de toelichting in de jaarrekening 2006.

6.72 Onderzoekers zijn van mening dat de klacht in het Memo niet juist is en onderschrijven het standpunt van E&Y.

(xvi) Waardering deelnemingen en geactiveerde kosten Meavita Thuis

6.73 De klacht in het Memo luidt dat de deelnemingen niet gewaardeerd zijn tegen netto-vermogenswaarde en dat de geactiveerde kosten van het project Meavita Thuis (later TVfoon) van € 5,2 mln zonder dekkingsplan zijn blijven staan.

6.74 Het antwoord van E&Y luidt dat zij, bij het controleren van de jaarrekening, van MNL de bevestiging heeft ontvangen dat het project Meavita Thuis tegen boekwaarde zou zijn overgegaan naar MNL. Bovendien is in de management letter 2006 ook uitvoerig ingegaan op het ontbreken van een dekkingsplan. Tenslotte merkt E&Y op dat uit de jaarrekening 2007 blijkt dat de boekwaarde ultimo 2006 nagenoeg volledig is gecompenseerd via vergoedingen van de NZa.

6.75 Onderzoekers zijn van mening dat de klacht in het Memo niet juist is en onderschrijven het standpunt van E&Y.

(xvii) Risico's vennootschapsbelasting

6.76 De klacht in het Memo luidt dat er risico's op vennootschapsbelasting van met name Meavita Flexwerk bestonden die niet zijn geïdentificeerd.

6.77 Het antwoord van E&Y luidt dat het bestuur van Meavita West van mening was dat geen materieel risico op heffing van vennootschapsbelasting bestond omdat er sprake was van besloten verkeer nu werd geleverd aan gelieerde entiteiten.

6.78 Onderzoekers hebben in het interview met Hilverda begrepen dat er door Meavita West over Stichting Meavita Flexwerk geen schriftelijk fiscaal advies is ingewonnen. [683] De discussie over Vpb-risico is bij de oprichting wel aan de orde

---

683 Interview met Hilverda van 12 april 2012, p. 12.

geweest, maar er zou toen gezegd zijn dat Flexwerk primair was bedoeld voor Meavita West zelf. Uiteindelijk heeft E&Y het Vpb-risico als niet-materieel beschouwd, ook vanwege de omvang van de resultaten van Flexwerk die, al zou er een Vpb-heffing volgen, zou leiden tot een aanslag van verwaarloosbare omvang. Dit punt is ook aan de orde geweest in het *due diligence*-onderzoek van PwC, daarin is het risico wel benoemd, maar als niet materieel gedefinieerd. Onderzoekers begrijpen het standpunt van E&Y.

(xviii) Opgenomen kosten

6.79 De klacht in het Memo luidt dat de volledigheid van opgenomen kosten niet gewaarborgd is en onvoldoende gecontroleerd is.

6.80 Het antwoord van E&Y luidt dat er, zonder nadere toelichting, op dit punt geen reactie mogelijk is. Ook verklaart zij dat zij bij controle van de kosten geen materiële onjuistheden heeft geconstateerd, dat het bestuur heeft bevestigd dat de verplichtingen volledig zijn verantwoord en dat zonder nadere toelichting van de geconstateerde afwijking een specifieke reactie niet mogelijk is.

6.81 Onderzoekers hebben geen nader onderzoek gedaan naar dit punt.

(xix) AO/IC Jeugdzorg

6.82 De klacht in het Memo luidt dat de AO/IC van Jeugdzorg onvoldoende was ingericht om te voldoen aan de subsidievoorwaarden en dat desondanks een ongeclausuleerde verklaring door E&Y is afgegeven bij de subsidieafrekening.

6.83 Het antwoord van E&Y luidt dat er slechts een verklaring is afgegeven bij één JGZ-project en dat deze subsidie door de curator met de Gemeente Den Haag volledig is afgewikkeld met hulp van E&Y.

6.84 Curator De Weerdt van Meavita West heeft aan onderzoekers verklaard dat zij E&Y gevraagd heeft om te assisteren bij de afwikkeling van een deel van de subsidieaanvragen van de gemeente Den Haag, dat de afhandeling daarvan goed is verlopen en dat het dossier derhalve met een goed resultaat voor de boedel is afgewikkeld.[684] Onderzoekers zijn van mening dat het antwoord van E&Y feitelijk juist is.

(xx) Geconstateerde problemen Regeling AO/IC AWBZ zorgaanbieders

6.85 De bevindingen van onderzoekers ten aanzien van dit gehele onderwerp uit het Memo zijn besproken in hoofdstuk 5, onderdeel I (Productieregistratie en –

---

684 Mail van De Weerdt aan onderzoekers van 9 mei 2008.

verantwoording). Voor de volledige tekst met de klachten en de antwoorden daarop van E&Y verwijzen onderzoekers naar **bijlage 6.1** bij dit verslag. Voor de bevindingen van onderzoekers hierbij verwijzen onderzoekers naar de conclusies hieronder[685], waar de conclusies op dit specifieke punt uit hoofdstuk 5 zijn herhaald.

(xxi) Impact

6.86 De klacht in het Memo luidt dat de impact van alle geconstateerde tekortkomingen niet direct te berekenen is maar minimaal € 2,5 mln is.

6.87 Het antwoord van E&Y luidt dat E&Y het niet eens is met de bevindingen in het Memo en dus ook niet met het genoemde bedrag:

> *De stelling dat het gevolg van de in het memo gemaakte (maar als gezegd onjuiste) opmerkingen niet direct te berekenen is maar minimaal een impact zou hebben van € 2,5 miljoen is niet onderbouwd. Het memo gaat voorbij aan de intern uitgevoerde controles, de door ons uitgevoerde werkzaamheden, en aan hetgeen is opgenomen in de verantwoordingen van de RvB. Dat in de jaarrekening 2007 geen foutcorrectie heeft plaatsgevonden is hierboven al toegelicht.*

(xxii) Conclusie memo

6.88 In het Memo concludeert Meij dat de afsluiting van 2006 verre van zorgvuldig is geschiedt en dat de controles van E&Y slordig, incompleet en onzorgvuldig zijn verricht:

> *Concluderend kan gesteld worden dat de afsluitingen over voorgaande jaren verre van zorgvuldig zijn geschied. Tevens kan geconstateerd worden dat de controles hierop door de accountants van E&Y slordig, incompleet en onzorgvuldig zijn verricht. Dit heeft Meavita West in 2007 in grote problemen gebracht en tevens voor hoge kosten (1,7 miljoen euro) aan extra lasten opgeleverd. Dit is de reden dat het resultaat 2007 nog slecht is en tevens de reden dat de jaarrekening 2007 nog steeds niet gereed is.*

6.89 E&Y antwoordt dat dit een ongefundeerde conclusie is:

> *Ten aanzien van de conclusie die is geformuleerd geldt dat deze zonder fundament is.*

6.90 Op basis van hun hiervoor opgenomen bevindingen achten onderzoekers dit antwoord juist.

---

685 Zie punt 6.100.

(xxiii) Vervolgaanbeveling van Meij

6.91 Tenslotte beveelt Meij in het Memo aan de bevindingen op hoog niveau met E&Y te bespreken.

> *Hoe nu verder, Meavita staat voor een dilemma. In normale situaties zou ik de RvB voorstellen een claim in te dienen bij Ernst en Young Echter, dit kan tot resultaat hebben dat de productieverantwoording 2004 - 2006 in negatieve zin wordt bijgesteld. Dit leidt tot een verdere verslechtering van de resultaten 2007-2008 op een moment dat wij elke euro nodig hebben.*
>
> *Tevens kan dit leiden tot een lange juridische strijd die zo kostbaar is dat het nettoresultaat voor Meavita nihil is. Ik ben derhalve de mening toegedaan dat de hierboven beschreven bevindingen op hoog niveau met E&Y besproken moeten worden, Daarmee zou een onderhandse schikking van de door ons gemaakte extra kosten (herstelwerkzaamheden 2004-2006 en extra accountantskosten 2007) vergoed worden. Dit uiteraard onder dreiging van een in gebreke-stelling.*

6.92 Het Memo is geagendeerd en besproken in de RvB-vergadering van 31 juli 2008 met als onderwerp 'Mogelijke claim op E&Y accountantscontrole Meavita West'.[686] In de notulen van deze vergadering is vastgelegd:

> *Op basis van de notitie van HM* [Meij] *wordt besloten dat LM* [Markensteyn] *en HM* [Meij] *een gesprek zullen hebben met Bert Hilverda en Peter Heijink van Ernst & Young over een mogelijke claim wegens het niet signaleren van een groot aantal knelpunten bij Meavita West bij de controle van de jaarrekening over 2006. De signalerende werking, die van dergelijke controles pleegt uit te gaan, is daardoor achterwege gebleven.*

6.93 E&Y verklaart dat zij het Memo nooit van Meavita West of MNL heeft ontvangen en er met hen ook niet over is gesproken. Op basis van verschillende interviews hebben onderzoekers vastgesteld dat er vanuit MNL geen actie richting E&Y is genomen.

6.94 Naar aanleiding van de stevige beweringen in het Memo hebben onderzoekers bij Van Hees en Van Kommer navraag gedaan.

6.95 Van Hees, concerncontroller Meavita Nederland ten tijde van het opstellen van de jaarrekening Meavita West 2006, heeft in zijn interview verklaard.[687]

> *Ik vind de brief van Hans Meij buiten proportioneel.* […]

---

686 RvB agenda 31 juli 2008.
687 Interview met Van Hees van 23 november 2011, p. 30.

Onderzoeker: *Uw mening is dat de accountant goed werk leverde?*

Ja, zij hebben zeker niet zitten slapen.

6.96 Onderzoekers hebben aan Van Kommer (PwC) nog schriftelijk gevraagd of er wezenlijke of materiële fouten uit de jaarrekening 2006 gecorrigeerd zijn in de jaarrekening 2007.

6.97 Het antwoord van Van Kommer hierop luidt dat er enkele reclassificatieverschillen waren tussen de administratie en de jaarrekening 2006 en dat Meavita West bij het opstellen van jaarrekening 2007 ervoor heeft gekozen om de actuele administratie leidend te laten zijn en de vergelijkende cijfers in de 2007 jaarrekening aan te passen: "*Wij hadden geen bezwaar tegen de aanpassingen en de wijze waarop dat in de jaarrekening 2007 is toegelicht.*"[688]

(b) Conclusie

6.98 Controller Meij van Meavita West heeft, gefrustreerd door de moeizame afwikkeling van het opstellen van en de controle op de jaarrekening 2007, een zeer fel memo geschreven over de controle door E&Y van de jaarrekening 2006 en de productieverantwoording over dat jaar.

6.99 Het memo over de accountantscontrole 2006 bevat onder 'harde tekortkomingen'[689] en 'overige tekortkomingen'[690] een fors aantal onjuistheden en veel van de gemaakte claims zijn niet onderbouwd. Bij navraag heeft Meij die punten ook niet verder kunnen onderbouwen.

6.100 Ten behoeve van het overzicht over de in dit hoofdstuk beschreven relatie met de accountant E&Y herhalen onderzoekers hieronder de conclusie die zij in hoofdstuk 5, onderdeel I, hebben getrokken over de klachten in het Memo met betrekking tot de verklaringen van E&Y bij de verschillende productieregistraties:

> *De invoering van de Kaderregeling AO/IC en de Regeling AO/IC AWBZ Zorgaanbieders heeft veel energie gekost binnen Meavita West. Overigens was dit voor bijna alle spelers in de thuiszorgmarkt het geval. De vraagtekens die de controller van Meavita West (Meij) in 2008 heeft gesteld bij de kwaliteit van de controle van E&Y op de productieregistratie van Meavita West in 2006 hebben onderzoekers onderzocht. Onderzoekers hebben geen aanleiding gevonden om aan de juistheid van de conclusies van E&Y bij de controle van verantwoording over de productie van 2006 te twijfelen.*

---

688 E-mail Van Kommer aan onderzoeker van 18 september 2012.
689 Zie punten 6.25 tot en met 6.33.
690 Zie punten 6.35 tot en met 6.84.

6.101 Tevens herhalen onderzoekers de conclusies rond de interactie met E&Y uit hoofdstuk 9, onderdeel D:

> *Er is sprake van een verschillende interpretatie van de rol die de accountant zou spelen/heeft gespeeld bij de systeemovergang naar Vita Plaza. De verantwoordelijk bestuurder (Van der Vorst) spreekt over een uitgevoerde EDP audit en een zware betrokkenheid van E&Y. Een opdracht aan E&Y voor een beoordeling van de inrichting van systemen van Vita Plaza, processen tussen Meavita West en Vita Plaza, of een onderzoek naar de conversie kort daarna, hebben onderzoekers niet kunnen achterhalen. E&Y heeft verklaard geen opdracht te hebben ontvangen.*
>
> *E&Y heeft in mei 2007 een opdracht gekregen om de conversie te beoordelen maar heeft dit onderzoek, wegens vertraging aan de kant van Meavita West, pas in oktober 2008 afgerond.*
>
> *Onderzoekers hebben geconstateerd dat zowel bestuurder Van der Vorst als de AC in de vergadering van december 2006 comfort hebben ontleend aan de mededeling van E&Y dat zij geen problemen verwachtten. Onderzoekers stellen vast dat E&Y uit hoofde van haar controleopdracht voor het boekjaar 2006 slechts een verantwoordelijkheid had voor de controle op de implementatie van nieuwe systemen per 1 januari 2007 voor zover die van invloed zou (kunnen) zijn op de continuïteit van de onderneming. Gezien de gerenommeerde partij waaraan werd uitbesteed en de positieve signalen die het projectteam en de bestuurders afgaven, zien onderzoekers niet dat er voor E&Y gronden waren om te twijfelen aan de continuïteit van Meavita West.*
>
> *Nu, voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen, aan E&Y geen specifieke opdracht was verstrekt om voorafgaand aan de feitelijke ingebruikname van de nieuwe systemen en werkwijzen, de nieuwe processen, de systemen of de conversie te beoordelen, bevreemdt het onderzoekers dat de bestuurders en de toezichthouders de uitspraak van E&Y klaarblijkelijk zwaar lijken te hebben laten wegen.*

D. De interactie met accountant PwC

6.102 Voor de jaarrekeningen 2006 was PwC de controlerend accountant van S&ZTG en haar werkmaatschappijen. Voor de jaarrekeningen 2007 was PwC door de RvC geselecteerd als controlerend accountant. De jaarrekeningen 2008 van Vitras/CMD en Sensire zijn ook door PwC voorzien van een controle-verklaring.[691]

6.103 Verschillende bestuurders en toezichthouders hebben kritiek op de manier waarop PwC heeft gewerkt. Meuwese zegt dat hij met PwC een goede werkrelatie heeft

---

691 Zie punt 6.8.

gehad. Van de Meeberg en enkele commissarissen zijn kritisch over de communicatie van PwC en de tijdigheid van haar waarschuwingen.

6.104 Van Kommer verklaart dat hij in de loop van 2007 heeft gehoord dat PwC de controle-opdracht van de jaarrekening van MNL en alle andere entiteiten van de groep zou krijgen. De opdrachten voor de controle op de jaarrekeningen 2007 zijn verstrekt in de periode tussen 12 september en 3 oktober 2007.

6.105 Van der Veer verklaart dat zij de toonzetting van de rapportages van PwC tussen mei 2007 en december 2007 erg veranderd vond:[692]

> *Ik vergelijk mei 2007, jaarrekening en alle informatie die ze daarvoor leveren, met,* […] *de rapportages die ze op verzoek van de audit-commissie hebben opgeleverd eind 2007. Dat is een half jaar later. Volstrekt andere rapportages qua toonzetting. Dat kan verschillende redenen hebben. Het is allemaal veel verslechterd. De tweede kan zijn, ze hebben het eerder niet zo ingeschat.*

6.106 Bij de bespreking van de accountantsverslagen van PwC bij de jaarrekeningen 2006 van S&TZG, Sensire, TZG en Vitras/CMD hebben onderzoekers al eerder (in de hoofdstukken 4 en 5) vastgesteld dat daarin een fors aantal verbeterpunten werd geconstateerd. Onderzoekers delen bovenstaande observaties van Van der Veer niet. Gezien de forse veranderingen die in het jaar 2007 zijn opgetreden met de impact van de introductie van de WMO en de problemen van Vita Plaza, was het niet vreemd dat de toonzetting van de bevindingen van PwC scherper werd.

6.107 Op 10 juli 2007 ontvangt PwC van MNL[693] de opdracht tot het uitvoeren van een aantal specifieke werkzaamheden in verband met de tegenvallende resultaten Q1 2007. PwC zal onderzoek doen naar de productie en een aantal financiële zaken analyseren. Ook omvat de opdracht het maken van een analyse van de gemaakte productieafspraken en subsidieaanspraken AWBZ, WMO en overige productie, het analyseren van de kansen en bedreigingen die uit de productieafspraken en subsidieaanspraken voortvloeien, het analyseren van de productie tot en met 30 juni 2006 (inclusief de inzetmix), de uitnutting van de indicaties en het facturatieproces. Voor het financiële gedeelte omvat de opdracht diverse analyses van onder andere langlopende contracten en de daarmee samenhangende kosten, investeringsverplichtingen, verloopoverzichten van vaste activa, voorzieningen en langlopende rekeningen, tussenrekeningen etc.

6.108 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat de doelstelling was dat PwC haar rapportage in september 2007 zou opleveren. Onderzoekers stellen

---

692 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 106.

693 Betrokkenen geven in hun reactie op het Conceptverslag aan dat de RvC opdrachtgever is geweest, p. 75.

vast dat in de opdracht is vastgelegd "*dat PwC die zal uitvoeren op basis van de door de werkmaatschappijen vastgestelde Q2 2007 rapportages en dat de werkzaamheden zoveel mogelijk gelijktijdig zullen worden uitgevoerd met de interim-controle in september 2007*". In de opdracht wordt niet vastgelegd wanneer de rapportage zal worden opgeleverd. Aangezien PwC haar onderzoek in september zou aanvangen en in haar brief van 1 november 2007 stelt dat zij haar werkzaamheden door gebrekkige oplevering van informatie nog niet heeft kunnen afronden, vinden onderzoekers de verwachting van Betrokkenen dat het rapport in september zou worden opgeleverd niet realistisch.[694]

6.109 Schrikkema geeft in zijn reactie op het Conceptverslag aan dat hij in zijn herinnering Van Kommer van PwC op 30 oktober 2007 heeft gebeld om te vragen naar de voortgang van de opdracht en zijn kennis van het door MNL opgestelde actieplan.[695]

6.110 Voorafgaand aan de rapportage naar aanleiding van deze opdracht, stuurt PwC op 1 november 2007 een brief aan de RvB en RvC met de titel 'Financiële situatie Meavita Nederland'. De toon van deze brief is zeer zorgelijk en er wordt gewaarschuwd voor een bedreiging van de continuïteit van Meavita. Een kopie van deze brief is opgenomen als **bijlage 6.2** bij dit verslag:

> *Middels deze brief willen wij u – ondanks dat wij onze werkzaamheden door gebrekkige oplevering van informatie nog niet hebben kunnen afronden – informeren over onze eerste bevindingen naar aanleiding van de door ons uitgevoerde interim-controle en early warning opdracht. De reden om u vooruitlopend op de definitieve rapportages te informeren, betreft de zorgwekkende financiële situatie waarin Meavita Nederland c.s. momenteel verkeert.*
>
> *In onze optiek is op korte termijn actie noodzakelijk om de continuïteit van Meavita te waarborgen.* […]
>
> *Bij ongewijzigd beleid zal het vermogen van Meavita eind 2008 negatief zijn.*

6.111 Schoenmaker verklaart in zijn interview dat de brief van 1 november 2007 is gestuurd op het verzoek van de RvC.[696]

> Onderzoeker*:* […] *want dit is ook de periode dat PwC komt met de noodbrief.* [brief van 1 november 2007]
>
> *Nou, die hebben wij zelf gevraagd*. […] *Dat wil ik ook graag genoteerd hebben, want ik heb begrepen* […] *dat er werd gezegd dat PwC*

694 Reactie van Betrokkenen op Conceptverslag, p. 75.
695 Reactie van Betrokkenen op Conceptverslag, p.75.
696 Interview met Schoenmaker van 13 april 2012, p. 40.

hiermee kwam, maar PwC heeft op het verzoek van Raad van Commissarissen dat rapport gemaak.t […]

6.112 Schrikkema verklaart dat hij vond dat de accountant nogal achter de feiten aanliep:[697]

> *De accountant kwam nou niet echt met aanbevelingen en suggesties en adviezen, etc. voordat wij er niet zelf al aan gedacht hadden. Dus die schreef meestal achteraf op wat we al deden, zal ik maar zeggen.* […]
>
> Onderzoeker: *Maar in de management letter 2006 staan toch hele duidelijke aanbevelingen voor beide organisaties?*
>
> *Nou, en welke duidelijke aanbevelingen?*
>
> […] *En ik reageerde hier misschien wat cynisch op omdat ik met name in de tweede helft van 2007, toen dingen wat, zal ik maar zeggen, spannend werden, ik de accountant daar echt achteraan vond lopen, en* [hij] *ons niet meer de goede dingen voorhield. Want die dingen die ze ons voorhielden, daar waren wij al weken aan vooraf aan het regelen. Ik vond dat echt een belangrijke omissie.*

6.113 Van Kommer verklaart dat de brief van 1 november 2007 het initiatief van PwC is geweest.[698] Betrokkenen merken in hun reactie op het Conceptverslag op dat het wel heel toevallig is dat Van Kommer een dag voor een ingelaste vergadering een tussenstand meldt van een al lang lopend onderzoek. [699]

6.114 Tussen begin november en begin december 2007 levert PwC voor elk van de vier werkmaatschappijen een zogenaamde *early-warning*-rapportage op met de analyses uit de opdracht van 10 juli 2007. In deze *early-warning*-rapportages worden de verschillende problemen bij elk van de werkmaatschappijen beschreven. Zo wordt er gesproken over onvoldoende AO/IC, onmogelijkheid om de productieafspraken te checken ten opzichte van de realisatie (TZG en Sensire) en informatievoorziening die onvoldoende is. Ook wordt de zorgelijke liquiditeit van Meavita West besproken.[700]

6.115 Vanaf 1 november 2007 is de accountant vele malen te gast geweest bij de RvB, de AC en de RvC.

6.116 Uit verschillende interviews en het boek van Van de Meeberg blijkt dat er tussen bestuurders, commissarissen en PwC verwarring is geweest over de voortgang die

---

697 Interview met Schrikkema van 16 april 2012, p. 7 en 8.

698 E-mail van Van Kommer aan onderzoekers van 18 september 2012.

699 Reactie van Betrokkenen op Conceptverslag, p. 75.

700 Rapportage van bevindingen van PwC van specifiek uitgevoerde werkzaamheden in september 2007 over Q2 2007, 2 november 2007 (Vitras/CMD), 26 november 2007 (Meavita West) 28 november 2007 (Sensire), 5 december 2007 (TZG).

werd geboekt bij het bezweren van de financiële crisis om te komen tot een jaarrekening met een goedkeurende accountantsverklaring zonder continuïteitsparagraaf.

6.117 De externe accountant van een onderneming kan, indien er sprake is van een materiële onzekerheid over de continuïteit en afhankelijk van de opmaak van de jaarrekening, de volgende verklaringen afgeven:

- De jaarrekening wordt opgemaakt op basis van de veronderstelling van continuïteit en de onzekerheden worden door het management toegelicht. Indien de accountant tot het oordeel komt dat de toepassing van de continuïteitsveronderstelling voldoende is onderbouwd en dat de onzekerheden adequaat zijn toegelicht, dan zal de controleverklaring worden uitgebreid met een verplichte toelichtende paragraaf waarin de accountant wijst op de onzekerheden inzake de continuïteit.

- De jaarrekening wordt opgemaakt op basis van de veronderstelling van continuïteit en de onzekerheden worden door het management toegelicht. Indien de accountant tot het oordeel komt dat de toepassing van de continuïteitsveronderstelling onvoldoende is onderbouwd of dat de onzekerheden niet adequaat zijn toegelicht, dan zal dit leiden tot een afkeurende verklaring van de accountant.

- De jaarrekening wordt niet opgemaakt op basis van de veronderstelling van continuïteit maar op liquidatiebasis. In dit geval zal de accountant de toepassing van de waarderingsgrondslagen onderzoeken en toetsen of de toelichting adequaat is. Indien dat het geval is, staat de mogelijkheid open om tot een goedkeurende verklaring te komen.

6.118 Van de Meeberg schrijft over de interactie met PwC in zijn boek dat PwC zich in zijn beleving aan het indekken was:[701]

> *Vanaf december 2007 zat ik minimaal tweemaal per maand met de accountants om de tafel om de voortgang te bespreken. De accountants waren ook op de hoogte van alle ins en outs van Meavita Nederland en van de vier werkmaatschappijen*. […] *Die gesprekken waren niet altijd eenvoudig, want in deze periode ontdekte ik dat de accountants ook een eigen belang hadden, namelijk zichzelf goed indekken voor het geval het fout zou gaan met Meavita.* […] *Een reconstructie van de rollen van het bestuur, de toezichthouders en de accountants* [is] *ook vrij eenvoudig te maken, omdat alles vastligt in verslagen.*

---

701 Van de Meeberg, "*De ondergang van mijn Meavita*", 11e druk, p. 141.

6.119 Op 5 december 2007 wordt de interimrapportage MNL 2007 door PwC opgeleverd.[702] Ook hierin wordt weer nadrukkelijk gewezen op de zwaar verlieslatende situatie en de zorgelijke liquiditeitspositie. Een kopie van dit rapport is opgenomen als **bijlage 6.3** bij dit verslag:

> *Voornaamste oorzaken van deze cashdaling betreffen de verliesfinanciering en de factureringsen betalingsachterstand inzake WMO. Indien deze cashontwikkeling zich in de tweede helft van 2007 zo doorzet zal Meavita Nederland c.s. op korte termijn niet meer in staat zijn aan haar verplichtingen te voldoen. Uit voorlopige analyses blijkt dit voor Meavita West reeds ultimo 2007 het geval te zijn.*

6.120 Ook staat in deze rapportage dat de huidige situatie mogelijk leidt tot een continuïteitsvraagstuk in het kader van de geconsolideerde jaarrekening 2007 van MNL en dat dit mogelijk ook geldt voor de enkelvoudige jaarrekening. Daarnaast wordt opgemerkt dat bij gelijkblijvende onrechtmatigheidspercentages geen goedgekeurde juistheidsverklaringen (bij de productieverantwoording) kunnen worden afgegeven.

6.121 Van Kommer zegt blijkens de notulen in de RvC-vergadering van 10 december 2007:

> *Het is mogelijk voor Sensire, Thuiszorg Groningen en Vitras een goedkeurende verklaring te krijgen mits de onrechtmatigheid wordt teruggebracht tot onder de 1%. Op grond van de verliesverwachting bij Meavita West en de cash flow wordt, met het oog op continuïteit, een negatieve verklaring verwacht.* […] *Los daarvan is het oplossen van de rechtmatigheidproblematiek bij Meavita West lastiger, hoewel dit eventueel kan worden opgelost door verklaringen van het Zorgkantoor en de Gemeente.* […] *Op verzoek van mevrouw Berkers licht de heer Van Kommer toe dat het continuerend aspect van de goedkeurende verklaring vooral gelegen is in het liquiditeitsvraagstuk.*

6.122 Op 14 december 2007 schrijft PwC een brief aan de RvB en de RvC van MNL naar aanleiding van aanvullende vragen uit de AC. Hierin wordt beschreven welke acties zijn ondernomen en welke 'spelregels' PwC begin 2008 zal hanteren om te beoordelen in hoeverre er sprake is van een continuïteitsvraagstuk. PwC schrijft dat, hoewel het grootste continuïteitsprobleem zich voordoet bij Meavita West, de continuïteitsbeoordeling voor heel MNL zal plaatsvinden omdat statutair is vastgelegd dat de stichtingen onderling zullen bijdragen in de tekorten van de andere stichtingen. In een bijlage bij de brief staan de punten genoemd aan de hand waarvan zal worden getoetst of MNL afdoende actie heeft ondernomen om de

---

[702] Financiële situatie Meavita Nederland baart zorgen, interim-rapportage 2007 Stichting Meavita Nederland, PwC van 5 december 2007.

discontinuïteitindicaties op korte termijn om te buigen. In deze brief is ook een overzicht opgenomen van de actiepunten die per werkmaatschappij moeten worden uitgevoerd en waarop de voortgang gemeten zal worden. In totaal worden 14 acties genoemd, waaronder: het optimaliseren van de inzetmix in relatie tot de te leveren productie, het aangaan van een overbruggingskrediet, het regelen van vroegtijdige bevoorschotting door zorgkantoor/gemeente, het effectueren van de WMO-voorziening en andere reorganisatieplannen, standpunt innemen bij eventuele overproductie (stoppen of overproduceren), bezuinigen op overhead etc.

6.123 Ook wordt in deze brief gewezen op de situatie rond de TVfoon en een eventuele herwaardering naar de actuele waarde van het niet WTZI-gefinancierde vastgoed ter verbetering van de solvabiliteit.

6.124 Op 17 december 2007 is de acountant weer in de de RvC-vergadering. Er wordt in de notulen vastgelegd dat Van Kommer zegt dat er een gedegen inspanning is geweest bij de werkmaatschappijen en dat de resultaten worden afgewacht. Daarnaast is in de notulen vastgelegd: [703]

> *De problematiek van de productieregistratie ligt bij de werkmaatschappijen. Ook dat moet zorgvuldig worden gevolgd. De wijze waarop ligt bij de Raad van Bestuur. Hij* [de voorzitter] *vraagt de heer Van Kommer welke risico's er zijn voor een goedkeurende verklaring. De heer Van Kommer antwoordt dat op basis van de huidige gegevens alleen voor Meavita West een probleem kan blijven bestaan voor wat betreft de productieregistratie.*

6.125 Hoewel Betrokkenen in hun reactie op het Conceptverslag aangeven dat Van Kommer hier spreekt over een goedkeurende verklaring zonder continuiteitsvoorbehoud bij de jaarrekening, lezen onderzoekers dat het gaat om de goedkeurende verklaring bij de productieverantwoording.[704]

6.126 In de RvC-vergadering van 4 februari 2008 wordt van opmerkingen van Van Kommer genotuleerd:

Over Vita Plaza:

> *De heer Van Kommer antwoordt desgevraagd aan de heer Schrikkema dat er bij Vita Plaza goede progressie wordt geboekt.*

Over de rechtmatigheidproblematiek:

---

703 Notulen RvC van 17 december 2007.
704 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag, p.76.

> *De heer Van Kommer vult aan dat de gestelde datum van eind februari haalbaar is. Hij noemt in dit verband specifiek de problematiek bij Meavita Hulp: het maximaal benutten van de indicaties. Het is een geïsoleerd, oplosbaar probleem.*

Over de accountantsverklaring:

> *Mevrouw Berkers vraagt of een positieve accountantsverklaring mogelijk is. De heer Van Kommer beaamt dat.* […] *Op dit moment staan de seinen op groen voor wat betreft een goedkeurende verklaring.*

6.127 Van Kommer schrijft in zijn reactie op het Conceptverslag dat 'op dit moment staan de seinen op groen' betekent dat, indien de ingezette maatregelen daadwerkelijk en tijdig geëffectueerd zouden worden, het op dat moment mogelijk leek dat PwC tot een 'schone' goedkeurende verklaring bij de jaarrekening 2007 zou kunnen komen.[705]

6.128 Op 7 maart 2008 wordt blijkens de notulen in de RvC gesproken over een goedkeurende verklaring en de continuïteitsverklaring:

> *De heer Van de Meeberg concludeert dat inmiddels het beeld uit januari wordt bevestigd dat een goedkeurende verklaring van de accountant reëel is. De heer Van Kommer vult aan dat de nog komende conclusie uit het onderzoek naar Vita Plaza geen invloed heeft op de continuïteit van de onderneming en een goedkeurende verklaring niet in de weg zal staan.*

6.129 Van Kommer schrijft in zijn reactie op het Conceptverslag *"dat in de periode februari tot en met april 2008 blijkt dat de ingezette maatregelen ter verbetering van de financiele positie onvoldoende effectief waren. Ook werd in die periode duidelijk*[706] *dat Menzis de overproductie 2007 en 2008 niet zou vergoeden en dat de voorgenomen reorganisaties bij Meavita West, TZG, Vitras en Sensire rondom de huishoudelijke zorg* [hulp] *niet werden uitgevoerd. "*

6.130 Het eerste kwartaal van 2008 wordt afgesloten met een verlies van € 11,7 mln. In de toelichting staat dat het over het geheel genomen slecht gaat en dat alle werkmaatschappijen verlies draaien. Als oorzaken van het tekort worden genoemd:[707]

- *De herstelplannen bij Meavita West gaan later effect sorteren doordat de noodzakelijke overeenstemming met de vakbonden*

---

705 Reactie Van Kommer op Conceptverslag, p.2.

706 Onderzoekers constateren in hoofdstuk 7, onderdeel F, dat in overleg tussen MNL en zorgkantoor Menzis op 28 maart 2008 wordt besproken dat TZG en Sensire met hun productie ver boven de productieafspraken zitten.

707 Beknopte toelichting kwartaalresultaten Q1 2008, geAgendeerd voor de RvC van eind juni 2008.

later werd bereikt. De personeelskosten zijn hierdoor op een hoger dan geraamd niveau gebeleven (€ 1,5 mln)

- *Er is een forse overproductie bij zowel Sensire als TZG. Deze overproductie die nu richting 10% loopt is voorzien in beide kwartaalresultaten (€ 2,9 mln)*

- *De personele kosten bij alle werkmaatschappijen is boven raming. Dit wordt veroorzaakt door een niet passende inzetmix en op sommige plekken een achterblijvende productiviteit ondermeer door oplopend ziekteverzuim.*

- *Bij Sensire en West is de dekking voor de Huishoudelijke zorg sterk verslechterd. De gevolgen hiervan, alsmede de verschuiving van HV2 naar HV1, heeft grote gevolgen voor de financiele resultaten.*

6.131 Op 28 april 2008 treft Van de Meeberg Van Kommer in Zwolle. Volgens Van de Meeberg vertelt Van Kommer hem:

> […] *dat hij overweegt om toch een continuiteitsparagraaf 'aan de jaarrekening te hangen'. Hij moriveert dat door te melden dat de productieafspraak met Mezis onzekerheden met zich meebrengt (de discussie over de hoogte van die afspraken liep nog) en dat hij van oordeel was dat er te weining voortgang zat in de verkoop van TVfoons.*

6.132 Op 29 april 2008 is de RvC verrast over de door PwC gewenste continuïteitsparagraaf:

> *Nieuw in de bespreking is dat er een zgn. continuïteitsparagraaf zal moeten worden opgenomen waarin gewezen wordt op de risico's van het voortbestaan van de organisatie.*

6.133 Van Kommer verklaart over deze periode dat er in zijn herinnering wel degelijk over continuïteit is gesproken, maar dat Van de Meeberg erg positief was over alle initiatieven die werden genomen:[708]

> *Dat* de sense of urgency *er niet is met de brief en de brieven die wij hebben geschreven, kan ik me een beetje moeilijk voorstellen. Volgens mij laat de brief van 1 november 2007 niets aan duidelijkheid te wensen over.* […] *Er is absoluut over de continuïteit gesproken.* […]
>
> […] *Het waren bijzondere vergaderingen.* […] *Waar Daan Van de Meeberg een enthousiast verhaal vertelde:* "Goh, wat gaat het allemaal goed." *En waar ik het verhaal vertelde:* "Maar er zijn wel heel veel

---

708 Interview met Van Kommer en Vestergaard van 27 januari 2012, p. 37 en 38.

dingen die niet goed gaan." *Dat was een beetje de context van waar dat in gebeurde.*

[…] *Ik heb daar wel in mijn herinnering en in mijn aantekeningen continu aandacht gevraagd voor zaken die nog niet af waren, maar ik zal af en toe ook best wel een compliment gegeven hebben voor het feit dat ze heel veel zaken wel opgepakt hebben. Op enig moment heb ik daar ook nadrukkelijk het woord "focus" in aangebracht, want iedereen was allerlei brandjes aan het blussen en uiteindelijk ging het er natuurlijk om dat je wel de focus legt op de zaken waar het echt om ging. Dat is echt aan de orde geweest. Of dat genotuleerd is in deze vorm of niet. Ik durf met grote stelligheid te zeggen dat het echt aan de orde geweest is.*

Onderzoeker: *U zegt dat het woord "continuïteit" ook aan de orde is geweest. Hoe werd daarop gereageerd door de Raad van Commissarissen en door het bestuur?* […]

Ja, hoe werd daarop gereageerd? Ik denk dat Daan van nature een geboren optimist is. […] *En dat hij met name gewoon zag wat er allemaal opgelost kon worden. En dat het een voortdurend spel geweest is om de kritische situatie gewoon onder de aandacht te houden. Er is ook nog een periode geweest dat er ook nog steeds gedacht werd dat nieuwe initiatieven zouden kunnen helpen. Waarbij we ook nadrukkelijk gezegd hebben: "Nee, geen nieuwe dingen. Wat ons betreft: probeer nu eerst even te focussen op het oplossen van de oude zaken."*

6.134 Daarnaast verklaart Van Kommer zelf wel aantekeningen te bewaren van de vergaderingen die hij bijwoonde maar de notulen van de betreffende vergaderingen daarna niet meer zelf te hebben gelezen, ook omdat die vaak pas maanden later voor PwC beschikbaar kwamen.[709]

6.135 Betrokkenen stellen in hun interviews en hun reactie op het Conceptverslag dat als Van Kommer twijfels had of er een goedkeurende verklaring kon komen, hij dat nadrukkelijker had kunnen en moeten stellen. Ook geven zij aan dat zij zich niet kunnen herinneren dat Van Kommer op enig moment maatregelen heeft voorgesteld/geadviseerd die niet zijn opgevolgd. Ook stellen zij:[710]

Gegeven de door Van Kommer afgegeven signalen bestond bij de RvB en bij de RvC het gerechtvaardigde vertrouwen, dat een continuiteitsvoorbehoud niet (meer) aan de orde zou komen.

6.136 Hoewel onderzoekers hebben vastgesteld dat er hard gewerkt is aan de op de lijst van PwC van 14 december 2007 opgenomen actiepunten, heeft dit op een aantal belangrijke punten niet tot resultaat geleid. Het gaat dan bijvoorbeeld om

---

709 Interview Van Kommer en Vestergaard van 27 januari 2012, p. 35.

710 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag p. 78 en 80.

aanbevelingen uit de lijst van PwC als het aangaan van een overbruggingskrediet, het regelen van vroegtijdige bevoorschotting door zorgkantoor/gemeente, het effectueren van de WMO-voorziening en andere reorganisatieplannen. Ook vermeldt een memo aan de RvC van 29 april 2008 dat TZG in de maanden januari en februari 2008 al 103% (van de productieafspraak voor 2007) aan productie heeft gemaakt en dat Menzis heeft aangegeven dat er niet op gerekend moet worden dat de productieafspraak voor 2008, die 95% beliep van de productieafspraak voor 2007, zou worden verhoogd. Voorts staat vermeld dat het financiële risico ten aanzien van de overproductie, bij een productieplafond van 95%, € 14 mln bedraagt. Dit probleem speelt voornamelijk bij Sensire en TZG.[711]

6.137 Van de Meeberg schrijft in zijn boek:[712]

> *In de vergadering van de auditcommissie van 29 april 2008 verrast PwC de leden van de commissie met de mededeling dat hij een continuïteitsparagraaf wenst, omdat voor hem de toekomst van Meavita Nederland onzeker is geworden. Hij doelde daarmee met name op de verrassing van Menzis, maar ook op de kans dat de TVfoon geen financieel succes zal worden. Geruststellend voegt de accountant er aan toe: "dat de oplevering van de accountantsverklaring wordt uitgesteld, maar dat het een goedkeurende verklaring is, maar voorzien van een continuïteitsparagraaf".*
>
> *Ik zal geen kritiek hebben op de professionaliteit van de accountants van PwC, die is prima op orde, maar de gang van zaken tussen december 2007 en mei 2008 roept wel vragen op over de kwaliteit van de communicatie. En de vraag wiens belang PwC nu precies heeft gediend in deze cruciale fase van Meavita Nederland.*

6.138 Onderzoekers hebben de toenmalige voorzitter van de AC, Berkers, in haar interview gevraagd naar haar beleving van de situatie rondom de goedkeurende verklaring en de mogelijkheid van een continuïteitsparagraaf van de accountant voor de jaarrekening 2007.[713] Berkers antwoordt dat dat onduidelijk is gebleven maar dat er signalen waren dat er nog de mogelijkheid was om tot een schone verklaring te komen:

> *Voor het afwerken van de jaarrekening 2007 is er altijd een situatie geweest van: welke verklaring krijgen we* […] *hoe krijgen we de goede cijfers op tafel, ik denk dat het allerbelangrijkste was. Van welke verliezen moeten nou wel of niet genomen worden in dat jaar en welke gevolgen heeft dat dan voor de continuïteitsparagraaf. Dat heeft altijd boven de markt gehangen, maar er waren gedurende het jaar toch ieder*

---

711 Memo van 26 april 2008 aan de RvC voor zijn vergadering van 29 april 2008.
712 Van de Meeberg, "*De ondergang van mijn Meavit*a", 11e druk, p. 143.
713 Interview met Berkers van 19 maart 2012, p. 12.

keer weer de signalen: nee en dan kunnen we wel tot een goedkeurende verklaring komen, dus geen continuïteitsvoorbehoud. […]

6.139 Het jaardocument maatschappelijk verantwoording (inclusief de jaarrekening) 2007 van MNLhad vóór 1 juni 2008 gepubliceerd moeten worden bij het CIBG.[714] In de loop van 2008 vraagt MNL aan de minister van VWS om uitstel voor het deponeren van dit verslag. Dat uitstel wordt niet verkregen. Bestuurders en commissarissen hebben volgens Van Kommer de conclusie getrokken dat uitstel van de publicatie van de jaarrekening met maximaal 13 maanden niettemin mogelijk was.

6.140 Gedurende 2008 is de bepaling uit de statuten betreffende de onderlinge bijdrageplicht van de verschillende werkmaatschappijen verwijderd (zie hoofdstuk 11, onderdeel B).

6.141 Op 30 januari 2009 worden de jaarrekeningen 2007 van MNL en de verschillende werkmaatschappijen gepubliceerd. Voor MNL, Meavita West en TZG wordt vastgelegd dat er wezenlijke onzekerheid bestaat met betrekking tot de continuïteit en dat de liquidatiewaarde als waarderingsgrondslag is gehanteerd. De accountant heeft voor deze jaarrekeningen zijn oordeel onthouden. Voor Vitras/CMD en Sensire is er een verslag gebaseerd op continuïteit gepubliceerd met een goedkeurende accountantsverklaring.

6.142 Eén van de commissarissen, Maassen-Van den Brink, verklaart de brief van PwC van 1 november 2007 en de rapportage van 5 december 2007 in het geheel niet ontvangen en gelezen te hebben:[715]

> […] *Bij de voorbereiding van dit gesprek,* […] *ben ik erachter gekomen vorige week, dat er een rapport is geweest* […] *5 december 2007, PwC heeft een interim rapportage 2007 Stichting Meavita Nederland, dat is een rapport die je gewoon op internet kunt vinden. Dat rapport is absoluut niet besproken bij de Raad van Commissarissen. En dat vond ik zo curieus dat ik dacht: ja, als ik dat had gezien dan had ik niet meer gedacht: de seinen staan op groen, ook al beweert iemand dat tot april.* […] W*ant ook in de notulen heb ik dat niet teruggevonden dat er ook maar op welke manier dan zo'n soort signaal was.* […]

6.143 Onderzoekers hebben vastgesteld dat Maassen-Van de Brink geadresseerd is geweest in een e-mail met de brief van PwC van 1 november 2007.[716] Volgens de notulen is zij ook aanwezig geweest bij de RvC-vergadering van 2 november 2007, waar de resultaten werden besproken en melding werd gemaakt van de ontvangst

---

714 Het CIBG is een uitvoeringsorganisatie van het ministerie van VWS en verzamelt, verwerkt en levert, primair van de zorgsector, (gecertificeerde) gegevens. Onder andere de jaardocumenten maatschappelijk verantwoording van zorgorganisaties.

715 Interview met Maassen-Van den Brink van 3 mei 2012, p. 13.

716 E-mail Tangel van 2 november 2007 aan alle commissarissen met o.a. het advies van PwC van 1 november 2007.

van de brief. Maassen-Van den Brink is volgens de notulen later gekomen in de RvC-vergadering van 17 december 2007. De PwC-rapportage van 5 december 2007 over MLN is meegestuurd met de stukken voor deze laatstgenoemde vergadering.

Conclusie

6.144 Bij tal van gelegenheden heeft PwC duidelijk gesteld dat eind 2007 vraagtekens konden worden gesteld bij de continuïteit van de MNL en enkele van haar werkmaatschappijen. Onderzoekers wijzen op: (i) de brief van PwC van 1 november 2007 (**bijlage 6.2**), (ii) de op 5 december 2007 opgeleverde interimrapportage van PwC (**bijlage 6.3**), (iii) de verslagen met de bevindingen van PwC over de verschillende werkmaatschappijen tussen begin november en begin december 2007, (iv) de op 14 december 2007 door PwC opgeleverde rapporten naar aanleiding van de aanvullende vragen van de AC over de precaire financiële situatie, en (v) de door PwC geconstateerde problemen met de productieregistratie en de ontoereikendheid van de AO/IC van MNL en de verschillende werkmaatschappijen. Daarnaast wijzen onderzoekers in dit verband op de begin december 2007 opgeleverde risico-inventarisaties van E&Y (**bijlage 5.1**). Onderzoekers menen dat deze documenten niets aan duidelijkheid te wensen overlaten.

6.145 MNL heeft van PwC op 14 december 2007 een lijst gekregen van onderwerpen waartegen getoetst zou worden of er sprake zou kunnen zijn van een 'schone' verklaring, namelijk een goedkeurende verklaring zonder continuiteitsvoorbehoud.

6.146 Bestuurders en commissarissen van MNL hebben op basis van de vergaderingen met de accountant in de eerste maanden van 2008 geconcludeerd dat er voldoende voortgang was op de kritische dossiers om een goedkeurende verklaring zonder continuiteitsvoorbehoud op de jaarrekening 2007 te kunnen krijgen. Zij stellen dat, gegeven de door Van Kommer afgegeven signalen, bij de RvB en bij de RvC het gerechtvaardigde vertrouwen bestond dat een continuiteitsvoorbehoud niet (meer) aan de orde zou komen. [717]

6.147 Van Kommer stelt in de besprekingen met de RvB en de RvC in de eerste maanden van 2008 expliciet aandacht te hebben besteed aan de mogelijkheid van een continuïteitsparagraaf in de jaarrekening.[718]

6.148 Gezien de onzekerheid rond de begroting 2008, de situatie van het concern en sommige van haar werkmaatschappijen aan het einde van het eerste kwartaal 2008 en het niet voldoen aan een aantal van de door PwC gestelde criteria voor haar beoordeling van de situatie, begrijpen onderzoekers dat de accountant er eind april 2008 voor gekozen heeft een continuiteitsvoorbehoud te zullen maken in zijn

---

717 Zie punten 6.135, 6.137 en 6.138.
718 Zie punt 6.133

verklaring bij de jaarrekening 2007 van in ieder geval MNL, Meavita West en TZG. Gedurende Q1 2008 werd een verlies geleden van € 11,7 mln. De € 0 begroting 2008 was met onzekerheid omgeven en gedurende het eerste kwartaal van 2008 werd duidelijk dat de herstelplannen bij Meavita West later effect zouden gaan sorteren dan verwacht, er een forse overproductie was bij zowel Sensire als TZG, de personele kosten bij alle werkmaatschappijen boven raming waren, bij Sensire en West de dekking voor de Huishoudelijke Hulp sterk verslechterd was en tenslotte dat het begrote productievolume 2008 bij TZG niet realistisch was omdat het zorgkantoor vasthield aan het productieplafond van 95% van de productieafspraak voor 2007, terwijl in de begroting 2008 rekening was gehouden met een productiegroei.[719]

6.149 Eén van de commissarissen verklaart de cruciale brief van PwC van 5 december 2007 niet gelezen te hebben. Onderzoekers hebben vastgesteld dat dit stuk is gevoegd bij de aan haar gezonden stukken van de vergadering van 17 december 2007. In haar interview geeft ze aan dat, indien ze dat rapport wel gelezen zou hebben, ze niet tot april 2008 zou hebben gedacht dat de seinen op groen stonden.[720]

---

719 Zie punten 6.130, 6.135 en 6.136

720 Zie punt 6.142.

INHOUDSOPGAVE

Pagina

7. DE OVERPRODUCTIE VAN AWBZ-ZORG 290

A. HET REGULATOIRE KADER VAN DE ALGEMENE WET BIJZONDERE ZIEKTEKOSTEN 293

B. DE CONTRACTUELE RELATIE MET MENZIS 301

C. DE AWBZ-OVERPRODUCTIE BINNEN MEAVITA – ALGEMEEN 307
(a) Algemeen 307
(b) Meavita West 309
(c) De invloed van de administratieve organisatie en informatievoorziening 310

D. DE OVERPRODUCTIE IN 2006 319

E. DE OVERPRODUCTIE IN 2007 335

F. DE OVERPRODUCTIE IN 2008 340

G. SAMENVATTING EN CONCLUSIE 377

7. DE OVERPRODUCTIE VAN AWBZ-ZORG

7.1 In haar verzoekschrift noemt ABVAKABO als één van de factoren die de deconfiture veroorzaakt heeft:[721] "*Het verrichten van (niet-betaalde) overproductie zonder adequate afstemming met het zorgkantoor c.q. verrichten van onrechtmatige zorg.*"

7.2 De Curatoren stellen in hun verweerschrift dat is gebleken dat in 2006 "*een aanzienlijke overproductie is ontstaan waarvan is vast komen te staan dat Meavita er nooit op had mogen vertrouwen dat de kosten, die gemoeid waren met deze overproductie zouden worden vergoed.*"[722] Zij wijzen hierbij onder meer op de uitspraak van het College van Beroep voor het bedrijfsleven (**CBb**) van 30 december 2009 (waarover hierna meer[723]) waaruit blijkt "*dat Meavita niet de verwachting mocht hebben dat de overproductie vergoed zou worden*."[724] De Curatoren wijzen er op dat vanuit Meavita is aangevoerd "*dat zij er op kon vertrouwen dat de kosten ter zake van de overproductie zouden worden vergoed.*" Zij wijzen er op dat tussen Sensire en TZG enerzijds en Menzis anderzijds voor 2008 afspraken zijn gemaakt omtrent de vergoeding van de AWBZ-productie. Over de uitleg van de gemaakte afspraken verschillen de partijen van mening.[725] De Curatoren stellen dat zal moeten worden onderzocht:[726]

> *of Meavita op juiste wijze is omgegaan met de voor haar kenbare regelgeving dat overproductie niet werd vergoed. Met name is het de vraag of het mogelijk was om aan de hand van de administratieve systemen op juiste wijze vast te stellen dat er inderdaad sprake was van overproductie, zodat Meavita kon ingrijpen en de productie – waaraan geen afspraak met een zorgkantoor aan ten grondslag lag – kon beëindigen. Curatoren hebben ernstige twijfels bij de administratie en vermoeden dat uit de administratie van Meavita niet tijdig kon worden afgeleid dat er sprake was van overproductie. Dit zal nader moeten worden onderzocht.*

7.3 De Curatoren stellen dat ook de rol van de zorgkantoren nader onderzocht dient te worden. Daarnaast stellen zij dat het hierbij van belang is dat wordt onderzocht of Meavita *"ten opzichte van de zorgkantoren adequaat heeft gehandeld."* In het algemeen zal moeten worden onderzocht *"of door de RvB en RvC in voldoende mate met de veranderende rollen van de overheid, de NZa en de zorgkantoren rekening is gehouden."*[727]

---

721 Verzoekschrift ABVAKABO, punt 7.
722 Verweerschrift Curatoren, punt 4.8.
723 Zie punten 7.107 e.v.
724 Verweerschrift Curatoren, punt 5.31.
725 Verweerschrift Curatoren, punten 5.53 en 5.54.
726 Verweerschrift Curatoren, punt 5.32.
727 Verweerschrift Curatoren, punten 5.54 en 5.56.

7.4 De Belanghebbenden stellen in hun verweerschrift dat een onderzoek naar Meavita voor een juist inzicht in het beleid en de gang van zaken zich mede zou moeten uitstrekken tot:[728]

> *(i) de ontwikkeling in de regelgeving, (ii) de wijze van bekostiging van instellingen die zich toeleggen op het verlenen van al dan niet onder de AWBZ verleende zorg, (iii) de wijzigingen in de wijze waarop de te vergoeden kosten worden bepaald, (iv) de wijze waarop bij de invoering van wijzigingen in de regelgeving rekening werd gehouden met de wijze waarop de op dit gebied werkzame instellingen waren georganiseerd en de mate waarin zij hun kosten konden aanpassen aan de in het kader van die wijzigingen gestelde eisen, (v) het beleid van de zorgkantoren waarmee ondernemingen als Meavita in het kader van de AWBZ de door hen te verlenen zorg moesten contracteren, (vi) de onverenigbaarheid tussen de door de zorgkantoren opgelegde productieplafonds en de aanspraken op hulpverlening van cliënten die over een geldige indicatie op grond van de AWBZ beschikten, op zorg waarop die indicatie betrekking had, ook indien de door het zorgkantoor gestelde productieplafonds daarmee werden overschreden, (vii) het beleid van sommige zorgkantoren om door het korten op het gestelde productieplafond ruimte te creëren voor andere niet of nauwelijks in een regio actieve aanbieders van zorg hetgeen tot een onverminderde vraag bij aldus gekorte instellingen leidde,* […] *(ix) het beleid van de Nederlandse Zorgautoriteit, en (x) het beleid van het Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport.*

Aan de hand hiervan willen de Belanghebbenden illustreren dat "*de ontwikkelingen op het gebied van de hulpverlening zowel waar het gaat om (a) de aard van de te verlenen zorg en hulp als (b) de wijze waarop die wordt verleend als (c) de wijze van financiering van die zorg en hulp en (d) de mate waarin daarin wijzigingen en direct of indirect bezuinigingen worden doorgevoerd*" in belangrijke mate het lot van Meavita hebben bepaald.[729]

7.5 Naar aanleiding van bovenstaande heeft de Ondernemingskamer een onderzoek bevolen naar het beleid en de gang van zaken van het Meavita-concern dat zich onder meer uitstrekt tot:[730]

> *de voorbereiding op en de invoering van (de gevolgen van) nieuwe regelgeving, te weten de WMO en de wijziging van de AWBZ, met name waar het betreft het niet (langer) zonder meer vergoeden van overproductie en in samenhang daarmee de administratie* […] *en de relatie met de zorgkantoren.*

---

728 Verweerschrift Belanghebbenden, punt 12.
729 Verweerschrift Belanghebbenden, punt 12.
730 Beschikking 30 mei 2011, r.o. 3.4-3.5.

7.6 In hoofdstuk 2 is al kort ingegaan op de activiteiten van de werkmaatschappijen van het Meavita-concern en op de rolverdeling van de belangrijkste spelers in het veld waarin Meavita opereerde. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de problematiek van de hiervoor aangehaalde 'overproductie' van AWBZ-zorg. Daarmee wordt bedoeld de productie die, hoewel op basis van een indicatie en dus in beginsel "rechtmatig" geleverd, toch niet aan de aanbieder werd betaald wegens een te beperkte financiering of beperkende voorwaarden die aan de financiering waren verbonden.

7.7 Een dergelijke overproductie heeft met name plaatsgevonden bij TZG en Sensire[731] en in beperkte mate bij Meavita West in 2006. Deze overproductie heeft – met een totaalbedrag van € 11,2 mln – een flinke bijdrage geleverd aan de verliezen van het Meavita-concern, met name omdat productie is geleverd die niet werd betaald en in mindere mate vermoedelijk ook omdat deze productie werd gerealiseerd met tijdelijke (uitzend)krachten, die duurder waren dan het eigen, vaste personeel.[732] Tegenover deze hogere kosten stonden bij overproductie dus (te) weinig of geen opbrengsten.

7.8 Een belangrijk thema bij deze problematiek is de verantwoordelijkheid voor voldoende (financiering van) AWBZ-zorg, waarop geïndiceerde cliënten op grond van de wet recht hebben. Deze verantwoordelijkheid wordt tussen de rijksoverheid, zorgkantoren en aanbieders van de zorg als het ware 'heen en weer geschoven'. Omdat de rijksoverheid de totale AWBZ-uitgaven wil beperken zijn de zorgkantoren sinds 2005 aan een uitgavenplafond voor hun regio gebonden. Op hun beurt maximeren de zorgkantoren in hun contracten met zorgaanbieders (met productieafspraken) de omvang van de productie die aanspraak geeft op vergoeding. Niettemin zijn zorgaanbieders op grond van diezelfde contracten soms gehouden om alle zorg te leveren waarop geïndiceerde cliënten in hun regio aanspraak kunnen maken. Zorgaanbieders kregen derhalve een taak bij het beperken van de vraag. Die taak staat op gespannen voet met de belangrijkste doelstelling van zorginstellingen, te weten om behoeftige cliënten met een indicatie de zorg te bieden waarop ze recht hebben. Bovendien staat die taak haaks op de hoeksteen van de geïntroduceerde marktwerking, te weten het strijden met concurrerende aanbieders om de gunst van de cliënt.

7.9 In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de AWBZ-zorg in zijn algemeenheid. In onderdeel A. wordt hiertoe het regulatoire kader van de AWBZ en aanverwante regelgeving gedurende de Onderzoeksperiode verder geschetst, waarbij met name wordt ingegaan op de relatie tussen een zorgkantoor en een zorgaanbieder. Vervolgens wordt in onderdeel B. de contractuele relatie tussen Menzis en het Meavita-concern besproken. Daarna wordt in de onderdelen C. tot en met F.

---

731 Zie memo van 26 april 2008 ten behoeve van de vergadering van de RvC van MNL van 29 april 2008.

732 Zie hierna, punt 7.87.

stilgestaan bij de problemen ten aanzien van de overproductie bij de desbetreffende werkmaatschappijen, welke negatieve gevolgen hebben gehad voor de financiële positie van het Meavita-concern. Tenslotte worden in onderdeel G. de conclusies omtrent de overproductie getrokken.

A. Het regulatoire kader van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten

7.10 Tijdens het onderzoek hebben onderzoekers geconstateerd dat voor een goed begrip van de problematiek van de overproductie het noodzakelijk is om eerst kort in te gaan op het regulatoire kader van de AWBZ gedurende de Onderzoeksperiode. Daarbij wordt met name ingegaan op de relatie tussen een zorgkantoor en een zorgaanbieder en de verantwoordelijkheden ten aanzien van het evenwicht tussen rechtmatige zorgvraag en het beschikbare budget.

7.11 De AWBZ geeft, samen met de Zvw en inmiddels ook de WMO en de Wpg, verzekerden recht op zorg. Degene die ingevolge de AWBZ van rechtswege verzekerd is, is ook verplicht verzekerd op grond van de Zvw.[733]

7.12 De AWBZ is een volksverzekering. Nederlandse ingezetenen zijn verplicht verzekerd voor de AWBZ. Voor AWBZ-zorg betalen alleen verzekerden met inkomen een AWBZ-premie. De overheid stelt jaarlijks het tarief voor de AWBZ-premie vast. Dit is een vast percentage dat geheven wordt over het inkomen in de eerste en tweede belastingschijf.[734] Bij gebruik van zorg uit de AWBZ kan een eigen bijdrage gelden die afhankelijk is van de leeftijd, het inkomen en de gezinssamenstelling van de verzekerde.[735]

7.13 De artikelen 5 en 6 van de AWBZ bepalen dat verzekerden aanspraak hebben op langdurige zorg ter voorkoming van ziekten en ter voorziening in hun geneeskundige behandeling, verpleging en verzorging. Om voor AWBZ-zorg in aanmerking te komen moet iemand een lichamelijke, psychogeriatrische of psychiatrische aandoening of beperking of een verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke handicap hebben.[736] Het CIZ bepaalt doorgaans of en zo ja voor welke vorm(en) van zorg iemand in aanmerking komt. Voor jeugdigen met psychiatrische problemen stelt het Bureau Jeugdzorg de indicatie. De indicatie kan bestaan uit één of meerdere 'functies' (zoals Persoonlijke Verzorging, Verpleging en/of Begeleiding). In het Besluit zorgaanspraken AWBZ[737] is bepaald voor welke

---

733 Artikel 2 lid 1 Zvw.

734 Zie http://www.cvz.nl/verzekeringen/awbz.

735 Iedereen die 18 jaar of ouder is, betaalt een eigen bijdrage voor de volgende onderdelen van de AWBZ-zorg: (i) verpleging, (ii) begeleiding, (iii) persoonlijke verzorging en (iv) verblijf in een AWBZ-instelling; zie http://www.cvz.nl/verzekeringen/awbz.

736 Zie http://www.cvz.nl/zorgpakket/awbz-kompas/awbz-kompas.html.

737 Besluit van 25 oktober 2002, Stb. 2002, 527.

functies een AWBZ-verzekerde met indicatie aanspraak op zorg kan maken.[738] Binnen bepaalde AWBZ-functies wordt weer onderscheid gemaakt tussen verschillende prestaties, ook wel producten genoemd. Zo wordt naast het reguliere product Verpleging (VP) ook nog Verpleging Extra (VP-B) en Gespecialiseerde Verpleging (VP-C) geleverd. In hoofdstuk 2 is ingegaan op de soorten AWBZ-zorg (functies en producten) die de werkmaatschappijen van Meavita (voornamelijk) leverden.

7.14 Met de invoering van de WMO per 1 januari 2007 is een gedeelte van de AWBZ-zorg (met name de huishoudelijke hulp) overgeheveld naar die wet. Het recht op zorg uit (volks)verzekering werd omgezet in een aanspraak op een door de gemeente vast te stellen voorziening. Dit had met name als doel het betaalbaar houden van de AWBZ-zorg en was mede gebaseerd op de gedachte dat gemeenten, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de WMO en dichter bij de cliënten staan, die zorg doelmatiger kunnen organiseren.[739] Op de WMO wordt nader ingegaan in hoofdstuk 8.

7.15 De AWBZ kwalificeert (in beginsel) als een naturaverzekering. De AWBZ-verzekerde heeft derhalve in beginsel recht op de zorg zelf en niet op een vergoeding voor die zorg. De AWBZ-verzekerden kunnen hun aanspraak op AWBZ-zorg rechtstreeks jegens de zorgverzekeraars geldend maken, die zich daarvoor vertegenwoordigd weten door het zorgkantoor in de regio waar de verzekerde is ingeschreven. Dit is in rechtspraak bevestigd.[740] Een verzekerde heeft geen rechtstreekse aanspraak jegens de Staat. Ook dat is in rechtspraak bevestigd.[741] Op basis van de rechtspraak lijkt het dus op de weg van de zorgverzekeraars te liggen om de Staat aan te spreken voor aanvulling van tekorten in het beschikbare budget. De jurisprudentie daarover is echter niet eenduidig.[742]

7.16 In tegenstelling tot het systeem van de Zvw, waar autonomie van zorgverzekeraar en verzekerde het uitgangspunt is, oefenen zorgverzekeraars bij de uitvoering van de AWBZ een publiekrechtelijke bevoegdheid uit.[743] Namens de overheid verzorgen zij de realisatie van de aanspraken van AWBZ-verzekerden op zorg in natura op grond van een volksverzekering. Daartoe sluiten de zorgkantoren (namens de zorgverzekeraars) elk voor hun eigen regio inkoopcontracten met zorgaanbieders, die op hun beurt weer een zorg(verlenings)overeenkomst sluiten met de cliënt.

---

738 De functies waarop een AWBZ-verzekerde met indicatie per begin 2007 aanspraak kon maken waren: persoonlijke verzorging, verpleging, ondersteunende begeleiding, activerende begeleiding, behandeling, verblijf, kortdurend verblijf, vervoer, het gebruik van een verpleegartikel, doventolkzorg, voortgezet verblijf, zorg, prenatale zorg, onderzoek naar aangeboren stofwisselingsziekten en vaccinaties. Deze functies zijn in het Besluit zorgaanspraken AWBZ nader omschreven.

739 S. Klosse & F.M. Noordam, *Socialezekerheidsrecht*, 10e druk 2010, p. 397.

740 Vonnis van 29 oktober 1999, LJN: AA3704, JB 1999, 295.

741 Arrest van 23 december 1999, TvGR 2000/27.

742 Advies van advocaat Kastelein aan ActiZ van 25 augustus 2006.

743 S. Klosse & F.M. Noordam, *Socialezekerheidsrecht*, 10e druk 2010, p. 27.

7.17 Bepaalde soorten van AWBZ-zorg kunnen overigens ook geleverd worden op grond van een persoonsgebonden budget (**Pgb**), dat wordt gefinancierd uit de AWBZ. Een Pgb is een subsidie die het CVZ verleent aan de zorgkantoren. De zorgkantoren verlenen deze subsidie op hun beurt aan AWBZ-verzekerden die in hun zorgregio woonachtig zijn en over het vereiste indicatiebesluit beschikken.[744] Met een Pgb[745] kan de verzekerde zelf de geïndiceerde zorg inkopen.

7.18 De AWBZ reguleert de zorginkoopovereenkomsten tussen de zorgaanbieders en de zorgkantoren (namens de zorgverzekeraars). Zo moeten dergelijke overeenkomsten schriftelijk worden aangegaan en zijn er eisen ten aanzien van de duur van de overeenkomsten. Ook moeten de overeenkomsten bepalingen bevatten omtrent tussentijdse beëindiging, de aard, kwaliteit, prijs, doelmatigheid en omvang van de te verlenen zorg, alsmede over de administratieve voorwaarden die partijen bij de uitvoering van de overeenkomst in acht zullen nemen.[746] Overeenkomsten die in strijd met deze wettelijke bepalingen zijn gesloten, zijn (in zoverre) nietig.[747]

7.19 Om onder meer de marktwerking te bevorderen, is per 1 januari 2012 de contracteerplicht voor intramurale zorg afgeschaft. Zorgverzekeraars (vertegenwoordigd door zorgkantoren) waren tot die datum op grond van de AWBZ in beginsel verplicht om met iedere zorginstelling die daarom verzoekt een overeenkomst te sluiten voor de levering van intramurale zorg.[748] Een zorgaanbieder is, indien die een overeenkomst met een bepaalde zorgverzekeraar heeft gesloten, op grond van de AWBZ in beginsel gehouden om op verzoek van een andere zorgverzekeraar een overeenkomst op gelijke voorwaarden te sluiten.[749] In de praktijk heeft deze laatste regel, gelet op de het contracteren door zorgkantoren namens alle betrokken zorgverzekeraars, weinig betekenis. Voor de extramurale zorg gold vanaf 2004 geen contracteerplicht meer.

7.20 Zoals besproken hebben AWBZ-verzekerden een wettelijke aanspraak op zorg.[750] De wettelijke verplichting van de zorgverzekeraar om ervoor te zorgen dat een AWBZ-verzekerde de zorg ook daadwerkelijk krijgt, is een resultaatsverplichting en niet slechts een inspanningsverplichting. Zorgverzekeraars moeten adequate zorg beschikbaar stellen die tijdig geleverd moet worden. Zorgverzekeraars kunnen zich hierbij niet verschuilen achter wachtlijsten die zorgaanbieders eventueel hanteren. Als deze wachtlijsten te lang zijn, is er in beginsel de verplichting voor verzekeraars

---

744 Paragraaf 2.6 van de Regeling subsidies AWBZ.

745 Zie http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/persoonsgebonden-budget-pgb/hoe-het-pgb-werkt.

746 Zie artikel 15 en 16 AWBZ voor de overige wettelijke vereisten waaraan de overeenkomsten moeten voldoen.

747 Artikel 16a AWBZ.

748 Artikel 16b AWBZ. Indien een aanbieder door een zorgkantoor wordt afgewezen kan deze zich wenden tot het Cvz. Tegen de uitspraak van het Cvz staat beroep bij de bestuursrechter open. Zie artikelen 63 en 64 AWBZ.

749 Artikel 16c AWBZ.

750 Artikel 6 lid 1 AWBZ.

om elders zorg beschikbaar te stellen.[751] Ook een tekort aan budget kan een zorgverzekeraar (in de praktijk: het zorgkantoor) niet aan cliënten met een zorgindicatie tegenwerpen. In de rechtspraak en literatuur is erkend dat de aanspraak van cliënten met een zorgindicatie een rechtens afdwingbaar vorderingsrecht is.[752]

7.21 De AWBZ-verzekerde kan zijn aanspraak op zorg jegens de zorgverzekeraar feitelijk tot gelding brengen door zich te wenden tot een van de zorgaanbieders met wie het zorgkantoor (namens de zorgverzekeraar waarbij hij is ingeschreven) tot dat doel een (inkoop)overeenkomst heeft gesloten.[753]

7.22 In hun overeenkomsten met zorgkantoren nemen de zorgaanbieders jegens de zorgkantoren de verbintenis op zich om de zorg te leveren die in dergelijke overeenkomsten is omschreven. In deze overeenkomsten worden concrete afspraken gemaakt, onder andere ten aanzien van de aard van de te verlenen zorg, de gehanteerde tarieven en de omvang van de totale productie.[754]

7.23 Op grond van de Wet marktordening gezondheidszorg (**Wmg**) zijn zowel de zorgaanbieder als de zorgverzekeraar (lees: het zorgkantoor) gebonden aan het tarief dat de NZa voor de betrokken prestatie heeft vastgesteld.[755] Dit tarief fungeert als een maximumtarief en is daardoor altijd een tariefplafond.

7.24 Tot 2005 waren de AWBZ-tarieven inzetgericht, niet indicatiegericht. Dat wil zeggen dat thuiszorgorganisaties zelf konden bepalen welk product (dat wil zeggen: welke medewerker en van welk kwalificatieniveau) ze wilden inzetten om aan de desbetreffende cliënt verantwoorde zorg te leveren. De indicatie, noch de activiteiten die in de indicatie waren aangegeven, waren daarbij bepalend. Zo kregen thuiszorgorganisaties indien voor zorg op grond van een indicatie Persoonlijke Verzorging niettemin een hulp met het kwalificatieniveau Verplegende werd ingezet in plaats van een hulp met kwalificatieniveau Thuishulp B, toch het tarief vergoed van het ingezette kwalificatieniveau (Verplegende). Vanaf 2005 waren de AWBZ-tarieven indicatiegericht[756] en niet inzetgericht. Dat wil zeggen dat nog slechts het tarief voor de geïndiceerde functie (zoals verpleging, verzorging of huishoudelijke verzorging) werd vergoed, ongeacht het kwalificatieniveau van de thuishulp die de werkzaamheden uitvoerde.

---

751 S. Klosse & F.M. Noordam, *Socialezekerheidsrecht*, 10e druk 2010, p. 403.

752 Advies van advocaat Kastelein aan ActiZ van 25 augustus 2006.

753 Artikel 10 lid 1 AWBZ.

754 Advies van advocaat Kastelein aan ActiZ van 25 augustus 2006.

755 Artikel 35 leden 1 sub c en 3 Wmg.

756 In de branche werd deze wijziging wel aangeduid als de introductie van Functiegerichte Financiering, omdat de te hanteren tarieven niet langer afhankelijk waren van het kwalificatieniveau van de feitelijk ingezette medewerkers, maar van de AWBZ-functie (zoals HV, Verzorging, Verpleging of Begeleiding) die was geïndiceerd. Onderzoekers hebben ervoor gekozen om deze term niet te hanteren, omdat die (door lezers met minder bekendheid met de branche) zo kan worden begrepen dat de financiering/tarifering afhankelijk werd van de functie van de ingezette medewerker, terwijl het tegendeel nu juist het geval was.

7.25 In 2005 is voor AWBZ-instellingen een gewijzigd systeem van macrobudgettering ingevoerd. Aan dit systeem lag het Convenant AWBZ 2005-2007 ten grondslag dat op 24 augustus 2004 is gesloten tussen de Staatssecretaris van VWS en de brancheorganisaties van zorgaanbieders.[757] In dit systeem geeft de Staatssecretaris jaarlijks door middel van een beleidsregel een aanwijzing aan de NZa ten aanzien van de wijze waarop het maximaal beschikbare macrobudget voor AWBZ-zorg, de zogeheten 'contracteerruimte', vastgesteld dient te worden.[758] De NZa stelt vervolgens jaarlijks door middel van een beleidsregel de daadwerkelijke totale landelijke contracteerruimte en de maximale contracteerruimte per zorgkantoorregio vast voor de AWBZ-zorg en deelt deze mee aan de zorgkantoren.[759] Op die manier wordt het bedrag vastgesteld waarvoor een zorgkantoor in haar regio maximaal AWBZ-zorg kan contracteren. Gedurende de gehele Onderzoeksperiode was dit systeem van macrobudgettering van toepassing.

7.26 Binnen het kader van de vastgestelde regionale contracteerruimte maakt het zorgkantoor met zorgaanbieders ten aanzien van AWBZ-zorg productieafspraken. Het zorgkantoor heeft de vrijheid om binnen dit kader op een zo doelmatig mogelijke wijze kwalitatief goede zorg in te kopen en hierbij prioriteiten te stellen voor de eigen regio.[760]

7.27 Bij de inkoop van zorg maakt een zorgkantoor onder meer afspraken over het maximaal door de aanbieder van elk product te leveren (althans aan hem te vergoeden) volume. De ingekochte volumes kunnen op verschillende manieren worden gemaximeerd, welke manieren overigens naast elkaar van toepassing (kunnen) zijn.

7.28 Ten eerste wordt een absoluut maximum afgesproken voor het aantal eenheden dat van een bepaald product zal worden geleverd, althans zal worden vergoed. Bij de meeste thuiszorgproducten gaat het om (maximum) aantallen uren per product tegen het afgesproken tarief.

7.29 Ten tweede wordt het volume wel beperkt aan de hand van een bepaalde productmix.[761] Deze beperking werkt zo dat ten hoogste een zeker percentage van de productie van een bepaalde functie mag bestaan uit het duurdere product van die functie. Zo bepaalde Menzis voor 2007 dat ten hoogste 15% van de productie van de functie Verpleging (VP) mocht bestaan uit het duurdere product Verpleging Extra

---

757 Stcrt. 2005, nr. 20.

758 Zie bijvoorbeeld Aanwijzing financiële contracteerruimte AWBZ 2006.

759 Zie bijvoorbeeld Beleidsregel CA-115: Contracteerruimte 2006.

760 Toelichting bij de Aanwijzing inzake Contracteerruimte AWBZ 2008, Stcrt. 2007, 249, p. 32; toelichting bij Vaststelling contracteerruimte 2007 AWBZ, Stcrt. 2006, 212 p. 13.

761 De contracten met Menzis maximeerden de te vergoeden hoeveelheid van een bepaald product door een absoluut bedrag, maar (ten aanzien van bepaalde producten) daarnaast ook door een percentage van het volume van een ander product.

(VP-B). Indien tijdens de nacalculatie over 2007 zou blijken dat een groter percentage van de VP-productie van 2007 bestond uit VP-B, dan zou het meerdere boven de 15% slechts worden vergoed tegen het (lagere) tarief voor het standaard VP-product. Voor 2007 schreef Menzis een dergelijke maximering voor tenminste vijf producten voor.

7.30 Ten derde wordt de productie gemaximeerd aan de hand van de bandbreedte uit de indicatie, ook wel aangeduid als de doelmatigheidseis. Bepaalde AWBZ-functies en -producten worden geïndiceerd door middel van een bandbreedte (ook wel klasse genoemd); bijvoorbeeld: de cliënt heeft recht op 3-5 uur begeleiding per week. Aan de aanbieder wordt dan opgelegd dat hij voor het desbetreffende product – gemiddeld over het jaar – niet meer zorg mag declareren dan bijvoorbeeld 50% van de aan zijn cliënten voor dat product geïndiceerde klasse(band)breedte. Indien zou blijken dat een groter percentage is geleverd, dan wordt het meerdere in het geheel niet vergoed. Menzis maximeert in 2007 de declaratie van alle AWBZ-functies op – gemiddeld – het 50-ste percentiel van de geïndiceerde klassebreedte.[762]

7.31 Naast de afspraken over de maximaal te declareren volumes worden uiteraard ook afspraken gemaakt over de prijs per eenheid product. In (een deel van) de Onderzoeksperiode maken bepaalde zorgkantoren (waaronder Menzis) de hoogte van de prijs per eenheid product (door middel van een bonus-malussysteem) afhankelijk van diverse parameters. In dat systeem wordt per eenheid product een basistarief afgesproken door toepassing van een korting op het door de NZa vastgestelde maximumtarief voor dat product (bij Menzis voor 2007: 10%). Al naar gelang de zorgaanbieder voldoet aan meer van de gestelde parameters wordt het basistarief verhoogd of verlaagd (bij Menzis voor 2007 tot ten hoogste 97% van het maximumtarief). Mossou verklaart dat Meavita West en Vitras met hun zorgkantoren wel een prijs van 100% van het maximumtarief hebben kunnen afspreken en dat Menzis met haar strenge prijsbeleid "*veel ruimte voor zichzelf creëerde*". [763]

7.32 In 2008 voert de NZa (op grond van een aanwijzing van de Staatssecretaris) een landelijke bonus-malusregeling in met het doel de productie van (kort gezegd) de functies Ondersteunende Begeleiding (OB) en Persoonlijke Verzorging (PV) te beperken (doelmatigheid).[764] Deze regeling voorziet allereerst in een basisprijs van 96,5% van de prijs die de aanbieder met zijn zorgkantoor voor deze functies heeft afgesproken (door toepassing van een korting op voorhand van 3,5%). De bonus-malusregeling komt er kort gezegd op neer dat als de aanbieder zijn productie beperkt tot ten hoogste 35% van de geïndiceerde klassebreedte, hij aanspraak krijgt

---

762 Zie bijv. aanbestedingsdocument Contractering AWBZ-zorg 2007 van Menzis Zorgkantoren Groningen/Twente/Arnhem, Bijlage 1 – Bestek en Bonus/malussysteem, concept 9 oktober 2006.

763 Interview met Mossou op 19 januari 2012, p. 58.

764 Zie circulaire NZa van 8 augustus 2008 over aanpassing Beleidsregel Extramurale zorg 2008 CA-289.

op een bonus bovenop genoemde basisprijs die precies zo groot is dat genoemde korting op voorhand weer ongedaan gemaakt wordt en de aanbieder weer exact de afgesproken prijs krijgt. Indien de aanbieder echter niet kan aantonen dat hij minder heeft geproduceerd dan 35% van de geïndiceerde klassebreedte, dan krijgt hij een malus op de basisprijs in de vorm van een extra korting van 3,5% (dus bovenop de al toegepaste korting van 3,5%). Die malus leidt dus (tezamen met de korting op voorhand) tot een prijs die slechts 93% bedraagt van de prijs die met het zorgkantoor is (althans was) overeengekomen.

7.33 De afspraken die zorgkantoren en zorgaanbieders jaarlijks op basis van de door de NZa vastgestelde maximumtarieven en contracteerruimte maken omtrent de omvang van de productie worden ter goedkeuring bij de NZa ingediend. De NZa toetst vervolgens voor iedere zorgkantoorregio of de ingediende productieafspraken passen binnen de toegedeelde contracteerruimte op zorgkantoorniveau. Indien een zorgkantoor meer heeft afgesproken dan de toegekende regionale contracteerruimte dan wordt deze overschrijding niet door de NZa gehonoreerd.[765]

7.34 Instellingen die AWBZ-zorg verlenen, beschikken hiervoor over een budget dat door de NZa jaarlijks wordt vastgesteld op grond van de hiervoor besproken beleidsregels en de ingediende productieafspraken. Er waren in de desbetreffende periode jaarlijks in de loop van het jaar twee of drie rondes – in juli en oktober en eventueel ook in maart – waarin de tussen zorgkantoor en zorgaanbieder gemaakte productieafspraken, rekening houdend met de in de loop van het jaar gerealiseerde productievolumes van alle aanbieders in de regio voor alle gecontracteerde zorgfuncties, kunnen worden aangepast (dit wordt ook wel de "herschikking" genoemd). Deze aanpassingen worden dan weer door de NZa getoetst aan de beschikbare contracteerruimtes. Hierbij kunnen – binnen een zorgkantoorregio – over- en onderproductie tussen aanbieders en (in bepaalde gevallen) ook tussen zorgfuncties met elkaar worden verrekend.

7.35 Indien het totaal van de in een zorgkantoorregio geleverde AWBZ-zorg de beschikbare contracteerruimte binnen die regio overschrijdt, zal deze overschrijding naar rato van het aandeel per zorgaanbieder in deze overschrijding worden gecorrigeerd.

7.36 Per budgetronde kan de NZa bij de vaststelling van de contracteerruimte per zorgkantoorregio op basis van een eenparig verzoek van twee zorgkantoren, incidenteel of structureel, contracteerruimte overhevelen tussen de regio's van de desbetreffende zorgkantoren.[766] Zo kan contracteerruimte van een zorgkantoor in

---

765 Zie bijvoorbeeld artikel 6 Aanwijzing inzake Contracteerruimte AWBZ 2008.

766 Artikel 4 lid 2 sub d Aanwijzing inzake Contracteerruimte AWBZ 2008; artikel 4 lid 4 Vaststelling contracteerruimte 2007 AWBZ.

een regio waar sprake is van onderproductie worden ingezet in een regio waar sprake is van overproductie. Dit wordt "overheveling" genoemd.

7.37 Indien na de hiervoor besproken herschikking en overheveling een zorgkantoor nog steeds niet binnen het vastgestelde financiële kader voldoende zorg kan contracteren kan een zogeheten "knelpuntenprocedure" bij de NZa worden gestart. Hiertoe dient een zorgaanbieder allereerst een knelpunt te melden bij zijn zorgkantoor. Het zorgkantoor beoordeelt die melding en gaat na of aan de voorwaarden is voldaan:

- In een knelpuntenprocedure dient allereerst aangetoond te worden dat cliënten met een geldige indicatie in de betreffende zorgkantoorregio geen toegang hebben tot de benodigde AWBZ-zorg binnen aanvaardbare wachttijden. Daarbij worden de zogenaamde Treeknormen gehanteerd. Dit zijn door zorgaanbieders en zorgverzekeraars afgesproken aanvaardbare wachttijden voor gevallen waarin geen sprake is van een crisissituatie. De Treeknormen variëren – afhankelijk van de AWBZ-functie die geleverd moet worden – van 4 tot 13 weken. Deze voorwaarde impliceert dus dat alle aanbieders uit die zorgkantoorregio voor de desbetreffende AWBZ-functie een wachtlijst kennen die zo lang is dat de toepasselijke Treeknorm zonder de verzochte budgetverruiming zou worden overschreden.

- De tweede voorwaarde is dat er bij andere zorgkantoren geen contracteerruimte beschikbaar is die door middel van overheveling kan worden ingezet.

7.38 Indien het zorgkantoor van mening is dat aan de voorwaarden voor een knelpuntenprocedure is voldaan, kan het een (door de zorgaanbieder mede te ondertekenen) melding indienen bij de NZa.[767] De melding bij de NZa dient vergezeld te gaan van tal van objectieve gegevens ter onderbouwing van het knelpunt.[768] Daarnaast kan de NZa zelf ook aanvullende informatie opvragen. De NZa beoordeelt vervolgens binnen een redelijke termijn het ingediende knelpunt. Indien de NZa van mening is dat het knelpunt terecht is ingediend, speelt zij dit door naar de Staatssecretaris. Uiteindelijk neemt de Staatssecretaris over het ingediende knelpunt een beslissing, die dus kan inhouden dat extra middelen beschikbaar worden gesteld. De NZa is ter zake derhalve niet zelf beslissingsbevoegd.[769]

---

767 Zie o.a. Beleidsregel CA-270: Knelpuntenprocedure 2008; de beleidsregels ten aanzien van contracteerruimte, de uitspraak van het CBb van 30 december 2009, AWB 08/98, LJN BL5633 en Circulaire verduidelijking knelpuntenprocedure, omstreeks 20 oktober 2006 verstuurd aan AWBZ-instellingen.

768 Het gaat hier onder meer om overzichten van de realisatiecijfers van alle zorgaanbieders in de regio, informatie ten aanzien van de wachtlijsten, de afspraken die zijn gemaakt ten aanzien van de productmix, de activiteiten die zijn ondernomen door het zorgkantoor om van bestaande ruimte bij andere zorgkantoren gebruik te maken en de activiteiten die zijn ondernomen door het zorgkantoor om onderproductie in te zetten.

769 Zie voetnoot 767.

B. De contractuele relatie met Menzis

7.39 Onderzoekers hebben vastgesteld dat onduidelijkheid bestaat over de vraag welke entiteit(en) uit het Meavita-concern gedurende de Onderzoeksperiode de contractspartij van Menzis was/waren voor de AWBZ-zorg in de zorgregio's van Menzis Zorgkantoor (Groningen, Arnhem en Twente). Hierover bestaat tussen (de boedel van) MNL enerzijds en Sensire en Menzis anderzijds een geschil, dat verband houdt met een door Menzis erkende schuld uit hoofde van de nacalculaties van de AWBZ-productie in budgetjaren 2007 en 2008. De door onderzoekers aangetroffen contracten staan op naam van "Stichting Sensire/Thuiszorg Groningen" onder vermelding van "Inschrijving KvK: 2088947". Onder dat nummer was ingeschreven S&TZG, later hernoemd tot MNL. Intussen werd de zorg geleverd door de werkmaatschappijen Stichting Thuiszorg Groningen (in Groningen) en Stichting Sensire (in Oost-Nederland). Laatstbedoelde stichtingen hebben in de jaren 2006 tot en met 2008 ook gezamenlijk – en met toestemming van de NZa – de nacalculaties ingediend.[770]

7.40 Van de Meeberg verklaart dat Menzis na de fusie van Sensire en TZG in 2005 de voorwaarde heeft gesteld dat de overkoepelende stichting S&TZG het contract zou sluiten in plaats van de twee werkmaatschappijen, zulks ondanks het feit dat (volgens een wettelijke eis) de entiteit die de zorg uitvoert werd geacht het contract met het zorgkantoor aan te gaan. [771] Menzis ontkent tegenover onderzoekers echter dat zij deze voorwaarde heeft gesteld. Menzis zegt dat de in de overeenkomst vermelde partijen zijn overgenomen uit de ingediende aanbestedingsstukken.

7.41 Te Brake stelt dat TZG en Sensire gezamenlijk een offerte aan Menzis hebben uitgebracht omdat beide werkmaatschappijen in een concessiegebied van Menzis waren gevestigd.[772] Zoals in hoofdstuk 4 al is beschreven[773], noemden S&TZG en Meavita West in hun fusiedocument al als aanmerkelijk voordeel van de fusie vanuit bedrijfseconomisch perspectief: "*de versterking van de bestuurlijke en financiële slagkracht teneinde een interessante partij te zijn voor de landelijke zorgverzekeraars*". Hermans verklaart[774] dat het de bedoeling was om "*countervailing power*" te verkrijgen ten opzichte van de zelf door fusies groot geworden zorgverzekeraars. Daarbij past het om de werkmaatschappijen zoveel mogelijk samen te laten optrekken in de relaties met zorgverzekeraars. Van Diermen verklaart dat Sensire en TZG de gemaakte gezamenlijke productieafspraken onderling verdeelden en elk (intern) stuurden op hun aandeel in die afspraken zonder regelmatige onderlinge afstemming. [775]

---

770 Dit blijkt uit de reactie van Menzis op punt 7.89 van het Conceptverslag.
771 Memo Contracten met Menzis van Van de Meeberg aan onderzoekers van 31 augustus 2012.
772 Interview met Te Brake van 18 november 2011, p.4.
773 Zie hoofdstuk 4 onderdeel A van dit verslag.
774 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 4.
775 E-mail van Van Diermen aan onderzoekers van 4 februari 2013.

7.42 Zonder een oordeel te vellen over genoemde onduidelijkheid over de identiteit van de rechtspersonen waarmee Menzis heeft gecontracteerd, duiden onderzoekers in dit verslag de partij die de contacten met Menzis onderhield voor de eenvoud aan als S&TZ (de Stichting Sensire & TZG) resp. MNL (de latere naam van deze stichting). Dit neemt niet weg dat contacten die functionarissen van een van de rechtspersonen uit het concern van S&TZG of (vanaf 2007) Meavita met Menzis hebben gehad, (mede) kunnen hebben plaatsgevonden in een hoedanigheid bij een andere rechtspersoon uit het concern.

7.43 Onderzoekers hebben drie overeenkomsten voor zorginkoop tussen S&TZG en Menzis achterhaald: voor kalenderjaar 2006 (gedateerd 21 januari 2006), voor kalenderjaar 2007 (gedateerd 11 januari 2007) en voor de kalenderjaren 2007 en 2008 (gedateerd 4 mei 2007), met dien verstande dat de "*productieafspraken voor intramurale zorg voor het jaar 2008 opnieuw worden vastgesteld en dat het tarief 2008 voor extramurale zorg opnieuw wordt vastgesteld met inachtneming van het bonus/malus systeem.*" Naar onderzoekers hebben begrepen, strekt laatstgenoemd contract ter vervanging van het op 11 januari 2007 getekende contract.

7.44 Alle overeenkomsten bevatten het instellingsgebonden deel en verwijzen naar tal van bijlagen die de inhoud van de contractuele relatie tussen partijen mede bepalen, zoals (in 2006): (i) Deel II: algemene en specifieke inkoopvoorwaarden van het zorgkantoor, (ii) Deel III: productieafspraken, (iii) de inkoopdocumenten, en (iv) de lijst van gemeenten waar de zorg wordt verleend. Behoudens de instellingsgebonden delen, het Algemeen Deel van het contract van 4 mei 2007 en een aantal inkoop/aanbestedingsdocumenten hebben onderzoekers deze (andere) contractuele documenten niet kunnen achterhalen.

7.45 De overeenkomsten bevatten verscheidene clausules ten aanzien van onder meer: de verlening van zorg, doelmatigheid, kwaliteit, inkoopspecificaties, administratie en organisatie, declaraties, verantwoording, het recht van het zorgkantoor om controles uit te oefenen, *governance*, voorlichting aan verzekerden, tijdige zorg, weigering en beëindiging van zorg, niet nakoming door de zorgaanbieder, duur en einde van de overeenkomst, het vereiste van een zorgovereenkomst tussen zorgaanbieder en zorgverlener, productieafspraken en tarieven.[776]

7.46 Om ervoor te zorgen dat de inkoop van AWBZ-zorg in haar regio's geschiedt op een *"transparante, non-discriminatoire en objectieve wijze"*, koopt Menzis (gedurende de Onderzoeksperiode) de AWBZ-zorg in door middel van aanbestedingen. Hierbij

---

[776] Zie overeenkomst 4 mei 2007, Deel II: Algemeen deel. Onderzoekers hebben niet de beschikking over het Deel II van de twee andere overeenkomsten en gaan er vanuit dat deze vergelijkbare onderwerpen regelen.

worden zorgaanbieders uitgenodigd om in te schrijven (een offerte uit te brengen) op basis van de inkoopdocumenten van Menzis.[777]

7.47 Aan de hand van de criteria opgenomen in de inkoopdocumenten bepaalt Menzis aan welke zorgaanbieders in haar regio de opdrachten worden gegund. De opdracht wordt toegewezen aan de inschrijvers die niet worden uitgesloten op grond van de uitsluitingsgronden, die het best voldoen aan de gestelde eisen uit de aanbesteding en die de economisch meest voordelige aanbieding hebben ingediend. Hierbij wordt het meeste gewicht toegekend aan de prijs per product. Maar zorgaanbieders kunnen in de aanbesteding ook punten behalen indien zij voldoen aan andere criteria.

7.48 De productieafspraken voor 2006 worden in oktober 2005 vastgesteld aan de hand van de dan beschikbare cijfers over 2005. De contractdocumentatie voor 2006 bepaalt voor zorgaanbieders die ook al in 2005 een productieafspraak hadden:[778]

> *Het Zorgkantoor garandeert inschrijvers die voldoen aan de uitsluitingsgronden een budgetgarantie per product van 95% van de door het zorgkantoor geprognosticeerde productierealisatie 2005 (op basis van de lineaire extrapolatie van de realisatiecijfers, zoals deze zijn aangeleverd t/m september dan wel periode 9 van 2005), tot een maximum van 95% van de gemaakte productieafspraken 2005.*

7.49 Voor 2007 en 2008 wordt de productieafspraak voor extramurale zorg op een vergelijkbare manier vastgesteld. In het Algemeen Deel van het contract van 4 mei 2007 komen S&TZG en Menzis overeen:[779]

> *2. Het volume dat op 1 maart 2007 wordt ingediend is gebaseerd op* […] *95% (V&V* [Verpleging & Verzorging]*) van de productieafspraken van 15 oktober 2006. Met nieuwe zorgaanbieders wordt overleg gevoerd over het af te spreken volume.* […]
>
> *5. De volumes die worden afgesproken passen binnen de bepalingen over een doelmatige productiemix.*
>
> *6. Volumes worden slechts afgesproken voor zover het totaal van de afgesproken volumes (in combinatie met de afgesproken tarieven) van alle gecontracteerde zorgaanbieders passen binnen de regionale contracteerruimte.*

---

777 Zie Inkoopdocumenten Contractering 2006 zorgkantoren Groningen/Twente/Arnhem AWBZ-zorg 2006. Onderzoekers beschikken uitsluitend over de aanbestedingsdocumenten voor het jaar 2006 en Bijlage 1 bij een aanbestedingsdocument voor 2007 – Bestek en Bonus/malussysteem, concept 9 oktober 2006 en Bijlage 1 Programma van eisen bonus-malussysteem 2009.

778 Zie Inkoopdocumenten Contractering 2006 zorgkantoren Groningen/Twente/Arnhem AWBZ zorg 2006. Aanbieders die in 2005 geen productieafspraak hadden gemaakt of die niet als onderaannemer van een AWBZ-instelling hadden gewerkt konden wel meedingen naar de beschikbare contracteerruimte maar kwamen niet in aanmerking voor een budgetgarantie.

779 Zie contract 4 mei 2007, Deel II: Algemeen deel, artikel 4a Productieafspraken en tariefberekening extramurale zorg.

7. Het Zorgkantoor is niet verplicht het afgesproken volume volledig af te nemen en te financieren indien het afgesproken volume niet wordt gerealiseerd.

8. De berekening van het tarief vindt plaats volgens het bonus/malussysteem zoals opgenomen in bijlage 1 van het aanbestedingsdocument. Met nieuw toegelaten zorgaanbieders wordt het basistarief afgesproken.

7.50 Ten aanzien van de intramurale zorg wordt dan met Menzis overeengekomen:[780]

1. De productieafspraken 2007 voor intramurale zorg zijn een voortzetting van de productieafspraken 2006 én bevatten een opgave van de cliëntpopulatie in zorgzwaartepakketten (ZZP-en).

2. Als zorgaanbieder en zorgkantoor gezamenlijk van oordeel zijn dat het in het vorige lid genoemde tot aperte onbillijkheden leidt, kunnen zij daarvan afwijken. In dat geval zullen de productieafspraken worden toegesneden op de bijzondere omstandigheden. Ook capaciteits-wijzigingen kunnen op reguliere wijze worden verwerkt.

3. Wanneer zorgaanbieder en zorgkantoor bij de productieafspraken niet tot een gezamenlijk oordeel komen, gelden de beslisregels conform de Beleidsregel contracteerruimte van het NZa.

4. De productieafspraken voor 2008 worden gemaakt met inachtneming van de dan geldende beleidsregels.

7.51 Het Aanbestedingsdocument AWBZ CARE 2007 van Menzis ten behoeve van de aanbesteding voor dat jaar bepaalt onder meer over de financiering:

In 2007 zal gefinancierd worden volgens het "geld volgt klant-principe". Dit betekent dat de bevoorschotting steeds plaats zal vinden op grond van de gerealiseerde productie. Door verwerking van de productierealisatiecijfers, die uiterlijk vier weken na afloop van de betreffende periode bij het zorgkantoor ingediend moeten worden, zal de bevoorschotting steeds worden aangepast aan het productieniveau van twee perioden geleden. De bevoorschotting krijgt daarmee het karakter van een declaratiesysteem. […]

Het "geld volgt klant-principe" kan door het zorgkantoor slechts worden gecontinueerd tot het moment dat de regionale contracteer-ruimte is bereikt. Daarom is het voor zorgaanbieders belangrijk te weten hoe het beslag op de contracteerruimte zich in de loop van het kalenderjaar ontwikkelt. […]

---

780 Zie contract 4 mei 2007, Deel II: Algemeen deel, artikel 4b Productieafspraken intramurale zorg.

Op grond van de periodieke informatie die door het zorgkantoor wordt verstrekt, worden zorgaanbieders geacht de risico's die aan volume-groei verbonden zijn, te kunnen hanteren. […]

Het bovenstaande maakt duidelijk dat de productieafspraak feitelijk een fictieve afspraak is die enkel en alleen gemaakt wordt om administratief technische redenen in de afwikkeling met de NZa. […]

Na 15 oktober 2007 kan het "geld volgt klant-principe" tot maximaal de productieafspraak van 15 oktober 2007 worden gerealiseerd. De afspraak van 15 oktober 2007 is daarmee de enige harde productieafspraak van het jaar. Deze afspraak kan alleen in de nacalculatie neerwaarts worden bijgesteld. Opwaartse wijziging is na 15 oktober 2007 niet meer mogelijk.

7.52 De tarieven voor de geleverde productie worden in 2007 bepaald aan de hand van het hiervoor besproken bonus/malussysteem van Menzis.[781] Menzis geeft bijvoorbeeld een bonus indien de zorgaanbieder een kwaliteitscertificaat kan overleggen, goed scoort bij klanttevredenheidsonderzoeken en die ook de laatste jaren heeft uitgevoerd, scholing realiseert, zorg buiten de directe omgeving van de instelling levert, deelneemt aan (landelijke) verbetertrajecten en/of wetenschappelijke onderzoeken of in aanmerking komt voor innovatie.[782] Daarentegen wordt een malus op het tarief toegepast indien de zorgaanbieder in belangrijke mate gebruik maakt van onderaannemers of niet voldoet aan de Kaderregeling AO/IC. Zoals hiervoor besproken in hoofdstuk 5, onderdeel I (over Productieregistratie en -verantwoording), stelt deze regeling eisen aan de administratie en organisatie van een AWBZ-zorgaanbieder.[783] Voor 2007 stelt Menzis het basistarief gelijk aan 90% van het door de NZa vastgestelde maximumtarief, terwijl het bonus/malussysteem nooit kan leiden tot een tarief dat hoger is dan 97% van het maximumtarief.[784] Vanaf 2008 worden tarieven voor de geleverde productie voor de functies OB en PV (mede) bepaald aan de hand van het landelijke bonus-malussysteem.[785]

7.53 De afspraak met Menzis luidt derhalve dat S&TZG maximaal een bepaald volume aan zorg voor een bepaalde prijs vergoed krijgt voor zover die wordt geleverd aan AWBZ-verzekerden die daarop aanspraak kunnen maken. Cliënten kunnen zelf hun zorgaanbieder kiezen; als ze niet zelf kiezen zal het zorgkantoor een zorgaanbieder toewijzen. Hiertoe wordt in mei 2007 met Menzis overeengekomen:[786]

---

781 Zie punt 7.31.

782 Zie Bijlage 1 – Bestek en Bonus/malussysteem, concept 9 oktober 2006.

783 Zie Kaderregeling AO/IC AWBZ-zorgaanbieders.

784 Menzis geeft in haar Inkoopdocumenten voor 2007 als rechtvaardiging van de beperking van de bonus tot 7% van de korting van 10% dat zij in 2007 meer zorg wil inkopen dan in voorgaande jaren (lees: meer zorg voor hetzelfde geld).

785 Zie punt 7.32.

786 Zie contract 4 mei 2007, Deel II: Algemeen deel, artikel 3 Verlening van zorg.

1. De zorgaanbieder verbindt zich om, met inachtneming van zijn toelating en hetgeen tussen partijen is overeengekomen aan productieafspraken, […] *zorg te verlenen aan de verzekerde die daarop als zodanig aanspraak kan maken.*

3. De zorgaanbieder verklaart ermee bekend te zijn:

a. dat het zorgkantoor vergelijkbare raamovereenkomsten heeft gesloten met andere zorgaanbieders teneinde de cliënten, die recht op zorg op grond van de AWBZ hebben, de keuze te laten door welke partij zij zorg laten verlenen;

b. dat op voorhand niet kan worden bepaald of en, zo ja, hoeveel en voor welke periode bedoelde cliënten zorg door hem willen laten verlenen;

c. dat voor extramurale zorg V&V cliënten zonder aanbieder van voorkeur door het zorgkantoor volgens het carrouselmodel wordt toegewezen aan de zorgaanbieders;

7.54 S&TZG kan in beginsel geen cliënten weigeren die S&TZG als zorgaanbieder van voorkeur opgeven:[787]

1. In beginsel geldt een acceptatieplicht voor de zorgaanbieder van voorkeur van de verzekerde.

2. De zorgaanbieder draagt zorg voor een schriftelijk protocol weigeren van zorg en een schriftelijk protocol beëindigen van zorg en stuurt dit op verzoek naar het zorgkantoor.

3. De zorgaanbieder kan zorg weigeren of beëindigen indien er gewichtige redenen bestaan op grond waarvan de zorgverlening in redelijkheid niet van de zorgaanbieder kan worden verlangd, ondanks (voort)bestaan van de in het indicatiebesluit vastgelegde zorgbehoefte.

4. Van een weigering of beëindiging van zorg als bedoeld in voorgaand lid doet de zorgaanbieder onverwijld schriftelijk en met redenen omkleed mededeling aan de verzekerde – of in voorkomend geval aan dienst vertegenwoordiger – en het zorgkantoor.

5. Het zorgkantoor zal bij ontvangst van de mededeling van zorgweigering dan wel -beëindiging direct in overleg treden met de zorgaanbieder over de continuïteit van de zorg aan verzekerde. In deze situatie draagt de zorgaanbieder zorg voor de continuïteit van de zorgverlening, totdat er in overleg met het zorgkantoor een oplossing is gevonden of partijen gezamenlijk vaststellen dat dit ondanks inspanningen daartoe niet mogelijk is.

---

787 Zie contract van 4 mei 2007, Deel II: Algemeen deel, artikel 3.4 Weigering en beëindiging van zorg.

7.55 In het kader van de verdeling van extra middelen voor 2006 verlangt Menzis (als aanvullende voorwaarde voor een aanspraak op een deel van die extra middelden) van elke zorgaanbieder een garantie dat de aanbieder de geïndiceerde zorg verleent aan alle cliënten die hem als aanbieder van voorkeur voor extramurale zorg hebben opgegeven.[788]

7.56 Marring verklaart over de relatie tussen Menzis en TZG dat Menzis er belang bij had dat het marktaandeel van TZG zou worden afgebouwd. TZG had immers een sterke positie in de stad Groningen en in het noorden van de provincie. Zij verklaart dat er al jaren een 'spel' aan de gang was met Menzis. Menzis deed dan de toezegging dat het lopende jaar bijvoorbeeld slechts maximaal 90% of 80% vergoed zou worden. TZG en Sensire hoopten dan dat er (na herschikking) uiteindelijk toch meer vergoed zou worden op grond van het principe "geld volgt klant". Onderzoekers hebben vastgesteld dat voor de jaren in de Onderzoeksperiode tot en met 2008 voor Menzis 95% van de productieafspraak voor het voorafgaande jaar het uitgangspunt was, en 80% voor 2009.[789]

7.57 Leerink verklaart hierover dat Menzis tot en met 2008 geen beleid had om grotere aanbieders kleiner te maken of kleinere aanbieders groter. Dat is pas anders geworden toen het faillissement dreigde en een acuut risico voor de leveringszekerheid ontstond. De afspraak die nadien met Sensire is gemaakt, hield in dat zij haar marktaandeel van 95% in de Achterhoek zou terugbrengen en dat zou kunnen compenseren in Arnhem en Twente.[790]

C. De AWBZ-overproductie binnen Meavita – algemeen

(a) Algemeen

7.58 Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen dat bij Vitras in de Onderzoeksperiode in betekenisvolle mate sprake is geweest van overproductie in de zin van productie die op grond van overschrijding van de productieafspraken onbetaald is gebleven.

7.59 Met betrekking tot de overige werkmaatschappijen vermeldt een memo van 26 april 2008 voor de vergadering van de RvC van MNL op 29 april 2008 ten aanzien van de overproductie dat dit probleem voornamelijk speelt bij Sensire en TZG:

> *Dit thema speelt niet in West, die heeft een 100% afspraak voor 2008. Het is niet te verwachten dat in 2008 beperkingen worden opgelegd.* […] *Uiteraard moet bewaakt worden dat geen overproductie wordt gemaakt.*

---

788 Zie verder over deze garantie hierna, punt 7.131.
789 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 70.
790 Interview met Leerink van 7 februari 2012, p. 2.

Grote risico's liggen bij Sensire en TZG. […] *Sensire en TZG hebben in 2006 6 miljoen euro niet betaalde overproductie gehad en in 2007 4 miljoen euro. Het is duidelijk dat dit niet in 2008 kan worden gecontinueerd en dat zal leiden tot het ontslaan van medewerkers. Het financiële risico bedraagt € 14 mln bij een productieplafond van 95%.*

7.60 Dat betekent echter niet dat overproductie in Den Haag helemaal geen probleem is geweest; hierop wordt hierna in paragraaf (b) kort nader ingegaan.

7.61 Gedurende de budgetjaren 2006, 2007 en 2008 hebben Sensire en TZG gezamenlijk € 10,2 mln aan AWBZ-productie gerealiseerd die niet is vergoed vanwege beperkingen in de productieafspraken met zorgkantoor Menzis. Tezamen met het verlies van Meavita West uit 2006 bedraagt het totale verlies van het Meavita-concern wegens overschrijding van de productieafspraken in de Onderzoeksperiode derhalve € 11,2 mln. In onderstaande tabel staan de omzetten (voor zover bekend) en de onbetaalde overproductie van AWBZ-zorg van genoemde werkmaatschappijen vermeld:

Omzetten (voor zover bekend) en overproductie AWBZ-zorg 2006-2008

	2006		2007		2008		Totaal
in € mln	Omzet[791]	Overproductie	Omzet[792]	Overproductie	Omzet	Overproductie	Overproductie
TZG	81	0,6[793]	70	1,2[794]	72[795]	-	1,8
Sensire	109	3,3[796]	73	4,6[797]	74	0,5[799]	8,4
Meavita West	93	1[800]	64	-	niet bekend	-	1
Totaal	283	5	206	5,8	-	0,5	11,2

791 Geconsolideerde jaarrekeningen 2007 van resp. TZG, Sensire en Meavitagroep.
792 Geconsolideerde jaarrekeningen 2007 van resp. TZG, Sensire en Meavitagroep.
793 Zie punt 7.143.
794 Zie punt 7.148.
795 Informatie van curatoren TZG aan onderzoekers van 18 juli 2013.
796 Zie punten 7.96, 7.99 en 7.111.
797 Zie punt 7.148.
798 Geconsolideerde jaarrekening 2008 van Sensire.
799 Geconsolideerde jaarrekening 2008 van Sensire.
800 Zie punt 7.63.

NB1: Alle vermelde omzetten (behoudens die van TZG over 2008) hebben uitsluitend betrekking op extramurale zorg, omdat (voor zover onderzoekers hebben kunnen nagaan) de overproductie van intramurale zorg relatief beperkt was.

NB2: Omzetten 2006 omvatten naast AWBZ-zorg ook huishoudelijke hulp (die tot 2007 onder de AWBZ viel) en zijn daarom niet vergelijkbaar met omzetten 2007 en 2008. Huishoudelijke hulp wordt vanaf 2007 als WMO-omzet gerapporteerd.

NB3: In reactie op het Conceptverslag is gesuggereerd dat op bovengenoemde bedragen aan niet-vergoede overproductie in mindering gebracht zou moeten worden hetgeen Menzis erkent nog uit hoofde van nacalculaties van door TZG en Sensire geleverde AWBZ-zorg verschuldigd te zijn. Onderzoekers hebben vastgesteld dat die schuld voor een klein deel betrekking heeft op de vergoeding van kapitaallasten, over 2007, die toen (nog) niet in de tarieven waren verwerkt, zodat de schuld in zoverre geen vergoeding van overproductie kan zijn. Voor het overige heeft deze schuld betrekking op productie van Sensire in 2008. Aangezien Sensire in haar jaarrekening 2008 maar € 0,5 mln aan onbetaalde overproductie rapporteert, en ook Van Rixtel in zijn interview verklaart[801] dat Sensire in 2008 nauwelijks overproductie heeft gemaakt, kan de schuld van Menzis geen betrekking hebben op onbetaalde overproductie. Daarom hebben onderzoekers deze schuld niet in bovenstaande tabel verwerkt.

(b) Meavita West

7.62 De besluitenlijst van de RvB van Meavita West van 2 augustus 2006 vermeldt dat er ook na de herschikking van de productieafspraken 2006 bij ongewijzigd beleid een financieel risico is dat is veroorzaakt door de gemaakte overproductie. In afwachting van een beleidsbeslissing van de Staatssecretaris wordt dit risico aanvaard:

> *In de verwachting dat er in elk geval door de staatssecretaris in september een beleidsbeslissing zal worden genomen met betrekking tot de financiering wordt besloten geen productiestop in te voeren en het (beperkte) risico te aanvaarden. In september komt de problematiek terug op de agenda.*

7.63 Het jaarverslag van Meavita West over 2006 maakt melding van een incidentele last van € 1,1 mln niet vergoede productie. Onderzoekers hebben echter niet kunnen vaststellen of de hier bedoelde productie niet is vergoed wegens overschrijding van de productieafspraken (en dus kwalificeert als overproductie in de hier bedoelde zin) of wegens onrechtmatigheid (bijvoorbeeld door het ontbreken van een geldige indicatie). De Bevindingen Financieel Onderzoek (*due diligence*) naar Meavita West van 31 mei 2006 van PwC vermelden dat de productie van Meavita West op dat moment voorloopt op de gemaakte productieafspraak en dat ongewijzigd beleid zou leiden tot een overproductie van 150.000 uur. Dit aantal vertegenwoordigt al snel

---

801 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 53.

enkele miljoenen euro. Het Rapport Keijser meldt het ontbreken van dekking voor overproductie als een van de oorzaken van het verlies van Meavita West over 2006. Op basis van deze informatie nemen onderzoekers aan dat de in het jaarverslag genoemde incidentele last voor een bedrag van € 1 mln betrekking heeft op overproductie.

7.64 Op 28 november 2007 waarschuwt E&Y in de Risico-inventarisatie voor Meavita West voor het zogenaamde substitutierisico. Hiermee wordt bedoeld: het risico dat de vraag naar een bepaald AWBZ-product in zodanige mate verschuift naar een ander AWBZ-product dat de productieafspraken voor het laatste product onvoldoende zijn om voor alle van dat product geleverde uren aanspraak te hebben op vergoeding. Een dergelijke verschuiving van de vraag kon ontstaan door verschuivingen in de indicaties van het CIZ of door de invloed die aanbieders zelf hadden op de indicatie. E&Y stelt dat het risico van substitutie binnen extramurale AWBZ-prestaties aanzienlijk was – op jaarbasis zou het € 4.4 mln bedragen – maar dat met de herschikking in oktober 2007 deze substitutie alsnog werd toegestaan en er een nieuwe productieafspraak is gemaakt die goed aansluit bij de werkelijke productie van West.

7.65 In dezelfde risico-inventarisatie waarschuwt E&Y voor een risico van een aanhoudend negatief resultaat over 2007, in het bijzonder op de extramurale AWBZ-zorg. Dit negatieve resultaat is blijkens de inventarisatie echter niet het gevolg van overproductie van AWBZ-zorg:

> *De verwachting is dat Meavita West over 2007 uitkomt op een negatief resultaat van 10 tot 12 miljoen euro. De grootste verliezen worden geleden in de thuiszorg (8 miljoen), waar het resultaat ook al slecht was in 2005 en 2006. Ten opzichte van 2006 is er sprake van een dalende productie, realisatie en productiviteit. Daarnaast zijn de kosten niet gedaald. Kortom: er wordt minder zorg geleverd tegen relatief meer kosten.*

7.66 In de rest van dit hoofdstuk wordt daarom naast de hiervoor genoemde overproductie van Meavita West in 2006 van € 1 mln uitsluitend stilgestaan bij de overproductie bij Sensire en TZG. Bij de bepaling van het bedrag dat het Meavita-concern in totaal gedurende de Onderzoeksperiode aan onbetaalde overproductie heeft gerealiseerd, is rekening gehouden met het bedrag aan onbetaalde productie van Meavita West over 2006 van € 1 mln.

(c) De invloed van de administratieve organisatie en informatievoorziening

7.67 In hoofdstuk 5 is al ingegaan op de sturing van de werkmaatschappijen. Onderzoekers hebben in hoofdstuk 5, onderdeel I geconcludeerd dat de sector thuiszorg voor wat betreft de bedrijfsvoering, vier essentiële indicatoren kent: de indicaties, de productie (in uren en €) versus de productieafspraken, de inzet- of

deskundigheidsmix, en de productiviteit. Onderzoekers zijn in hoofdstuk 5 nagegaan in hoeverre deze informatie beschikbaar was voor de RvB, de AC en de RvC.

7.68 Onderzoekers verwachten dat de algemeen directeuren, die belast zijn met de dagelijkse leiding van de thuiszorgactiviteiten van de werkmaatschappijen, kunnen beschikken over deze zelfde informatie over de vier genoemde indicatoren en wel per bedrijfsonderdeel en wel zo tijdig dat met deze informatie de dagelijkse sturing kan worden uitgevoerd. Ook is het voor de productieverantwoording naar het zorgkantoor (zie hoofdstuk 5, onderdeel I) noodzakelijk om de geleverde zorgprestaties te kunnen verantwoorden.

7.69 In 2007 onderzoekt TZG of de productieverantwoording voldoet aan de Kaderregeling AO/IC,[802] die eisen stelt aan de verantwoording van de AWBZ-productie.[803] Zoals hiervoor besproken in punt 7.51, wordt een korting (een malus) toegepast op het tarief indien niet wordt voldaan aan de Kaderregeling AO/IC. TZG wil met dit onderzoek vaststellen wat de omvang is van de geleverde AWBZ-zorg zonder indicatie en wat de omvang is van de zorg die boven de indicatie wordt geleverd.

7.70 Naar aanleiding van dit onderzoek worden in samenwerking met PwC en het zorgkantoor in 2007 acties ondernomen die ertoe leiden dat de verantwoorde productie 2006 voldoet aan de eisen van de Kaderregeling AO/IC. Dit traject wordt op 1 maart 2007 afgerond met de volgende aantekening:[804]

> *Uit deze uitgevoerde interne controle bleek tevens dat de huidige inrichting en uitvoering van de bedrijfsprocessen van Thuiszorg Groningen te wensen overliet en het lastig bleek een en ander onder controle te houden. Thuiszorg Groningen wil van een reactief proces (het herstel van fouten achteraf) naar een meer proactief proces. Grip op de klantenlogistiek in de breedste zin van het woord.*

7.71 Om deze processen te verbeteren worden in 2007 twee interne projecten opgestart met als doelstellingen:

> *Voldoe per 1 oktober 2007 aan de eisen gesteld binnen de kader-regeling AO/IC en concretiseer deze eisen op een maximale niet gelimiteerde zorgverlening van ten hoogste 1% van de verantwoorde dienstverlening,* en

---

802 Regeling CA/NR-100.092 Administratieve Organisatie en Interne Controle AWBZ-zorgaanbieders, per 1 januari 2007 vervangen door de Regeling AO/IC AWBZ-zorgaanbieders, samen kortweg: de **Kaderregeling AO/IC**; zie verder hoofdstuk 5, onderdeel I, Productieregistratie en -verantwoording.

803 Met een betrouwbaarheid van 95% moet kunnen worden vastgesteld dat niet meer dan 1% van de productiewaarde onjuist is.

804 Zie notitie "Productieverantwoording Zorgkantoor 2007" van 15 juli 2007.

De door Thuiszorg Groningen gedeclareerde AWBZ diensten (VP, PV, AB en OB) voldoen per 1 januari 2007 aan de controle-eisen zoals gesteld in de kaderregeling AO/IC, d.w.z. dat met een betrouwbaarheid van 95% kan worden gesteld dat niet meer dan 1% van de productie waarde onjuist is.

7.72 Ten aanzien van de interne beheersing vermeldt accountantsverslag 2007 voor MNL dat deze onvoldoende was en dat dit bij Sensire en TZG heeft geleid tot overproductie:

Bij alle werkmaatschappijen is in 2007 sprake geweest van een onvoldoende beheersing van de productieregistratie. Dit heeft bij Sensire en Thuiszorg Groningen geleid tot een overproductie ad € 5,8 miljoen.

7.73 Op 9 november 2007 brengt PwC aan TZG haar Management Letter 2007 uit. Ook de inhoudsopgave hiervan vermeldt onder meer dat de interne beheersing niet voldoende is:

1. Interne beheersing Stichting Thuiszorg Groningen ligt op een hoger niveau dan bij andere instellingen uit de sector […]

2. Ten opzichte van 2006 te weinig vooruitgang geboekt in de interne beheersing.

2.1 Ontbrekende analyses ten aanzien van de extramurale productie leiden ertoe dat extra werkzaamheden moeten worden uitgevoerd.

2.1.1 Risico onrechtmatige productie bedraagt € 4.000.000.

2.1.2 Interne controlewerkzaamheden dienen nog verder te worden uitgewerkt en uitgevoerd.

2.2 Interne beheersing dient een vaste plaats te krijgen in het HRM-traject.

2.2.1 Werkzaamheden ten aanzien van lonen en salarissen laten zien dat met name de controle op de juistheid en volledigheid van de personeelsmutaties verbetering behoeven […]

2.3.1 Planning & Control verbeterd; nog wel aandacht voor controle betrouwbaarheid en analyse van de kwartaalrapportages.

7.74 Op 28 november 2007 brengt PwC aan Sensire haar Rapportage van bevindingen naar aanleiding van specifiek uitgevoerde werkzaamheden in het najaar van 2007 uit. De inhoudsopgave bevat onder meer de volgende samenvatting waaruit blijkt dat de interne informatievoorziening onvoldoende was voor een goede sturing:

Hoofdstuk 2 In de AWBZ productie schuilen risico's. Impact hiervan kan op basis van de huidige informatie niet worden ingeschat.

2.1. Verantwoordelijkheden AWBZ productieproces te verdeeld om totaaloverzicht te hebben.

2.2. Heldere onderverdeling van productieafspraak Menzis tussen Sensire en Thuiszorg Groningen niet aanwezig. Dit maakt een vergelijking tussen afspraak en realisatie onmogelijk.

2.3. Realisatie extramurale productie niet onderverdeeld naar productieafspraak Menzis, Agis en Midden IJssel. Hierdoor is niet na te gaan welke productie voor welk zorgkantoor wordt gerealiseerd evenals eventuele over- en of onderproductie.

2.4. Vereisten die uit het contract met de zorgkantoren blijken, maken geen onderdeel uit van de interne informatievoorziening.

7.75 In het memo van 26 april 2008 aan de leden van de RvC van MNL[805] wordt over het voldoen aan de Kaderregeling AO/IC opgemerkt:

Deze regeling leidt er toe dat elke productie, die niet gedekt is door een geldige indicatie, wordt afgekeurd en niet wordt vergoed. De 4 werkmaatschappijen dienen van elk (deel van een) uur exact bij te houden of die overeenkomt met een indicatie.

Bij Sensire en TZG zijn de processen van indicatie, registratie en facturatie op orde. Voor 2008 zijn ze aangescherpt en dient elke maand controle plaats te vinden en dienen de verantwoordelijke leiding-gevenden te accorderen.

7.76 Mossou[806] verklaart dat zij (in verband met de werkdruk voor het jaarwerk) pas in januari/februari 2008 bekend werd met de overproductie van TZG gedurende met name november en december van 2007. Dit lag, zo verklaart Mossou, aan het feit dat weliswaar de uren van de medewerkers met een vast contract geautomatiseerd werden verwerkt (in de zogenaamde I/O-tool) en snel beschikbaar kwamen, maar de uren van de medewerkers met een zogenaamd nul-urencontract en van de uitzendkrachten handmatig werden verwerkt en daarom pas later beschikbaar kwamen.

7.77 Uit de verklaring van Mossou krijgen onderzoekers de indruk dat TZG vanaf 2007 de beschikbare informatie over de productievolumes scherp in de gaten hield, met name om onverwachte stijgingen snel met het zorgkantoor te bespreken en niet zozeer om die volumes ook zelf actief terug te dringen. Zo verklaart Mossou onder meer:[807]

---

805 Zie eerder genoemd memo van 26 april 2008 aan de RvC van MNL.

806 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 61 e.v. en Verslag van de bespreking inzake de weging van de oorzaken van het faillissement van Thuiszorg Groningen tussen de curatoren van TZG en Mossou van 23 september 2010, p. 4.

807 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 61 en 62.

Onderzoeker: Want u zegt: u heeft in 2007 zo hard gestuurd dat er tot oktober allemaal…

Nou, sturen is een groot woord…

Onderzoeker: Maar u heeft gezegd: aan overproductie doen we niet meer.

Neen, dus wij gaan niet meer actief klanten werven, bij wijze van spreken; [de productie wordt] *op team-niveau* [aangestuurd] *maar dat wordt niet opgeteld…*

Onderzoeker: dus daarom wordt dat ook niet gestuurd, eigenlijk. Er wordt gewoon aan de vraag voldaan?

Ja, […] *bovendien moest dat ook; op het moment dat er een vraag ontstaat, moet je ook leveren.*[…]

Onderzoeker: Wat is nu de procedure

als je zou zien aankomen dat die vraag aan het stijgen is?

Ja, maar dan was ik naar Menzis gegaan, van: goh, wat is er aan de hand. En zodra ik dat wist, heb ik dat dus ook gedaan. Toen hebben we dus ook gevraagd van: is dat nou alleen bij mij het geval geweest, wat is daar gebeurd? Heb ik gewoon gevraagd aan het eind van het jaar: hoe kan dat nou?

Onderzoeker: Maar dat is after the fact.

Altijd, ja.

7.78 Eind mei 2008 wordt (op instigatie van Markensteyn) bij TZG de Taskforce Overproductie opgericht, die vanaf medio juni 2008 wekelijks bijeenkomt en beschikt over de relevante stuurinformatie op weekbasis voor TZG.

7.79 Eind september 2008 schrijft de controller van TZG een document[808] over "*de stappen die dienen te worden ondernomen om te zorgen dat Thuiszorg Groningen in control komt en blijft aangaande het voorkomen van leveren van niet-betaalde overproductie*." Daaruit blijkt dat TZG dan niet goed in staat is om te sturen op de juiste hoeveelheid productie, omdat het niet altijd goed op de hoogte is van de actuele gerealiseerde productie omdat deze productie pas achteraf bekend wordt. Hierdoor was het uiteraard moeilijk(er) om overproductie te voorkomen:

Om overproductie te voorkomen moeten de systemen en processen zo worden ingericht dat inzichtelijk is wat de reeds geleverde productie is

---

808 J.P. van Keulen, '*Thuiszorg Groningen Informatievoorziening: Single Point of Truth Seekers, concept' 0.2* van 29 september 2008, p. 7 en p. 10.

in relatie tot de met het zorgkantoor gemaakte productieafspraken. Anders gezegd: de gerealiseerde productie moet actueel en bekend zijn. Niet zoals nu na afloop van een vierwekelijkse periode, maar eerder. Misschien wel per week of per dag. Deze actuele productieparameter zal afgezet tegen de productieafspraak laten zien of we op koers liggen. Belangrijke voorwaarde is dat alle zorgregistratie dezelfde dag in onze systemen wordt verwerkt.

7.80 Onderzoekers constateren dat hoewel TZG in mei 2008 was begonnen met de Taskforce Overproductie, kennelijk in september van dat jaar nog niet alle door de controller noodzakelijk geachte informatie op het gewenste tijdstip beschikbaar was. Dit wordt bevestigd door de verklaring van Mossou dat de informatie over de inzet van uitzendkrachten en medewerkers met een nul-urencontract pas zo'n twee maanden na dato beschikbaar kwam.

7.81 In het eerste Faillissementsverslag van de curatoren van TZG van 21 april 2009 wordt ingegaan op de oorzaken van het faillissement, vanzelfsprekend gebaseerd op informatie die is verkregen van de bestuurders van MNL, tevens bestuurders van TZG, alsmede van de (algemeen) directeur en controller van TZG. Menzis heeft na het verschijnen van dat eerste verslag aan de curatoren van TZG verzocht om haar hierna volgende reactie spoedig op het eerste verslag te laten volgen:

De diverse geïnterviewde voormalige bestuurders en directeuren van het Meavita-concern en werkmaatschappij Thuiszorg Groningen doen het voorkomen alsof een deel van het ontstane probleem te wijten is aan niet-betaalde overproductie door zorgkantoren. Deze eenzijdige en merkwaardige benadering vraagt om een reactie.

Zorgkantoren en zorgaanbieders zoals TZG maken afspraken over de betaling van de AWBZ-dienstverlening ten behoeve van volksverzekerde klanten. Zij doen dat binnen een door de overheid – in principe maximaal – ter beschikking gesteld regionaal budget. Als in de loop van het jaar blijkt dat er meer zorg nodig is dan het regionaal budget toestaat, dan kan er extra budget ter beschikking komen. Er gelden dan wel bepaalde regels. Het gaat tenslotte om extra maatschappelijk geld van de belastingbetaler. Uiteindelijk is voor het zorgkantoor belangrijk dat alle patiënten in de regio de zorg krijgen die ze nodig hebben en waar ze recht op hebben.

De zorgaanbieder kan dus de extra zorg die ze levert in bepaalde gevallen vergoed krijgen. Voorwaarde is echter dat de zorgaanbieder de knelpunten goed en tijdig deelt met het zorgkantoor en de Nederlandse Zorgautoriteit, transparant opereert en de juiste informatie verschaft en dat begint bij een instelling zelf. Die moet tijdig aangeven dat er meer nodig is en waarom.

Doen ze dat niet tijdig, dan kan er geen extra geld beschikbaar worden gesteld.

Naast alle andere geconstateerde ernstige misstanden in het concern Meavita, is vastgesteld dat de informatievoorziening die nodig is om bijvoorbeeld tijdig en effectief een beroep te doen op meer financiële speelruimte in de regio, niet goed en alles behalve tijdig heeft gewerkt. Het niet op orde hebben van de eigen administratie en ook ontbreken van overzicht, is het concern en haar eindverantwoordelijke managers zelf te verwijten. Het is te gemakkelijk om dat maar weer op het bordje van anderen te leggen. Bovendien volstrekt onjuist. Daar is de klant niet mee geholpen. En de hard en goed werkende medewerkers van de thuiszorginstelling al evenmin."

7.82 Overigens zegt Leerink in zijn interview dat de financiële rapportages van Sensire en TZG aan het zorgkantoor in 2006 en 2007 tijdig en correct werden aangeleverd en dat in 2008 twijfels bij de cijfers ontstonden. [809] Bovendien verklaart Mossou in haar interview dat Menzis, toen TZG in februari 2008 met haar productiecijfers de overproductie van eind 2007 kwam melden, aangaf nog geen zicht te hebben op de productieniveaus van andere aanbieders, omdat die nog geen cijfers hadden aangeleverd en TZG daarmee de eerste was.

7.83 De curatoren van TZG hebben zich nog de vraag gesteld of het bestaan van overproductie ook tijdig bekend is geworden op geconsolideerd (holding)niveau, omdat daar (geconsolideerd) de aansluiting met de productieafspraken met het zorgkantoor gemaakt moest worden[810]. Onderzoekers merken op dat de relatie met het zorgkantoor van de kant van Meavita, in elk geval in de operationele lijn, werd beheerd door Mossou vanuit Groningen.[811] Bij operationeel ("technisch") overleg was doorgaans ook Van Rixtel of een andere vertegenwoordiger van Sensire aanwezig.[812] Ook tijdens het bestuurlijk overleg tussen Meavita en Menzis maakte (voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen) doorgaans Mossou en vaak daarnaast ook van Rixtel, deel uit van de Meavita-delegatie. Onderzoekers concluderen dat de in het concern aanwezige informatie in voldoende mate is betrokken bij de contacten met het zorgkantoor. Bovendien hebben Onderzoekers geconstateerd dat in diverse kwartaalrapportages van TZG[813] melding wordt gemaakt van een vergelijking van (het totaal van) de geprognosticeerde productievolumes van TZG en Sensire met de budgetafspraken met het zorgkantoor.

7.84 Overigens heeft de gemeenschappelijke relatie van TZG en Sensire met het zorgkantoor en de betrokkenheid van MNL daarbij er wel toe geleid dat TZG voor een deel van de door haar rechtmatig geleverde productie geen vergoeding heeft ontvangen omdat die niet door MNL aan TZG zou zijn afgedragen. TZG en Sensire

---

809 Interview met Leerink van 7 februari 2012, p. 5.

810 Verslag van de bespreking inzake de weging van de oorzaken van het faillissement van Thuiszorg Groningen tussen de curatoren van TZG en van Keulen van 28 september 2010, p. 5.

811 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 41.

812 E-mail van Van Diermen aan onderzoekers van 4 februari 2013.

813 Zie Rapportages 2e kwartaal 2007 (17 augustus 2007) en 3e kwartaal 2007 (15 november 2007) TZG.

hebben (ter voorkoming van een precieze berekening die vanwege de beperkte vastlegging tijdrovend zou zijn) in een pragmatische benadering onderling vastgesteld dat dit voor de jaren 2006 en 2007 een bedrag van € 2,9 mln heeft bedragen.[814] Sensire en curatoren van TZG zijn van mening dat, naar hun inzicht, TZG over de jaren 2006 en 2007 voor dit bedrag een vordering heeft in het faillissement van MNL.

7.85 Curatoren van TZG geven aan dat TZG over het jaar 2008 een bedrag van € 1 mln te veel aan bevoorschotting heeft ontvangen ten koste van Sensire en dat dit bedrag, aangezien de bevoorschotting over de desbetreffende periode niet langer via MNL maar via TZG verliep, na faillissementsdatum met Sensire is verrekend. Over de gehele periode 2006 tot aan haar faillissement heeft TZG (aldus haar curatoren) aldus circa € 1,8 mln te weinig aan AWBZ-gelden hebben ontvangen. Curatoren van TZG menen dat dit mede de oorzaak is geweest van het ontstane liquiditeitstekort bij TZG.[815]

7.86 Onderzoekers concluderen dat de kwaliteit en tijdigheid van de stuurinformatie voor TZG en Sensire in de jaren 2006 en 2007 en voor TZG ook nog in de eerste helft van 2008 onvoldoende is geweest om het ontstaan van overproductie tijdig te constateren en – belangrijker – het voorkomen van overproductie heeft bemoeilijkt. Ook heeft, zowel bij TZG alsook bij Sensire, een rol gespeeld dat men zich klem gezet voelde door de onbeperkte leverplicht uit hoofde van de contracten met het zorgkantoor, terwijl diezelfde contracten wel steeds een plafond voor de vergoeding bevatten dat eigenlijk bij voorbaat (veel) te beperkt was, gelet op de vigerende groeitrend.[816]

7.87 De overproductie heeft een flinke bijdrage geleverd aan de verliezen van Meavita in de Onderzoeksperiode. Naast het feit dat deze productie niet werd betaald wegens overschrijding van de productieafspraken, werd deze productie ook soms gerealiseerd met relatief dure uitzendkrachten.[817] Er is dus een sterke prikkel om voldoende eigen werknemers te hebben voor het realiseren van de verwachte productie. Aan de andere kant dient er ook voor te worden gewaakt dat er niet zoveel personeel is dat er sprake is van structurele overcapaciteit. Het reeds genoemde[818] document van Van Keulen (controller TZG) over de interne

---

814 Correspondentie tussen curatoren van TZG en Van Diermen namens Sensire van 2 en 9 maart 2011.

815 Informatie van curatoren van TZG aan ondezoekers van 18 juli 2013.

816 Zie ook punten 7.90 en 7.94, hierna.

817 Volgens Van Diermen (in nadere berichten aan onderzoekers van december 2012) zijn uitzendkrachten per productief uur ca. 20% duurder dan eigen werknemers. In 2008 is bij Sensire 3,3% van de directe loonkosten besteed aan uitzendkrachten; in 2007 was dat 4,5%. Zie ook *'Productie & Resultaat monitor – periode 5 (mei) – Thuiszorg Groningen',* p.7.

818 Zie punt 7.79, hiervoor.

informatievoorziening bij TZG uit september 2008 vermeldt over de personele capaciteit:[819]

> *Idealiter is de personele sterkte van een team afgestemd op de totale zorgvraag van de cliënten. Onbalans tussen deze twee grootheden kan leiden tot de volgende scenario's:*
>
> - *Een te grote zorgvraag zal leiden tot inzet van extra uren en soms medewerkers. In extreme situatie zal dit kunnen leiden tot inzet van dure uitzendkrachten.*
>
> - *Een te kleine zorgvraag leidt tot zogenaamde 'leegloopuren'. Uren waarop wij als werkgever de medewerker geen werkzaamheden bij de cliënten kunnen laten verrichten.*

7.88 Van Diermen verklaart over de suggestie dat er bewust gestuurd zou worden op overproductie:

> *Ik kan niet voor anderen spreken, maar bij ons is er absoluut geen sprake van. Dat zou ook heel stom zijn. Dat wil niet zeggen dat het niet waar is, maar dat betekent dat je zegt: Ik ga lekker een paar miljoen verlies lijden dit jaar op niet vergoede overproductie.*

7.89 Van Diermen herinnert zich 2004 als het eerste jaar waarin er sprake was van overproductie. Tot 2004 werd alles altijd vergoed op basis van nacalculatie. In 2004 was er bij Sensire voor het eerst echt sprake van overproductie, en wel ter waarde van € 1 mln. Binnen de organisatie werd dat toen heel verrassend gevonden. Deze overproductie is uiteindelijk niet meer vergoed. In 2005 was er geen overproductie. Van Diermen geeft aan dat de productie daarna "*uit de pas is gaan lopen*" omdat de productie is gaan stijgen als gevolg van een sterk toenemende vraag, terwijl het budget daarop niet was afgestemd. Hij stelt: "*Dus dat is gewoon het begin van beknibbelen op de tarieven en de budgetten vooral.*"

7.90 Van Diermen verklaart dat de productie elk jaar steeg, maar dat de afspraken met Menzis waren gebaseerd op de volumes. uit de productieafspraken van het voorgaande jaar, waardoor (vanwege de gestage stijging) zelfs 100% daarvan bij de aanvang van het nieuwe jaar al weer onvoldoende was. Hierdoor krijgt de aanbieder aan het begin van het jaar "*gelijk al een klap te pakken ter grootte van de productietoename in de tweede helft van het voorgaande jaar.*" Van Diermen verklaart:[820]

> *Oftewel Menzis wil geen rekening houden met het feit dat er een groeiscenario was. Want dat is het begin van de ellende al. Dus de*

---

819 J.P. van Keulen, *Thuiszorg Groningen Informatievoorziening: Single Point of Truth Seekers, concept 0.2* van 29 september 2008, p. 11.

820 Interview met Van Diermen van 7 december 2011, p. 51.

eerste pijn zit steeds al in [de referentie naar] *het afgelopen jaar. Dan gebeurt het een paar jaar dat die omzet sterk groeit en dan gaat het hard met die overproductie. Wij roepen niet van: "Klanten, kom bij ons zorg vragen", dat zijn objectieve ontwikkelingen uit de markt.*

7.91 Van Diermen verklaart dat Sensire bij het opstellen van de begroting 2008 (derhalve in de loop van 2007) een onacceptabel verlies op zich zag afkomen en om die reden een groep heeft geformeerd die allereerst een hele serie uiteenlopende maatregelen heeft bedacht om het tij te keren en vervolgens om de uitvoering van die maatregelen te bewaken. [821]

7.92 Sensire heeft bij het opvangen van de gevolgen van overproductie gebruik kunnen maken van het feit dat zij medewerkers had die waren aangesteld op een contract met een variabel aantal uren. Deze contracten werden ook wel min-max-contracten genoemd omdat Sensire de medewerker dan bijvoorbeeld minimaal 15 uur en maximaal 30 uur per week moest inroosteren.[822] Deze contracten stelden Sensire in staat om de kosten van het directe personeel te laten meebewegen met de productie, ook als deze snel moest dalen in verband met de beperkingen uit de productieafspraken met Menzis. Dergelijke min-max-contracten werden bij TZG (nagenoeg) niet gehanteerd.[823]

7.93 Hierna wordt de AWBZ-overproductie voor achtereenvolgens de jaren 2006, 2007 en 2008 afzonderlijk besproken. Aangezien de relatie met Menzis voor Sensire en TZG geïntegreerd werd beheerd vanwege de gezamenlijke inschrijving en contractering, wordt hieronder voor elk van genoemde jaren de totale overproductie besproken, die vervolgens zo veel mogelijk wordt uitgesplitst naar de werkmaatschappijen TZG en Sensire.

D. De overproductie in 2006

7.94 De productie die TZG en Sensire in 2006 boven de gemaakte productieafspraken hebben gerealiseerd deed zich niet alleen voor in het extramurale segment, maar ook in het intramurale segment en bij de uitleen.[824] De belangrijkste oorzaak voor de overproductie ligt in de sterke toename van de vraag, waarbij die van de duurdere producten nog sterker toenam dan die van de producten met een lager tarief. Onderstaande tabel geeft de stijging van de thuiszorg in 2006 ten opzichte van 2005 weer:

---

821 E-mail van Van Diermen aan onderzoekers van 4 februari 2013.

822 Nadere informatie van Van Diermen aan onderzoekers van 13 december 2012.

823 Interview met Van Diermen van 7 december 2011, p. 10 en interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 44.

824 Zie concept voor accountantsverslag Sensire 2007 van PwC.

Stijging productie thuiszorg 2006 ten opzichte van 2005[825]

Stijging productie thuiszorg	in uren	in €
Sensire	6,9%	21,4%
TZG	2,4%	8,2%
Totaal	5%	15,3%

7.95 Begin 2007 blijkt bij de afsluiting van boekjaar 2006 dat de overproductie van de combinatie Sensire en TZG over budgetjaar 2006 ca. € 8,5 mln heeft belopen.[826] Daarom wordt Menzis verzocht om een aanvraag tot herschikking van onder- en overproductie voor dit bedrag te ondersteunen en ter goedkeuring in te dienen bij de NZa. Dit is gebaseerd op de Beleidsregel Verrekening gerealiseerde productie 2006 (herschikking) van de NZa (**Beleidsregel CA-173**) van begin 2007, die een eenmalige mogelijkheid tot herschikking in het leven riep vanwege de specifieke knelpunten in de AWBZ in 2006. Menzis ondersteunt de aanvraag tot herschikking, maar slechts voor een bedrag van € 4,6 mln omdat die voor de resterende ca. € 4 mln niet voldoet aan de voorwaarden uit genoemde Beleidsregel. Medio maart 2007 dienen MNL en Menzis de aanvraag tot herschikking in.[827]

7.96 Het accountantsverslag 2006 van PwC voor S&TZG, gedateerd 1 mei 2007, bevestigt bovenstaande cijfers en spreekt de verwachting uit dat van de € 4,6 mln die door Menzis wordt ondersteund waarschijnlijk € 2,6 miljoen niet door Menzis vergoed zal gaan worden. Hiermee zou het totaal aan niet gefinancierde overproductie 2006 op € 6,7 mln uitkomen. Blijkens het accountantsverslag komt van deze overproductie, op basis van een onderverdeling die Sensire en TZG met elkaar zijn overeengekomen, € 5,3 mln voor rekening van Sensire.

7.97 Kennelijk was S&TZG eind april, begin mei 2007 onzeker of € 2,6 mln van de door Menzis ondersteunde € 4,6 mln wel door de NZa zou worden gehonoreerd en dan om die reden niet door Menzis zou kunnen worden vergoed. Daarom zal S&TZG

---

825 Interview met Van Diermen van 7 december 2011, p. 50, aangevuld en (deels) gecorrigeerd in zijn nader bericht aan onderzoekers van 13 december 2012.

826 Zie het in het volgende punt geciteerde accountantsverslag (dat spreekt over € 8,7 mln) en de uitspraak van het CBb van 30 december 2009, LJN: BL5633, ro. 2.5, te vinden op http://zoeken.rechtspraak.nl/resultpage.aspx?snelzoeken=true&searchtype=ljn&ljn=BL5577 (waar een bedrag van afgerond € 8,6 mln wordt genoemd). De cijfers die Van Diermen in december 2012 voor onderzoekers heeft getracht te reconstrueren, komen uit op een bedrag van afgerond ruim € 8,4 mln. Door afrondingen en effecten van nacalculaties bleken de in dit hoofdstuk genoemde bedragen niet exact te bepalen.

827 Zie CBb 30 december 2009, LJN: BL5633, ro. 2.5.

zijn uitgegaan van honorering van slechts € 2 mln van het door Menzis ondersteunde deel van de aanvraag van € 4,6 mln, zodat is besloten om (tegenover de geboekte overproductieomzet van € 8,7 mln) een reservering van € 6,7 mln in de geconsolideerde jaarrekening 2006 van S&TZG op te nemen.

7.98 Op 29 mei 2007 keurt de RvC van MNL deze jaarrekening goed. Op 31 mei 2007 geeft MNL naar aanleiding daarvan een persbericht uit onder de kop "*Thuiszorgorganisatie loopt € 6,5 miljoen mis; Sensire Groep* [bedoeld zal zijn: S&TZG] *in rode cijfers ondanks forse groei omzet.*" In de tekst van het persbericht geeft MNL aan dat thuiszorg is geleverd op grond van een toezegging van de Staatssecretaris, maar dat naderhand bleek dat deze toezegging niet voldoende was om het tekort te dekken:

> *In 2006 dreigden er wachtlijsten te ontstaan in de thuiszorg omdat er geen geld meer was. De toenmalige staatssecretaris Ross zegde vervolgens toe dat er geld zou komen omdat ze vond dat de mensen die recht hadden op thuiszorg daar niet de dupe van mochten worden. Sensire Groep, en ook andere thuiszorgorganisaties, hebben vervolgens weer thuiszorg geleverd. Al spoedig bleek dat de toezegging van Ross bij lange na niet voldoende was om het tekort te dekken. Het gevolg is dat Sensire Groep in 2006 een bedrag van € 6,5 miljoen is misgelopen.*

Onderzoekers gaan ervan uit dat het hier genoemde bedrag van € 6,5 mln overeenkomt met de door PwC bedoelde[828] reservering van € 6,7 mln.

7.99 Op 30 mei 2007 (daags na de goedkeuring van de jaarrekening 2006 en daags voor de uitgifte van genoemd persbericht) honoreert de NZa echter het door Menzis ondersteunde deel van de aanvraag van S&TZG voor het gehele bedrag van € 4,6 mln. Op grond daarvan vergoedt Menzis de overproductie over 2006 ten belope van dit bedrag uiteindelijk (begin 2008) alsnog aan MNL. Dit wordt ook bevestigd in PwC's accountantsverslag 2007 voor MNL van 27 april 2009:

> *In 2006 bedroeg de overproductie van Sensire en TZG € 8,7 mln. De reservering die hiervoor ultimo 2006 is opgenomen, bedroeg € 6,7 mln. In 2007 is door Menzis alsnog € 4,7 mln van de overproductie 2006 toegekend, waardoor de reservering voor de overproductie 2006 ultimo 2008* [bedoeld zal zijn: 2007] *€ 2 mln*[829] *bedraagt. Momenteel loopt een hoger beroepsprocedure tegen Menzis* [bedoeld zal zijn: de NZa] *om deze overproductie 2006 alsnog vergoed te krijgen.*

---

828 Zie punt 7.96.

829 Onderzoekers vermoeden dat de vermelding van € 2 mln op een denkfout berust: van het alsnog door Menzis toegekende bedrag van € 4,6 of € 4,7 mln was immers maar € 2,6 mln gereserveerd, zodat de reservering na de toekenning slechts met dat bedrag had moeten worden verminderd. Van Diermen heeft in december 2012 aan onderzoekers verklaard dat dit vermoeden hem juist lijkt.

Aldus blijkt de combinatie van Sensire en TZG in 2006 een bedrag van ca. € 4 mln aan onbetaalde overproductie te hebben gerealiseerd vanwege overschrijding van de productieafspraken met Menzis.

7.100 MNL tekent (samen met werkmaatschappij TZG) bezwaar aan tegen genoemde beschikking van de NZa. Daarmee wil MNL de aan de beschikking ten grondslag liggende Beleidsregel CA-173 ter toetsing voorleggen en de resterende ca. € 4,1 mln aan overproductie 2006 (die niet door Menzis in de aanvraag tot herschikking ondersteund werd, zie punt 7.95) alsnog vergoed krijgen. De weigering van Menzis om de aanvraag voor dit bedrag te ondersteunen was gebaseerd op de stelling dat de overproductie in zoverre niet voor vergoeding in aanmerking kwam op de volgende gronden voor de daarbij te noemen bedragen:

- een bedrag van € 3,3 mln werd afgewezen wegens strijd met de contractuele afspraken over productiemix, waaraan volgens Beleidsregel CA-173 ook voldaan moest zijn om voor herschikking van overproductie in aanmerking te komen;

- een bedrag van € 530.000 vanwege de in Beleidsregel CA-173 vervatte beperking dat overproductie van het product Aanvullende VerpleeghuisZorg (AVZ) in verzorgingshuizen, niet voor herschikking in aanmerking komt voor zover de overproductie AVZ in de zorgkantoorregio het landelijk gemiddelde van 33,9% te boven ging, en

- een bedrag van € 200.000 vanwege de overschrijding van de zorgzwaartetoeslagen.

7.101 Op 6 juli 2007 stuurt de NZa een brief aan "*de besturen van AWBZ-instellingen.*" Blijkens een interne e-mail van TZG[830] aan Meuwese van 12 juli 2007 heeft deze brief ook Meavita bereikt. In deze brief geeft de NZa aan dat zij signalen ontvangt dat sommige zorgaanbieders zorg leveren bovenop de door de NZa geaccordeerde productieafspraken. In haar brief wijst de NZa er op dit voor eigen risico van de zorgaanbieder is:

> *De wet- en regelgeving is duidelijk over de levering van geïndiceerde AWBZ-zorg zonder geldige productieafspraak: dit is voor eigen risico van uw instelling, waarvoor u (later) niet de NZa of de overheid kunt aanspreken.*
>
> *Indien u er toch voor kiest om ondanks het ontbreken van geaccordeerde productieafspraken (extra) AWBZ-zorg te leveren –*

---

830 E-mail van Espinalt (TZG) aan Meuwese met kopie aan Van Oene (MNL) en Mossou van 12 juli 2007, met als onderwerp: "Zorglevering bovenop NZa geaccordeerde productieafspraken.budgetronde maart 2007".

waarvan aldus niet zeker is of tijdens de budgetronde op 15 juli en/of 15 oktober 2007 daarvoor aanvullende productieafspraken met het zorgkantoor kunnen worden gemaakt – dient u zich te realiseren dat dit gevolgen kan hebben voor het door uw instelling te voeren investerings- en personeelsbeleid. Uw instelling dient daarom rekening te houden met alle mogelijke daaraan verbonden financiële consequenties voor uw instelling.

7.102 Het is dan ook niet verwonderlijk dat de NZa bij beslissing van 28 maart 2008 het door MNL en TZG ingestelde bezwaar tegen genoemde beschikking ongegrond verklaart. Op 4 april 2008[831] informeert Klein de RvB van MNL hierover. Hij geeft aan dat – hoewel er nog een bestudering van de motivering van de afwijzing door hun advocaten zal plaatsvinden en er nog een advies voor een vervolgtraject zal volgen – de zaak er op dat moment niet goed uitziet. Klein vindt dit "*bijzonder teleurstellend, gelet op de politieke toezeggingen en het gegeven dat de zorg legitiem is geleverd.*"

7.103 Op 16 april 2008 adviseren advocaten Van den Ende en Kraan MNL over de motivering van de afwijzing door de NZa. Zij geven aan dat de NZa blijft vasthouden aan de voorwaarden in de beleidsregel CA-173 zoals zij die voor de herschikking heeft vastgesteld op verzoek van de Staatssecretaris. Naar hun mening gaat de NZa daarmee totaal voorbij aan het door MNL en TZG aangevoerde bezwaar "*dat het systeem zoals dat door de NZa is uitgedacht in de praktijk niet werkt.*" MNL en TZG hebben aangevoerd "*dat niet meer mogen produceren dan de productieafspraak toestaat in de praktijk (ethisch) onwerkbaar is en dat bovendien met het zorgkantoor is afgesproken dat zorg wordt doorgeleverd.*" Dit zou vooral het geval zijn indien het gaat om cliënten die reeds intramuraal zijn opgenomen en aanvullende zorg behoeven omdat in een dergelijk geval niet zomaar met het leveren van zorg gestopt zou kunnen worden. Ook voor het stoppen van extramurale zorg zou dit gelden omdat het tijd kost om vervangende zorg te regelen.

7.104 Ook zou de NZa niet zijn ingegaan op het door MNL en TZG aangedragen punt dat de NZa ten onrechte de definities voor de Knelpuntenprocedure 2006 en de Herschikking 2006 heeft gecombineerd: door in de herschikking te stellen dat het moet gaan om een 'problematisch knelpunt' en om 'terechte overproductie' ontstaat namelijk de situatie dat pas als er sprake is van wachtlijsten boven de Treeknorm de overproductie in aanmerking kan worden genomen. De advocaten zijn van mening dat hiermee de herschikkingsprocedure een "*wassen neus*" is, omdat "*met het zorgkantoor juist de afspraak is gemaakt dat cliëntenstops niet zijn toegestaan en dat de zorg is geleverd om te voldoen aan het recht op zorg en keuzevrijheid van de geïndiceerde cliënt, ook als dat overproductie betekende.*"

---

831 Zie e-mail van Klein (bestuurssecretaris MNL) van 4 april 2008 aan Mossou, Van de Meeberg, Kuiper en Van Rixtel.

7.105 Tenslotte pakt Beleidsregel CA-173 naar de mening van de NZa niet onevenredig uit *"zolang er een positief resultaat op de balans staat of een negatief resultaat en voldoende eigen vermogen om dat op te vangen."* Nu uit de financiële gegevens van de instelling blijkt dat er voldoende eigen vermogen is om het negatieve resultaat over 2006 op te vangen zou de beleidsregel derhalve geen onevenredige gevolgen hebben. Naar de mening van de advocaten betekent dit dat de *"zorgaanbieder zichzelf hiermee als het ware "op eet.""*

7.106 Van den Ende en Kraan concluderen dat er bijzonder veel valt aan te merken op de uitgangspunten en de motivering van de NZa. De motivering is naar hun mening gebrekkig en gaat op de inhoud volledig aan de aangedragen bezwaren voorbij. Zij adviseren dan ook tegen de beslissing op bezwaar in beroep te gaan bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb).

7.107 MNL en TZG hebben vervolgens tegen dit besluit beroep ingesteld bij het CBb, dat dit beroep bij uitspraak van 30 december 2009 ongegrond verklaart. [832] Volgens het CBb was de NZa (en dus ook Menzis) gerechtigd de beperkingen uit Beleidsregel CA-173 te hanteren. Daaraan doet volgens het CBb niet af dat van de middelen die – na toevoeging van een eenmalige extra € 95 mln (waarover hierna meer) – voor de financiering van AWBZ-zorg in 2006 beschikbaar waren, landelijk uiteindelijk nog € 30 mln ongebruikt is overgebleven.

7.108 Het CBb overweegt hierbij dat het systeem van macrobudgettering, resulterend in de jaarlijkse vaststelling van contracteerruimte, niet onrechtmatig of anderszins onaanvaardbaar is. Het CBb overweegt dat dit meebrengt dat het, waar het zorg betreft die uitgaat boven de gemaakte productieafspraken, "*niet steeds mogelijk zal zijn om tegenover iedere verrichting die een zorgaanbieder in het kader van de AWBZ levert, een volledige vergoeding van de verleende zorg aan de zorgaanbieder te stellen.*" Geen wettelijk voorschrift roept daartoe een verplichting in het leven.[833]

7.109 Ook is het CBb van oordeel dat het standpunt van de NZa dat bovenstaande tot gevolg mag hebben dat een instelling voor haar overproductie haar RAK (de "gebonden" Reserve Aanvaardbare Kosten) – opgebouwd uit in eerdere jaren toegekende en onbesteed gebleven gelden uit de instellingsbudgetten – zal moeten aanspreken in zijn algemeenheid niet onredelijk of anderszins onaanvaardbaar is.[834]

7.110 Ten aanzien van de beleidsregel overweegt het CBb dat het niet onredelijk is dat verweerster voorwaarden heeft gesteld aan de vergoeding van overproductie van zorg, die niet is verleend ter voorkoming van een te lange wachtlijst:[835]

---

832 Zie CBb 30 december 2009, AWB 08/98, ECLI:NL:2009:BL3124..
833 Zie CBb 30 december 2009, AWB 08/98, ro. 5.4 t/m 5.6.
834 Zie CBb 30 december 2009, AWB 08/98, ro. 5.4 t/m 5.6.
835 Zie CBb 30 december 2009, AWB 08/98, ro. 5.8 t/m 5.10 en 5.14.

Het voorkomen van problematische wachtlijsten – bepaald aan de hand van de Treeknorm – is immers een centraal element in verweersters beleid om de kwaliteit van zorg te waarborgen.

Het College komt aldus tot het oordeel dat de omstandigheid dat in de Beleidsregel maxima worden gesteld aan de vergoeding van de overproductie 2006 niet valt buiten de grenzen van een redelijke beleidsbepaling, noch ook anderszins onaanvaardbaar is. […]

Het College neemt daarbij tevens in aanmerking dat de eenmalige herschikking op grond van de Beleidsregel reeds een uitzondering vormt op de regel dat overproductie boven de gemaakte productieafspraken niet wordt vergoed.

7.111 Uiteindelijk heeft MNL derhalve van de AWBZ-productie van TZG en Sensire in 2006 een bedrag van ca. € 4 mln niet vergoed gekregen, ca. € 0,6 mln van TZG en bijna € 3,3 mln van Sensire. [836]

7.112 Over de overproductie van TZG en Sensire in 2006 heeft verscheidene malen bestuurlijk overleg plaatsgevonden tussen S&TZG en Menzis. S&TZG heeft vanaf begin 2006 aangegeven dat het medio oktober 2005 voor 2006 vastgestelde (maximum)volume niet voldoende zou zijn. Uiteindelijk heeft dit in 2006 geleid tot de afkondiging van een cliëntenstop.

7.113 Op 10 juli 2006 schrijft Kuiper namens S&TZG aan Menzis dat Meavita al in januari 2006 had aangegeven dat de toegekende volumes niet voldoende zouden zijn omdat bij het toekennen van de volumes geen rekening is gehouden met groei van de zorgvraag:[837]

Bij het maken van de productieafspraken voor 2006 hebben wij in januari al aangegeven dat de door u toegekende volumes niet voldoende zouden zijn. Het door u toegekende volume was gebaseerd op de realisatie tot en met september 2005. Hierdoor is in het toegekende volume voor 2006 geen rekening gehouden met de groei van de zorgvraag in de maanden daarna en heeft de zomerperiode te zwaar meegeteld in de berekeningen. De situatie die wij toen al voorspelden, namelijk dat de budgetten halverwege dit jaar al ontoereikend zouden zijn, doet zich nu dan ook daadwerkelijk voor.

7.114 Kuiper geeft aan dat Sensire en TZG vanwege het budget een cliëntenstop zullen instellen:

Dit betekent dat wij als Sensire/TZG vanaf 15 juli geen nieuwe klanten meer kunnen aannemen.

---

836 Zie punt 7.143.

837 Zie brief van Kuiper aan Menzis van 10 juli 2006.

> *Deze maatregel heeft geen consequenties voor onze huidige thuiszorgklanten. Deze zorg is gewaarborgd. Zij kunnen blijven rekenen op de zorg die ze van ons gewend zijn. Ook als zij meer of andere zorg nodig hebben. Als nieuwe klant wordt aangemerkt iemand die de afgelopen twee maanden geen zorg van ons heeft ontvangen.*

7.115 Kuiper legt in diezelfde brief uit dat dit betekent dat Sensire en TZG de volgende cliënten nog steeds zullen blijven behandelen: (i) een bestaande cliënt met een herindicatie, (ii) een cliënt die in de voorafgaande twee maanden nog zorg heeft ontvangen met een nieuwe zorgvraag/indicatie, (iii) een cliënt met overbruggingszorg waarbij de zorg gefactureerd kan worden aan het verpleeghuis/verzorgingshuis, en (iv) een cliënt met een PGB. De cliëntenstop hield derhalve slechts in dat cliënten met een indicatie voor AWBZ-zorg (in natura) die langer dan twee maanden geen zorg van Sensire of TZG hadden ontvangen, zouden worden doorverwezen naar het zorgbemiddelingsbureau van het zorgkantoor.

7.116 In een door Onderzoekers aangetroffen conceptbrief van 11 juli 2006 aan de Staatssecretaris geeft de Centrale Cliëntenraad (de **CCR**) van S&TZG aan "*begrip*" te hebben voor deze voorgestelde cliëntenstop vooral omdat S&TZG zich "*tot het uiterste heeft ingespannen om met de huidige middelen te voorzien in de geïndiceerde zorgbehoefte van haar klanten.*" De CCR schrijft dat het "*groeiende probleem dat er onbalans is tussen de toenemende zorgvraag enerzijds en onvoldoende budget anderzijds*" al in de voorgaande periode was besproken tussen het zorgkantoor en S&TZG. De CCR constateert "*met groeiende verontrusting en onvrede*" dat deze gesprekken niet hebben geleid tot een verhoging van het aantal zorguren. De CCR stelt dat het zorgkantoor "*klip en klaar*" heeft aangegeven over niet meer middelen te beschikken en spreekt hier zijn teleurstelling over uit:[838]

> *De afgelopen jaren zijn binnen Sensire/TZG grote inspanningen geleverd om de wachtlijsten in de thuiszorg weg te werken. Mede dankzij efficiencyverhogende maatregelen van de overheid, de zorgkantoren en de zorgaanbieders is dit streven in hoge mate gerealiseerd. Sensire/TZG heeft de afgelopen jaren met succes tegemoet kunnen komen aan de groeiende zorgvraag. Het is schrijnend te moeten constateren dat het hoogwaardige zorgaanbod, verleend door kwalitatief goede zorgverleners die de afgelopen jaren met moeite zijn geworven, door een gebrek aan middelen onthouden wordt aan mensen die hieraan behoefte hebben en een indicatie verkregen hebben.*

7.117 Voorts geeft de CCR aan dat het hem bekend is dat deze problemen ook bij andere zorgaanbieders spelen. Dit komt volgens de CCR omdat het budget voor thuiszorg in Nederland *"veel te krap"* is, met als verklaring: "*Dat komt omdat de vraag naar thuiszorg enorm is toegenomen en de thuiszorgorganisaties onvoldoende middelen ter beschikking worden gesteld om aan deze groeiende vraag tegemoet te komen.*"

---

838 Zie de conceptbrief van de CCR van S&TZG van 11 juli 2006 aan de Staatssecretaris van VWS.

De CCR voorziet dat in de komende periode meer thuiszorginstellingen een cliëntenstop zullen instellen.

7.118 Op 21 juli 2006 adviseert advocaat Prof. Sijmons S&TZG positief over de rechtmatigheid van de ingestelde cliëntenstop omdat S&TZG niet verplicht kan worden om boven het productieplafond te leveren:[839]

> *Een absolute behandelplicht heeft Sensire/TZG op grond van de overeenkomst met het zorgkantoor (specimen de overeenkomst met Menzis voor regio Groningen d.d. 21 januari 2006*[840]*) niet.* […] *Het gehele stelsel is erop gebaseerd, dat het zorgkantoor niet meer behoeft te vergoeden dan in gecontracteerd volume overeengekomen en als keerzijde daarvan geldt dat de zorgplicht van* [moet vermoedelijk zijn: door] *de instelling wordt overgenomen slechts tot de grenzen van dit volume. Door de beperkte contracteerruimte AWBZ per regio is het voor beide partijen ook niet mogelijk de totale ruimte (p*q) te overschrijden en vervult de maximering van het zorgvolume een algemenere functie ter bewaking van de kosten. Wordt een volumeafspraak gemaakt, dan kan Sensire/TZG zich daarop beroepen teneinde zich tot die zorg te beperken.*

7.119 Sijmons stelt dat er wel grenzen zijn aan "*de willekeur om zorg te weigeren.*" Indien er sprake is van een acute situatie waarbij "*uitstel van de zorgverlening leidt tot ernstige gezondheidsrisico's of levensbedreigende situaties*" kan er een plicht ontstaan om toch zorg te leveren. Hij merkt hierover op dat het zorgkantoor de wettelijke zorgplicht heeft om een hulpbehoevende die door het productieplafond niet bij S&TZG terecht kan elders te bemiddelen. Het zal daarom volgens Sijmons maar zelden zo zijn dat er een situatie ontstaat waarin die bemiddeling niet kan worden afgewacht en ter voorkoming van schade direct moet worden ingegrepen. Sijmons waarschuwt dat cliëntenstops als zeer onwenselijk worden gekwalificeerd en dat prudentie geboden zal zijn bij "*schrijnende gevallen.*" Hij geeft aan dat "*van u wordt verwacht, dat u zich in overleg oplossingsgericht zult opstellen*."

7.120 Ook in een advies van 25 augustus 2006 van advocaat Verduijn aan ActiZ (brancheorganisatie van zorgondernemers), op 19 september 2006 doorgezonden aan haar leden waaronder S&TZG, wordt op deze problematiek ingegaan. Dit advies is opgesteld naar aanleiding van het verzoek van ActiZ "*om een inschatting te maken van de mogelijkheden om het probleem van de 'zorgkloof' in een juridische procedure succesvol aan de orde te stellen*." Met het begrip 'zorgkloof' wordt in het advies van Verduijn bedoeld:

> *Het voor de zorginkoop door het zorgkantoor beschikbare macrobudget is structureel* […] *te laag om aan alle gestelde zorgindicaties volledig*

---

839 Zie het advies van advocaat Sijmons van 21 juli 2006 aan Klein (bestuurssecretaris S&TZG).

840 Zoals gezegd beschikken onderzoekers slechts over een beperkt deel van de contractuele documentatie.

te kunnen voldoen. Daardoor ontstaan knelpunten die gezamenlijk de 'zorgkloof' worden genoemd.

7.121 Verduijn gaat in op de vraag voor het risico van welke van de bij de AWBZ betrokken partij(en) de tekorten van de 'zorgkloof' dienen te komen. Hij stelt dat het bestaan van de 'zorgkloof' in beginsel niet aan cliënten met een zorgindicatie kan worden tegengeworpen omdat zij onverkort recht hebben op daadwerkelijke zorgverlening wanneer zij daarvoor een indicatie hebben. Met andere woorden, wanneer bepaalde zorg is geïndiceerd, dan moet deze uiteindelijk verleend worden. Cliënten dienen hun recht op zorg geldend te maken bij het zorgkantoor c.q. de zorgverzekeraar waarbij zij staan ingeschreven.

7.122 Verduijn geeft aan dat in beginsel de zorgaanbieders in hun relatie met het zorgkantoor niet gehouden zijn tot verdergaande prestatie dan zoals omschreven in de tussen partijen bestaande overeenkomst (lees: overproductie) maar dat er voor het zorgkantoor ook geen plicht is overproductie te vergoeden:

> *Het zorgkantoor kan derhalve de zorgaanbieder niet dwingen tot 'overproductie', dat wil zeggen het verlenen van zorg waarvoor de gesloten overeenkomst niet toereikend is. Andersom kan een zorgverlener ook niet van het zorgkantoor, op grond van die overeenkomst, vergoeding van extra zorgverlening (overproductie) verlangen. Dat kan reden zijn om zorgverlening te weigeren.*

7.123 Verduijn stelt dat de situatie in de relatie tussen zorgaanbieder en cliënt *"fundamenteel anders"* is. Een zorgaanbieder kan door een cliënt wel degelijk gedwongen worden tot overproductie waarvoor op voorhand geen enkele garantie bestaat voor vergoeding daarvan. Verduijn concludeert dat in de relatie tot de cliënt de zorgaanbieder dus wel degelijk het risico loopt dat de 'zorgkloof' (vooralsnog) voor zijn rekening wordt gebracht:

> *Zodra met een individuele cliënt een zorgovereenkomst wordt gesloten* […] *ontstaat voor de zorgaanbieder de plicht tot het leveren van de zorg waarvoor de cliënt een indicatie heeft. Jegens die cliënt kan de zorgaanbieder niet zonder meer een beroep doen op het feit dat het zorgkantoor de aan hem verleende zorg niet langer wil bekostigen en/of dat derhalve de overeenkomst zou dienen te worden beëindigd.*

7.124 Verduijn merkt op dat een zorgaanbieder in beginsel niet gedwongen kan worden een zorgovereenkomst aan te gaan met een specifieke cliënt. Elke zorgaanbieder is vrij contracten te sluiten met wie hij wil en dus ook om geen contracten te sluiten met wie hij niet wil – uiteraard behoudens het verbod op het maken van onderscheid op ongerechtvaardigde gronden (discriminatieverbod).

7.125 Ten aanzien van cliënten die op een wachtlijst staan om te worden toegelaten tot de zorgverlening door een specifieke zorgaanbieder merkt Verduijn op dat dit juridisch gezien in feite het "*voorportaal tot het aangaan van een overeenkomst tussen*

zorgaanbieder en cliënt" is. Hij geeft aan dat afhankelijk van hetgeen partijen over en weer aan elkaar hebben verklaard en de verwachtingen die daarbij bij de cliënt zijn gewekt daarbij "*schimmige situaties*" kunnen ontstaan. Verduijn concludeert dat de "*beste manier ter voorkoming van gevallen waarin de zorgaanbieder eigenlijk niet meer terug kan*" het onverkort instellen van een cliëntenstop waaraan bekendheid wordt gegeven is:

> *Wanneer aan het bestaan van de cliëntenstop voldoende bekendheid wordt gegeven, zal een individuele cliënt nauwelijks nog kunnen volhouden dat bij hem gerechtvaardigde verwachtingen zijn gewekt met betrekking tot een reeds gesloten of nog te sluiten overeenkomst met de betreffende zorgaanbieder.*

Volgens Verduijn is er in beginsel geen wettelijk beletsel om een cliëntenstop te hanteren zolang een zorgaanbieder niet de enige is in de regio die de betreffende vorm van zorg kan bieden.

7.126 Als alternatief voor een cliëntenstop noemt Verduijn een systeem waarbij de beoogde cliënten op een wachtlijst van een specifieke zorgaanbieder worden geplaatst. Hij geeft aan dat het hierbij van belang is de voorwaarden verbonden aan de plaatsing op de wachtlijst zo duidelijk mogelijk aan de cliënten kenbaar te maken om te voorkomen dat cliënten "*handvatten zouden hebben om alsnog het bestaan van een overeenkomst te claimen, waar dat niet de bedoeling van de zorgaanbieder is geweest*."

7.127 In een intern memo aan de RvC van S&TZG van 20 juli 2006 geeft Meuwese aan dat de ingestelde cliëntenstop in de media veel aandacht heeft gekregen. Hij schrijft dat, na een aanvankelijk negatieve reactie, er gaandeweg meer begrip voor de stap van S&TZG is ontstaan. Ook is er politieke druk ontstaan als gevolg van diverse correspondentie, onder meer vanuit de zorgkantoren, en Kamervragen. Hij geeft aan dat Staatssecretaris Ross stelt dat er nog € 197 miljoen aan financiële middelen voorhanden zou zijn. De zorgkantoren trekken de beschikbaarheid hiervan in twijfel. Zeker is dat deze middelen niet voor 15 september 2006 vrij zullen komen. Meuwese geeft aan dat tot het moment dat er meer duidelijkheid zal ontstaan over extra volume en de daarbij behorende middelen Meavita zich zal concentreren op de zorgvuldige uitvoering van de cliëntenstop en de communicatie hierover naar cliënten en medewerkers.

7.128 De cliëntenstop wordt niet lang daarna zonder juridische stappen opgeheven. S&TZG heeft het vertrouwen gekregen dat de AWBZ-overproductie, voor zover deze geldig was geïndiceerd, alsnog vergoed zou worden, omdat de Staatssecretaris in de Tweede Kamer heeft toegezegd dat er meer budget beschikbaar zou komen.[841]

---

841 Zie ook het persbericht van MNL van 31 mei 2007.

7.129 Mossou verklaart in haar interview dat de cliëntenstop uiteindelijk een relatief beperkt effect heeft gehad, omdat nog steeds AWBZ-zorg werd geleverd aan bestaande cliënten die een zwaardere indicatie hadden gekregen. Deze cliëntenstop had met name een publicitair effect, hetgeen niet alleen de aandacht trok van de politiek en (mede daardoor) van het zorgkantoor, maar er ook toe leidde dat veel nieuwe cliënten zich niet meer bij TZG en Sensire meldden en uitweken naar andere aanbieders. Tezamen met de nieuwe cliënten die zich wel aanmeldden en werden geweigerd, heeft dit tot een beperkte reductie van de productie geleid.[842]

7.130 In augustus 2006 heeft de Staatssecretaris, op basis van een rapportage en advies van de NZa over de knelpunten in de AWBZ, € 95 mln extra budget beschikbaar gesteld voor volumegroei in 2006.[843]

7.131 In een intern memo aan Van Rixtel van 5 oktober 2006 stellen Klein en Dwarswaard dat Menzis en S&TZG op 29 september 2006 (in een verklaring) afspraken hebben gemaakt over het beschikbaar stellen van aanvullende middelen tegen enkele door Menzis gestelde randvoorwaarden (in aanvulling op de dan tussen hen geldende overeenkomst). Onder deze aanvullende voorwaarden garandeert de zorgaanbieder alle geïndiceerde zorg te leveren aan alle cliënten die (i) hem als aanbieder van voorkeur voor extramurale zorg hebben opgegeven, of (ii) door het zorgkantoor worden bemiddeld omdat geen voorkeuraanbieder is opgegeven, voor zover dit in redelijkheid en billijkheid van hem verwacht kan worden.

7.132 Klein en Dwarswaard merken ten aanzien van deze garantie op dat een meer concrete invulling van de gehanteerde begrippen handiger was geweest, zoals bijvoorbeeld: "*indien de instroom van nieuwe klanten dermate groot is dat de kosten van de zorgverlening de toegekende extra middelen dreigen te overschrijden in 2006, dan zal Sensire/TZG alsnog instroombeperkende maatregelen treffen."*

7.133 Eerder, op 15 september 2006, had advocaat Kastelein in een advies aan ActiZ zich nog kritisch uitgelaten over een dergelijke garantie. De aanleiding voor dit advies was de notitie van de Menzis van september 2006, waarin wordt bekend gemaakt hoe zij zal omgaan met de verdeling van de extra € 95 mln die door VWS is toegevoegd aan de contracteerruimte voor 2006 om de volumegroei 2006 op te vangen. Kastelein geeft aan dat het meest opvallende aspect aan deze "aanvullende afspraken" is dat daarin als dwingende voorwaarde is opgenomen dat de zorgaanbieder garandeert dat hij de geïndiceerde zorg zal verlenen, zowel aan alle cliënten die hem als aanbieder van voorkeur hebben opgegeven, als aan alle cliënten die door het zorgkantoor worden bemiddeld omdat geen voorkeuraanbieder is opgegeven. Kastelein geeft aan dat met een dergelijke garantie feitelijk het risico

842 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 68-69.
843 Zie de brief van de NZa aan de Staatssecretaris van 28 november 2006.

van de 'zorgkloof' wordt afgewenteld op de zorgaanbieders, hetgeen een doorkruising zou betekenen van het krachtens de Wet Tarieven Gezondheidszorg voor de AWBZ-zorg geldende prijsstelsel en de verplichting die zorgverzekeraars op grond van de AWBZ hebben om de aanspraak van hun verzekerden op zorg te garanderen. Ten aanzien van de aangeboden contracten stelt zij: "*De nu door deze zorgkantoren aangeboden overeenkomsten kunnen daarom met recht als "wurgcontracten" worden aangeduid.*"

7.134 Kastelein geeft ook aan dat, indien zorgaanbieders met dergelijke voorwaarden instemmen, elk debat over de 'zorgkloof' achterhaald wordt:

> *De zorgaanbieders stemmen immers hiermee in met het feit dat zij het risico zullen dragen van eventuele overproductie. Cliëntenstops zullen niet langer zijn toegestaan, zodat de bedrijfsvoering van de zorgaanbieders in de problemen zal komen. Bovendien lijkt het aannemelijk dat, wanneer zorgaanbieders deze contracten zullen accepteren, de voor 2007 en volgende jaren aangeboden overeenkomsten eveneens een behandelgarantie en een verbod op cliëntenstops zullen bevatten tegen de in 2006 overeengekomen prijs. Wanneer de contracten eenmaal in de sector worden geaccepteerd, is daarmee een precedent geschapen, dat zich moeilijk weer ongedaan zal laten maken.*
>
> *De zorgkantoren trachten vervolgens de overeenkomsten via een verdeel- en heerspolitiek te realiseren. De notitie bepaalt immers dat de extra middelen voor zorgaanbieders die daarvoor wel in aanmerking komen maar niet akkoord wensen te gaan met alle voorwaarden, zullen worden herverdeeld over de aanbieders die wel akkoord gaan met de voorwaarden.*

7.135 Kastelein adviseert dan ook om niet akkoord te gaan met dergelijke aanvullende voorwaarden:

> *De enige adequate remedie voor de zorgaanbieder tegen deze opstelling van de zorgkantoren is het (zoveel mogelijk) collectief weigeren deze overeenkomsten te tekenen. Zodra echter enkele zorgaanbieders het pact doorbreken, kunnen zij grote delen van de markt verwerven. Dit ten koste van de branche als geheel maar ook, op langere termijn, uiteindelijk ten koste van henzelf.*
>
> *Andere "actiemiddelen" zoals tekenen onder protest e.d. zullen toch de indruk wekken dat de sector er wel mee kan leven en zullen bovengenoemde consequenties niet kunnen voorkomen.*

7.136 Op 30 november 2006 schrijft de Staatssecretaris aan de Tweede Kamer dat de extra € 95 miljoen budget aan de contracteerruimte is toegevoegd en bij de herschikkingsronde in oktober 2006 onder de zorgkantoren is verdeeld: [844]

> *Op 28 november heb ik van de NZa een brief ontvangen over de contracteerruimte 2006 en de voortgang van de knelpuntenprocedure. Uit het overzicht van de NZa is op te maken dat € 90 mln kon worden gecontracteerd (er resteert ca. € 5 mln). Bij een groot aantal zorgkantoorregio's zijn hierdoor de knelpunten weggenomen.*

7.137 Daarnaast doet de Staatssecretaris in december 2006 ook nog toezeggingen ten aanzien van de overproductie in 2006. Tijdens het debat in de Tweede Kamer over knelpunten in de thuiszorg geeft de Staatssecretaris op 20 december 2006 aan dat er voldoende budget is, maar dat er sprake is van een 'verdelingvraagstuk':[845]

> *Gevraagd is of er voldoende budget is om alle geïndiceerde cliënten daadwerkelijk zorg te bieden. Het antwoord op die vraag is ja. De Kamer heeft gezegd dat het om een verdelingsvraagstuk gaat. Dat is inderdaad een feit. Duidelijk is dat wij in een transitieperiode zitten van aanbod- naar vraagsturing. Het kost tijd om een en ander zo goed te realiseren dat dergelijke spanningen niet meer voorkomen.* […]
>
> *Ik betoog hier nogmaals dat het budget om zorg te verlenen voldoende is om iedereen met een indicatie zorg te bieden. Dat moet ook gebeuren. Een indicatie geeft immers recht op zorg. De zorgverzekeraar moet de zorgplicht waarmaken. Die moet ermee rekening houden dat het te contracteren bedrag aan zorg bij de instellingen past bij de behoeften van de cliënten in de regio. Die verdeling kan onherroepelijk beter. Het macrobedrag is echter voldoende om de zorg te leveren.* […]

7.138 Tijdens dit debat refereert een lid van de Tweede Kamer aan een brief van de Staatssecretaris "*waarin zij aangaf dat zij eenmalig instellingen gaat honoreren die overproductie hebben geleverd, dus meer dan waar afspraken voor bestonden*." In reactie hierop geeft de Staatssecretaris aan dat zij inderdaad eenmalig tegemoet zal komen aan zorgaanbieders die in 2006 te maken hebben gehad met overproductie:

> *Inderdaad is dit een eenmalige kwestie. De NZa tracht ook voor het volgende jaar deze situatie te voorkomen.* […] *Dit gaat om een eenmalige actie om de huidige knelpunten met een herverdelingsoperatie op te lossen.* […] *Er wordt eenmalig tegemoetgekomen aan zorgaanbieders die in 2006 te maken hebben gehad met overproductie.*

---

844 Kamerstukken II, 2006-2007, 30800 XVI, nr. 33.

845 Handelingen Tweede Kamer, Knelpunten thuiszorg, 20 december 2006 TK 29, 29-1959 e.v.

7.139 In reactie op de vraag wat onder definitie van een 'knelpunt' valt geeft de Staatssecretaris aan dat bij een indicatie zorg hoort, maar dat een zorgaanbieder niet zijn eigen omzet mag bepalen ten koste van het collectief:

> *Mevrouw Kant heeft ook een motie ingediend waarin zij de regering verzoekt om als definitie te hanteren dat er sprake is van een knelpunt als geïndiceerde AWBZ-zorg niet geleverd kan worden. Als zij daarmee doelt op een knelpunt op regionaal niveau – bij een indicatie hoort namelijk zorg; op dat punt moet de zorgverzekeraar zijn zorgplicht waarmaken – dan is de motie een ondersteuning van het beleid. Dat is zij echter niet als wordt bedoeld dat elke aanbieder zijn eigen omzet mag bepalen ten koste van het collectief. Dan zou de marktwerking die mevrouw Kant zo verfoeit, ertoe leiden dat het budget wordt opgedreven en er premieverhoging of lastenverzwaring voor de burger ontstaat.*

7.140 Eind mei 2007 verklaart MNL in het reeds genoemde persbericht[846] bij de publicatie van haar jaarstukken over 2006 dat al spoedig bleek *"dat de toezegging van Ross bij lange na niet voldoende was om het tekort te dekken."* Volgens het persbericht zou het gevolg zijn dat Sensire Groep in 2006 een bedrag van € 6,5 miljoen is misgelopen.

7.141 Onderzoekers stellen vast dat het "misgelopen" bedrag door de beschikking van de NZa van 30 mei 2007 tot goedkeuring van een herschikking van € 4,6 mln, is teruggebracht tot circa € 4 mln.

7.142 Het onbetaald blijven van dit bedrag aan AWBZ-productie in 2006 lijkt voor het overgrote deel[847] te wijten aan het overschrijden van de contractueel voorgeschreven productmix: er is meer van de duurdere producten van bepaalde functies geleverd (in verhouding tot de goedkopere producten) dan in de productieafspraken met Menzis was vastgelegd en deze duurdere producten zijn slechts tegen de tarieven van de goedkopere producten betaald. Aangenomen moet worden dat deze zorg is geleverd aan cliënten die voor deze duurdere producten een indicatie hadden.

7.143 In het 'Verslag van de bespreking inzake de weging van de oorzaken van het faillissement van Thuiszorg Groningen' tussen de curatoren van TZG en Mossou op 23 september 2010 is vermeld dat overproductie een investering in de markt was:

> *Overproductie: 2006 was een bewuste investering in de markt (EUR 599 k).*

Blijkens het verslag van een vergelijkbare bespreking met de curatoren van TZG op 28 september 2010 zegt Van Keulen (controller TZG) dat hij deze opmerking te

---

846 Zie punt 7.98.
847 Zie punt 7.100.

simpel vindt en dat het risico van overproductie niet zou zijn genomen zonder het "geld-volgt-klant"-principe in het achterhoofd. Van Diermen verklaart met dezelfde strekking. Hij herinnert zich alleen de concrete aanwijzing van de RvB om in aanpalende marktgebieden extra omzet te genereren om de omzet die in de thuisregio werd verloren als gevolg van het beleid van het zorgkantoor op te vangen.[848] Overigens sluit de opmerking van Mossou wel aan bij de stelling van Van Keulen (in hetzelfde verslag) dat "*het destijds door TZG neergezette controlproces stuurde op groei. Regiodirecteuren en controllers kregen destijds een pluim wanneer groei werd gerealiseerd*." Ook Kuiper verklaart in haar vergelijkbare bespreking met de curatoren van TZG op 23 september 2010 "*dat TZG is gepositioneerd als groeiorganisatie, zowel intern als extern*."

7.144 Onderzoekers kunnen zich voorstellen dat de overproductie, in elk geval voor zover die louter het gevolg is van een overschrijding van de overeengekomen productmix, in veel gevallen gemakkelijker te voorkomen was geweest dan overproductie die het gevolg is van meer cliënten. Het lijkt immers vaak gemakkelijker om cliënten (gemiddeld genomen) te verzorgen met het goedkopere product van een bepaalde functie dan om te weigeren nieuwe cliënten in zorg te nemen.[849] Dit is ook door Van Diermen bevestigd.[850]

7.145 Onderzoekers begrijpen dat het uiterst onbevredigend is als zorg die conform indicatie is verleend niet wordt vergoed, ook niet als (later) blijkt dat er toch middelen voor beschikbaar[851] waren en de Staatssecretaris heeft beloofd dat eenmalig wordt tegemoet gekomen aan aanbieders die in 2006 te maken hebben gehad met overproductie.[852] Het CBb heeft geoordeeld dat de NZa binnen haar beleidsruimte is gebleven door vast te houden aan de voorwaarden uit Beleidsregel CA-173 en op die grond een deel van de geleverde zorg niet te vergoeden. Die voorwaarden zijn gesteld vanuit het streven naar kostenbeheersing en het uitgangspunt dat de afspraken tussen zorgkantoren en aanbieders daarbij een cruciale rol spelen.

---

848 E-mail van Van Diermen aan onderzoekers van 4 februari 2013.

849 In dit kader lijkt relevant dat de duurdere producten van bepaalde functies zijn ingevoerd als tegemoetkoming aan zorgaanbieders bij het vervallen van de mogelijkheid om het uurtarief te declareren van de medewerker die de zorg had geleverd, ook indien dat hoger was dan de laagst gekwalificeerde medewerker die de geïndiceerde zorg kan leveren. Zie de interne e-mail van Prinsen (Menzis) van 27 mei 2008, waarvan hij op 28 mei 2008 kopie doorstuurt aan Mossou over het in 2007 eenmalig mogen factureren van 300.000 uren Persoonlijke Verzorging (PV-basis) als PV-speciaal (met een tarief van € 20 meer dan dat van PV-basis) omdat de toen van kracht geworden verschuiving van werkzaamheden van Verpleging naar PV-basis zo laat was aangekondigd dat de bedrijfsvoering daarop niet meer kon worden aangepast.

850 E-mail van Van Diermen aan onderzoekers van 4 februari 2013.

851 Zie punt 7.107.

852 Zie punt 7.138.

7.146 Echter, met sommige van die afspraken heeft Menzis haar zorgplicht[853] in feite geheel afgewenteld op de aanbieders, die dan moesten garanderen dat zij de zorg zouden leveren die werd verlangd door cliënten met een voorkeur voor die aanbieder.[854] Mede omdat het CBb zich niet over die garantie heeft uitgelaten, hebben onderzoekers niet kunnen vaststellen of die garantie bij het onbetaald blijven van de overproductie 2006 een rol heeft gespeeld. Uit de overwegingen van het CBb is nog af te leiden dat de overproductie wellicht wel geheel had kunnen worden vergoed indien MNL aannemelijk had gemaakt dat zij zonder die vergoeding in haar continuïteit zou zijn bedreigd of dat de kwaliteit van de door haar geleverde zorg concreet in het geding zou zijn gekomen.

7.147 Wel constateren onderzoekers (met de hierboven geciteerde advocaten) dat het voor individuele zorgaanbieders in de praktijk zeer lastig is om te bewerkstelligen dat wordt voldaan aan de door de NZa geformuleerde voorwaarden[855] voor het verkrijgen van een aanspraak op additionele financiering voor zorg die conform indicatie is geleverd boven de plafonds uit de met zorgkantoren gemaakte productieafspraken.

E. De overproductie in 2007

7.148 Het accountantsverslag 2007 van PwC voor MNL (voorheen S&TZG) van 27 april 2009 vermeldt dat Sensire en TZG in 2007 voor respectievelijk € 4,6 mln en € 1,2 mln overproductie hadden:

> *In 2007 is door Sensire en TZG wederom een overproductie op AWBZ-zorg gerealiseerd. Deze bedraagt voor Sensire € 4,6 mln, en voor TZG € 1,2 mln. In de jaarrekening is deze overproductie als vordering op het Zorgkantoor verantwoord, waarbij deze vordering gelijktijdig is voorzien door een reservering onder de overige schulden op te nemen. Deze verwerkingswijze is consistent aan de verwerkingswijze zoals die in 2006 is toegepast.*

7.149 Uit de jaarrekening 2009 van Sensire blijkt dat de hiervoor genoemde vordering en de reservering ter zake van de overproductie 2007 van Sensire in 2008 beide niet zijn verminderd. De informatie die onderzoekers hebben ontvangen van Van Diermen[856] en van de curatoren van TZG[857] wijst uit dat in 2008 geen vergoedingen voor overproductie uit 2007 zijn ontvangen (noch voor die van Sensire, noch voor die van TZG). Ook blijkt uit de jaarrekening 2009 van Sensire dat de vordering en

---

853 Zie punt 7.15.

854 Zie punt 7.133.

855 Voor de eenmalige financiering van overproductie van AWBZ-zorg in 2006 zijn deze voorwaarden geformuleerd in Beleidsregel CA-173, maar voor de standaard knelpuntenregeling gelden (blijkens punt 7.35) vergelijkbare voorwaarden.

856 E-mail van Van Diermen aan onderzoekers van 11 december 2012.

857 E-mail van curatoren van TZG aan onderzoekers van 10 december 2012.

reservering wegens overproductie 2007 in 2009 tegen elkaar zijn weggestreept en zijn vervangen door een post Financieringsverschil Boekjaar. Voor TZG is (in verband met het faillissement) geen jaarrekening 2009 opgemaakt.

7.150 De overproductie in budgetjaar 2007 is bij TZG vooral ontstaan in november en december, zo verklaart Mossou in haar interview, en dat in die maanden de productie tegen de trend in meer is gegroeid dan verwacht:[858]

> Onderzoeker*: 2007 tot oktober is het u gelukt om niet te over-produceren?*
>
> *Nou, wij zaten gewoon conform planning* […] *en wat ons verrast heeft in begin 2008 is: we weten dat er altijd een groei zit in het eind van het jaar, maar eind 2007 zijn wij explosief gegroeid. Want ik had verwacht om op een nul resultaat daar uit te komen en wij hebben daar uiteindelijk een miljoen volgens mij* […] *overgeproduceerd, alsnog.*
>
> Onderzoeker*: Dus het laatste kwartaal 2007* […]
>
> *Ja. Het is tegen de trend in meer gegroeid dan wij hadden verwacht.*
>
> Onderzoeker*: Maar waarom kwam u daar pas in 2008 achter en niet bijvoorbeeld al in november 2007 over oktober?*
>
> *Dat is vooral in november, december gebeurd. En in januari, zoals in veel organisaties ben je nou vooral bezig aan het voorbereiden van jaarwerk en de afsluiting van. Dus* […] *in februari* […] *kreeg ik* […] *de eerste cijfers en dacht ik van: "Nou, dit kan niet waar zijn, dit klopt niet" en heb ik al aan de bel getrokken, ben ik ook gelijk naar Menzis* [gegaan …]

7.151 Van Diermen verklaart dat ook bij Sensire de overproductie 2007 met name in de laatste twee maanden is ontstaan. [859]

7.152 Op 10 oktober 2007 beschrijft de NZa in haar "Rapportage contracteerruimte 2007 (julironde) en knelpunten" aan de Staatssecretaris het landelijke beeld over de overproductie in de sector verpleging en verzorging: deze blijkt ook in 2007 in tal van andere zorgkantoorregio's voor te komen. De door Menzis opgegeven knelpunten passen in het landelijke beeld en belopen voor alle AWBZ-functies in de julironde van 2007 in totaal € 13,8 mln. Niettemin concludeert de NZa dat er na de julironde nog onbestede contracteerruimte was die door overhevelingen tussen zorgkantoren aangewend had kunnen worden ter voorkoming van knelpunten en dat er – volgens de definities uit de regelgeving – op landelijk niveau geen problematische knelpunten zijn vast te stellen:

---

858 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 60.

859 Reactie van Sensire op het Conceptverslag.

Opvallend waren de grote thuiszorgorganisaties die zich in de zomer van 2007 tot de media wendden met voornemens tot cliëntenstops. Daarbij bleek bij navraag dat er nog steeds andere, veelal kleinere of nieuwe, zorgaanbieders zijn in die betreffende regio die wel ruimte hadden om zorg te leveren. Eveneens bleek dat er na de julironde nog onbestede contracteerruimte was. Deze ruimte had, door middel van overhevelingen tussen zorgkantoren, aangewend kunnen worden om individuele knelpunten op te lossen.

De NZa ziet de effecten van de wijzingen in het zorgstelsel terug in het debat over de knelpunten in de AWBZ. Zo staan bepaalde thuiszorgorganisaties onder druk door de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).

Conclusie

Op basis van de thans bekende informatie concludeert de NZa dat op grond van de circulaire knelpuntenprocedure 2007 er op landelijk niveau geen problematische knelpunten zijn vast te stellen met de vrije groeiruimte contracteerruimte 2007.

7.153 Deze rapportage wekt de indruk dat tal van zorgaanbieders en zorgkantoren in 2007 moeite hebben gehad met het voldoen aan de voorgeschreven procedures en de strenge eisen voor overheveling tussen zorgkantoren en het melden van knelpunten. Mede daardoor lijkt de informatie waarop de NZa deze rapportage heeft gebaseerd, minder eenduidig dan (ook door de NZa) gewenst. De conclusie dat er landelijk gezien geen knelpunten waren, is gebaseerd op de strenge eisen uit de regelgeving en doet er niet aan af dat toch tal van zorgaanbieders met onbetaalde overproductie lijken te zijn blijven zitten.

7.154 Ook over de overproductie in 2007 heeft verscheidene malen overleg en correspondentie plaatsgevonden tussen MNL en Menzis. Deze overproductie heeft er uiteindelijk niet toe geleid dat door een werkmaatschappij van MNL in 2007 een cliëntenstop werd afgekondigd (waar tal van andere grote zorgaanbieders dat in 2007 wel deden, althans hun voornemens daartoe aankondigden – zie punt 7.152).

7.155 Leerink schrijft op 7 juli 2007 in een e-mailbericht aan Meuwese omtrent de AWBZ-productie over 2006 dat Menzis de actie van MNL om die overproductie toch betaald te krijgen ondersteunt. Ten aanzien van 2007 geeft hij aan dat volgens de prognoses van Menzis het regiobudget niet of nauwelijks zal worden overschreden en indien MNL niet aan marketing doet er geen reden zou moeten zijn voor een klantenstop:[860]

De enige onzekerheid die jullie hebben voor 2007 is of de totale productie van alle aanbieders in de Menzis regio's het regiobudget te

---

860 Zie de e-mail van 7 juli 2007 van Leerink aan Meuwese.

boven gaat. Als dat gebeurt, leveren alle aanbieders naar gegund volume in. Per 15 juli komt er een nieuwe herschikking volgens het principe geld volgt klant. Als jullie dus meer geproduceerd hebben dan in de eerdere gunning, dan krijg je nu ook meer. Onze inzichten zijn dat het totaal volgens de laatste prognoses binnen of marginaal boven het regiobudget uitkomt. Als jullie de marketingmachine enige rust gunnen, is er volgens ons geen enkel probleem, en dus ook geen reden voor een klantenstop. Wij zullen die stop dan ook niet publiekelijk steunen. Onzekerheid kan ik als zorgkantoor niet volledig wegnemen, dat kan alleen VWS. Maar die doet dat niet.

Wat we wel doen, is pleiten voor het principe dat geïndiceerde zorg die jullie leveren ook betaald moet kunnen worden. Ook jullie hulp aan patiënten die pas na enige weken vertraging een geldige indicatie hebben, maar wel door jullie geholpen zijn, valt daar wat Menzis betreft onder. Dus jullie actie om je niet betaalde hulp uit 2006 toch betaald te krijgen ondersteunen wij.

7.156 De suggestie van Leerink dat er bij Sensire en TZG aan marketing is gedaan, werpt Mossou van zich. Ze verklaart hierover: *"Ik geloof ook niet in marketing voor dat soort dingen"* en *"Ik zou niet weten hoe je dat moet doen."*[861]

7.157 Meuwese reageert op 9 juli 2007 op de e-mail van Leerink en geeft aan dat MNL zich principieel op het standpunt stelt dat als zorg geleverd is volgens indicatie deze vergoed moet worden. Ook geeft hij aan dat hij zich niet kan vinden in een systeem waarbij pas aan het einde van het jaar met zekerheid kan worden gezegd of het regiobudget is overschreden:[862]

Je begrijpt, dat wij ons principieel op het standpunt stellen dat als de klant kiest, er een indicatie en zorgtoewijzing is, en als er geleverd is, er voor die uren betaald dient te worden. Het is aan het zorgkantoor om zonodig voor extra middelen te zorgen. Of, indien dit niet vrijkomt, de zorgtoewijzing aan te houden, opdat instellingen niet gaan leveren en er daarna achter komen dat niet betaald gaat worden.

Dat punt zou ik de komende tijd nog wel nader met je willen uitwerken.
[…]

Ik lees je tekst als volgt. Als, aan het einde van het jaar 2007, de totale productie van alle aanbieders in de Menzis regio's het (gezamenlijke?) regio budget te boven gaat, leveren, alsdan, alle aanbieders naar gegund volume in. Ik lees daaruit, dat wij pas aan het eind van het jaar enige zekerheid hebben en dat de verdeelsleutel van deze tegenvaller niet het principe geld volgt klant, maar budgetomvang is. Dat punt behoeft nog nader overleg de komende tijd.

---

861 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 64 en 65.

862 Zie de e-mail van Meuwese aan Leerink van 9 juli 2007.

Principiëler is, dat ik daardoor geen prognoses kan maken over de risico's die wij lopen. Daarom wil ik graag vandaag nog van je horen of het niet reëler is om aanbieders te garanderen het budget dat zij daadwerkelijk geproduceerd hebben per herschikkingsmoment.

7.158 Op 8 oktober 2007 vindt er bestuurlijk overleg plaats tussen MNL en Menzis. Tijdens dit overleg is aan de orde dat het CIZ in het noorden een achterstand heeft bij het afgeven van indicaties. Dit betreft voornamelijk herindicaties en indicaties met meervoudige producten. TZG heeft hierover gesproken met de voorzitter van het CIZ, die heeft aangegeven dat met terugwerkende kracht indiceren wettelijk niet is toegestaan. TZG heeft hierdoor schade geleden. Het is onderzoekers niet duidelijk geworden hoe groot deze schade precies was. Tijdens het overleg tussen Menzis en MNL is het voorstel geopperd om samen het CIZ aan te spreken op het "*verwijtbaar niet nakomen van normale service levels*".[863] Dit is uiteindelijk niet gebeurd. Deze achterstand in indiceren is uiteindelijk door het CIZ opgelost.

7.159 Zoals hiervoor besproken in punt 7.150, verklaart Mossou dat de productie bij TZG in 2007 *"eigenlijk tot oktober* […] *redelijk synchroon* [is] *gelopen met de verwachting die wij hadden"*. Zij geeft aan dat vooral in de laatste twee maanden van 2007 er sprake is van aanzienlijke overproductie.[864] Hoewel het wel gebruikelijk is dat de vraag naar AWBZ-zorg aan het einde van het jaar stijgt, blijkt haar in januari 2008[865] er hier sprake van een explosieve toename. Mossou verklaart hierover dat destijds nog niet medewerkers in het productieregistratiesysteem IO waren opgenomen. Daardoor had TZG niet tijdig zicht op de productie van de uitzendkrachten en medewerkers net een nul-urencontract, die pas zichtbaar werd op het moment dat deze krachten betaald werden (hetgeen handmatig verwerkt werd). Bovendien waren aan de productie door uitzendkrachten aanzienlijke extra kosten verbonden, die zich aldus laat openbaarden, hetgeen de bijsturing bemoeilijkte.[866] Uiteindelijk blijkt in 2008, zo verklaart Mossou,[867] dat TZG en Sensire samen in 2007 108% van de totale productieafspraak hebben geproduceerd.

7.160 Volgens de Staatssecretaris en de NZa waren dergelijke tekorten niet het gevolg van een te krap macrobudget. Het probleem zou vooral worden veroorzaakt door het feit dat ongebruikte contracteerruimte als gevolg van onderbesteding niet tijdig genoeg beschikbaar kwam voor regio's en zorgaanbieders met wachtlijsten. In een brief van 8 juli 2008 aan de Tweede Kamer geeft de Staatssecretaris aan dat een aanzienlijk bedrag niet tot besteding is gekomen:

---

863 Notulen van bestuurlijk overleg tussen Menzis en TZG/Sensire van 5 oktober 2007.

864 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 67.

865 Verslag van de bespreking inzake de weging van de oorzaken van het faillissement van Thuiszorg Groningen tussen de curatoren van TZG en Mossou van 23 september 2010, p. 4.

866 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 63.

867 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 64.

Ten aanzien van de onderuitputting 2007 geeft de NZa aan dat een bedrag van EUR 177 mln niet tot besteding is gekomen. De NZa geeft daarbij aan dat elk jaar gelden overblijven en daarmee zorggeld onbenut blijft, ook in regio's die knelpunten hebben gemeld.

Ook geeft zij aan dat in de situatie dat er regionale knelpunten zijn de knelpuntenprocedure van de NZa van toepassing is en dat in een dergelijk geval uitdrukkelijk ook een inspanning van de zorgaanbieder wordt verwacht. Zij stelt: *"Primair zal immers de bedrijfsvoering op orde moeten zijn voordat een beroep wordt gedaan op de collectieve middelen."*

F. De overproductie in 2008

7.161 Zoals hiervoor besproken[868] is in 2007 vooral in de laatste twee maanden sprake geweest van een aanzienlijke overproductie als gevolg van een abnormaal hoge toename van vraag aan het einde van het jaar. Deze toename heeft zich in de eerste helft van 2008 voortgezet. Normaal gesproken zakt de vraag na het eind van het jaar weer in.[869]

7.162 Onderzoekers hebben niet vast kunnen stellen wat uiteindelijk de oorzaak is geweest van deze toegenomen vraag. Deze vraag is in de interviews met de betrokkenen aan de orde geweest, maar geen van de betrokkenen had hier een sluitende verklaring voor. Uit de presentatie van de Q1 2008-cijfers van TZG aan de RvB tijdens de vergadering van 8 mei 2008 blijkt dat de overproductie zich voordoet bij verschillende AWBZ-functies (Persoonlijke Verzorging, Verpleging en Begeleiding). Voor die functies ligt de productie maar liefst 9% hoger dan in 2007 en 6% hoger dan begroot. Daarbij is het aantal klanten met 2% gedaald, maar de tijd per klant met maar liefst 12% gestegen.

7.163 Deze toename van vraag heeft tot een aanzienlijk overproductie in 2008 geleid, welke een tweede cliëntenstop als gevolg heeft gehad. Over deze cliëntenstop hebben Menzis (het zorgkantoor) en drie ziektekostenverzekeraars een kort geding aangespannen tegen TZG, Sensire en MNL.

7.164 Over de toegenomen zorgvraag hebben de nodige contacten plaatsgevonden tussen MNL en Menzis. Zo vond er regelmatig zogenaamde technisch overleg plaats tussen de operationeel betrokkenen, waaronder meestal Mossou (van TZG, soms mede namens Van Rixtel) en Prinsen (manager langdurige zorg van Menzis). Ook was er herhaaldelijk bestuurlijk overleg in aanwezigheid van een of meer leden van de Raden van Bestuur van partijen en doorgaans ook Mossou en Prinsen. Ten slotte werd er uitvoerig gecorrespondeerd. Van deze contacten volgt hierna een weergave.

---

868 Zie punt 7.159.

869 Verslag van de bespreking inzake de weging van de oorzaken van het faillissement van Thuiszorg Groningen tussen de curatoren van TZG en Mossou van 23 september 2010, p. 4.

7.165 Medio februari 2008 uit Menzis mondeling en per brief van 13 februari 2008 haar zorgen over de financiële situatie bij Meavita en haar werkmaatschappijen. Menzis vraagt om inzage in tal van relevante stukken (begrotingen, realisatiecijfers en saneringsplan en risicobeheersingsplan) en dringt aan op bestuurlijk overleg. Van Rixtel verklaart[870] dat dit het gevolg is geweest van het feit dat vanuit MNL per ongeluk (geniet aan de te verzenden jaarstukken ook) een liquiditeitsprognose van MNL-concern aan Menzis is verstuurd, die er slecht uitzag.

7.166 Dat overleg vindt plaats op 28 maart 2008. In de notulen staat vermeld dat TZG en Sensire ver boven de productieafspraken zitten waarvoor geen budget beschikbaar is en dat men zich goed moet voorbereiden op een knelpuntenprocedure:

> *TZG/Sensire zitten met Q4 → Q1 10% boven de productieafspraken. Gevraagd wordt of er nog budget beschikbaar is vanuit 2007. Het antwoord hierop is nee. De NZa had vorig jaar* [in 2007 over 2006] *een eenmalig actie betreffende de nacalculatie. Sensire/TZG geven aan dat ze nu al vastlopen qua budget. Gevraagd wordt of dit gezamenlijk opgepakt kan worden. Dhr. Prinsen* [Menzis] *geeft aan dat men zich goed dient voor te bereiden op de knelpuntenprocedure opdat deze tijdig kan worden ingezet.*

7.167 Op 14 april 2008 wordt in de RvC van MNL voor het eerst over de overproductie van dat jaar gesproken. Tijdens dit overleg wordt aangedrongen op het stoppen met productie. Van de Meeberg geeft aan dat hij binnenkort een gesprek zal hebben over de hoogte van het productieplafond:

> *Voorts meldt mevrouw Marring dat Menzis met Thuiszorg Groningen een productieafspraak van 95% heeft gemaakt. Dat betekent dat er momenteel sprake is van overproductie. Zowel de voorzitter, als mevrouw Berkers en de heer Schoenmaker dringen aan op het stoppen van de productie. Mevrouw Kuiper beaamt dat het stoppen van de productie de voorkeur verdient waarbij gekeken dient te worden naar de groepen die getroffen worden.* […]
>
> *De heer Van de Meeberg meldt dat hij binnenkort een gesprek heeft met de heer Van Boxtel, bestuursvoorzitter van Menzis, over de hoogte van het productieplafond. Hij licht enkele scenario's toe. De voorzitter acht het nemen van snelle maatregelen tegen de overproductie van het grootste belang. De druk moet op de ketel blijven.*

7.168 Op 23 april 2008 sturen Marring en Meij een brief aan de RvB van MNL waarin zij hun zorgen uiten over de financiële situatie van MNL. Zij geven aan dat de overproductie bij Sensire en TZG tot aanzienlijke verliezen leidt en adviseren de RvB om "*direct een productiestop in te stellen voor die werkeenheden die nu reeds overproductie hebben.*" Hierbij geven zij aan dat "*er geen juridische grond* [is] *die*

---

870 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 26.

ons verplicht om ongefinancierde productie te maken. Wij zijn dus rechtens in staat de productie te beperken tot het afgesproken plafond."

7.169 Uit eerdergenoemd memo aan de RvC van MNL van 26 april 2008 (zie punt C(a)) volgt dat met Menzis een productieafspraak is gemaakt voor 95% van de productie van 2007. In het memo staat vermeld dat TZG in de maanden januari en februari al 103% productie heeft gemaakt en dat Menzis heeft aangegeven dat er niet op gerekend moet worden dat de productie verhoogd wordt in 2008. Blijkens het memo betekent dit: "*stoppen met leveren, medewerkers ontslaan en veel negatieve publiciteit omdat er wachtlijsten ontstaan.*"

7.170 Op 29 april 2008 heeft Van de Meeberg een eerste ontmoeting met Van Boxtel (bestuursvoorzitter van Menzis). Dit blijkt uit een schriftelijke verklaring die door Van de Meeberg op 10 juli 2008 is ondertekend, vermoedelijk ten behoeve van het kort geding tegen Menzis dat op 11 juli 2008 ter zitting is behandeld (waarover hierna meer). Deze verklaring houdt onder meer het volgende in. De financiële situatie van het Meavita-concern is tijdens deze ontmoeting aan de hand van de cijfers over het eerste kwartaal doorgenomen. Van de Meeberg noemt de verliezen die het concern in 2006 en 2007 wegens overproductie heeft geleden, evenals het vaste voornemen dit in 2008 niet te herhalen. Hij geeft aan dat de afspraak 95% van de productieafspraak van 2007 niet toereikend is en dat een cliëntenstop onvermijdelijk is als deze afspraak niet wordt verhoogd:

> *Ik heb aangegeven dat de gemaakte productieafspraak van 95% van de productieafspraak 2007 voor ons ontoereikend was en dat als de productieafspraak niet zou worden verhoogd, ik moet besluiten geen nieuwe cliënten meer te accepteren. De genoemde werkmaatschappijen* [Sensire en TZG] *hadden einde Q1 al 105% geproduceerd.* […]
>
> *De heer van Boxtel had begrip voor de situatie bij Meavita Nederland. Hij kon mij echter geen duidelijkheid geven, want de heer van Boxtel wenste eerst intern overleg te hebben bij Menzis. Hij zou een nieuwe afspraak maken binnen 14 dagen.*
>
> *De 2e afspraak is door Menzis gemaakt op 23 mei 2008.*

7.171 Op 14 mei 2008 schrijft Prinsen aan Mossou over de productiecijfers van TZG en Sensire dat deze verontrustend zijn, in afwijking van andere grote aanbieders. Hij wijst MNL er op dat het systeem van cliëntvolgende financiering haar grenzen heeft in de beschikbare contracteerruimte:[871]

> *De cijfers ten aanzien van Sensire/TZG zijn buitengewoon verontrustend. De productiestijgingen/overschrijdingen zijn zeer substantieel. Bovendien heeft Jeroen gemeld verbaasd te zijn over de*

---

871 Zie brief van Prinsen aan Mossou, 14 mei 2008.

schoksgewijze productiestijgingen bij Sensire/TZG op met name de functies PV (overschrijding t.o.v. productieafspraak (95%) van 18 mln) en OB (overschrijding t.o.v. productieafspraak (95%) van 8 mln). Dat beeld is voorlopig duidelijk afwijkend ten opzichte van hetgeen we bij andere grotere aanbieders zien.

Bovendien leidt het tot een substantiële overschrijding van de contracteerruimte bij extrapolatie over een heel jaar. Namelijk een overschrijding bij gelijkblijvende productie van tussen 20 en 25 miljoen. In die zin zullen er nu al maatregelen in uw bedrijfsvoering moeten worden genomen, omdat – zoals bekend – ons systeem van cliëntvolgende financiering haar grenzen heeft in de beschikbare contracteerruimte. Overschrijding mag door het Zorgkantoor niet worden geaccepteerd. Overschrijdingen moeten en worden dan ook verrekend op de wijze zoals aangegeven in het inkoopkader dat in september en formeel begin oktober 2007 aan alle veldpartijen bekend is gemaakt.

Verder geeft Prinsen in zijn brief aan dat hij Klieverik (controller TZG) heeft gevraagd wat de verklaring was voor deze afwijkende cijfers. Hij schrijft dat MNL aangaf het beeld te herkennen, op zoek te zijn naar een verklaring hiervoor, maar die nog niet te hebben gevonden.

7.172 Op 23 mei 2008 vindt het tweede bestuurlijk overleg tussen MNL (Van de Meeberg, Mossou en Van Rixtel) en Menzis (Van Boxtel, Leerink (directeur Zorginkoop) en Prinsen) plaats. Tijdens dit overleg is gesproken over de wens van MNL om 100% van de productieafspraken 2007 als uitgangspunt te hanteren. Van de Meeberg, Mossou en Van Rixtel geven de volgende lezing van dit overleg. Volgens Menzis waren de gemaakte afspraken anders.[872]

7.173 De hiervoor al genoemde schriftelijke verklaring van Van de Meeberg van 10 juli 2008[873] vermeldt dat tijdens deze bijeenkomst is afgesproken dat 100% van het budget van 2007 beschikbaar zou zijn:

Tot mijn verbazing en vreugde legde de heer Leerink uit dat er voor ons 100% beschikbaar was en dat Menzis begrip heeft voor de situatie bij Meavita Nederland. Er werd ook melding gemaakt dat Meavita Nederland extra geld krijgt voor innovatie, wat goed gebruikt zou kunnen worden voor zorg op afstand. De heer Leerink noemde dat Meavita Nederland dus in feite 101% zou krijgen. In deze bijeenkomst was geen enkele twijfel dat de woorden van Menzis niet zouden worden waargemaakt.

7.174 Ook Mossou en Van Rixtel bevestigen in een vergelijkbare verklaring van 10 juli 2008 dat op 23 mei 2008 overleg heeft plaatsgevonden met Menzis waarin door

---

872 Zie onder meer punten 7.177, 7.201 en 7.214.

873 Zie punt 7.170.

Leerink is verklaard dat "*95% natuurlijk alleen een startgarantie is, maar dat het natuurlijk zo is dat beide organisaties kunnen rekenen op 100% van het budget 2007.*" Naast deze *"verheugende mededeling voor Thuiszorg Groningen en Sensire*" zou tijdens dit overleg ook zijn aangegeven "*dat met de besteding van de innovatiegelden (zijnde 1% van het budget) ruimhartig zou worden omgegaan.*" Ook deze verklaring is – net als de verklaring van Van de Meeberg – vermoedelijk opgesteld ten behoeve van het kort geding tegen Menzis dat op 11 juli 2008 ter zitting is behandeld (waarover hierna meer).

7.175 In de hiernabesproken brief van 24 juni 2008 bevestigt Mossou de 100% afspraak:[874]

> […] *op 23 mei jl. in een gesprek tussen de Raden van Bestuur van Meavita Nederland en Menzis* [is] *overeengekomen dat de productieafspraak 2008 bijgesteld wordt naar het niveau van 100% van de productieafspraak 2007.*

7.176 Ook uit latere interne stukken van MNL blijkt deze beleving van de bespreking van 23 mei 2008 (bijvoorbeeld uit de bijlage met vragen en antwoorden bij het communicatieplan van begin 26 mei 2008 ten behoeve van de publicatie van de jaarrekening 2007).[875]

7.177 Leerink verklaart echter ten aanzien van hetgeen op 23 mei 2008 is besproken dat de mogelijkheid voor de verruiming van de productieafspraak tot 101% uiteraard was onderworpen aan de voorwaarde dat er voldoende budget voor de zorgkantoorregio zou zijn. Hij geeft aan dat ten aanzien van de productieafspraak over 2008 Sensire en TZG hadden moeten begrijpen dat het gehanteerde percentage door middel van de herschikking opgelost kon worden, zolang het maar paste binnen het regiobudget. Iedereen zou 101% moeten kunnen krijgen. "*Het kwartje viel alleen niet*". Meavita (Van de Meeberg) bleef denken dat er sprake was van een korting, maar het systeem was hetzelfde als in 2006 en 2007, aldus Leerink.[876]

7.178 Op specifieke schriftelijke vragen van de onderzoekers over wat er nu exact tussen MNL en Menzis zou zijn besproken op 23 mei 2008 voegt Leerink hier het volgende aan toe:[877]

> [...] *het onderwerp budget is zeker onderwerp van bespreking geweest, want Meavita was in de veronderstelling dat zij maar konden rekenen op een deel van het budget. Zij wilden zekerheid over de omzet 2008.*

---

874 Zie punt 7.202.
875 Zie ook punt 7.213.
876 Interview met Leerink van 7 februari 2012, p. 5.
877 E-mail van Van Oppenraaij-Beijdorff (advocaat Menzis) aan onderzoekers van 27 juni 2013.

Ikzelf, ondersteund door Marcel Prinsen, heb toen omstandig (proberen) uit te leggen dat de aanbestedingssystematiek van Menzis (waar Meavita aan heeft meegedaan) zodanig was dat er op een aantal momenten op het jaar de zekerheid van 80% van het budget 2007 zou worden bijgesteld op basis van het geld–volgt-klantprincipe, en met de beperking dat er uiteindelijk een regioplafond is. Dat zou dus betekenen, als de aantallen patiënten bij Meavita toenemen begin 2008, en bij de overige partijen niet, dat het budget van Meavita zou worden verruimd. Uiteindelijk is er in de regio meer geld beschikbaar in 2008 dan in 2007. Dus het is vrij zeker dat Meavita in deze systematiek, richting de 100% van de omzet zou gaan die het ook in 2007 had. Daarnaast is gesproken over de innovatiegelden. Daarvoor had Menzis in de aanbesteding 2008 opgenomen dat er een 1% hogere prijs mogelijk is voor aanbieders die aantoonbaar gewenste innovaties deden. Marcel Prinsen en ik hebben aangegeven dat het aannemelijk was dat Meavita daar aanspraak op zou kunnen maken.

Er zijn geen toezeggingen gedaan, maar wel is er uitleg gegeven over de systematiek. Van de Meeberg vertelde zijn toezichthouders dat hij meer patiënten behandelde, maar geen budgetgarantie had. Hij had moeten uitleggen hoe de systematiek werkte, en dat er dus een redelijk uitzicht was op een totale omzet in 2008 van 100% van het niveau in 2007.

Er is meerdere malen door mijzelf en door Marcel Prinsen melding gemaakt van de beperking van het regiobudget, en dat het Menzis Zorgkantoor nooit meer kan toezeggen of betaalbaar stellen dan dat plafond. Dat is ook niet nieuw voor Meavita want was toen al enige jaren gebruikelijk.

7.179 Van Boxtel bevestigt dit: [878]

De heer Van Boxtel geeft aan dat in het gesprek van 23 mei nooit is gesproken over een verruiming van het budget tot 100%. Er is in het gesprek uitvoerig stilgestaan bij de systematiek van aanbesteden en de gevolgen van het geld-volgt-klantprincipe. Daarbij is steeds benadrukt dat een volledige vergoeding van de geleverde zorg tot de mogelijkheden behoorde mits er binnen het regiobudget ruimte voor was. Er is geen enkele "harde toezegging" gedaan in dat gesprek, slechts als de zorg geleverd was, de cliënten geregistreerd en er binnen het regiobudget ruimte voor was, een volledige vergoeding tot de mogelijkheden behoorde. Een dergelijke garantie kan ook niet worden gegeven binnen de wijze van aanbesteding en de wijze waarop de AWBZ werd uitgevoerd. Er waren weliswaar cijfers voorhanden maar uit die cijfers kon niet echt een beeld gevormd kon worden over de uitnutting van het regiobudget. Wel merkt de heer Van Boxtel op dat de cijfers die afkomstig waren van het Meavita concern een weinig consistent beeld gaven. Ondanks aandringen was het Meavita concern

878 E-mail van Van Oppenraaij-Beijdorff (advocaat Menzis) aan onderzoekers van 27 juni 2013.

niet in staat een met cijfers onderbouwde verklaring te geven voor hun overproductie en de daarmee samenhangende vergoeding. Uiteindelijk resulteerde dat in het cliëntenstop kort geding van de zomer 2008

7.180 Ook Prinsen geeft aan dat er tijdens de bespreking op 23 mei 2008 is besproken dat een eventuele verruiming van het budget voor MNL alleen mogelijk zou zijn indien dit zou passen binnen het beschikbare regiobudget: [879]

> [...] *in het gesprek is steeds, zeker door mij, het voorbehoud gemaakt dat een en ander wel moest passen in het macro regiobudget en de systematiek zoals we die bij de cliëntvolgende financiering toepassen.* [...] *Ter plaatse is de systematiek steeds door Bas Leerink, aangevuld door ondergetekende en Roger goed geduid en zijn de mogelijkheden en beperkingen goed aangegeven. Zolang binnen het systeem van cliëntvolgende financiering het regio budget het toestaat, kon extra groei bij de ene instelling - in concreto Meavita- worden gefinancierd. Er is zelfs door ons gezegd dat sturen op als maar meer productie riskant is. Menzis kon dat ondernemersrisico niet overnemen.*

7.181 Bij brief van 20 mei 2008 reageert Mossou op de brief van Prinsen van 14 mei 2008. Zij geeft aan dat de toename van de productie bijna geheel is te wijten aan de ontwikkeling van de indicatiestelling:

> *Ook wij hebben geconstateerd dat het productievolume zich afwijkend ten opzichte van de productieafspraken ontwikkelt en maken ons daar zorgen over.* […] *Uit onze analyse van de ontwikkeling van de productie blijkt dat deze (bijna) geheel te wijten is aan de ontwikkeling van de indicatiestelling. Dit speelt in ons hele werkgebied, waar meerdere Centrale Indicatie Organen indiceren. Het aantal klanten stijgt (Sensire/TZG: 9% PV en 7% OB) en er worden hogere klassen geïndiceerd. Zelfs bij een minimale benutting van de indicatie PV en OB (0% uitnutting bandbreedte) wordt de productieafspraak met 634.000 uren (Sensire/TZG 95% productie afspraak) en 548.000 uren (Sensire/TZG 100% productieafspraak) overschreden, in financiële termen betreft dit respectievelijk € 29 en € 25 miljoen. Omdat Sensire/TZG minder dan de minimale bandbreedte benut, is de overschrijding van de productieafspraak (95%) minder hoog; namelijk € 20,5 miljoen.*

7.182 In zijn e-mail van 28 mei 2008 reageert Prinsen hierop. Hij merkt met betrekking tot de CIZ-indicaties op dat de gegeven verklaring niet afdoende is en dat voor een mogelijke knelpuntenprocedure bij de NZa het dossier te dun is:

> *Het blijft vooralsnog volstrekt onduidelijk waarom de productie-aantallen zo significant afwijken op de schaal van Groningen en wellicht ook elders. We hebben echt een afdoende verklaring nodig op de gestelde vragen en de rest van het dossier, anders is en blijft het*

---

879 E-mail van Van Oppenraaij-Beijdorff (advocaat Menzis) aan onderzoekers van 27 juni 2013.

dossier te dun. Dat geldt ook voor de CIZ indicaties. De enkele reden dat het gelegitimeerde zorg is omdat er geïndiceerd is, is voor de stakeholders, waar we het van moeten hebben, geenszins voldoende. En voor ons ook onbevredigend, gelet op de grote verschillen.

Ook over de uitleen hulpmiddelen maken we ons fors ongerust. Daar gaat het in absolute zin over veel kleinere bedragen maar in relatieve zin om zeer forse overschrijdingen. Maar daar komen we nog op terug. Daar gaat het bijvoorbeeld over aantallen matrassen in een omvang die vooralsnog niet uit te leggen is, althans iedere houvast ontbreekt. De uitputting van die contracteerruimte zetten we deze week in ieder geval op onze site.

7.183 Op 30 mei 2008 meldt Klieverik (controller TZG) aan de RvB van MNL dat TZG in de periode van januari tot en met april 2008 al een negatief resultaat heeft behaald van zo'n € 3,7 mln, waarvan zo'n € 1,8 mln te wijten is aan overproductie van AWBZ-zorg. [880] Met betrekking tot het probleem van deze overproductie schrijft hij dat TZG inmiddels de nodige maatregelen in gang heeft gezet om de overproductie terug te dringen en dat met het zorgkantoor Menzis overeenstemming is over een productieafspraak van 100%. Dit laatste is in de begroting 2008 vertaald. Klieverik geeft aan dat de consequenties thans intern worden doorgerekend en dat in het primaire proces afspraken zijn gemaakt om het boekjaar af te sluiten met een gerealiseerde productie van 100%. Als maatregelen om de instroom en de zorguren te reduceren noemt Klieverik: (i) het bevorderen van de zelfredzaamheid van de klant, (ii) het reduceren van zorguren OB, (iii) het nader analyseren van de overbruggingszorg, en (iv) het stopzetten van activiteiten gericht op instroom en nieuwe diensten. Ook zijn afspraken gemaakt dat meer op kosten gestuurd moet gaan worden. De volgende afspraken zijn getroffen om de kosten te reduceren:

a. Reduceren personeelskosten. Zorgmanagers hebben de opdracht om op basis van de aangepaste begroting te sturen op de personeelskosten horende bij de gereduceerde zorguren met inachtneming van de afgesproken productiviteit.

b. Bij personeelskrapte beroepen op overmacht en de zorg terug-verwijzen naar het zorgkantoor.

c. Incidentele baten.

Klieverik geeft aan dat bovenstaande maatregelen op korte termijn een duidelijk effect moeten realiseren. Hier zal nadrukkelijk op worden toegezien. Is het effect onvoldoende dan worden verder gaande maatregelen getroffen.

7.184 Het resultaat van TZG over de periode tot en met mei 2008 is, blijkens de op 24 juni 2008 aan de RvB toegezonden Productie- en Resultatenmonitor van TZG over

---

880 Deze cijfers zijn afkomstig uit de Productie- en Resultatenmonitor van TZG over periode 4.

periode 5 (mei), slecht: het verlies is dan al opgelopen tot zo'n € 4,9 mln, waarvan zo'n € 2,0 mln is te wijten aan overproductie. Er zal een beroep worden gedaan op de knelpuntenprocedure en getracht worden de productieafspraak te verhogen:

> *De forse overproductie in Q1 2008 is eind mei besproken met Zorgkantoor. Er zal een beroep gedaan worden op de knelpuntenprocedure. In juni, bij eerste herschikkingsronde 2008, wordt er met Zorgkantoor verder onderhandeld met als doel de productieafspraak 2008 naar boven bij te stellen. In mei heeft het Zorgkantoor een toezegging gedaan dat productieafspraak 2008 minimaal productieafspraak 2007 (100%) bedraagt.*

7.185 Zoals reeds besproken in onderdeel C, paragraaf (b), werd overproductie geregeld gerealiseerd met relatief dure uitzendkrachten. Blijkens de monitor voor periode 5 vallen de personeelskosten hoger uit dan begroot:

> *De personeelskosten zijn circa € 3.770 k hoger dan begroot. De directe personeelskosten zijn € 2.750 k hoger dan begroot. Hier staan deels hogere opbrengsten (€ 825 k) tegenover. Doordat het steeds moeilijker wordt goed personeel te vinden wordt meer gebruik gemaakt van uitzendkrachten. Deze zijn relatief duur waardoor de personeelskosten hoger zijn dan begroot. De indirecte personeelskosten inclusief overige personeelskosten zijn € 1.020 k hoger dan begroot.*

7.186 De prognose van het resultaat van TZG voor heel 2008 is dan (blijkens de monitor voor periode 5) zo'n € 6,3 mln negatief, waarbij ervan wordt uitgegaan dat TZG in 2008 100% van de productieafspraak 2007 (in volume) zal krijgen. Over de periode na mei 2008 wordt in de monitor opgemerkt dat er een Taskforce Overproductie is gestart met als doel de overproductie te beperken. Hiervoor zijn de volgende acties in gang gezet:

- *Zelfredzaamheid van de klant wordt bevorderd. Deze maatregel is erop gericht het aantal zorguren door CWV'en* [Coördinerend wijkverpleegkundigen] *sterk te laten verminderen door te sturen op uitstroom van klanten en het terugbrengen van het aantal zorgmomenten.*

- *Reduceren zorguren OB. Leveren op minimum van de bandbreedte.*

- *Analyse overbruggingszorg / leveren van PV in een ZZP-constructie. Waarbij we mogelijk probleem van een andere zorginstelling aan het oplossen zijn. Wordt geanalyseerd en besproken met betreffende zorginstellingen.*

- *Stopzetten activiteiten gericht op instroom en nieuwe diensten. Alleen voor AWBZ.*

Bovendien is (blijkens de monitor voor periode 5) aan zorgmanagers de opdracht gegeven om de directe personeelskosten in lijn te brengen met de omzet (dekkingsbijdrage conform begroting 2008).

7.187 De reeds genoemde Taskforce Overproductie komt wekelijks bijeen onder leiding van Mossou. Ook Markensteyn is bij deze bijeenkomsten aanwezig. Blijkens de notulen van deze bijeenkomsten worden onder meer de volgende onderwerpen besproken: (i) de instroom van nieuwe klanten, (ii) de volumeontwikkeling per werkmaatschappij, (iii) de kostenontwikkeling, inclusief productiviteit en ziekteverzuim, (iv) de legitimiteit van de zorg, (v) de communicatie intern, met het zorgkantoor en extern en (vi) de arbeidsmarktproblematiek.[881]

7.188 Op 2 juni 2008 vindt er bestuurlijk overleg plaats tussen MNL en Menzis waarin, onder meer, de overproductie aan de orde komt.[882] Op 3 juni 2008 zet Prinsen (in een interne e-mail welke ook naar Mossou is doorgestuurd) de vragen die beantwoord moeten worden ter verklaring van de overproductie uiteen:[883]

> *Er zijn een tweetal soort vragen te onderkennen:*
>
> - *Allereerst de specifieke vragen die Meavita moet beantwoorden als onderbouwing waarom er bijvoorbeeld sprake is van de aantallen die er zijn, de soorten en wat de oorzaak is. Daarbij kan in bepaalde gevallen ook informatie van het Zorgkantoor helpen. En verdere reguliere vragen in het kader van de productierealisatie.*
>
> - *En voorts alle vragen waarvan de beantwoording nodig is om in ieder geval het dossier te kunnen laden op basis waarvan VWS/NZa kunnen worden bevraagd. En dan gaat het er om om op goede gronden uiteindelijk meer middelen voor de regio en dus ook Meavita te kunnen verkrijgen. Knelpunten, ontwikkeling van de zorgvraag, de opwaartse druk in zwaarte in indicaties, de effectiviteit indicatiestelling (waarom wijken de regio's zo af van elkaar, dus regiospecifieke ontwikkelingen op het gebied van indicatiestelling, de ontwikkelingen – groei – in de geprotocolleerde/gemandateerde indicatiestellingen, mogelijke afwentelingen vanuit WMO op AWBZ, mogelijke tekort aan ziekenhuis/verpleeghuiscapaciteit met effecten van dien voor thuiszorg, eventueel doorverwijsgedrag van collega aanbieders die mogelijk strak sturen op eigen budget, etc.). Dat dossier moet voldoende robuust zijn, anders is het appèl op VWS en NZa per definitie tot mislukken gedoemd. Ook hier zal het zorgkantoor in de analyse een bijdrage moeten leveren. Kortom het is een coproductie.*

---

881 Zie de verslagen van de Taskforce Overproductie, onder meer nr. 1 van 10 juni 2008, nr. 2 van 17 juni 2008, nr. 3 van 23 juni 2008, nr. 4 van 1 juli 2008 en nr. 5 van 7 juli 2008.

882 Zie "Agendavoorstel overleg Sensire/Thuiszorg Groningen – Menzis van 2 juni 2008."

883 E-mail van Prinsen aan onder andere Bosma en Dijken van 3 juni 2008.

> […] *Donderdag stemmen Anneke Mossou, Maarten van Rixtel, René en ondergetekende de vragenlijst af.* […] *De bedoeling is verder dat een belangrijk deel van de analyse voor 13 juni gereed is, omdat er dan een overleg gepland is met VWS/NZa.*

7.189 Onderzoekers hebben niet kunnen achterhalen of deze afstemming heeft plaatsgehad en of daarin meer specifieke vragen(lijsten) zijn vastgesteld.

7.190 Op 6 juni 2008 schrijft Prinsen aan Sensire en TZG dat een robuust dossier opgebouwd moet worden om bij de NZa/VWS meer middelen voor de regio te kunnen verkrijgen. Hij geeft aan dat de antwoorden van MNL door Menzis gevalideerd moeten worden door waar mogelijk een match te vinden met de data van Menzis. Het moet een "coproductie" worden. Prinsen geeft ook aan dat hij het heel zorgelijk vindt dat geen enkel zorgkantoor van de grote zorgverzekeraars het productierealisatiepatroon van Sensire en TZG herkent, met name de excessieve groei van persoonlijke verzorging. Volgens Prinsen hebben branchevereniging Zorgverzekeraars Nederland en de NZa al laten weten dat het systeem van cliëntvolgende financiering dus blijkbaar "*'perverse prikkels' in zich heeft die er toe leiden dat zo snel als mogelijk de contracteerruimte wordt uitgeput om zo snel als mogelijk en op langere termijn daarmee structureel een beter budget te genereren. Ik citeer slechts.*" Prinsen geeft aan dat als die stelling juist is, dat betekent dat er ten aanzien van "*doelmatige, effectieve en adequaat beschikbare zorg iets buitengewoons vreemds aan de hand is. En de rol van het CIZ en datgene dat via standaardprotocollen gemandateerd plaatsvindt, in een merkwaardig perspectief plaatst.*"

7.191 Op 10 juni 2008 schrijft De Gelderlander onder de kop "*Personeel thuiszorgaanbieder Sensire vreest voor faillissement*" onder meer:

> *Medewerkers van thuiszorgaanbieder Sensire vrezen voor het voortbestaan van hun organisatie. Onder het personeel circuleert het gerucht dat Sensire – actief in Gelderland en Overijssel – kort voor een faillissement staat. Dat was voor algemeen directeur Maarten van Rixtel aanleiding een brief aan de medewerkers te sturen, waarin hij stelt dat 'er geen aanleiding is om te twijfelen aan de toekomst van Sensire.* […] *Sensire sloot de boeken in 2006 en 2007 af met een tekort van respectievelijk 11,6 en 1,5 miljoen euro, op een omzet van circa 170 miljoen. Die tekorten zijn opgevangen door in te teren op het eigen vermogen. Er zijn maatregelen genomen om de kosten te verminderen. Daarmee zijn de problemen niet van de baan, volgens Van Rixtel, omdat de overheid de burgers wel een goed pakket aan zorg garandeert, maar onvoldoende middelen ter beschikking stelt. "*Wij geven al twee jaar meer uit dan we vergoed krijgen. We kunnen zorgvragers ten slotte niet in de kou laten staan*."*

7.192 Op 12 juni 2008 schrijft Prinsen in een brief aan meerdere door Menzis gecontracteerde zorgaanbieders over de bevindingen van Menzis op basis van de

cijfers tot en met periode 4. Hij constateert een zeer substantiële overschrijding in de orde van grootte van ruim 4% van de extramurale beschikbare ruimte. Prinsen wijst erop dat het systeem van cliëntvolgende financiering zijn grenzen kent in het regiobudget en dat slechts onder beperkte voorwaarden met succes om verhoging van dit budget kan worden gevraagd:

> *In ons document inkoopbeleid 2008 dat begin oktober 2007 beschikbaar is gesteld en waar informatieronden met de aanbieders aan vooraf zijn gegaan, is aangegeven wat bij het systeem van cliëntvolgende financiering ingeval van de aanbestede extramurale producten de uitgangspunten zijn.* […]
>
> *In het aanbestedingskader voor de inkoop van 2007 en in het inkoopdocument 2008 is aangegeven dat de cliëntvolgende financiering respectievelijk de groeimogelijkheden van instellingen niettemin hun grenzen kennen in de regionale contracteerruimte. Dat betekent dat zorgaanbieders bij naderende of mogelijk al bereikte uitputting van het regiobudget daarop tijdig dienen bij te sturen in hun bedrijfsvoering.*
>
> *Bij overschrijding van de regionale contracteerruimte geldt dat zorgaanbieders worden gecorrigeerd naar rato van de absolute overschrijding ten opzichte van de periode waarin de regionale contracteerruimte niet werd overschreden. Daarbij is aangegeven dat de Menzis Zorgkantoren bij overschrijding van de contracteerruimte de NZa zullen verzoeken om verhoging van de contracteerruimte, mits aan alle doelmatigheidsaspecten is voldaan en in het bijzonder met het veld hard kan worden gemaakt dat dat komt door een grotere reële zorgvraag, dat knelpunten niet anderszins kunnen worden weggewerkt en normatieve wachttijden systematisch worden overschreden.*
>
> […] *Op basis van de thans beschikbare informatie moet worden vastgesteld dat de groei in de producten persoonlijke verzorging zeer substantieel is en significant hoger is dan de daling van de functie verpleging en ook de groei in de ondersteunde begeleiding relevant is te noemen.* […] *Er is op landelijk niveau zelfs gesuggereerd of de uitkomsten niet het gevolg zou kunnen zijn van de gekozen systematiek van cliëntvolgende financiering en de wijze waarop aanbieders bijvoorbeeld in de samenwerking met indicatiestellers de productie laten toenemen via een zodanige voorbereiding van indicatiebesluiten dat het CIZ alleen nog maar marginaal toetst.*
>
> *Wij achten die suggestie absoluut voorbarig, maar maken ons, bij gebreke van nadere informatie over de achtergrond van alle prestatie, buitengewoon zorgen over de hierboven aangehaalde ontwikkeling, het ontbreken van causaal verband met trends in andere concessiegebieden en de effecten die dat voor klanten zouden kunnen hebben. In andere regio's is er op plaatsen laatste periode blijkbaar ook sprake van enige groei, maar nogmaals, die staat niet in verhouding.*

7.193 Prinsen geeft aan dat hij de komende weken met de regionale CIZ-organisaties zal onderzoeken of zij kunnen verklaren waarom hun soorten en aantallen indicaties zich niet verhouden met het landelijk beeld. Maar ook van de aanbieders die de productieafspraken hebben overschreden, met name de (sterke) groeiers, zullen verklaringen worden gevraagd. Hij geeft aan dat "*de uitsluitende verwijzing dat het gaat om een zorgvraag die is vertaald in een afgegeven indicatie*" onvoldoende verklaring is. Prinsen benadrukt wederom dat zij eerst een robuust dossier willen hebben voordat de NZa met enig succes kan worden benaderd.

7.194 Prinsen geeft echter niet aan welke informatie Menzis nog van de zorgaanbieders wil ontvangen. Hij kondigt aan met de NZa in overleg te zullen treden om te bepalen welke aanvullende informatie nodig is voor de aanvraag. Ook geeft hij aan dat het niet uitgesloten is dat uitsluitend de knelpuntenprocedure kan worden gebruikt. Prinsen schrijft verder dat hij er op vertrouwt dat de zorgaanbieders hun. klanten zullen blijven bedienen:

> *Wij vertrouwen erop dat de aanbieders* […] *die een relevante overproductie hebben laten zien, op basis van de geconstateerde uitputting van de contracteerruimte, de klant blijven bedienen. Het kan niet zo zijn dat instellingen die effectief hebben gestuurd op budget en klantperformance en in bepaalde gevallen een gedoseerde groei hebben gekend zonder hun productieplafond te overschrijven, gedurende het zomerreces onevenredig moeten inspringen. De hele regio heeft de verantwoordelijkheid om effectief en efficiënt met zorgkantoor te sturen op een verantwoorde inzet van de middelen. Knelpunten kunnen niet worden afgewenteld op klanten. En kunnen ook niet eenzijdig op het zorgkantoor worden afgewenteld, het is immers een gezamenlijke verantwoordelijkheid.*
>
> *Helder is dat waar mogelijk terughoudendheid wordt betracht bij die indicatiestelling die de instellingen zelf kunnen beïnvloeden (bijvoorbeeld indicaties via de standaard indicatieprotocollen). Een voorzichtige constatering is dat ook daar veel groei valt te onderkennen.*

7.195 Prinsen geeft aan dat het hanteren van maatschappelijk aanvaarde wachttijden wellicht ook kan helpen en geeft aan dat de NZa knelpunten aan de hand van wachttijden vaststelt:

> *Wat mogelijk op onderdelen ook soelaas biedt is het overschakelen op de maatschappelijk aanvaarde wachttijden (Treeknormen). Die oplossing is overigens beperkt gelet op de aard van de producten die thans zo onder druk staan en juist de enorme groei vertonen (de Treeknorm voor persoonlijke verzorging is slechts één week). En de zorg moet natuurlijk wel adequaat blijven. Maar het is de moeite waard en in feite onvermijdelijk die normen in de bedrijfsvoering te betrekken. Ook de NZa weegt vooralsnog knelpunten uitsluitend aan de hand van*

die normen voor wachttijden en wel op het niveau van de hele regio. Ik verwijs naar de beleidsregel Knelpuntenprocedure 2008 (CA-270).

7.196 Op 12 juni 2008 schrijft Mossou aan Prinsen met een (met cijfers onderbouwde) analyse van de overproductie. Zij verklaart deze door een toename van het aantal klanten en een toename van de zorgzwaarte:

> *Belangrijkste conclusie blijft ook na deze nadere analyse, dat de groei van de overproductie PV en OB wordt veroorzaakt door een toename in het aantal klanten en een toename in zorgzwaarte bij deze klanten. Ook bij minimale benutting van de indicatie (0% uitnutting bandbreedte) wordt de productieafspraak (100%) overschreden.* […]
>
> *In de functie PV is een forse toename van indicaties in de hogere klassen te zien.* […]
>
> *Benutting percentiel*
> *Sensire/TZG benut de indicatieruimte ruim onder de door het Zorgkantoor gehanteerde norm van 50%. Op deze norm wordt gestuurd. Voor de functie PV wordt gemiddeld zelfs onder de minimale bandbreedte geleverd.*
>
> *IO-effecten*
> *Thuiszorg Groningen heeft vanaf periode 10 2006 per regio de IO-registratie methodiek ingevoerd. Vanaf deze periode is een teruggang in de productie waar te nemen, terwijl in termen van seizoenspatronen juist een toename in de lijn der verwachtingen ligt. De registratie van de IO had dus een forse productiedaling in vergelijking met de (landelijk toegepaste) traditionele registratie tot gevolg. Hierover zijn we uitgebreid met u in gesprek gegaan. Dit heeft geresulteerd in de met het Zorgkantoor afgesproken afronding die vanaf periode 5 2007 binnen Thuiszorg Groningen actief gemaakt is in de registratie. Dit resulteert in een toename van de productie vanaf deze periode. Voor Sensire geldt dat de afrondingen per periode 1 2008 toegepast zijn. Onze conclusie is dat de invoering van de afronding geen invloed heeft op de ontwikkeling van de groei.*
>
> *Instroom vanuit ziekenhuizen Thuiszorg Groningen*
> […] *Vanuit de Groninger ziekenhuizen stromen per maand ongeveer 350 klanten door naar Thuiszorg Groningen. De instroom is vanaf najaar 2007 tot mei 2008 enigszins grillig, maar van een toename van instroom vanuit de ziekenhuizen kan niet gesproken worden.*
>
> *Ontwikkeling PGB*
> *In verhouding tot zorg in natura levert Sensire/TZG weinig zorg gefinancierd vanuit een PGB. Uit de analyse blijkt dat zowel het aantal uren als het aantal klanten met PGB-financiering afneemt ten opzichte van 2007.* […]

7.197 Op 13 juni 2008 laat ActiZ (de brancheorganisatie van zorgondernemers) haar leden (waaronder de RvB van MNL) weten dat zij veel signalen ontvangt van haar leden dat er *"acute en grote problemen zijn bij de bekostiging in de thuiszorg."* Zij schrijft dat veel zorgorganisaties in 2007 al verliezen hebben geleden en dat door alle bezuinigingen deze verliezen nu snel verder lijken op te lopen in 2008. Deze financiële tekorten blijken zich in verschillende onderdelen van de thuiszorg voor te doen. Ook geeft zij aan dat ActiZ de eerste signalen bereiken van zorgaanbieders die vanwege het productieplafond geen nieuwe cliënten in zorg kunnen nemen. Zij geeft aan dat *"de krappe regiobudgetten maar vooral het contracteerbeleid van de zorgkantoren, dat gepaard gaat met productieplafonds per zorgaanbieder"* hier debet aan is. ActiZ geeft aan dat er volgens de NZa voldoende macrobudget is. Het probleem zou vooral worden veroorzaakt omdat *"de ongebruikte contracteerruimte als gevolg van onderbesteding, niet tijdig genoeg beschikbaar komt voor de regio's en zorgaanbieders met wachtlijsten."*

7.198 ActiZ schrijft dat het van belang is om te weten dat een eventuele overproductie alleen via de RAK kan worden bekostigd "*indien het zorgkantoor niet bereid is dan wel niet in staat is om de productieafspraak* […] *naar boven bij te stellen.*" ActiZ geeft aan dat het beleid van VWS en NZa op dit punt in het afgelopen jaar is aangescherpt, waardoor niet (meer) gerekend kan worden op een mogelijke financiering achteraf van overproductie. Naar de mening van ActiZ is de zorgplicht van een aanbieder begrensd tot het niveau van de productieafspraken voor zover het nieuwe klanten betreft:

> *Dat wil zeggen dat u – indien het productieplafond is bereikt – gerechtigd bent om geen nieuwe klanten in zorg te nemen. Voor klanten die al in zorg zijn, blijft de zorgaanbieder volledig verantwoordelijk, ook bij eventuele wijzigingen in de indicatie/zorgzwaarte.*

7.199 ActiZ geeft aan dat elke organisatie zelf zijn afweging maakt om uit de RAK te financieren en boven het productieplafond zorg te leveren, maar dat wel past in de door de leden van ActiZ vastgestelde koers om zakelijker om te gaan met deze problematiek. Dat biedt volgens ActiZ ook meer mogelijkheden om het scherp aan de orde te stellen. ActiZ geeft aan: "*Indien de sector het zelf weer "oplost", dan leunen de overheid en politiek weer tevreden achterover.*"

7.200 ActiZ schrijft dat het van belang is te weten dat het hanteren van een wachtlijst geen vrijblijvende aangelegenheid is, maar dat het hanteren van een wachtlijst kan worden gezien als het creëren van een "werkvoorraad": de personen op de wachtlijst, evenals de zorgkantoren, mogen er gerechtvaardigd op vertrouwen dat na een zekere wachttijd alsnog zorg wordt geleverd. Indien een zorgaanbieder deze verplichtingen die gepaard kunnen gaan met een wachtlijst wenst uit te sluiten, dan kan dit volgens ActiZ alleen "*door het instellen van een klantenstop en hierover enerzijds helder te communiceren naar het zorgkantoor (zodat die niet meer toewijst) en anderzijds*

aanvragers van zorg te verwijzen naar het zorgkantoor. Het zorgkantoor heeft immers de zorgplicht voor deze zorgvragers en de taak om zorgvragers door te geleiden naar zorgaanbieders die nog ruimte hebben." ActiZ geeft aan dat zij de huidige situatie zeer ongewenst vindt en is van mening dat het huidige systeem in de praktijk niet werkbaar is:

> *Dit systeem dupeert de klant die geen zorg kan krijgen bij de zorgaanbieder waar de voorkeur naar uitgaat en frustreert de zorgaanbieder die geen zorg mag verlenen terwijl hij wel de voorkeur geniet. Het is bovendien schier onmogelijk om de vraagontwikkeling gedurende het hele jaar voor honderden zorgaanbieders adequaat te faciliteren via zo'n ingewikkeld systeem van plussen en minnen van de productieafspraken tussen en binnen de regio's.*

7.201 Op 23 juni 2008 schrijft Prinsen aan Mossou over de regels voor de komende herschikkingsronde en het productieplafond. Prinsen geeft aan dat de 100% van de productieafspraak 2007, zoals zou zijn besproken tijdens het overleg van 23 mei 2008, begrensd is door de omvang van het regiobudget:

> *Kern van de herschikkingsregels is dat wij slechts 5/13e van de beschikbare contracteerruimte in de julironde weg zullen kunnen zetten. Het weg te zetten deel van de contracteerruimte wordt onder de aanbieders die overproduceren verdeeld in de mate waarin zij in de totale overproductie participeren. Dat volgens het inkoopdocument 2008 gedateerd oktober 2007. Vooralsnog leidt dat voor Sensire/TZG tot een herschikking van circa € 2,2 mln, één en ander onder voorbehoud.*
>
> *In het bestuurlijk overleg op 23 mei jongstleden is gesproken over het feit dat Sensire/TZG 100% van de productieafspraken 2007 als uitgangspunt zou willen hanteren. Daarvan is vastgesteld dat dat in normale omstandigheden zou moeten kunnen, onder – altijd – de mits dat de totale contracteerruimte dat ieder moment moet toestaan. De gerezen financiële problematiek, die in onze regio's zeer substantieel is, zich in feite al onmiddellijk heeft voorgedaan en zich allesbehalve verhoudt tot landelijke trends, noopt zonder meer tot voorzichtigheid. Nadere analyse, die vorige week en deze week ook met de CIZ-en is en wordt besproken, zal naar verwachting enig inzicht moeten bieden. Bij VWS/NZa zijn onze problemen op vrijdag 13 juni reeds gesignaleerd. Daar wordt evenwel de boot afgehouden omdat dit een regionaal probleem zou zijn en de regio vooralsnog niet duidelijk kan maken waarom het zo significant anders performt. Met alle beperkingen zullen we de puzzel dus moeten maken.*

7.202 Volgens Prinsen is dit ook hetgeen in de bespreking op 23 mei 2008 tussen MNL en Menzis zou zijn besproken: [884]

---

[884] E-mail van Van Oppenraaij-Beijdorff (advocaat Menzis) aan onderzoekers van 27 juni 2013.

Dat is exact de formulering die in het gesprek op 23 mei ook op tafel is gelegd door Leerink en ondergetekende. In een sfeer waarin onze raad van bestuur op 23 mei probeerde het concern tegen naderend onheil te behoeden, zich transparant te doen opstellen, tekst en uitleg te doen geven over haar kwetsbare positie en slechte resultaten en haar perspectief en dat alles vanuit onze focus voor de continuïteit van zorg in de regio en een goede verdeling van maatschappelijk geld, hebben de directieleden van Meavita uitsluitend aan cherry picking *gedaan en dat later oneigenlijk willen gebruiken. De context hebben ze er bewust buiten gelaten.*

7.203 Mossou antwoordt op 24 juni 2008 en refereert daarbij aan een afspraak tussen de wederzijdse RvB's van 23 mei 2008 om de productieafspraak bij te stellen op 100% van de productieafspraak voor 2007. Voorts kondigt zij aan dat TZG en Sensire genoodzaakt zullen zijn een cliëntenstop in te voeren indien geen uitbreiding van de contractuele ruimte mogelijk is:

In de afgelopen twee jaar heeft Sensire/Thuiszorg Groningen voor bijna 10 miljoen euro zorg geleverd, die niet gefinancierd is. Een dergelijke Werkwijze kan Sensire/Thuiszorg Groningen zich in 2008 niet nogmaals permitteren. Wij hebben er daarom reeds in maart op aangedrongen hiervoor tot een oplossing te komen.

Nadat in april en mei exacte productiecijfers bekend werden, is op 23 mei jl. in een gesprek tussen de Raden van Bestuur van Meavita Nederland en Menzis overeengekomen dat de productieafspraak 2008 bijgesteld wordt naar het niveau van 100% van de productieafspraak 2007.

[…] *Tevens hebben wij in de afgelopen weken van het Zorgkantoor een aantal reacties ontvangen die lijken in te gaan tegen de hierboven genoemde afspraak* […].

Zo verwacht u […] *dat de zorgaanbieders de klant blijven bedienen en tegelijkertijd het regionale budget niet overschrijden.* […]

Uiteraard zullen wij ons gezamenlijk contract als uitgangspunt nemen voor onze dienstverlening in 2008. Het in zorg nemen van alle zorgvragers is echter alleen mogelijk, indien wij een uitbreiding van het contract kunnen overeenkomen, hetgeen nadrukkelijk onze voorkeur heeft.

Mocht dit niet geëffectueerd worden dan zullen wij, zodra wij ons contract in termen van aangegane verplichtingen hebben gerealiseerd, geen instroom van klanten meer kunnen accepteren. Wij verwachten dat bovenstaande situatie – op basis van de 100% productieafspraak zoals hiervoor is aangegeven – zich op korte termijn, doch niet later dan 1 september 2008 zal manifesteren.

7.204 Markensteyn verklaart dat van Menzis de mededeling kwam dat zij zich niet aan de 100% afspraak wilde houden en dat "*ze op 95% bleven.*" Dit is naar zijn mening strijdig met de eerder gemaakte afspraken:[885]

> *Nou, ik heb hier nog een notitie van, ondertekend door Maarten van Rixtel en Anneke Mossou* [deze notitie is ook besproken in punt 7.174]*, waarin staat dat het natuurlijk zo is dat beide organisaties kunnen rekenen op 100% van het budget 2007, dus niet alleen Daan van de Meeberg had die indruk gekregen uit het gesprek met Menzis, ook de beide directeuren hadden die indruk gekregen. Dat is teruggedraaid. Toen was er weer een groot probleem.*

7.205 Markensteyn verklaart dat hij vervolgens samen met Kuiper bij Menzis is geweest en daar heeft gesproken met Van Boxtel en Leerink. Tijdens dit overleg heeft hij aangegeven dat als de situatie niet verandert Menzis er rekening mee moet houden dat TZG en Sensire tot een cliëntenstop zullen overgaan. Markensteyn verklaart dat Menzis begrip toonde voor het handelen van MNL:[886]

> *En toen zei Bas Leerink tegen mij:* "Leo, ik zou in jouw positie precies hetzelfde doen."

De door Markensteyn bedoelde ontmoeting van de RvB's van MNL en Menzis vindt plaats op 25 juni 2008. Blijkens de brief van Mossou van 30 juni 2008 is er tijdens dat overleg ook weer gesproken over de 100% productieafspraak.

7.206 In de notulen van de vergadering van de RvC van MNL van diezelfde avond (25 juni 2008) is te lezen dat Markensteyn verslag doet van het gesprek met Van Boxtel en Leerink. Er blijken voor MNL geen aanvullende middelen beschikbaar bij gebreke van onderproductie van andere zorgaanbieders. De gezamenlijke conclusie is dat TZG en Sensire geen andere keuze hebben dan per 1 juli 2008 de klanteninstromen te drukken naar 90% van de productieafspraak. De maximale wachttijd van zes weken na aanmelding van de klant zal worden gehanteerd. Tevens is gesproken over de mogelijkheid om de onderproductie van Meavita West te gebruiken om de overproductie van overige werkmaatschappijen over te hevelen. Ten slotte is afgesproken dat er een goede registratie van de geboden zorg zal plaatsvinden.

7.207 Op 30 juni 2008 schrijft Mossou, mede namens Van Rixtel, in een (tevens tegen 18.00 uur per e-mail verzonden) brief aan Prinsen dat Menzis tijdens het gesprek van 25 juni heeft aangegeven dat er volgens het zorgkantoor geen sprake is van een productieafspraak van 100% van de productieafspraak van 2007. In plaats daarvan zou een bedrag beschikbaar zijn dat correspondeert met "*95% van de productieafspraak 2007 aangevuld met € 2,2 miljoen euro toegezegd*[887]*, zoals reeds*

---

885 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 27.
886 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 27.
887 Zie punt 7.201.

door u per mail aangekondigd op 23 juni 2008." Mossou geeft aan dat dit lager ligt *"dan de aan ons toegezegde 100% van de afspraak van 2007.*" Zij geeft aan dat dit als consequentie heeft dat de aangegane zorgovereenkomsten op dit moment de productieafspraak 2008 overschrijden. Daarom ziet zij zich genoodzaakt "*om per direct voor alle zorgaanvragen een wachttijd in acht te nemen, dan wel op verzoek van de klant de zorgaanvraag terug te verwijzen naar uw Zorgkantoor.*" Mossou verzoekt Prinsen ook om een knelpuntenprocedure op te starten:

> *Omdat goede zorg thuis voor iedereen ons uitgangspunt is en blijft, is het ons er aan gelegen om de klant zo spoedig mogelijk weer te kunnen voorzien van deskundige en vertrouwde hulp. Hiervoor is uitbreiding van ons contract noodzakelijk. U geeft aan dat u daar op dit moment binnen het regiobudget geen ruimte voor heeft. Wij verzoeken u dan ook formeel om de knelpuntenprocedure bij de NZa per direct op te starten. Op 12 juni 2008 hebben wij reeds gegevens bij u aangeleverd ter onderbouwing van deze aanspraak. Wij vernemen graag voor donderdag 3 juli 2008 schriftelijk van u of u voornemens bent gehoor te geven aan ons verzoek en hoeveel extra budget u inschat door middel van de procedure voor de regio en in het bijzonder voor Sensire/ Thuiszorg Groningen te kunnen bedingen.*

Tenslotte geeft Mossou aan dat zij "om onverantwoorde wachttijden te voorkomen" "vanaf 7 juli 2008 de aan ons toegewezen indicatiebesluiten per ommegaande naar uw Zorgkantoor [zullen] terug verwijzen."

7.208 Prinsen stuurt nog diezelfde avond (30 juni 2008) per e-mail een eerste reactie aan Mossou (cc Van Rixtel). Hij geeft aan dat hij dit in strijd acht met alle gemaakte afspraken en dat TZG en Sensire de klanten van Menzis moeten blijven helpen. Een beroep op de knelpuntenprocedure lijkt hem lastig omdat het dossier niet robuust genoeg is:

> *Ik vind deze actie niet correct en in strijd met alle afspraken. Mijn formele reactie* […] *zal ik je een dezer dagen doen toekomen.* […]
>
> *Ik heb al gezegd dat we graag werken met serieuze partnerships. Een begroting presenteren begin dit jaar en vervolgens een negatief exploitatieresultaat op holding niveau na 4 maanden van 17 miljoen laten zien, is onbegrijpelijk. Het dan vreemd vinden dat we vooralsnog sturen op normale herschikkingsregels, is merkwaardig.*
>
> *Gelet op de context van het partnership, alle rechten en plichten in aanbestedingsdocumenten, inkoopkaders, de verplichting van aanbieders om de klant niet in de kou te laten staan, en de afspraak om bij knelpunten de normale procedure te belopen, staat nog steeds. De brief die ik in juni aan alle aanbieders heb gestuurd, staat ook.*
>
> *Alle aangeleverde cijfers daargelaten, een echte verklaring voor de substantiële groei van persoonlijke verzorging en deels OB is er niet. Dat heeft J. Bolt al enige malen aangegeven. Ook het CIZ kan geen*

voldoende antwoord geven anders dan er sprake is van een behoorlijke – understatement – toename. Dat overleg loopt echter nog. Een beroep op de knelpuntenprocedure is, gelet op de landelijke substantieel afwijkende trends, tegen die achtergrond buitengewoon lastig. Maar goed, we gaan er samen mee aan de slag, hoe onvolkomen het verhaal ook is.

Dat neemt niet weg dat jullie en onze klanten tussentijds geholpen dienen te worden. Ook door Meavita, welke organisatie de contracteerruimte wel voor een zeer fors deel heeft uitgeput. We kunnen nogmaals de regio niet in de kou laten staan.

7.209 Op 2 juli 2008 reageert Prinsen formeel op de brieven van Mossou van 24 en 30 juni 2008. Ten aanzien van de 100% afspraak verwijst hij naar de hiervoor (in punt 7.201) besproken correspondentie van 23 juni 2008. Ten aanzien van de afgekondigde maatregel verzoekt hij alle zorgaanbieders "*hun verantwoordelijkheid te blijven nemen, ook nu na het eerste kwartaal is gebleken dat de contracteerruimte al volledig was uitgeput.*" Hij stelt dat de maatregel van TZG en Sensire niet past in de context van het gesprek van 25 juni 2008 tussen de RvB's van MNL en Menzis. Hij vindt de maatregel strijdig met "*alle afspraken waaronder aanbestedingskader/inkoopkader, onderliggende overeenkomsten en vooral de verantwoordelijkheid om acuut in de bedrijfsvoering maatregelen te nemen indien productiecijfers versus contracteerruimte daartoe aanleiding geven.*" In zijn brief geeft hij aan dat het niet zo kan zijn dat "*nieuwe klanten rücksichtslos worden teruggegeven*" en dat TZG en Sensire blijkbaar zelfs niet de afweging maken *"om te sturen op aard van zorgverlening en de acuutheid en urgentie."* Verder geeft hij aan dat er nog steeds geen verklaring is gevonden voor de uitzonderlijke aantallen PV en OB. De exploitatiecijfers eerste kwartaal en periode 4 noemt hij "*verrassend en veronthutsend tegelijk*", vooral tegen de achtergrond van de "*rustige begroting*" die Menzis eerder in maart ontving. In zijn brief geeft hij aan dat voor een knelpuntenprocedure een robuust dossier nodig is en dat een cliëntenstop hierbij niet zal helpen:

Het Zorgkantoor is te allen tijde bereid om met uw organisatie de reguliere knelpuntenprocedure te doorlopen. Een robuust dossier is daarvoor nodig. Daarvoor is ook tijd nodig. Dat betekent namelijk in ieder geval dat op macroniveau (Groningen, Arnhem), in beginsel iedere instelling buiten de Treeknorm loopt voor die zorgsoorten die in de knelpuntenprocedure mogen meelopen. En bovendien een schone wachtlijst. Een verklaring van de grote verschillen in productie-realisatie met landelijk hoort daar ook bij, omdat nogmaals mijn inschatting is dat sec de verwijzing naar blijkbaar een buitengewone grote legitieme zorgvraag in Groningen en Arnhem niet voldoende zal blijken te zijn.

Maar het actief opstarten van een knelpuntenprocedure heeft geen zin als Meavita met ingang van maandag alle deuren sluit. Dat is de slechtst denkbare, op geen enkele wijze te verdedigen, oplossing.

7.210 Op 3 juli 2008 reageert Mossou op de brief van Prinsen van de dag ervoor. Ze geeft aan dat de verklaring voor de toename PV en OB te wijten is aan de indicatiestelling en dat TZG en Sensire de indicaties minimaal benutten:

Reeds in een bestuurlijk overleg op 30 maart jl. hebben wij melding gemaakt van het feit, dat het niveau van de productie PV en OB bij Sensire/Thuiszorg Groningen vanaf begin 2008 hoger is dan de productieafspraak met het Zorgkantoor. U geeft hierover in uw brief aan, dat er nog geen fundamentele verklaring zou zijn voor de toename van het volume PV en OB. Uit onze analyse van de ontwikkeling van de productie blijkt dat deze (bijna) geheel te wijten is aan de ontwikkeling van de indicatiestelling. Het Centrum Indicatiestelling Zorg stelt de indicaties vast. Vervolgens ontvangen wij via uw zorgkantoor de indicatie van de klant. Wij benutten de indicatie minimaal.

7.211 Mossou schrijft verder dat op 23 mei 2008 de 100% afspraak is gemaakt omdat het zorgkantoor niet kon aangeven of de regionale contracteerruimte zou worden overschreden:

Tijdens het overleg op 30 maart jl. kon het zorgkantoor niet aangeven hoe groot de totale productie van de regio was en derhalve of de regionale contracteerruimte zou worden overschreden. Ook tijdens het bestuurlijk overleg van 23 mei jl. kon het zorgkantoor deze informatie niet leveren. Omdat de situatie als gevolg van de overschrijding van de productieafspraak bij ons nijpend was, is toen tussen de Raden van Bestuur van Meavita Nederland en Menzis overeengekomen dat de productieafspraak 2008 bijgesteld zou worden naar het niveau van 100% van de productieafspraak 2007.

7.212 Mossou concludeert dat TZG en Sensire genoodzaakt zijn een cliëntenstop per 7 juli 2008 in te stellen aangezien Menzis niet bereid is aanvullende productieafspraken te maken:

Vervolgens bleek op 23 juni jl., dat het zorgkantoor de afspraak betwistte en dat wij hier geen rechten aan konden ontlenen. Hierdoor kunnen wij niet anders dan de door ons aangekondigde maatregelen nemen zoals verwoord in onze brieven van 24 en 30 juni jl.

Immers in de afgelopen twee jaar heeft Sensire/Thuiszorg Groningen al voor bijna 10 miljoen euro zorg geleverd, die niet gefinancierd is. Indien wij geen maatregelen nemen, zouden wij wederom zorg leveren zonder dat daar een vergoeding tegenover staat. In dat geval zou de continuïteit van de bedrijfsvoering van Sensire/Thuiszorg Groningen ernstig in gevaar komen. Dit zou niet verantwoord zijn tegenover onze huidige klanten, die zorg ontvangen en tegenover onze medewerkers.

Wij hebben bovendien maatregelen genomen om te trachten een overschrijding van de contracteerruimte te beperken. Zo zijn er geen wervingscampagnes geweest voor klanten en wordt er zo beperkt mogelijk gebruik gemaakt van de indicaties voor zover dit verantwoord is in termen van kwaliteit van zorg. Bovenstaande maatregelen hebben niet tot het gewenste effect geleid. Wij zijn daardoor genoodzaakt tot een ingrijpende aanpak. Wij zullen per 7 juli 2008 alle klanten, waaronder ook de klanten die een her- en vervolgindicatie ontvangen, terug verwijzen naar het zorgkantoor. Wij hebben geen andere opties meer.

U vraagt ons of er nog een mogelijkheid is om binnen het concern productievolume over te hevelen. Wij vragen ons af of dit binnen onze verantwoordelijkheid ligt, bovendien is er geen sprake (meer) van onderproductie bij Meavita West, waardoor deze mogelijkheid niet meer open staat.

Voorts verwijt u ons, dat wij ons niet aan de afspraken zouden houden, zonder dat u dit concretiseert. Wij zijn van mening, dat wij door de maatregelen niet in strijd handelen met de overeenkomst van uw zorgkantoor. Immers wij houden ons aan de productieafspraken en aan de overige voorwaarden, die u aan de levering van zorg stelt.

7.213 Ook Marring verklaart dat er destijds een mondelinge toezegging was van Van Boxtel (voorzitter RvB van Menzis) aan Van de Meeberg dat de overproductie betaald zou worden. Deze toezegging van Van Boxtel ligt niet schriftelijk vast. Van de Meeberg heeft deze afspraak volgens Marring wel in een interne e-mail bevestigd. Onderzoekers hebben deze interne e-mail niet kunnen vinden. Betrokkenen hebben gesteld[888] dat Van de Meeberg in de eerste RvC-vergadering na het overleg met Menzis de toezegging van Menzis heeft meegedeeld, maar ook die hebben onderzoekers niet aangetroffen.[889]

7.214 Desgevraagd heeft Leerink onderzoekers in zijn interview verklaard (i) dat een zorgkantoor nooit afspraken kan maken die niet – tezamen met de productieafspraken van andere aanbieders – zijn begrensd door de omvang van het regiobudget, en (ii) dat in mei 2008 met de RvB van MNL is besproken dat het "geld-volgt-cliënt"-principe meebrengt dat MNL bij de volgende herschikkingsronde een verruiming van haar productieafspraak kan krijgen, maar uiteraard uitsluitend voor zover het regiobudget dat toestaat. Als dan aan die laatste voorwaarde is voldaan, zal overproductie inderdaad leiden tot een verruiming van de productieafspraak, mogelijk ook tot 100% van de productie van 2007.

---

888 Reactie op het Conceptverslag, p. 85.

889 De eerste RvC-vergadering na 23 mei 2008 is, voor zover onderzoekers hebben kunnen nagaan, gehouden op 5 juni 2008, Aan het begin van die vergadering kondigde Van de Meeberg zijn vertrek aan per 1 juli 2008, waarna hij (blijkens het samenvattend verslag) de vergadering heeft verlaten. Ook in de eerste RvB-vergadering na 23 mei 2008, die plaatsvond op 5 juni 2008, is (blijkens het samenvattend verslag) niet over de overproductie of een toezegging van Menzis gesproken.

7.215 Onderzoekers hebben Markensteyn hiermee geconfronteerd:[890]

> Onderzoeker: *uit hetgeen Menzis ons daarover heeft gezegd, hebben we opgemaakt dat er sprake zou kunnen zijn van een misverstand over de betekenis van de percentages die daar genoemd zijn. En dat houdt ermee verband dat die percentages een richtbedrag zijn die in het begin van het jaar worden gegeven, terwijl er in juni en in oktober dan weer herschikkingbesprekingen zijn waarbij als andere aanbieders in dezelfde regio hun budget niet voltrekken er een herschikking van het budget kan plaatsvinden waardoor er dus een hoger percentage voor de ene aanbieder uit kan komen omdat het andere percentage de aanbieder het niet haalt. En dat zou betekenen dat dus de 95% alleen maar een soort richtinggevend streefgetal is waar je op kan proberen te sturen. Waarbij misschien ook wel heeft meegespeeld dat de kleinere partijen meer ruimte kregen om daarmee wat te sturen op groei en als die groei er niet was, althans als de vraag in de regio gelijk zou blijven maar de klanten gewoon bij Meavita zouden blijven, dan zou er dus in de herschikking ruimte zijn om dat ook vergoed te krijgen.* […] *Komt dat verhaal u bekend voor?*

Markensteyn verklaart daarop:

> *Ja, dat verhaal komt mij bekend voor. Maar als je dan in juni op 108% van het vorige jaar zit, je hebt een budget van 95%, je krijgt er over overleg in de geest zoals u zegt en uiteindelijk is de uitkomst dat het toch 95% blijft terwijl er voor die 108% zeker in het Groningse onvoldoende andere aanbieders zijn om dat over te nemen, ja dan veroorzaak je als zorgkantoor een niet gering probleem zou ik willen zeggen* […]*. En dat heeft dus geleid tot die cliëntenstop.*

7.216 Marring verklaart[891] dat de relatie tussen Menzis en Van de Meeberg (en later ook met Markensteyn) verzuurd is geraakt omdat Menzis deze afspraak niet is nagekomen. Van Rixtel verklaart overigens,[892] meer in zijn algemeenheid, "*dat het gedrag van het bestuur* [van MNL] *naar Menzis redelijk onbehoorlijk was*" en dat Meuwese en later ook Van de Meeberg zich jegens Menzis "*hoogmoedig*" hebben opgesteld.

7.217 Op basis van bovenstaande feiten concluderen onderzoekers als volgt:

- Tussen MNL en Menzis is een verschil van mening ontstaan over de vraag of Menzis tijdens het bestuurlijk overleg van 23 mei 2008 al dan niet een onvoorwaardelijke toezegging heeft gedaan de productieafspraak te verruimen van 95 % naar 100%.

---

890 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 28.
891 Interview met Marring van 23 november 2011, p. 32.
892 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 26 en 27.

- Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of en in welke mate de sterke stijging van de productie bij TZG en Sensire in de regio's van Menzis het gevolg was van cliënten die overstapten van andere aanbieders. Wel is duidelijk dat, voor zover dat het geval was, het contractueel duidelijk verankerde[893] "geld-volgt-klant"-principe meebracht dat een herschikking tussen de productieafspraken van de betrokken aanbieders op de contractueel bepaalde momenten zou moeten leiden tot een verruiming.

- Tegelijkertijd brachten de contractbepalingen[894] en het regulatoire kader[895] mee dat de mogelijkheid tot verruiming van productieafspraken is begrensd door de omvang van het regiobudget. Na uitputting daarvan is de verruiming van de productieafspraken afhankelijk van de medewerking van derden, zoals bij overheveling vanuit andere zorgkantoorregio's[896] en een toekenning van extra middelen door de politiek (via een knelpuntenprocedure).[897] Deze begrenzing blijkt ook duidelijk uit de correspondentie van Menzis[898] en uit een brief van de NZa aan aanbieders van AWBZ-zorg van juli 2007.[899] Bovendien kan een herschikking tussen de budgetten van de aanbieders in een zorgkantoorregio op grond van de contracten slechts op enkele specifieke momenten plaatsvinden en is die dan beperkt tot een tijdsevenredig deel van het totale regiobudget.[900]

- Alle drie de gespreksdeelnemers aan de zijde van MNL[901] hebben schriftelijk verklaard dat van de kant van Menzis is gezegd dat Sensire en TZG zouden kunnen rekenen op 100% van de productieafspraak voor 2007.[902] Aangezien daarbij niet wordt gerept van een beperking tot het deel van die productieafspraak dat betrekking had op de dan verstreken periode van het jaar, concluderen onderzoekers dat MNL het gezegde heeft opgevat als betrekking hebbend op het productieplafond voor heel 2008. Drie gespreksdeelnemers aan de zijde van Menzis ontkennen echter dat zij enige toezegging van die strekking aan MNL hebben gedaan en verklaren dat zij slechts hebben aangegeven dat een volledige vergoeding van de geleverde zorg tot de mogelijkheden behoorde voor zover daarvoor binnen het regiobudget ruimte zou zijn. [903]

---

893 Zie punt 7.51.
894 Zie punt 7.49.
895 Zie punt 7.25.
896 Zie punt 7.36.
897 Zie punt 7.37.
898 Zie punt 7.171.
899 Zie punt 7.101.
900 Zie punt 7.201.
901 Gelet op hetgeen hierboven in punt 7.42 is opgemerkt, wordt met de personen aan de zijde van MNL mede gedoeld op de algemeen directeuren van TZG (Mossou) en Sensire (Van Rixtel).
902 Zie punten 7.173 e.v.
903 Zie punten 7.177 e.v.

- Onderzoekers constateren dat het contract tussen zorgkantoor en MNLbepaalt dat maximaal drie maal per jaar een op het gehele jaar betrekking hebbende productieafspraak bij de NZa wordt ingediend, en wel op 1 maart, 15 juli en 15 oktober. [904] Bovendien bepaalt het contract dat de productieafspraak die op 15 juli wordt ingediend, een lineaire extrapolatie is van de productie tot en met de vijfde maand of (vierweekse) periode. Tegen de achtergrond zou Menzis bij een toezegging op 23 mei 2008 voor een verruiming van het productieplafond van MNL voor heel 2008 slechts dan zeker kunnen zijn dat het regiobudget voor heel 2008 daarmee niet zou worden overschreden, indien reeds op 23 mei 2008 duidelijk was dat de andere aanbieders van extramurale AWBZ-zorg in hun regio's gedurende de eerste vijf maanden/perioden tezamen een onderproductie hadden gerealiseerd die tenminste zo groot was als de door MNL voor het gehele jaar 2008 verzochte verruiming van haar budget van 95% naar 100%. Onderzoekers achten het niet waarschijnlijk dat deze duidelijkheid toen al bestond.[905] En zonder die duidelijkheid zou de beweerde toezegging betekenen dat Menzis het risico liep dat op 15 juli 2008 meer productieafspraken zouden moeten worden ingediend dan het regiobudget toeliet. Omdat alle per regio ingediende productieafspraken door de NZa worden getoetst aan het regiobudget, achten onderzoekers het onwaarschijnlijk dat de beweerdelijk toegezegde verruiming door de NZa zou zijn goedgekeurd.

  Daarbij speelt ook mee dat TZG en Sensire grote marktaandelen hadden, zodat de verzochte verruiming een relatief groot deel van het regiobudget betrof.

- Onderzoekers hebben ook niet kunnen vaststellen dat een van de partijen heeft verzocht om een verwerking van de door Menzis beweerdelijk toegezegde verruiming in (een aanpassing van) de contractuele documentatie.

7.218 Op 7 juli 2008 voeren Sensire en TZG de aangekondigde cliëntenstop daadwerkelijk in. Zij plaatsen een bericht op hun website onder de kop "*Geen geld voor groeiende zorgvraag*". Daarin geven zij aan genoodzaakt te zijn om alle nieuwe aanvragen voor verpleging of verzorging (ook als gevolg van herindicaties) naar het zorgkantoor te verwijzen:[906]

---

904 Art. 4a van het Algemeen deel van de overeenkomst van 4 mei 2007.

905 Zowel Leerink als Prinsen hebben onderzoekers in dit verband aangegeven tijdens het gesprek op 23 mei 2008 al wel over productiecijfers voor de regio over de eerste periode van 2008 te beschikken. Volgens Prinsen waren deze cijfers echter nog "*te weinig volwassen om al uitspraken te kunnen doen voor die regio en het effect op de regionale contracteerruimte en de effecten voor Meavita in het bijzonder*" (e-mail van Oppenraaij-Beijdorff (advocaat Menzis) aan onderzoekers van 27 juni 2013).

906 Zie de concept kort gedingdagvaarding van juli 2008.

Sensire en Thuiszorg Groningen zijn genoodzaakt vanaf 7 juli nieuwe thuiszorgaanvragen voor verpleging en verzorging terug te verwijzen naar het Zorgkantoor, omdat zij geen geld krijgen voor de groeiende zorgvraag. Deze ingrijpende maatregel verzekert de zorg aan hun huidige 20.000 klanten. Door de bezuinigingen in combinatie met de toegenomen vraag lijdt tweederde van alle thuiszorgorganisaties verlies, zo bleek uit een recent onderzoek van de brancheorganisatie ActiZ.

Nieuwe aanvragen terugverwijzen
Alle nieuwe aanvragen worden terug verwezen naar het Zorgkantoor, ook als de indicatie van een huidige klant wijzigt omdat langere of andere zorg nodig is. De reeds gemaakte thuiszorg afspraken met klanten worden wel voortgezet. Zij kunnen blijven rekenen en vertrouwen op de zorg die zij van Sensire en Thuiszorg Groningen gewend zijn.

Landelijke problemen
De vraag naar thuiszorg is sterk toegenomen, terwijl het landelijke AWBZ-budget niet is meegegroeid. Bovendien hebben Sensire en Thuiszorg Groningen in 2008 vijf % minder geld gekregen dan in 2007. De zorgkantoren zijn in Nederland verantwoordelijk voor de verdeling van het AWBZ-budget onder zorgaanbieders. Eind juni hebben Sensire en Thuiszorg Groningen van het zorgkantoor Menzis gehoord dat zij geen geld beschikbaar stelt om aan de groeiende zorgvraag te kunnen voldoen.

Maarten van Rixtel, algemeen directeur van Sensire: "Wij hebben geen keuze, maar deze maatregel gaat ons echt aan het hart. Want goede zorg thuis voor iedereen is en blijft altijd ons uitgangspunt.

Belang 20.000 bestaande klanten
Sensire […] *en Thuiszorg Groningen* […] *moeten zich houden aan het budget dat voor 2008 is toegewezen, terwijl ze steeds meer indicaties krijgen. Door deze onmogelijke situatie zijn ze gedwongen nieuwe aanvragen terug te verwijzen. Sensire en Thuiszorg Groningen hebben de verantwoordelijkheid de zorg aan hun ruim 20.000 klanten te garanderen door als organisatie financieel gezond te blijven. Anders komt de continuïteit en kwaliteit van deze zorg in gevaar.*

7.219 Op 11 juni 2008 brengt de NZa (in samenwerking met het CIZ) een uitvoerig advies uit aan de Staatssecretaris over de ontwikkeling van de indicatiestelling in relatie tot de contracteerruimte 2008. Daarin is onder meer te lezen (i) dat ook in 2008 sprake is van een stijging van de indicaties en een toenemende druk op de contracteerruimte, en (ii) dat de (pas) in december 2007 afgekondigde bezuinigingen voor 2008 leiden tot een toenemende vraag naar AWBZ-functies die door deze bezuinigingen niet of minder worden geraakt, in het bijzonder de functie Persoonlijke Verzorging:

De eerste analyses laten zien dat de bezuinigingsmaatregelen – en het daarbij gepaard gaande inkoopbeleid en declaratiegedrag – druk op de contracteerruimte in 2008 gaan veroorzaken. Indien de zorgkantoren en zorgaanbieders de bestaande zorgproductie voortzetten ('q': aantallen prestaties) zal dit, gezien de systematiek van de bezuinigingsmaatregelen, betekenen dat er minder feitelijke ruimte in de regio beschikbaar is. Hierdoor kan alsnog een spanning ontstaan tussen de beheerste indicatietrend en de groeiruimte. […]

Het aantal indicaties blijft, hoewel gematigder, stijgen. De inzet van de gereserveerde herverdelingspot voor de julironde 2008 lijkt dan ook aangewezen. Hierdoor kunnen zorgkantoren tijdig de gelden inzetten om problematische knelpunten op te lossen. Aangezien geen uitzonderlijke verschillen in bepaalde zorgkantoorregio's zijn te constateren, is het voorstel de € 25 miljoen tijdens de julironde 2008 te verdelen volgens het verdeelmodel groeiruimte. De NZa heeft, met advies van CIZ, het verdeelmodel geüpdated voor de indicatie-ontwikkeling in 2007 en het eerste kwartaal 2008. […]

Bij het nemen van bezuinigingsmaatregelen lijkt de druk op andere functies toe te nemen. Dat is mogelijk als de aanspraak en het bijhorende protocol niet 'waterdicht' is omschreven. Dat lijkt nu voor de functie persoonlijke verzorging aan de hand te zijn. […]

Het CIZ en de NZa bevelen aan om de aanspraak persoonlijke verzorging zo spoedig mogelijk aan te scherpen en in de protocollen vast te leggen, zodat in de praktijk deze substitutie kan worden tegengegaan. De functie Persoonlijke Verzorging is (met de functie Ondersteunende Begeleiding) juist een functie waarin de overproductie van Sensire en TZG in 2008 zich met name manifesteerde.

7.220 Op 8 juli 2008 schrijft de Staatssecretaris aan de Tweede Kamer naar aanleiding van publicaties in de pers over cliëntenstops bij thuiszorginstellingen. Over deze publicaties in de pers was "*een groot aantal Kamervragen gesteld,*" waarbij de vraag centraal stond "*of de zorgverlening en ondersteuning in het kader van de AWBZ en WMO nog in voldoende mate kan worden gerealiseerd.*" De Staatssecretaris schrijft dat het uitgangspunt is dat alle cliënten die zorg nodig hebben deze ook krijgen en dat in het kader van de AWBZ een knelpuntenprocedure voorhanden is indien regionaal knelpunten ontstaan. De Staatssecretaris geeft aan dat de kern van de uitvoering van de AWBZ bij de zorgkantoren en zorgaanbieders ligt en dat dit geen taak is "*die men zomaar kan terugleggen bij de (rijks)overheid. De NZa zal deze partijen ook aanspreken op hun verantwoordelijkheid in het kader van de AWBZ.*"

7.221 De Staatssecretaris schrijft aan de Tweede Kamer dat de NZa aangeeft dat ten aanzien van 2007 een bedrag van € 177 mln niet tot besteding is gekomen. De NZa geeft daarbij aan dat "*elk jaar gelden overblijven en daarmee zorggeld onbenut blijft, ook in regio's die knelpunten hebben gemeld.*" De NZa verwacht dat de netto groeiruimte van € 200 mln voor 2008 voldoende is om de indicatiestijging in de

extramurale zorg landelijk op te vangen. In haar brief zegt de Staatssecretaris toe dat zij € 25 mln extra budget beschikbaar zal stellen en dat zij anticiperend op de jaarlijkse onderuitputting contractsafspraken tot 100,5% van de contracteerruimte mogelijk wil maken:[907]

> *Om de druk op de contacteerruimte te verminderen en knelpunten-procedures te voorkomen stelt de NZa voor om het herverdelingsbudget van € 25 mln, dat ik conform afspraak met de Kamer achter de hand heb gehouden om eventuele knelpunten op te lossen, tijdens de julironde te verdelen volgens het verdeelmodel groeiruimte. In het advies geeft de NZa aan dat er geen uitzonderlijke verschillen zijn te constateren en er daarom geen aanleiding is om het budget specifiek in te zetten in een beperkt aantal regio's.*
>
> […] *Ik heb dan ook de NZa verzocht om het herverdelingsbudget aan de zorgkantoren ter beschikking te stellen.*
>
> *Met betrekking tot de verruiming van de financiële speelruimte heeft mijn ministerie met de NZa en ZN* [Zorgverzekeraars Nederland] *op 13 juni jl. van gedachten gewisseld. Het voorstel is gedaan om de mogelijkheid te openen voor zorgkantoren om gedurende het jaar contractafspraken te maken tot 100,5% van de contracteerruimte, anticiperend op de jaarlijkse onderuitputting. Hierdoor ontstaat een ruimte van ca. € 80 mln, die reeds gedurende het jaar kan worden ingezet voor zorgverlening. ZN onderschrijft dat dit een goed instrument is om de AWBZ-middelen optimaal te benutten en om knelpuntenprocedures zoveel mogelijk te voorkomen. Op 7 juli jl. heeft ZN deze lijn schriftelijk bekrachtigd. Ik heb de NZa gevraagd om dit voorstel in een beleidsregel uit te werken.*

7.222 In deze brief gaat de Staatssecretaris ook in op de positie van thuiszorginstellingen en Meavita in het bijzonder. Zij geeft aan dat zij via ActiZ een rapport van PwC heeft ontvangen over de financiële situatie in de thuiszorg. In dit rapport wordt aangegeven dat bij de thuiszorg in het kader van de AWBZ en WMO sprake is van een toename van het aantal instellingen met een negatief exploitatieresultaat. De Staatssecretaris schrijft dat in de pers signalen zijn verschenen over knelpunten. Zij geeft aan dat waar dit individuele aanbieders betreft andere aanbieders in de zorg kunnen voorzien en waar het een regionaal knelpunt betreft de knelpuntenprocedure van toepassing is:

> *Naast de situatie in de thuiszorg verschenen in de pers signalen, dat zich op lokaal niveau knelpunten voordoen. Recentelijk betreft dit de thuiszorg door het Meavita-concern in Groningen, Gelderland en Overijssel.*

---

907 Brief met kenmerk: DLZ/SFI-2859714.

Indien dit individuele aanbieders betreft, hangt dit samen met de budgetverdeling in de regio. Andere aanbieders kunnen dan in de noodzakelijke zorgverlening voorzien. Met betrekking tot Meavita speelt dit vooral in de regio's Gelderland en Overijssel.

Indien het een regionaal knelpunt betreft, is de knelpuntenprocedure via de NZa van toepassing. Voor Meavita geldt dit voor de regio Groningen. Het zorgkantoor zal met de zorgaanbieders in de regio een gezamenlijke analyse maken van de voorziene situatie. Regionaal zal naar oplossingen worden gezocht. Daarbij wordt ook uitdrukkelijk een inspanning verwacht van de zorgaanbieder. Primair zal immers de bedrijfsvoering op orde moeten zijn voordat een beroep wordt gedaan op de collectieve middelen. Indien regionaal geen oplossing voorhanden is, zal men contact opnemen met de NZa. […]

7.223 De Staatssecretaris schrijft dat er intensief overleg plaats vindt tussen Meavita en Menzis. Ook hebben VWS, NZa en Menzis de problematiek rondom Meavita op 7 juli jl. besproken. De Staatssecretaris geeft aan dat het bovenal van belang is dat de continuïteit van de zorg voor de cliënten van Meavita niet in gevaar komt. Zij geeft aan dat het zorgkantoor verantwoordelijk is voor de zorg in deze gebieden en dat Menzis alles in het werk zet om dit te kunnen realiseren, onder meer door inschakeling van andere zorgaanbieders. Ook zal Menzis waar nodig overwegen juridische stappen te zetten om de zorg te kunnen garanderen. De Staatssecretaris geeft aan dat de NZa in overleg is getreden met Meavita en heeft verzocht om zo spoedig mogelijk inzicht te krijgen in de financiële positie van het concern. Ze geeft aan dat de NZa de handelswijze van Meavita zal beoordelen, omdat het bericht van Meavita tot onrust heeft geleid bij de cliënten.

7.224 In haar brief wijst de Staatssecretaris er op dat hierbij nog geen rekening is gehouden met de in 7.221 besproken verruiming van de financiële ruimte. Ook geeft zij aan dat zij alle stappen heeft gezet die binnen haar verantwoordelijkheid liggen:

Naar mijn mening heb ik met bovengenoemde activiteiten alle stappen gezet die liggen binnen mijn verantwoordelijkheid, om de continuïteit van de zorgverlening zoveel mogelijk te kunnen garanderen.

7.225 Bij brief van haar advocaat van 8 juli 2008 sommeert Menzis MNL, Sensire en TZG om de cliëntenstop voor extramurale AWBZ-zorg direct te staken. In de brief wordt gesteld dat de cliëntenstop niet alleen zou gelden voor aanvragen van nieuwe cliënten, maar ook voor aanvragen van reeds bestaande cliënten, waarbij geen onderscheid wordt gemaakt tussen gewone gevallen, spoedeisende gevallen of acute gevallen. Er wordt gesteld: "*Uw publieke aankondiging (onder andere op uw website) omvat zelfs gevallen van terminale patiënten.*" Menzis stelt dat deze

handelswijze in strijd met de overeenkomst is en niet kan worden gerechtvaardigd:[908]

> *Deze handelswijze is in strijd met de overeenkomst die geldt tussen u en Menzis. Zij kan op geen enkele wijze door de door u daarvoor gebruikte argumentatie worden gerechtvaardigd. De stellingen dat u geen geld krijgt voor groeiende zorgvraag, wat daar verder van zij, wettigt niet dat u van de ene op de andere dag onttrekt aan uw contractuele en maatschappelijke verantwoordelijkheid.*
>
> *Hierbij neem ik mede in aanmerking dat u (a) geen behoorlijk overleg met Menzis hebt gepleegd, (b) Menzis niet in staat hebt gesteld de nodige voorzieningen te treffen voor de continuïteit van de patiëntenzorg en (c) in de regio's waar u werkzaam bent een zo groot marktaandeel hebt dat u wist, of behoorde te weten, dat uw handelswijze ernstige gevolgen heeft voor de verlening van AWBZ-zorg.*

Voor het geval MNL, Sensire en TZG aan de sommatie geen gehoor geven, wordt hen een dagvaarding in kort geding in het vooruitzicht gesteld.

7.226 MNL, Sensire en TZG reageren hier op 9 juli 2008 op via hun (gezamenlijke) advocaten. In de brief wordt aangegeven dat de cliëntenstop niet is afgekondigd voor bestaande cliënten, maar uitsluitend "*voor nieuwe cliënten respectievelijk bestaande cliënten met een nieuwe indicatie*". Ook geven zij aan dat "*terminale cliënten, die vanwege technisch complexe behandeling niet elders in zorg kunnen worden genomen*" van de benodigde zorg zullen worden voorzien. MNL, Sensire en TZG schrijven dat Menzis op grond van het "geld-volgt-klant"-principe alle zorg binnen de regionale contracteerruimte dient te vergoeden:[909]

> *Van een cliëntenstop ten aanzien van spoedeisende en acute gevallen is geen sprake zolang uw cliënte daarvoor de benodigde middelen ter beschikking stelt.* […]
>
> *Er is een alles omvattende productieafspraak gemaakt, waarbij bovendien sprake is van een verplichting van de zijde van uw cliënte alle zorg te vergoeden binnen de regionale contracteerruimte: het door haar gehuldigde "geld volgt klant-principe". Ons is niet gebleken dat die ruimte volledig op is. Van een handelen in strijd met de zorgovereenkomst is geen sprake.*

7.227 MNL, Sensire en TZG bestrijden verder dat zij zich van de ene op de andere dag aan hun contractuele verantwoordelijkheid hebben onttrokken en geven aan dat Menzis "*tijdig in de gelegenheid* [was] *de nodige voorzieningen te treffen ter waarborging van de continuïteit van de zorg in haar zorgregio's.*" Zij verwijzen hiertoe naar het

---

908 Brief van advocaat De Die aan MNL c.s. van 8 juli 2008.

909 Brief van advocaten Meulemans en Van den Ende aan advocaat De Die van Menzis van 9 juli 2008.

veelvuldig overleg dat heeft plaatsgevonden "*fysiek, telefonisch en per e-mail*" en het bestuurlijk overleg van 31 maart en 23 mei 2008:[910]

> *Uw cliënte had naar aanleiding van de door cliënten geuite signalen tijdig kunnen en moeten ingrijpen, in die zin dat zij haar wettelijke taak – inkoop van afdoende AWBZ-zorg – gedurende het hele jaar in de betreffende regio's na kon komen. Daaraan voegen wij toe dat uw cliënte tijdens voormelde overleggen nota bene zelf heeft aangegeven dat er in de betreffende regio's voldoende zorgopvang beschikbaar zou zijn. Daarin is immers ook de reden gelegen dat uw cliënte tot op heden weigert een knelpuntenprocedure bij de NZa te entameren.*

7.228 MNL, Sensire en TZG wijzen er verder op dat hun financiële positie een intrekking van de cliëntenstop niet toestaat en dat Menzis hier begrip voor heeft getoond:

> *Bovendien is in een overleg van 25 juni jl., waarbij zijdens onze cliënte de heer Markensteyn en mevrouw Kuiper en zijdens uw cliënte de heer Van Boxtel en de heer Leerink aanwezig waren, door uw cliënte aangegeven dat zij de afspraak over het bijstellen van de productieafspraak 2008 naar het niveau van 100% budget 2007 niet na kon komen. Daarop heeft uw cliënte ook te kennen gegeven begrip te hebben voor het afkondigen van de cliëntenstop, nu ook zij erkende dat cliënten geen andere weg openstond. Van het intrekken van de afgekondigde cliëntenstop, kan dan ook geen sprake zijn. De financiële positie van cliënten laat dat ook niet toe.*

7.229 Op 10 juli 2008 vraagt ActiZ de bij haar aangesloten zorginstellingen naar aanleiding van de cliëntenstop van Meavita of zij verwachten de komende periode een cliëntenstop te moeten instellen en wat de opstelling is van het desbetreffende zorgkantoor. Ruim 20 zorginstellingen geven aan een cliëntenstop te moeten instellen.[911]

7.230 Bij brief van 10 juli 2008 stelt Markensteyn namens TZG en Sensire (en dus buiten advocaten om) aan Menzis voor om de cliëntenstop onder voorwaarden op te schorten om zo tot een constructief overleg te komen. TZG en Sensire zijn voorlopig bereid cliënten met een her- of aanvullende indicatie aan te nemen en nieuwe cliënten op een wachtlijst plaatsen totdat het niveau van 100% van de productieafspraak 2007 zal zijn bereikt. TZG en Sensire zijn bereid tot deze opschorting onder de volgende voorwaarden:

> *1. Menzis bevestigt per omgaande, dat de productieafspraak 2008 wordt bijgesteld naar het niveau van 100% van de productieafspraak 2007 en zal in die zin met Sensire en Thuiszorg Groningen een aanvraag indienen bij de NZa voor de herschikkingsronde van juli 2008*

---

910 Brief van advocaten Meulemans en Van den Ende aan advocaat De Die van Menzis van 9 juli 2008.

911 Zie de nieuwsbrief van ActiZ van 21 juli 2008, "Uitkomsten enquête productie-afspraken en mogelijke cliëntenstops."

(tevens kan Menzis de gelden, die in de brief d.d. 8 juli 2008 van Bussemaker zijn genoemd, hiervoor aanwenden). Wij vragen u derhalve alleen maar om uw toezegging van 23 mei 2008 gestand te doen;

2. Menzis start zo spoedig als mogelijk de knelpuntenprocedure bij de NZa om aanvullende productieafspraken te kunnen maken met als doelstelling dat alle door Sensire en Thuiszorg Groningen rechtmatig geleverde zorg in 2008 wordt vergoed;

3. Partijen zullen in de media geen negatieve uitlatingen doen over elkaar; en

4. Menzis zal de behandeling van het kort geding aanhouden zolang de opschorting duurt.

7.231 Menzis besluit om niet met deze voorwaarden akkoord te gaan en het aangezegde kort geding te voeren. Dat vindt plaats op 11 juli 2008 in Zutphen. In de door onderzoekers aangetroffen conceptdagvaarding voert Menzis aan dat zij vanaf 7 juli 2008 geconfronteerd werd met *"ongeruste patiënten en familieleden die nul op het rekest kregen bij Sensire en Thuiszorg Groningen."* Gemiddeld genomen zou het gaan om ongeveer 400 nieuwe respectievelijk geherindiceerde cliënten per week. Menzis voert aan dat door de cliëntenstop aanzienlijke groepen AWBZ-verzekerden niet de zorg krijgen die zij nodig hebben en dat door het niet naleven van de overeenkomst door TZG en Sensire zij haar zorgplicht jegens de verzekerden niet kan nakomen:

De door gedaagden ingevoerde cliëntenstop heeft tot gevolg dat aanzienlijke groepen verzekerden […] *niet de zorg krijgen waarop zij recht hebben en die zij gezien hun gezondheidstoestand nodig hebben. Dat is ernstig, temeer omdat niet uitgesloten is dat het om zeer noodzakelijke zorg kan gaan. Gedaagden maken namelijk geen uitzondering naar de mate van hulpbehoevendheid of zorgafhankelijkheid van de verzekerden.*

Het vorenstaande klemt te meer omdat het marktaandeel van Stichting Sensire en Stichting Thuiszorg Groningen in de regio's waarvoor zorgkantoor Menzis verantwoordelijk is, ongeveer 80% bedraagt. Dit betekent dat verzekerden in de regio Groningen grotendeels zijn aangewezen op de dienstverlening van Stichting Sensire. Voor zover er alternatief aanbod is, is dat absoluut onvoldoende om de ongeveer 400 nieuwe gevallen per week adequaat te voorzien van de geïndiceerde zorg. In elk geval is een omschakeling naar andere zorgaanbieders beslist niet op korte termijn in voldoende mate te realiseren.

Niet alleen verzekerden zijn in grote mate afhankelijk van gedaagde […]*, ook eiseressen zijn dat. Om de op hen rustende zorgplicht te kunnen waarmaken hebben eiseressen voornoemde overeenkomst gesloten. Niet-naleving van die overeenkomst leidt ertoe dat eiseressen hun zorgplicht tegenover AWBZ-verzekerden niet kunnen nakomen,*

omdat zij geen uitwijkmogelijkheid hebben in de vorm van een andere zorgaanbieder met wie zij kunnen contracteren.

Menzis stelt dat TZG en Sensire met de cliëntenstop toerekenbaar hun verplichtingen uit de overeenkomst met Menzis niet nakomen respectievelijk onrechtmatig jegens Menzis handelen. Menzis vraagt de voorzieningenrechter TZG en Sensire te veroordelen om met onmiddellijke ingang de cliëntenstop te staken.

7.232 De kort gedingzitting leidt ertoe dat de zaak wordt aangehouden tot 15 augustus 2008 om partijen de gelegenheid te geven om samen verder naar een oplossing te zoeken. Diezelfde middag (van 11 juli) geven partijen onderstaand persbericht uit onder de kop *"Vanaf 14 juli tot 15 augustus geen klantenstop meer voor acute zorgaanvragen en overleg voor structurele oplossing"*:

Het kort geding over het terugverwijzen van zorgaanvragen van Thuiszorg Groningen en Sensire naar het Zorgkantoor dat vanochtend in Zutphen plaatsvond, wordt aangehouden tot 15 augustus. Thuiszorg Groningen, Sensire en Menzis zijn blij dat ze in het belang van hun klanten overeengekomen zijn:

• Acute zorgaanvragen worden vanaf 14 juli weer aangenomen door Thuiszorg Groningen en Sensire, zodat terminale klanten of klanten in levensbedreigende situaties vanaf maandag direct worden geholpen.

• Menzis, Thuiszorg Groningen en Sensire gaan samen om tafel om in deze maand een structurele oplossing te vinden voor de financiering van de groeiende zorgvraag in de regio.

• Niet-acute zorgaanvragen komen in deze periode op een wachtlijst, volgens de Treeknormen, dat wil zeggen maximaal 6 weken. Voor die tijd hopen wij gezamenlijk een lange termijn oplossing te hebben gevonden.

• Er zijn afspraken gemaakt over de dekking van de extra kosten. Hiervoor wordt geld uit de herschikkingsronde medio juli gebruikt. De 'knelpuntenpot' van staatssecretaris Bussemaker.

7.233 Op zondag 13 juli 2008 bericht Van Rixtel alle medewerkers van Sensire (en vermoedelijk ook TZG) over de uitkomst van de zitting in het kort geding. Hij geeft aan dat de rechter heeft *"geconstateerd dat er inderdaad sprake is van een groeiende zorgvraag en onvoldoende budget."* In het bericht beschrijft hij de overeengekomen voorwaarden voor beëindiging van de cliëntenstop (zoals hierboven beschreven). Van Rixtel schrijft dat partijen de komende maand gezamenlijk op zoek gaan naar een oplossing. Als dit overleg niet leidt tot een oplossing dan zal de rechter vonnis wijzen. Van Rixtel geeft ook aan dat tijdens het kort geding naar voren is gekomen dat er een probleem was binnen de AWBZ:

De rechter vond het logisch dat er geen zorg gegeven kan worden zonder dat er geld tegenover staat.

Tijdens het kort geding vanochtend zijn een hoop zaken verhelderd. Er kwam in ieder geval naar voren dat Meavita Nederland het Zorgkantoor op tijd heeft geïnformeerd. Ook is bevestigd dat er binnen de AWBZ sprake is van een serieus probleem en dat Thuiszorg Groningen en Sensire een keuze in het belang van hun huidige klanten hebben moeten maken.

Meavita betreurt het dat er nog geen definitieve oplossing gevonden is voor het probleem, maar ziet dit zeker als een stap in de goede richting. De genomen maatregel gaat ons nog steeds echt aan het hart. Want goede zorg thuis voor iedereen is en blijft altijd het uitgangspunt.

7.234 In het bericht van Van Rixtel wordt Markensteyn ook geciteerd. Markensteyn geeft aan dat er een focus moet zijn op een oplossing van het probleem:

Leo Markensteyn (voorzitter raad van bestuur Meavita Nederland):

"Ik wil ervoor pleiten dat iedereen de energie richt op het vinden van een structurele oplossing in plaats van elkaar bestrijden. De zorg staat op een hoog niveau in ons land, er werken echt gemotiveerde mensen in. Als ik kijk naar onze eigen medewerkers, die hebben zorgen in de genen zitten. Die zorg is cruciaal voor veel klanten, ze kunnen niet zonder. En als ik het vergelijk met kosten van instellingen waar onze klanten anders terecht komen, zoals ziekenhuizen, is thuiszorg goedkoop. Maar als we niets doen wordt de kwaliteit van de thuiszorg uitgehold en loopt de continuïteit gevaar. Op korte termijn moet er geld bij om knelpunten zoals bij Thuiszorg Groningen en Sensire aan te pakken. Op lange termijn moeten we naar het systeem kijken."

7.235 Op 15 augustus 2008 zijn de besprekingen tussen MNL c.s. en Menzis nog niet afgerond. Blijkens de tweede "Nieuwsbrief bezuinigingen Sensire 2008" die op die dag onder medewerkers wordt verspreid, geven de gesprekken met Menzis vertrouwen, maar is er meer tijd nodig om te proberen er met elkaar uit te komen. Hierdoor zal er tot 15 september nog geen verandering treden in de situatie voor de klanten in het contracteergebied van Menzis. Blijkens de nieuwsbrief heeft Menzis aangegeven geen noodzaak te zien om de knelpuntenprocedure in werking te laten treden en zal MNL op korte termijn een financiële steunaanvraag indienen bij de NZa waarvan de uitkomst moet worden afgewacht. Verder meldt de nieuwsbrief dat Sensire in zwaar weer verkeert en forse maatregelen moet treffen om weer financieel gezond te worden:

Door de veranderingen in de zorg (WMO en AWBZ) is een ingrijpende kostenbesparing nodig. Het personeel kan niet buiten schot blijven, ook al zouden we natuurlijk anders willen.

7.236 Op 11 september 2008 vindt er bestuurlijk overleg plaats tussen Sensire, TZG en Menzis. Uit het verslag van dit overleg blijkt dat de productieafspraken in de oktoberronde met maar liefst € 7,2 mln worden verruimd, dat de indicaties van het CIZ ook door Menzis worden aanvaard als basis voor de dienstverlening en dat Sensire en TZG hun normale dienstverlening zo spoedig mogelijk zullen hervatten en zonodig gebruik zullen maken van wachtlijsten conform de Treeknormen. Dit sluit aan bij hetgeen onderzoekers uit de meeste verklaringen over het gevoerde kort geding hebben opgemaakt, te weten dat de rechter blijk gaf van de neiging de vordering van Menzis tot opheffing van de cliëntenstop af te wijzen.

7.237 Op 16 september 2008 brengen Menzis en MNL een gezamenlijk persbericht uit over deze bereikte minnelijke regeling:

> *Zorgaanbieders Thuiszorg Groningen en Sensire ontvangen aanvullende middelen op hun bestaande budget 2008 om aan de sterk gestegen zorgvraag in de regio's te kunnen voldoen. Na een overlegperiode van enkele maanden zijn de partijen dit overeengekomen met Zorgkantoor Menzis.* 'Wij zijn blij dat wij vanaf vandaag de zorg aan klanten weer op vertrouwde wijze kunnen voortzetten,' *aldus Leo Markensteyn, bestuursvoorzitter Meavita Nederland waar beide zorgorganisaties onderdeel van uitmaken.*
>
> *De gemaakte afspraak geldt voor 2008. De levering van zorg over 2009 wordt door zorgkantoor Menzis aan de hand van een aanbesteding gedaan. Dit wordt binnenkort in gang gezet. Thuiszorg Groningen en Sensire kondigden deze zomer een zorgstop af omdat veel klanten bij hen om zorg vroegen. Door deze sterke stijging in de zorgvraag werd veel zorg boven de gemaakte productieafspraken geleverd.*
>
> *Menzis tekende hier bezwaar tegen aan. Op verzoek van de rechter hebben partijen gezocht naar een oplossing. Die is nu gevonden. Bestaande klanten kunnen, ook bij een gewijzigde indicatie, zorg blijven ontvangen. Nieuwe klanten kunnen zich aanmelden en worden volgens de bestaande afspraken met Menzis bij Thuiszorg Groningen, Sensire of door een andere zorgaanbieder in de betreffende regio geholpen.*

7.238 Er vindt in oktober 2008 ook overheveling tussen Agis Zorgkantoor en Menzis Zorgkantoor plaats. Van het tekort van ca. € 2,3 mln was Agis bereid om circa € 1,8 mln over te hevelen. Het verschil wilde Agis niet overnemen vanwege een verschillende toepassing door de twee zorgkantoren van de regels omtrent het product PV Speciaal. Sensire stelde in haar brief aan Menzis dat zij hiervan niet de dupe mag worden en dat zij erop vertrouwt dat Menzis en Agis dit onderling regelen nu Sensire zich heeft gehouden aan de regels van het Zorgkantoor Menzis.

7.239 Voor zover onderzoekers bekend hebben Sensire en TZG niet (sterk) gestuurd op wachtlijsten en niet reeds bij de eerste tekenen van overproductie cliënten verwezen naar het zorgkantoor. Onderzoekers hebben de indruk dat de omvang van de

overproductie wellicht beperkt had kunnen worden door (meer) te sturen op wachtlijsten in combinatie met een actiever verwijzingsbeleid.[912] Voordat deze middelen waren uitgeput hebben zij in 2006 en in 2008 gekozen voor de publieke afkondiging van het zware middel van een vergaande cliëntenstop. Onderzoekers vragen zich af of door het (eerder en langer) inzetten van minder zware middelen de overproductie niet ook – en mogelijk zelfs meer – had kunnen worden beperkt.

7.240 Onderzoekers hebben de indruk dat de verhouding tussen MNL en Menzis door de afspraken naar aanleiding van de cliëntenstop in 2008 weer (wat) is verbeterd. Dit blijkt uit de aantekeningen van de namens MNL aan de NZa gepresenteerde toelichting op de steunaanvraag:

> *Overproductie: in goed overleg met Menzis hebben wij een actief doorbemiddelende rol gespeeld naar andere zorgaanbieders. Voor de resterende overproductie zijn in de oktoberronde afdoende afspraken gemaakt. De relatie tussen Menzis en Meavita Nederland is de afgelopen periode verbeterd, nadat deze onder druk was komen te staan door de omstandigheden rondom het kort geding. Door op bestuurlijk niveau regelmatig te overleggen en kaders mee te geven voor de technische uitwerking zijn de knelpunten nagenoeg van tafel. Dit overlegmodel lijkt goed te werken. Meavita Nederland zal zich tot het uiterste inspannen om de relatie met Menzis constructief en transparant te houden.*

7.241 Uit de notulen van de AC van 9 oktober 2008 is te lezen wat partijen naar aanleiding van de cliëntenstop en het daarop volgende kort geding hebben afgesproken:

> *Inmiddels zijn met Menzis afspraken gemaakt boven de eerder toegezegde 3,3 miljoen over de honorering van de overproductie: 7,2 miljoen. Dat is voldoende, temeer daar de overproductie op dit moment sterk terugloopt. De heer Schoenmaker stelt zich op het standpunt dat het aan het Zorgkantoor is om de overproductie te redresseren. Hij pleit ervoor over dit principiële punt een rechterlijke uitspraak af te dwingen. De heer Markensteyn antwoordt dat MNL daarvoor op dit moment niet de juiste organisatie is.*

7.242 Als gevolg van de extra middelen en (aldus Van Rixtel in zijn interview[913]) "*heel erg bijsturen*" heeft Sensire haar onbetaalde overproductie over het gehele jaar 2008 weten te beperken tot € 0,5 mln. Daarbij heeft een belangrijke rol gespeeld dat de arbeidscontracten van Sensire flexibel waren, zodat die eenzijdig naar een lager aantal uren konden worden teruggebracht.[914]

---

912 Het creëren van wachtlijsten tot dicht bij de toegestane duur had wellicht ook kunnen helpen bij een knelpuntenprocedure bij de Rijksoverheid.

913 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 53.

914 Nadere informatie van Van Diermen aan onderzoekers van 13 december 2012, zie ook punt 7.91.

7.243 TZG had dergelijke flexibele contracten niet.[915] Niettemin heeft TZG het jaar 2008 zonder enige onbetaalde overproductie kunnen afsluiten als gevolg van de relatief sterke terugloop van de productie in de tweede helft van 2008. De oorzaak of oorzaken daarvan hebben onderzoekers niet kunnen achterhalen, maar het is zeer wel mogelijk dat de productie is teruggelopen als gevolg van het inzakken van de vraag ten gevolge van de cliëntenstop en de daaraan gegeven publiciteit. Menzis heeft onderzoekers aangegeven dat zij in die periode, haar zorgplicht uitvoerend, ervoor heeft zorggedragen dat cliënten die geraakt werden bij andere zorgverleners terecht konden.[916] Ook dit zal ongetwijfeld invloed hebben gehad op de productie van TZG.

7.244 Op de vraag of TZG nog te redden was geweest, antwoordt Leerink:

> *Nou, dat was ingewikkeld. Want daar was meer aan de hand, dat was een ongezondere situatie.*
>
> Onderzoeker*: Waar zat dat het hem in?*
>
> […] *de marktpositie was heel hard achteruit gehold;* […] *in de laatste maanden van 2008* […] *waren ze enorm veel kwijtgeraakt. Terwijl de kosten gewoon doorliepen. Dat was in het Sensire-gebied eigenlijk nauwelijks gebeurd. Dat maakt wel heel veel uit, als je nog door moet zetten.*

7.245 Ook is zeer wel mogelijk dat Menzis, nadat de cliëntenstop haar afhankelijkheid van TZG had onderstreept, is gaan sturen op het terugbrengen van de thuiszorgproductie van TZG, in elk geval in die delen van haar verzorgingsgebied waar TZG een (zeer) hoog marktaandeel had. Menzis ontkent ter zake een bewust beleid te hebben ontwikkeld.[917] Mogelijk heeft bij de afname van de productie van TZG ook een rol gespeeld de verzuring van de relatie met het Meavita-concern,[918] althans het gebrek aan vertrouwen bij Menzis dat TZG in staat zou zijn om de productie voldoende te sturen om overproductie in de toekomst te vermijden. In zijn interview verklaart Leerink over de periode na het vertrek van Almekinders dat Meavita in die jaren een krakkemikkige organisatie werd met verliezen. "*Dit was het beeld in de media en in de markt. Er was sprake van wisselende financiële mensen en geen overzicht van de financiële positie*."[919]

---

915 Zie punt 7.91.

916 E-mail van advocaat in dienstbetrekking van Menzis Van Oppenraaij-Beijdorf aan onderzoekers van 24 december 2012.

917 Zie vorige voetnoot.

918 Verslag van de bespreking inzake de weging van de oorzaken van het faillissement van Thuiszorg Groningen tussen de curatoren van TZG en Laurey van 7 oktober 2010, p. 3.

919 Interview met Leerink van 7 februari 2012, p. 5.

7.246 Markensteyn beschrijft in zijn interview de spanning tussen marktwerking en macrobudgetbeheersing: [920]

> *Dat is wel zo, maar goed, dan kom je dus als aanbieder volstrekt klem te zitten in ingewikkelde bureaucratische regelgeving met als gevolg dat je zware verliezen gaat lijden. Kijk, en als de NZa dan op zijn website zet: "*In een vraaggestuurd systeem beïnvloedt de consument het zorg-aanbod op de markt. Zorgaanbieders concurreren met elkaar om zoveel mogelijk cliënten binnen te halen en dus meer cliënten betekent meer budget en dus bestaansrecht voor de instelling. Om meer cliënten te trekken zal de zorgaanbieder steeds beter moeten luisteren naar de wensen van de cliënt en bovendien kwalitatief goede zorg tegen een scherpe prijs moeten bieden." *Dat is kort geschetst het principe van marktwerking. Als het zo geweest zou zijn dan* […] *Ik weet niet waar het vandaan had moeten komen, maar dan had gewoon de zorg die geleverd is, betaald moeten worden, want dat schrijft de NZa*, mind you*, op hun themasite AWBZ. Staat tegenover dat de zorgkantoren op hun website hadden staan dat de missie van het zorgkantoor* "een klantgerichte doelmatige uniforme en concurrentievrije uitvoering van de AWBZ [is]*." En daar zit je dan als zorgaanbieder tussen in.*

G. Samenvatting en conclusie

7.247 Gedurende de budgetjaren 2006, 2007 en 2008 hebben Sensire en TZG gezamenlijk € 10,2 mln aan AWBZ-productie gerealiseerd die niet is vergoed vanwege beperkingen in de productieafspraken met zorgkantoor Menzis. Tezamen met het verlies van Meavita West uit 2006 bedraagt het totale verlies van het Meavita-concern wegens overschrijding van de productieafspraken in de Onderzoeksperiode derhalve € 11,2 mln.

7.248 Met ingang van 2005 is voor AWBZ-instellingen een gewijzigd systeem van macrobudgettering ingevoerd. Dat bracht mee dat elk zorgkantoor een regiobudget krijgt toegekend, waarmee in beginsel alle in die regio benodigde AWBZ-zorg moet worden gefinancierd. Zorgkantoren maken sindsdien bij de inkoop van zorg met zorgaanbieders productieafspraken, die complexe beperkingen inhouden van het soort en de hoeveelheid zorg die voor vergoeding in aanmerking komt. Ook worden (op basis van aanbesteding) afspraken gemaakt over de tarieven die voor de verschillende producten zullen worden vergoed.

7.249 Daarnaast kregen thuiszorgaanbieders vanaf 2005 hun geleverde zorguren niet langer vergoed tegen het tarief van de medewerker die de werkzaamheden had uitgevoerd, maar tegen het tarief van het product op de indicatie.[921] Daardoor gingen aanbieders risico lopen op de samenstelling van hun personeelsbestand en moesten

---

920 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 29.
921 Zie punt 7.24.

cliënten vaker worden bezocht door twee medewerkers, elk voor de levering van hun eigen product. Dit leidde tot lagere inkomsten en hogere kosten. Om deze omzetdaling enigszins te compenseren, mochten aanbieders een beperkt deel van de productie in bepaalde AWBZ-functies tijdelijk tegen een hoger tarief declareren. Daartoe werden dan afzonderlijke producten gedefinieerd (bijvoorbeeld het product Verpleging Extra (VP-B) binnen de functie Verpleging).[922] Vanaf 2006 stuurden zorgkantoren (door afspraken over de zogenaamde productmix) ook op een beperking van de productie van deze duurdere producten. Als daarvan teveel werd geproduceerd, werd slechts het tarief van het goedkopere product vergoed.

7.250 Onderzoekers hebben geconstateerd dat de vraag naar en de productie van AWBZ-zorg in Nederland in elk van de jaren 2006,[923] 2007[924] en 2008[925] sterk is gegroeid. Dit heeft landelijk ook geleid tot knelpunten in de financiering in (in elk geval) 2006[926] en 2007.[927] Daarvoor is in elk van deze jaren ook veel aandacht geweest in de Tweede Kamer.[928] De groeiende vraag naar deze zorg en de knelpunten in de financiering daarvan deden zich (in elk geval in 2006 en 2007) derhalve niet alleen voor in de regio's waar TZG en Sensire actief waren.

7.251 Bij vergroting van het marktaandeel van een zorgaanbieder zou in beginsel het budget moeten volgen (het "geld-volgt-klant"-principe), maar dat systeem kent twee belangrijke beperkingen:

(1) Het werkt maar tot 15 oktober van het budgetjaar, wanneer de definitieve productieafspraak, vastgesteld op basis van een extrapolatie basis van de realisatiecijfers tot en met september,[929] bij de NZa moet worden ingediend. Het gevolg is dat groei uit het vierde kwartaal niet meer in het definitieve budget voor het lopende jaar wordt verwerkt.

(2) Bovendien werkt het principe maar tot het moment dat het regiobudget is uitgeput. Allereerst is dat moment voor aanbieders, die onderling concurrenten zijn, niet goed kenbaar. Daarnaast valt dat moment in een markt met een (sterk) groeiende vraag doorgaans eerder dan 15 oktober (omdat in de herschikkingsrondes in maart en juli al wordt geëxtrapoleerd).

7.252 De zorgkantoren kunnen in de loop van een budgetjaar weliswaar (in de herschikkingsrondes) financieringsruimte afnemen van aanbieders die minder produceren dan ingeschat en toewijzen aan aanbieders die meer produceren dan

---

922 Zie voetnoot 848.
923 Zie punt 7.130.
924 Zie punt 7.152.
925 Zie punt 7.219.
926 Zie punt 7.95.
927 Zie punt 7.152.
928 Zie punten 7.137, 7.160 en 7.220.
929 Dit is het productiejaar tot en met de negende periode van vier weken.

verwacht, maar uitsluitend binnen de grenzen van het budget van hun eigen regio. Naarmate de groei van de productie zich later in het jaar openbaart, is de kans groter dat het regiobudget al is uitgeput en verdeeld, zodat herschikking niet meer mogelijk is. Indien dat zich voordoet, moet worden bezien of er budget uit andere zorgkantoorregio's kan worden overgeheveld. Daarvoor gelden voorwaarden, waaronder de medewerking van beide zorgkantoren en de instemming van de NZa.

7.253 In laatste instantie kan via de knelpuntenprocedure aan de Rijksoverheid (lees: de politiek) worden verzocht om additionele middelen. Naar onderzoekers hebben begrepen, is ook deze procedure zeer lastig vanwege de voorwaarde dat alle aanbieders in de zorgkantoorregio een zodanig lange wachtlijst moeten hebben dat de verzochte extra middelen nodig zijn om te voorkomen dat cliënten onaanvaardbaar lang moeten wachten.[930] Aangezien een aanbieder zijn concurrenten niet kan dwingen om wachtlijsten te hanteren, laat staan deze te laten oplopen tot dicht bij de gehanteerde normen, biedt deze procedure zo weinig uitzicht op vergoeding dat het onverantwoord lijkt om daarmee bij de sturing van de productie rekening te houden. Alleen met zeer actieve en zorgvuldige regie door het zorgkantoor lijkt het mogelijk om aan deze voorwaarde te voldoen.

7.254 Onderzoekers constateren dat aanbieders van AWBZ-zorg, waaronder Sensire, TZG en Meavita West, in de Onderzoeksperiode in een lastig spanningsveld opereerden:

- Hun primaire doelstelling was (en is) om cliënten met een indicatie de zorg te leveren waarop zij recht hebben.

- Bovendien opereerden (en opereren) zij in een concurrerende markt, hetgeen hen aanzet tot het maximaliseren van hun marktaandeel en hun omzet en het daarop inrichten van hun organisaties.

- De maatregelen van de Rijksoverheid om de stijging van de AWBZ-uitgaven te beperken, leidden tot een gestage stroom van aanscherpingen van de wettelijke en contractuele regels, die in de Onderzoeksperiode een continue druk uitoefenden op de exploitatieresultaten. Aanbieders moesten in hoog tempo hun kosten zeer aanzienlijk verlagen.

- Als gevolg van de introductie van de macrobudgettering vereisten (bepaalde) zorgkantoren dat aanbieders zich zouden verbinden om cliënten die hen als aanbieder van voorkeur benaderen, de geïndiceerde zorg (in beginsel[931] en soms zelf zonder uitzondering[932]) te leveren. Door deze afspraak komt de zorgplicht, die op grond van de wet op de zorgkantoren

---

930 De aanvaarde wachttijden zijn genormeerd in de zogenaamde Treeknormen; zie punt 7.37.

931 Zie punt 7.54.

932 Zie punten 7.131 en verder over de door Menzis geëiste garantie dat aan cliënten met een voorkeur voor Sensire of TZG alle benodigde zorg geleverd zou worden ongeacht of financiering beschikbaar is.

rust, in feite bij de zorgaanbieder terecht, althans het risico van de "zorgkloof" tussen zorgvraag en beschikbare financiering. Immers, een vergoeding voor productie boven het tevoren vastgestelde budget is hoogst onzeker en in elk geval van strenge en complexe voorwaarden afhankelijk.

- Door de productieafspraken met de zorgkantoren[933] en de landelijke bonus-malusregeling[934] kregen zorgaanbieders derhalve ook een belangrijke rol bij de beperking van de zorgconsumptie en de daarmee gemoeide uitgaven.

7.255 Zij hadden dus naast de contractuele verplichting om te leveren waar cliënten met een indicatie om vroegen, ook prikkels om "gas te geven", maar ze moesten direct "vol op de rem" als het risico opdoemde dat de beperkingen uit de productieafspraken zouden worden overschreden.

7.256 Om als ondernemer met lage marges in deze omgeving met succes te blijven opereren, moesten zorgaanbieders binnen korte tijd een ingrijpende cultuuromslag bewerkstelligen: de *not-for-profit*-organisatie moest immers aanstuurbaar gemaakt worden op bedrijfseconomische prikkels die lastig verenigbaar waren met de primaire doelstelling van de organisatie. Bovendien moest de bedrijfsvoering in staat zijn om de productie tijdig zichtbaar te maken, zodat er snel genoeg op die prikkels kon worden gereageerd.

7.257 Onderzoekers hebben vastgesteld dat kwaliteit en tijdigheid van de stuurinformatie bij bepaalde onderdelen van het Meavita-concern in de jaren 2006 en 2007 niet voldoende op de eisen van de nieuwe tijd was toegerust en onvoldoende was om het ontstaan van overproductie tijdig te constateren. Daardoor was het in die jaren ook moeilijk(er) om overproductie te voorkomen. [935] Voor TZG geldt dit tenminste ook nog voor de eerste helft van 2008. In een urenbedrijf zoals de thuiszorg is het met een maandelijkse rapportagecyclus die niet direct de uren van alle medewerkers omvat, niet mogelijk om een voldoende vinger aan de pols te houden, laat staan tijdig bij te sturen. Als een dergelijke onderneming dan ook nog opereert met lage marges en met complexe productieplafonds, kan het ontbreken van tijdige adequate informatie en (mede daardoor) scherpe sturing relatief snel leiden tot grote verliezen. Onderzoekers constateren dat MNL zelfs na aanzienlijke overproductie in 2006 kennelijk de sturing van de productie ook in 2007 en (bij TZG vermoedelijk ook in de eerste helft van 2008) nog niet voldoende op orde had.

7.258 Een belangrijk deel, zo niet het grootste deel, van de overproductie van ca. € 4 mln van de combinatie S&TZG in 2006 is gerealiseerd met het leveren van duurdere producten van bepaalde AWBZ-functies, terwijl slechts de goedkopere producten

---

933 Zie punten 7.26 en verder.
934 Zie punt 7.32.
935 Zie ook punt 7.153 en verder.

werden vergoed.[936] Daarmee zijn de afspraken met Menzis over de productmix overschreden. Onderzoekers constateren dat de contractuele afspraken over de productmix en de daaruit voortvloeiende beperkingen, hoewel complex, op zich duidelijk waren.

7.259 Onderzoekers achten de verklaring van Mossou[937] dat de overproductie bij TZG in 2006 een bewuste investering in de markt is geweest aannemelijk, omdat er in het jonge en ambitieuze S&TZG-concern destijds werd gestuurd op groei.[938] Als er rekening is gehouden met de mogelijkheid dat de politiek toch extra middelen ter beschikking zou stellen (hetgeen onderzoekers overigens niet hebben vastgesteld), is die veronderstelling uitgekomen.[939]Overigens stelt S&TZG[940]dat zij de overproductie 2006 al in januari van dat jaar zag aankomen en toen direct aan Menzis heeft gemeld. Gelet op de toenmalige groeitrend is dit ook aannemelijk.[941] Menzis daarentegen verklaart in 2009[942] dat "*de informatievoorziening die nodig is om bijvoorbeeld tijdig en effectief een beroep te doen op meer financiële speelruimte in de regio, niet goed en alles behalve tijdig heeft gewerkt*". In zijn interview in 2012[943] verklaart Leerink echter weer dat de financiële rapportages van Sensire en TZG altijd tijdig en correct zijn aangeleverd.

7.260 Onderzoekers begrijpen goed dat het uitermate onbevredigend is als zorg die conform indicatie is verleend niet wordt vergoed, ook niet als (later) blijkt dat er toch middelen voor beschikbaar[944]waren en de Staatssecretaris bovendien heeft beloofd dat eenmalig wordt tegemoet gekomen aan aanbieders die in 2006 te maken hebben gehad met overproductie.[945] Het CBb heeft echter geoordeeld dat de NZa binnen haar beleidsruimte is gebleven door vast te houden aan de voorwaarden uit haar Beleidsregel en op grond daarvan een deel van de geleverde zorg niet te vergoeden. Die voorwaarden zijn gesteld vanuit het streven naar kostenbeheersing en het uitgangspunt dat de afspraken tussen zorgkantoren en aanbieders daarbij een cruciale rol spelen.

7.261 Met sommige van die afspraken heeft zorgkantoor Menzis haar zorgplicht[946] in feite echter geheel afgewenteld op de zorgaanbieders, die dan moesten garanderen dat zij

---

936 Zie punt 7.142.
937 Zie punt 7.143.
938 Zie punt 7.143.
939 Zie de in punt 7.95 genoemde Beleidsregel CA-173 die een eenmalige mogelijkheid tot herschikking in het leven riep.
940 Zie punt 7.113.
941 Zie punt 7.90.
942 Zie punt 7.81.
943 Zie punt 7.82.
944 Zie punt 7.107.
945 Zie punt 7.138. Overigens erkent de Staatssecretaris ook (zie punt 7.136) dat niet alle knelpunten met de extra middelen konden worden opgelost en (zie punt 7.137) dat het een verdelingsvraagstuk is en dat de verdeling onherroepelijk beter kan.
946 Zie punt 7.15.

alle geïndiceerde zorg zouden leveren die werd verlangd door cliënten met een voorkeur voor die aanbieder.[947] Hoewel al in 2006 duidelijk was dat een dergelijke leverplicht/garantie bij onvoldoende budget niet (zonder meer) rechtens afdwingbaar was,[948] hebben onderzoekers vastgesteld dat MNL zich door deze leverplicht – en door haar maatschappelijke doelstelling – gedwongen voelde om te voldoen aan de rechtmatige zorgvraag waarmee zij werd geconfronteerd. Onderzoekers hebben de indruk dat daardoor tot medio 2008 niet, althans niet voluit, is gestuurd op het beperken van de zorglevering, en voornamelijk op het zo spoedig mogelijk informeren van het zorgkantoor over toenemende vraag en dito productie.[949]

7.262 Onderzoekers constateren bovendien dat het voor individuele zorgaanbieders in de praktijk zeer lastig was om te bewerkstellingen dat wordt voldaan aan de door de NZa geformuleerde voorwaarden[950]voor het verkrijgen van een aanspraak op additionele financiering voor zorg die conform indicatie is geleverd boven de plafonds uit de productieafspraken met het zorgkantoor. Kennelijk vond ook Menzis dit lastig, getuige haar herhaalde verzoeken aan MNL om de stijging van de zorgvraag te verklaren en te documenteren, terwijl Menzis daarbij (voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen) niet heeft kunnen aangeven welke informatie ze nu exact van MNL verlangde ten behoeve van de aanvraag aan de NZa.[951]

7.263 In 2007 hebben Sensire en TZG respectievelijk € 4,6 mln en € 1,2 mln overproductie van AWBZ-zorg gerealiseerd. Deze paste overigens in het landelijke beeld.[952]

7.264 De overproductie in 2008 is met name in de eerste helft van 2008 gerealiseerd met de AWBZ-functies Persoonlijke Verzorging en Ondersteunende Begeleiding.[953] Van deze functies hebben de NZa en het CIZ medio 2008 vastgesteld[954] dat ze – landelijk – meer werden geïndiceerd als gevolg van landelijke bezuinigingen op functies voor soortgelijke zorg. Ook ActiZ wijst medio 2008 op veel signalen van zorgaanbieders over acute en grote problemen bij de financiering van thuiszorg en op de eerste signalen van aanbieders die een klantenstop gaan invoeren.[955]

---

947 Zie punt 7.133.

948 Zie punten 7.118 en 7.133, waar een dergelijke garantie door de juridisch adviseur een "wurgcontract" wordt genoemd..

949 Zie punt 7.77.

950 Voor de eenmalige financiering van overproductie van AWBZ-zorg in 2006 zijn deze voorwaarden geformuleerd in Beleidsregel CA-173, maar voor de standaard knelpuntenregeling gelden (blijkens punt 7.35) vergelijkbare voorwaarden.

951 Zie punt 7.194.

952 Zie punt 7.152 waar als bron voor deze trend wordt verwezen naar de daar genoemde NZa-rapportage op basis van de herschikkingsronde van juli 2007. De overproductie bij TZG heeft zich in 2007 (blijkens punt 7.150) met name voorgedaan in de laatste maanden van 2007. Daaruit kan worden afgeleid dat de oorzaak van de overproductie 2007, in elk geval voor wat betreft TZG, gelijk is aan die van de overproductie uit de eerste helft van 2008.

953 Zie punt 7.202.

954 Zie punt 7.219.

955 Zie punt 7.197.

7.265 Blijkens de contacten tussen MNL en Menzis waren deze landelijke signalen daar kennelijk in de eerste helft van 2008 nog niet doorgedrongen. Menzis kan de sterke groei bij MNL niet verklaren,[956] geeft aan deze (vooralsnog) niet waar te nemen bij andere zorgaanbieders[957] of bij andere zorgkantoren[958] en verlangt (herhaaldelijk) dat MNL deze groei verklaart alvorens een aanvraag bij de NZa voor extra regiobudget zou kunnen worden ingediend.[959] MNL geeft gemotiveerd aan dat haar volumegroei bijna geheel te wijten is aan de ontwikkeling van de indicatiestelling: meer cliënten en meer zorg(zwaarte) per cliënt.[960] Nadat Menzis deze verklaring (in stevige bewoordingen) als onvoldoende aanmerkt,[961] verschaft MNL een nadere analyse en wijst zij er nogmaals op dat zij in het geheel geen gebruik maakt van de bandbreedte uit de indicaties en die dus zo minimaal mogelijk invult.[962] Onderzoekers stellen vast dat uit dit laatste blijkt dat de overproductie (in elk geval die van eind 2007 en begin 2008) niet het gevolg is van een streven van TZG en Sensire om hun omzet te maximaliseren.

7.266 De stevige en hier en daar emotionele discussie tussen MNL en Menzis over de verklaring van de sterke overproductie van begin 2008 wordt verder belast door een misverstand dat in mei 2008 tussen partijen is gerezen. Dat misverstand betrof de vraag of Menzis in het bestuurlijk overleg op 23 mei 2008 al dan niet onvoorwaardelijk heeft beloofd dat de productieafspraken voor 2008 als gevolg van het "geld-volgt-klant"-principe zo nodig zouden worden verruimd van 95% naar 100% van de productieafspraken 2007.

7.267 Alle drie de gespreksdeelnemers aan de zijde van MNL hebben schriftelijk verklaard dat van de kant van Menzis is gezegd dat Sensire en TZG zouden kunnen rekenen op 100%. De drie deelnemers van de kant van Menzis hebben op vragen van onderzoekers ontkend dat een toezegging van die strekking is gedaan. Zij hebben laten weten de op grond van de regelgeving en de aanbestedingsdocumentatie vigerende systematiek te hebben toegelicht door erop te wijzen dat een verruiming als gevolg van het "geld-volgt-klant"-principe mogelijk zou zijn, maar uitsluitend binnen de grenzen van het regiobudget.

7.268 Op grond van de vigerende regelgeving[963] wordt de toepassing van het "geld-volgt-klant"-principe inderdaad begrensd door de omvang van het regiobudget,[964] althans na uitputting daarvan is de verruiming van de productieafspraken afhankelijk van de

---

956 Zie punt 7.171.
957 Zie punt 7.171.
958 Zie punt 7.189.
959 Zie punt 7.182.
960 Zie punt 7.179.
961 Zie punt 7.182.
962 Zie punt 7.196.
963 Zie vorige voetnoot.
964 Zie punten 7.26 en 7.49 sub 7.

medewerking van derden, zoals bij overheveling vanuit andere zorgkantoorregio's en een toekenning van extra middelen door de politiek (via een knelpuntenprocedure). Deze begrenzing blijkt ook duidelijk uit expliciete bepalingen in de contracten, uit de correspondentie van Menzis[965] en uit een brief van de NZa aan aanbieders van AWBZ-zorg van juli 2007.

7.269 Tegen deze achtergrond zou een onvoorwaardelijke toezegging zijdens Menzis tot verruiming van het budget in afwijking van de duidelijke contractuele bepalingen en het daaraan ten grondslag liggende contractuele kader beslist opvallend zijn. Dit klemt te meer nu in mei 2008 hoogstwaarschijnlijk nog niet bekend zal zijn geweest of de andere zorgaanbieders in de regio's van Menzis gedurende heel 2008 tezamen wel voldoende onderproductie zullen realiseren om Sensire en TZG onvoorwaardelijk een verruiming te kunnen toezeggen. Ook de verbazing van Van de Meeberg over de (beweerde) toezegging[966] vinden onderzoekers opvallend, evenals het feit dat niet is gesteld of gebleken dat de toezegging tot verruiming schriftelijk zou worden vastgelegd.

7.270 Onderzoekers kunnen zich voorstellen dat TZG en Sensire eerder en krachtiger hadden gestuurd op beperking van het productievolume, bijvoorbeeld indien zij zich (meer) bewust waren geweest van het feit dat de mogelijkheid tot uitbreiding van de productieafspraken op grond van het "geld-volgt-klant"-principe steeds wordt begrensd door de omvang van het regiobudget, althans door de beschikbaarheid van overheveling of additionele middelen van VWS. Onderzoekers betwijfelen of bij TZG tijdig is ingegrepen.[967] Daarbij tekenen onderzoekers aan dat Sensire door haar flexibele arbeidscontracten[968] veel beter dan TZG in staat is geweest om haar kosten (neerwaarts) aan te passen aan de teruglopende productie die het gevolg was van de overproductie in de voorafgaande periode.

7.271 Onderzoekers hebben – anders dan Menzis in 2008[969] – begrip voor aanbieders die weigeren om nieuwe verplichtingen tot zorglevering aan te gaan als duidelijk is dat de financiering daarvan niet beschikbaar of niet toereikend is. Een contractuele garantie maakt dat niet anders, nu deze verplichting (in een door aanbesteding tot stand gekomen contractuele relatie) dan niet zonder meer rechtens kan worden afgedwongen.

7.272 Voor een weigering als hiervoor bedoeld zijn verschillende vormen denkbaar. Zo kan een aanbieder sturen op het opbouwen van wachtlijsten tot dichtbij de daarvoor

---

965 Zie punt 7.171, waar ook correspondentie wordt geciteerd van voor 23 mei 2008..

966 Zie punt 7.173.

967 Zie punt 7.183 (waar de controller op 30 mei 2008 schrijft dat het MT van TZG "inmiddels" de nodige maatregelen in gang heeft gezet om de overproductie terug te dringen) en voetnoot 881 (waaruit blijkt dat de Taskforce Overproductie voor het eerst op 10 juni 2008 bijeen kwam).

968 Zie punt 7.91.

969 Zie punt 7.209, waar Menzis de cliëntenstop aanduidde als "*op geen enkele wijze te verdedigen*".

gehanteerde normen of op een stringent(er) beleid tot verwijzing van cliënten naar het zorgkantoor ter bemiddeling naar andere zorgaanbieders. Voor zover onderzoekers bekend, hebben Sensire en TZG deze middelen niet snel ingezet en niet uitgeput alvorens hun cliëntenstop af te kondigen.[970] Een dergelijke maatregel ligt echter – mede gelet op de hulpbehoevendheid van cliënten – in de samenleving bijzonder gevoelig en zou dan ook met grote terughoudendheid en omzichtigheid moeten worden ingezet. Onderzoekers menen dat Sensire en TZG niet de meest terughoudende vorm hebben gekozen voor een oplossing van het dilemma van de onvoldoende financiering voor geïndiceerde zorg. Dit zal de afwijzende reactie van Menzis vermoedelijk hebben versterkt en de relatie meer onder druk hebben gezet.

7.273 Dat neemt echter niet weg dat het gekozen middel van de publiekelijk aangekondigde cliëntenstop in 2008 niet door de rechter is verboden (het door Menzis gevorderde verbod is in kort geding immers niet uitgesproken) en uiteindelijk heeft geleid tot een verruiming van de productieafspraak met € 7,2 mln, oftewel ongeveer 5% van het geldende productieplafond.[971]

---

970 Zie punt 7.239; zie ook punt 7.236, waaruit blijkt dat Menzis en MNL medio september 2008 hebben afgesproken dat Sensire en TZG zo nodig zullen hanteren van maximale, aanvaardbare wachtlijsten.

971 Zie punt 7.236, mede in verband met de omzetten genoemd in punt 7.61.

INHOUDSOPGAVE

Pagina

8. WMO 389

A. INLEIDING 389

B. HUISHOUDELIJKE VERZORGING IN DE AWBZ 391

C. HULP BIJ HUISHOUDEN IN DE WMO 396

D. GEMEENTELIJKE UITVOERING VAN DE WMO 398
(a) Indicatiebeleid 398
(b) Aanbestedingsbeleid 399

E. GEVOLGEN VAN DE WMO VOOR DE THUISZORGSECTOR 400
(a) Tarieven 401
(b) Verschuiving van de productmix 405
(c) Transactiekosten en overige lasten 409

F. ANTICIPERENDE MAATREGELEN VAN DE THUISZORGSECTOR 411

G. FINANCIERING DOOR DE RIJKSOVERHEID 413
(a) Gemeentefonds 413
(b) Subsidies van de Rijksoverheid 414

H. TUSSENCONCLUSIE 415

I. DE WERKMAATSCHAPPIJEN VAN MNL 417
(a) Meavita West 420
(i) Financiële resultaten HH-activiteiten Meavita West 420
(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I): invoering WMO 422
1. Algemeen 422
2. Het afsplitsen van de HH-activiteiten 424
3. Ketenomkering, Frames en Henk de Vries 425
4. Kostprijzen en samenstelling van het personeelsbestand 430
(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO 432
1. De aanbesteding van de Gemeente Den Haag 432
2. De opstelling van de Gemeente Den Haag na aanbesteding 437
3. De samenstelling van het personeelsbestand 439
4. De reorganisatie "Meavita West Gezond!" 440
5. Het einde van de thuishulp van Meavita West 443
(b) Sensire 444
(i) Financiële resultaten HH-activiteiten Sensire 444
(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I): voor invoering WMO 445
(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO 447
(c) Vitras/CMD 450
(i) Financiële resultaten HH-activiteiten Vitras/CMD 450
(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I) voor invoering WMO 450
(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO 451
(d) TZG 457
(i) Financiële resultaten HH-activiteiten TZG 457

(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I): voor invoering WMO.....458
(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO.....459

J. MAATREGELEN VAN S&TZG C.Q. MNL.....461

K. SAMENVATTING EN CONCLUSIE.....479

8. WMO

A. Inleiding

8.1 Op 1 januari 2007 is de Wet maatschappelijke ondersteuning (**WMO**) in werking getreden. Daarmee is de huishoudelijke verzorging overgeheveld van de AWBZ naar de WMO. De verlieslatendheid van MNL is mede het gevolg geweest van de veranderingen die van de invoering van de WMO het gevolg waren.

8.2 In haar verzoekschrift heeft ABVAKABO aangevoerd dat Meavita West na de invoering van de WMO de huishoudelijke verzorging onder de kostprijs is gaan leveren:[972]

> *Tegen beter weten in heeft Meavita West een Wmo kontrakt met de gemeente Den Haag onder de kostprijs aangenomen. Lakeman zegt dienaangaande in zijn eerdergenoemd rapport:* "Meavita West en Meavita Nederland hebben niets gedaan om de reeds lang zichtbaar opdoemende problemen op te lossen of zelfs maar te verkleinen"*, terwijl Keijser in zijn rapport, zich baserend op interne stukken van Meavita stelt:* "Meavita Den Haag wist dat deze prijs voor hen verre van kostendekkend zou zijn. Zij calculeerde het verlies van een noodzakelijke reorganisatie en ontslaggolf echter hoger in dan het geprognosticeerde verlies over 2 jaar. Ook het maatschappelijk ondernemerschap zou zwaar hebben meegeteld bij de beslissing *[...]*. Met een marktaandeel van 70% van Meavita zou de gemeente Den Haag bij weigering van Meavita een fors probleem hebben gehad. Deze sterke onderhandelingspositie is naar mijn mening door Meavita niet benut. De keuze van Meavita om sterk onder de kostprijs te gaan werken is naar mijn mening een (strategisch) verkeerde beslissing geweest". *Meavita kan dit toch waarlijk niet afdoen als een externe factor, die haar overkomen is.*

8.3 De Curatoren stellen hierover in hun verweerschrift en roepen op tot onderzoek: [973]

> *De WMO is met ingang van 1 januari 2007 ingevoerd. De Gemeente Den Haag heeft gekozen voor het Zweedse model waarbij de prijzen vaststonden. Bij Meavita Den Haag was bekend dat deze prijs verre van kostendekkend zou zijn. Zij calculeerde het verlies van een noodzakelijke reorganisatie en ontslaggolf, zo constateert Keijser op pagina 8 van de Rapportage, echter hoger in dan het geprognosticeerde verlies over twee jaar.* […]
>
> *Van de Meeberg schrijft daar zelf over in een reactie op het rapport van Keijser ten aanzien van de WMO (productie 11) dat uit interne berekeningen bleek dat Meavita geen positief resultaat zou behalen*

---

[972] Verzoekschrift ABVAKABO, punt 19.
[973] Verweerschrift Curatoren, punten 5.48 e.v.

*indien de door overheid vastgestelde tarieven werden gehanteerd. Van de Meeberg merkt daarover het volgende op: "*Er werd berekend wat het zou kosten als Meavita niet meedeed, namelijk het ontslag binnen een paar maanden van 1500 hulpen en een derde van de overhead en welke verliezen zouden worden geleden als we wel mee zouden doen [...] Niet meedoen zou een schadepost opleveren van € 12 miljoen, wel meedoen [zou] een maximaal verlies [opleveren] van 2 keer € 4 miljoen euro. Na veel overleg in de RvB is besloten wel mee te doen. Een zwaar gewicht is bij die beslissing ook gehecht aan het zijn van maatschappelijk ondernemer. De hulpen zijn de laagste betaalde krachten in het bedrijf, vaak kostwinners en met weinig andere mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Bovendien waren zij het die in de tien jaar daarvoor veel geld voor Meavita hebben verdiend."

Er zal nader moeten worden onderzocht of Meavita zich voldoende heeft gerealiseerd dat zij, door mee te doen in de aanbesteding, een verlies van in totaal EUR 8 miljoen zou lijden en op welke wijze dit verlies zou worden gedekt. De overwegingen die aan het wel meedoen ten grondslag hebben gelegen lijken op het eerste gezicht niet zakelijk te zijn.

8.4 Volgens de curatoren had Meavita West te veel problemen met de eigen organisatie, waardoor men niet tijdig en adequaat heeft kunnen inspelen op de invoering van de WMO. De curatoren beroepen zich hierbij op het Rapport Keijser, waarin staat: [974]

> *De interne problemen bij Meavita Den Haag hebben bij de invoering van de WMO een grote rol gespeeld. Vanwege de invoering van een nieuw automatiseringssysteem was de administratie niet op orde. Hierdoor konden de kosten niet in de hand worden gehouden en de aansturing van de huishoudelijke hulpen werkte niet goed. De rechtmatigheid van de indicatie voor hulpverlening was onjuist of kon niet worden vastgesteld.* […] *De invoering van de WMO had tot gevolg dat Meavita moest overgaan op een geheel andere werkwijze. Het is niet mogelijk gebleken om een instelling waar zoveel speelt (projecten, AO/IC niet op orde) in zeer korte tijd om te vormen.*

8.5 Daarnaast stellen de Curatoren in hun verweerschrift[975] dat ook *de verschuivingen in de indicatiemix aan* de WMO-verliezen van MNL hebben bijgedragen.

8.6 Mede naar aanleiding van bovenstaande heeft de Ondernemingskamer een onderzoek bevolen naar de gang van zaken omtrent de voorbereiding van MNL op en de invoering van (de gevolgen van) de WMO. [976]

8.7 De resultaten van dat onderzoek worden in dit hoofdstuk beschreven. In onderdeel B omschrijven onderzoekers hoe hulp bij huishouden (**HH**), destijds huishoudelijke

---

974 Beschikking 30 mei 2011, r.o. 3.2.3.
975 Verweerschrift Curatoren, punt 2.9.
976 Beschikking 30 mei 2011, r.o. 3.4.

verzorging (**HV**) genoemd, tot 2007 werd georganiseerd onder de AWBZ.[977] Vervolgens wordt in onderdeel C de WMO besproken en in het bijzonder de aanspraak op hulp bij huishouden op grond van de WMO. In onderdeel D gaan onderzoekers in op de uitvoering van de WMO door de gemeenten. In onderdeel E identificeren de onderzoekers de negatieve gevolgen van de WMO waarmee thuiszorgorganisaties zoals MNL te kampen hebben gehad. Onderdeel F gaat vervolgens in op de vraag of de thuiszorgsector tijdig adequate maatregelen heeft kunnen treffen ter voorbereiding op de invoering van de WMO. In onderdeel G bespreken de onderzoekers welke maatregelen op het niveau van de Rijksoverheid zijn getroffen met betrekking tot de invoering van de WMO. In onderdeel H. beschouwen onderzoekers het gedurende de Onderzoeksperiode door de afzonderlijke werkmaatschappijen gevoerde beleid voor wat betreft (1) de resultaten van de HV/HH-tak bij Meavita West, Sensire, Vitras/CMD en TZG, en (2) de factoren die deze resultaten hebben veroorzaakt. Onderdeel I beschrijft vervolgens het beleid van de concernleiding in S&TZG en MNL en onderdeel J bevat de bevindingen en conclusies.

B. Huishoudelijke verzorging in de AWBZ

8.8 Tot 1 januari 2007 was de aanspraak en levering van HV geregeld in de AWBZ. Het was toen de taak van de rijksoverheid (vanaf 2005: het Centrum Indicatiestelling Zorg of **CIZ**) om een verzoek van een burger om AWBZ-zorg te beoordelen en vervolgens de zorg waarop aanspraak bestond vast te leggen in een indicatie.

8.9 Cliënten met een indicatie voor HV konden kiezen tussen de levering van zorg in natura of de toekenning van een Persoonsgebonden budget (**Pgb**). Voor zorg in natura konden zij zich wenden tot de thuiszorgaanbieder van hun keuze, mits die beschikte over een toelating op basis van de Wet Toelating Zorginstellingen (**WTZi**). Zoals hiervoor in hoofdstuk 7 is beschreven, kregen deze aanbieders voor de geleverde zorg betaald op grond van contracten met het regionale zorgkantoor, dat daarbij de zorgverzekeraars vertegenwoordigde als uitvoerders van de AWBZ.

8.10 Voor de functie HV indiceerde het CIZ door het soort activiteiten aan te geven dat nodig was en bovendien aan de hand daarvan een bandbreedte te bepalen voor het passende aantal uren te leveren verzorging. Het indicatiebesluit van het CIZ behelsde aldus de indicatie "Huishoudelijke Verzorging", een beschrijving van de te verrichten activiteiten en een klassenaanduiding voor het aantal uren van de benodigde hulp per week. De indicatie HV werd niet (zoals vanaf 2007 onder de

---

977 Onderzoekers spreken van HV waar het gaat om de periode voor 2007, over HH waar het gaat om na 2007 en over HV/HH waar beide periodes relevant zijn. Binnen Meavita werd HH vaak gerapporteerd als 'WMO'.

WMO wel geschiedde) gedifferentieerd naar de onderscheiden producten HV1 en HV2. [978] Het onderscheid tussen deze producten wordt hierna toegelicht.

8.11 Door het College Tarieven Gezondheidszorg (**CTG**) werden maximumtarieven voor de te leveren AWBZ-zorg vastgesteld. De tarieven die thuiszorgaanbieders met de zorgkantoren afspraken lagen (voor zover onderzoekers hebben kunnen nagaan) op of dicht bij de maximumtarieven van het CTG.

8.12 Tot 2005 waren de AWBZ-tarieven inzetgericht, niet indicatiegericht. Dat wil zeggen dat thuiszorgorganisaties zelf konden bepalen welk product (dat wil zeggen: van welk kwalificatieniveau een medewerker) ze wilden inzetten om aan de desbetreffende cliënt verantwoorde zorg te leveren. De indicatie, noch de activiteiten die in de indicatie waren aangegeven, waren daarbij bepalend. Zo kregen thuiszorgorganisaties, indien het CIZ HV had geïndiceerd en daarvoor niettemin een hulp met het kwalificatieniveau Verzorgende B werd ingezet in plaats van een hulp met kwalificatieniveau Thuishulp A, toch het tarief vergoed van het ingezette kwalificatieniveau (Verzorgende B). Hierdoor was het *de facto* mogelijk om huishoudelijke hulp onder de noemer verzorging te declareren tegen een hoog tarief. Dit was vanwege de hogere marge op de duurdere producten lucratief. Het was daarnaast ook efficiënt in geval een cliënt een indicatie had voor zowel verzorging als HV, omdat die beide producten dan door een en dezelfde medewerker (een Verzorgende) in één bezoek konden worden geleverd.

8.13 Vanaf 2005 werden thuiszorgorganisaties in deze vrijheid beperkt en waren de AWBZ-tarieven indicatiegericht[979] en niet inzetgericht. Dat wil zeggen dat nog slechts het tarief voor de geïndiceerde functie (zoals verpleging, verzorging of huishoudelijke verzorging) werd vergoed, ongeacht het kwalificatieniveau van de thuishulp die de werkzaamheden uitvoerde. Er was echter (tot 2007) voor de functie huishoudelijke verzorging (HV) nog steeds maar een enkele soort indicatie.

8.14 Bij cliënten met een indicatie voor huishoudelijke verzorging (HV) konden thuiszorgorganisaties tot 2007 zelf bepalen welk soort hulpverlening zij noodzakelijk vonden gelet op de specifieke situatie van de cliënt. Daarbij werd (door

---

978 Eindrapport "Aanbesteding Hulp bij het Huishouden", onderzoek in opdracht van VWS, Research voor Beleid, Leiden 29 maart 2007, te vinden op http://www.research.nl/files/rvb/reportcenter/Rapporten/B3295/B3295eindrapdef.PDF, p.52. Blijkens dit rapport heeft het CIZ achteraf – op basis van de activiteiten die bij de indicaties waren opgenomen – de verhouding tussen de geïndiceerde HV1 en HV2 vastgesteld. Vermoedelijk is dit na 2006 gebeurd om te kunnen nagaan of sprake is geweest van een verschuiving in de indicaties.

979 In de branche werd deze wijziging wel aangeduid als de introductie van Functiegerichte Financiering, omdat de te hanteren tarieven niet langer afhankelijk waren van het kwalificatieniveau van de feitelijk ingezette medewerkers, maar van de AWBZ-functie (zoals HV, Verzorging, Verpleging of Begeleiding) die was geïndiceerd. Onderzoekers hebben ervoor gekozen om deze term niet te hanteren, omdat die (door lezers met minder bekendheid met de branche) zo kan worden begrepen dat de financiering/tarifering afhankelijk werd van de functie van de ingezette medewerker, terwijl het tegendeel nu juist het geval was.

thuiszorgaanbieders zorgkantoren en het CTG) binnen de functie huishoudelijke verzorging een onderscheid gemaakt tussen verschillende "producten" die zich onderscheidden naar de zwaarte van de benodigde hulp: (i) het eenvoudigste product Huishoudelijke Verzorging 1 (**HV1**, ook wel aangeduid als: product **alfahulp**) dat voornamelijk bestond uit schoonmaken,[980] en (ii) het product Huishoudelijke Verzorging 2 (**HV2**), dat tevens voorzag in ondersteuning van het huishouden[981].

8.15 De maximumtarieven van het CTG waren per 1 maart 2004 (voor zover relevant) als volgt:

Tabel Enkele CTG-tarieven per 1 maart 2004[982]

Product	**Tarief**
Per uur HV1 (alfa)	€ 13,30
Per uur HV2	€ 26,70
Per uur persoonlijke verzorging	€ 34,10
Per uur persoonlijke verzorging extra	€ 36,50
Per uur verpleging	€ 58,90
Per uur gespecialiseerde verzorging	€ 42,90
Per uur gespecialiseerde verpleging	€ 65,60

8.16 Terwijl het product HV2 in de regel werd geleverd door hulpen in dienst van de thuiszorgaanbieder, kon het product alfahulp/HV1 ook geleverd worden door de inzet van zgn. alfahulpen. Dit zijn zelfstandigen zonder personeel, die derhalve niet bij de thuiszorgaanbieder in loondienst zijn maar op basis van een opdracht van de cliënt worden ingezet. De thuiszorgaanbieder bemiddelde bij de totstandkoming van die relatie en faciliteerde die soms door de alfahulp rechtstreeks te betalen.

---

980 Verder omvatte de specificatie van HV1 verzorgen van textiel (wassen, strijken), onderhoud van kleding en schoeisel, zorg voor de voeding (voorbereiden, serveren, afwassen, opruimen), bed opmaken en beperkte verzorging van huisdieren: zie Beleidsregel II-705/III-885.

981 Naast de activiteiten uit de specificatie van HV1 omvatte HV2 ook organisatorische zaken zoals planning van huishoudelijke zorg (wie doet wat), aandacht voor hygiëne in huis, advies en hulp bij het kopen van levensmiddelen, beheer van de levensmiddelenvoorraad en noodzakelijke opvang van thuiswonende kinderen en bovendien instructie en voorlichting die direct is verbonden met verzorgende activiteiten; bijvoorbeeld stimulering bij het deels zelf uitvoeren van activiteiten. Enige begeleiding kan dus deel uitmaken van deze prestatie, waaronder noodzakelijke advisering aan informele zorgers van de cliënt.

982 Beleidsregel I-771/II-726/III-923.

8.17 De introductie van indicatiegerichte tarieven in 2005 had tot gevolg dat thuiszorgorganisaties hun personeelsbestand minder flexibel konden inzetten. Als gevolg van het nieuwe beleid konden de duurdere hulpen in dienst van de thuiszorgorganisaties doorgaans niet meer rendabel worden ingezet voor zover de geïndiceerde activiteiten ook door een alfahulp of een andere lager gekwalificeerde hulp in dienstverband (zoals een Thuishulp A) kon worden uitgevoerd. Zo kregen de thuiszorgorganisaties, indien het CIZ naast verpleging ook HV had geïndiceerd en voor al het werk een verpleeghulp werd ingezet, voor de HV-uren toch slechts ten hoogste het CTG-maximumtarief voor HV (€ 26,70) vergoed.

8.18 Dit knelde met name waar thuiszorgorganisaties (tot 2004) juist veel hadden geïnvesteerd in de opleiding van hun personeel. Die investering loonde omdat een Thuishulp A met een beperkte opleiding kon kwalificeren als Verzorgende B en de aanbieder voor de inzet van die Verzorgende B dan een tarief van € 34,10 kon berekenen in plaats van een tarief van € 26,70. Dat verschil bedroeg meer dan de extra kosten van de salarisverhoging waarop de Thuishulp A volgens de CAO recht heeft na een promotie tot Verzorgende B.

8.19 Aangezien de indicatie HV in 2004 niet werd gedifferentieerd naar de producten HV1 en HV2, konden de thuiszorgorganisaties nog wel naar eigen inzicht HV1 of HV2 leveren op de indicatie HV. [983]

8.20 De maximumtarieven voor HV in 2004, 2005 en 2006 waren:[984]

Tabel CTG-maximumtarieven voor HV

	2004	2005	2006
Alfahulp / HV 1	€ 13,30	€ 14,10	€ 15,20
Overig HV / HV 2	€ 26,70	€ 26,30	€ 24,30

8.21 HV1 werd doorgaans voornamelijk door alfahulpen geleverd en slechts in beperkte mate door hulpen in dienst van de thuiszorgorganisatie, en dan doorgaans door hulpen in de functie van Thuishulp A. Het CTG ging hier bij de vaststelling van de

983 Eindrapport "Aanbesteding Hulp bij het Huishouden", onderzoek in opdracht van VWS, Research voor Beleid, Leiden 29 maart 2007, zie http://www.research.nl/files/rvb/reportcenter/Rapporten/B3295/B3295eindrapdef.PDF, p.52. Blijkens dit rapport heeft het CIZ achteraf – op basis van de activiteiten die bij de indicaties waren opgenomen – de verhouding tussen de geïndiceerde HV1 en HV2 vastgesteld. Vermoedelijk is dit na 2006 gebeurd om te kunnen nagaan of sprake is geweest van een verschuiving in de indicaties.

984 Analyse ontwikkeling gebruik huishoudelijke verzorging 2005-2006, Onderzoek in het kader van de motie-Mosterd c.s. over gemeentelijke budgetten, Cebeon, 21 mei 2007 (**Cebeon-rapport**), p. 12, zie http://www.ggzbeleid.nl/2007/1273.pdf (geraadpleegd op 7 juli 2012). Daaruit blijkt dat het CTG de laagste maximumprijs aanduidde als prijs voor alfahulp.

maximumprijzen ook vanuit en heeft de maximumprijs voor HV1 in 2006 gebaseerd op de veronderstelling dat 80 % werd geleverd door alfahulpen en 20 % door Thuishulpen A.[985] Aangezien alfahulpen goedkoper zijn dan Thuishulpen A, waarover de thuiszorgorganisatie immers conform de CAO werkgeverslasten moet betalen, was het voor een thuiszorgorganisatie financieel aantrekkelijk om meer dan 80 % van zijn HV1-productie door alfahulpen laten verrichten. Maar als de thuiszorgorganisatie voor zijn HV relatief weinig alfahulpen inzette, dan was dat tot 2007 niet noodzakelijkerwijs een financieel risico omdat het (als gezegd) nog wel de vrijheid had om op een indicatie van HV het duurdere product HV2 te leveren (voor zover de afspraken met het zorgkantoor dat toelieten).

8.22 Per 2005 werden de omschrijvingen van de diverse producten aangepast, waardoor activiteiten die voordien tot de functie Verpleging behoorden, nu werden aangemerkt als Verzorging.[986] Dit leidde tot een lagere opbrengst en tot de noodzaak voor thuiszorgorganisaties om hun personeelsbestand aan te passen.

8.23 De levering van HV was, in elk geval tot 2005, een (relatief) winstgevende activiteit voor thuiszorgaanbieders. Tot 2007 werd de HV-productie van de Nederlandse thuiszorgaanbieders in de praktijk voor ongeveer 75% gerealiseerd met HV2 en voor ongeveer 25 % met HV1 (productmix).[987] Op HV2 maakten aanbieders een hogere marge dan op HV1.[988]

8.24 Onderzoekers begrijpen dat de winsten op HV2 werden gebruikt ter dekking van verliezen op producten waarvan de kosten niet (geheel) uit de daarvoor geldende tarieven konden worden terugverdiend. Als gevolg van het feit dat het CTG-maximumtarief voor HV2 per 2005 en opnieuw per 2006 werd verlaagd, nam de winstgevendheid van HV in die jaren al geleidelijk af. Door de kruissubsidie van HV2 naar andere producten bestond het risico van een snelle verslechtering van de resultaten in geval het volume HV2 zou afnemen en dat van minder winstgevende producten zou toenemen (een verschuiving van de productmix). Ook bestond een dergelijk risico indien activiteiten vanuit een product met een betere marge werden overgebracht naar een product met een lagere marge: een dergelijke verschuiving leidt immers tot een vermindering van de opbrengsten voor de uitvoering van dezelfde activiteiten.

8.25 Voor een goed begrip van de problematiek moeten derhalve de volgende begrippen worden onderscheiden:

---

985 Bevindingen financieel onderzoek Meavita Groep (West), PwC, 31 mei 2006, p. 36.

986 Zie ook Cebeon-rapport, paragraaf 3.2.1.

987 Memorie van Toelichting van de Wijziging van de WMO, wat betreft de wijze waarop een aanspraak bestaat op een individuele voorziening en enige andere wijzigingen, Kamerstukken 31 795 nr. 3.

988 Aldus Haverkamp aan onderzoekers in zijn beantwoording van vragen over de WMO.

- **Indicatiemix**: dit is de verhouding tussen de volumes die van de verschillende thuiszorgproducten werden geïndiceerd. Bedenk dat sinds de invoering van de WMO indicaties voor de functie huishoudelijke verzorging worden onderscheiden in de producten HH1 en HH2.[989] Voor dit hoofdstuk is met name relevant de verhouding van de producten HH1 en HH2. Omdat pas na invoering van de WMO in indicaties tussen HH1 en HH2 werd gedifferentieerd, is er feitelijk pas vanaf 2007 sprake van een indicatiemix tussen HH1 en HH2.[990]

- **Productmix**: de verhouding tussen de volumes die van de verschillende thuiszorgproducten feitelijk werden geleverd c.q. gefactureerd. Tot 2004 kon de thuiszorgorganisatie - ook bij een indicatie voor HV - een medewerker met kwalificatieniveau Verplegende inzetten en aldus feitelijk het product Verpleging leveren. Dan week het geleverde product af van de indicatie. Maar voor die levering kon dan (tot 2005) toch het tarief voor een Verplegende worden aangerekend, ondanks dat slechts HV was geïndiceerd. Indien met het zorgkantoor was afgesproken dat van een bepaald product ten hoogste een bepaalde hoeveelheid zou worden geleverd, althans gefactureerd, dan kon de feitelijk geleverde hoeveelheid (en dus ook de geleverde productmix) afwijken van de gefactureerde hoeveelheid (en dus de gefactureerde productmix).

- **Inzetmix**: de mate waarin medewerkers met verschillende kwalificatieniveaus werden ingezet voor de productie. Indien het product HV in 2005 (op een HV-indicatie) werd geleverd met Verzorgende B omdat er niet voldoende Thuishulpen A beschikbaar waren, was de inzetmix niet in overeenstemming met de indicatiemix en de geleverde productmix. De inzetmix hangt uiteraard nauw samen met de samenstelling van het personeelsbestand.

C. Hulp bij huishouden in de WMO

8.26 De toekenning en bekostiging van HV is met ingang van 1 januari 2007 van de AWBZ overgebracht naar de Wet maatschappelijke ondersteuning. Op grond van de WMO kunnen burgers in bepaalde gevallen jegens hun gemeente aanspraak maken op ondersteuning, waaronder HV[991]. In de praktijk wordt onder de WMO de term Hulp bij Huishouden (HH) gebezigd, om het verschil aan te duiden met de HV onder de AWBZ. Dit onderscheid wordt (als gezegd) in dit rapport gevolgd. Daarbij wordt

---

989 Zie hierover verder: punt 8.34.

990 Zie echter punt 8.57 voor de reconstructie van de verhouding HV1 : HV2 van voor de invoering van de WMO.

991 De WMO vervangt de Wet voorzieningen gehandicapten, de Welzijnswet en het deel van de AWBZ dat betrekking heeft op HV.

aangetekend dat gemeenten in hun bestekken soms activiteiten opnamen in de definitie van HH1 die onder de AWBZ nog waren opgenomen in de productomschrijving van HV2.[992] Een dergelijke verschuiving van activiteiten van HV2 naar HH1 leidde vanzelfsprekend tot een verlaging van de vergoeding voor de uitvoering van die activiteiten.

8.27 Het maatschappelijk doel van de WMO is "meedoen", en "zelfstandigheid behouden of herwinnen". De wet moet ervoor zorgen dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en mee kunnen doen in de samenleving, al of niet geholpen door vrienden, familie of bekenden. Als dat niet kan, is er steun vanuit de gemeente. De AWBZ levert zo nodig daarop aanvullende zorg bij mensen thuis.

8.28 De reden van de overheveling van HV naar de WMO was met name gelegen in de hoge kosten van de AWBZ. [993] De regering verwachtte dat gemeenten via de WMO de ondersteuning flexibel zouden kunnen verstrekken en een grotere inzet van mantelzorgers en vrijwilligers zouden kunnen realiseren. De verwachting was dat de kosten voor de AWBZ-zorg zo zouden worden teruggedrongen.

8.29 In tegenstelling tot de AWBZ is de WMO een "decentrale" wet: de Rijksoverheid stelt (in wet- en regelgeving en budgetten) enkel de kaders vast; de gemeenten mogen binnen die kaders zelf beslissen hoe ze zaken invullen.[994] Zo staat in de WMO op welke terreinen de gemeente beleid moet voeren,[995] hoe de financiering daarvan is geregeld, wie bij de totstandkoming van dat beleid betrokken moet worden en hoe prestaties zichtbaar moeten worden gemaakt. Binnen deze randvoorwaarden voert de gemeente haar eigen lokale beleid.[996] De Rijksoverheid blijft op afstand, maar is wel verantwoordelijk voor het systeem van de WMO als geheel.[997] Er is op het gemeentelijk beleid geen toezicht door de centrale overheid en er zijn ook geen wettelijke sancties op de niet-naleving door de gemeenten van hun verplichting op grond van de WMO.

8.30 Met de overheveling van de HV van de AWBZ naar de WMO is de wettelijke eis dat de aanbieder van HH moet beschikken over een WTZi-toelating komen te vervallen. Bijgevolg konden nadien ook schoonmaakbedrijven de huishoudelijke hulp als bedoeld in de WMO leveren.[998]

---

992 Zie bijv. Vonnis Voorzieningenrechter Alkmaar van 3 april 2008, te vinden op: www.rechtspraak.nl onder LJN: BC8558.

993 Kamerstukken 31 795 nr. 3, zie voetnoot 987, p. 2.

994 Kamerstukken 31 795 nr. 3, zie voetnoot 987, p. 7.

995 Artikel 1 lid 1 sub g van de WMO.

996 De Gemeenteraad stelt op voorstel van het College van B&W vast hoe dit lokale beleid eruit ziet.

997 Zorg en Maatschappelijke Ondersteuning, Brief van de Staatsecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Kamerstukken 29 538, nr. 14, p. 10.

998 De Kwaliteitswet leidt voor de zorgaanbieder onder andere tot de verplichting verantwoorde zorg aan te bieden, dat wil zeggen zorg van goed niveau, die doeltreffend en doelmatig wordt verleend, afgestemd op de reële behoeften van de cliënt. De IGZ ziet toe op de naleving van de verplichting om verantwoorde zorg te leveren. De Kwaliteitswet is van toepassing op de hulp bij het huishouden en de

8.31 Zoals hierboven besproken hebben de gemeenten in de WMO een centrale rol toebedeeld gekregen. Dit geldt ook voor de levering van HH. De gemeenten kregen in het kader van de HH twee belangrijke uitvoerende taken. In de eerste plaats zijn zij verantwoordelijk voor het indicatieproces. In de tweede plaats moeten gemeenten de organisatie van de feitelijke levering van de geïndiceerde hulp door aanbieders van HH laten uitvoeren. Hieronder bespreken onderzoekers deze twee taken en het beleid van de gemeenten met betrekking tot deze beide taken.

D. Gemeentelijke uitvoering van de WMO

(a) Indicatiebeleid

8.32 Met de inwerkingtreding van de WMO is de primaire verantwoordelijkheid voor de indicatie van de vraag naar HV/HH overgegaan van het CIZ naar de gemeenten. Derhalve bepaalt sinds 2007 de gemeente of een burger HH behoeft en zo ja welk soort hulp en hoeveel.[999]

8.33 In tegenstelling tot de AWBZ, legt de WMO gemeenten geen wettelijke zorgplicht op, maar wel een zogeheten compensatieplicht. Op grond van artikel 4 WMO, een van de kernbepalingen van die wet, moet een gemeente zijn burgers met "een beperking" "compenseren" indien en voor zover zij beschikken over een indicatie voor ondersteuning. Deze compensatie geschiedt door (onder meer) het treffen van voorzieningen die de burger in staat stelt een huishouden te voeren. Hoe gemeenten dit doen, mogen ze zelf bepalen. De compensatieplicht geeft de burger met indicatie een jegens de gemeente afdwingbaar recht, maar dat recht preciseert niet op welke voorzieningen hij exact aanspraak heeft. Ook ten aanzien daarvan hebben gemeenten beleidsvrijheid, zolang de voorzieningen de burger maar in staat stellen om een huishouden te voeren. [1000]

8.34 Terwijl voor huishoudelijke hulp onder het AWBZ-regime alleen de indicatie HV bestond, hanteren de meeste gemeenten bij het indiceren van de vraag naar HH twee niveaus: huishoudelijke werkzaamheden (aangeduid als: HH1) en huishoudelijk

---

zorgaanbieders moeten daarom voldoen aan de eisen van deze wet. Anders dan wel werd gesuggereerd, is de Kwaliteitswet bij de invoering van de WMO en het vervallen van de eis van een WTZi-toelating voor thuiszorgaanbieders ook voor nieuwe aanbieders gaan gelden, ook hadden zij geen WTZi-toelating.

999 Handreiking Inkopen en aanbesteden in de WMO, juni 2006, versie 2, geschreven in opdracht van het Ministerie van VWS en de VNG en opgesteld door Deloitte en AKD, zie http://www.vng.nl/Documenten/Extranet/Sez/ZWS/inkopen_aanbested_zw_v02.pdf (geraadpleegd op 7 juli 2012), p. 6. Overigens hebben tal van gemeenten de indicatie op grond van de WMO aan het CIZ uitbesteed. De divisie van het CIZ die zich bezighield met WMO-indicaties, is per 1 januari 2011 verzelfstandigd en opereert nu (met meer ondersteunende dienstverlening ter uitvoering van de WMO onder de naam MO-zaak.

1000 Handreiking Inkopen en aanbesteden in de WMO, zie vorige voetnoot.

werk in combinatie met hulp bij de organisatie van het huishouden (HH2).[1001] De aanbieders van HH zijn aan deze indicatie gebonden en krijgen slechts het bij het geïndiceerde product behorende uurtarief vergoed.

(b) Aanbestedingsbeleid

8.35 Naast het indiceren van de vraag naar HH zijn de gemeenten ook verantwoordelijk voor de organisatie van de feitelijke levering van de geïndiceerde hulp door de aanbieders van HH. Gemeenten contracteren de aanbieders doorgaans door middel van een aanbestedingsprocedure.[1002] Aldus leveren de gemeenten hun burgers de HH in *natura* via deze gecontracteerde aanbieders.[1003]

8.36 Voor alle aanbestedingen geldt dat gemeenten altijd meerdere aanbieders contracteren. Doorgaans worden aan de winnaars van de aanbesteding geen volumina gegarandeerd; zij krijgen het recht om de aanbestede diensten tot een bepaald volume te verrichten tegen de overeengekomen tarieven; zij moeten dan ook zelf hun cliënten werven. Doorgaans wordt in de aanbestedingsprocedure een indicatie gegeven van de verhouding tussen de indicaties HH1 en HH2. Deze indicatie is echter in beginsel niet bindend.[1004] In de praktijk is gebleken dat de aanbestedingsprocedures van gemeenten vanwege de grote beleidsvrijheid onderling sterk verschilden, zowel voor wat betreft inhoudelijke bestekvoorwaarden, alsook voor wat betreft de kwaliteit van de aanbestedingsprocedure.

1001 Ruim driekwart van de onderzochte gemeenten onderscheidt twee producten hulp bij het huishouden: een product waarbij alleen sprake is van het overnemen van huishoudelijke taken (HH1) en een product waarbij daarnaast tevens een vorm van ondersteuning bij de organisatie van het huishouden wordt geboden (HH2). Minder dan een kwart van de onderzochte gemeenten heeft een derde product onderscheiden waarbij naast het overnemen van huishoudelijke taken ondersteuning wordt geboden bij een ontregelde huishouding. In deze gemeenten is een ontregelde huishouding het indicatiecriterium voor product HH3. Hiervan is sprake bij chaos en verwaarlozing van het huishouden en vervuiling van de woning. Zie Tweede Voortgangsrapportage, VWS, 27 september 2007, p. 10. Zie ook "Transparantie in kostenstructuur van hulp bij het huishouden", 9 december 2008, PwC, p. 18, zie http://www.ggzbeleid.nl/2008/1717.pdf (geraadpleegd op 7 juli 2012).

1002 Zodra een gemeente een dienst door een externe partij laat uitvoeren, zal zij normaal gesproken moeten aanbesteden indien de waarde van de opdracht boven de door de Europese Commissie vastgestelde drempelwaarde uitkomt. Hoe moet worden aanbesteed, hangt af van het soort dienst. Het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (Bao) kent in bijlage 2 een A- en B-lijst met daarin de te onderscheiden typen opdrachten. Op diensten die vallen onder de A-lijst is het Bao boven de drempelwaarde volledig van toepassing. Op B-diensten is het Bao slechts beperkt van toepassing. Handreiking Inkopen en aanbesteden in de WMO (zie voetnoot 999), p. 5.

1003 Daarnaast moeten de gemeenten de cliënt de mogelijkheid bieden om via een Pgb zelf een aanbieder van HH te kiezen. In dit laatste geval levert de gemeente de HH niet *in natura*, maar financiert het de HH via een Pgb.

1004 Wel kunnen onvoorziene omstandigheden, waaronder een grote verschuiving van de indicatiemix, ertoe leiden dat het contract gewijzigd dient te worden. Op basis van artikel 6:258 BW heeft de rechter echter de mogelijkheid om op verzoek van een partij de gevolgen van een overeenkomst te wijzigen wegens onvoorziene omstandigheden die van dien aard zijn dat de wederpartij naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid ongewijzigde instandhouding van de overeenkomst niet mag verwachten. In een kort geding dat was aangespannen door een zorgverlener tegen een opdrachtgevende gemeente heeft de rechter inderdaad op basis van dit artikel de partijen opgedragen om na gunning van de opdracht te onderhandelen over aanpassing van de condities van hun contract. Toen zij er met elkaar niet uitkwamen is de gemeente veroordeeld om de zorgverlener financieel tegemoet te komen.

8.37 Er zijn *grosso modo* in de WMO-praktijk drie aanbestedingsmodellen te onderscheiden: het normale aanbestedingsmodel, met concurrentie op prijs en kwaliteit (52% van de gemeenten), het zgn. Zeeuwse model, met vaste prijs en concurrentie alleen op kwaliteit (18% van de gemeenten), en overige vormen, waarbij het meestal gaat om een zorgveiling (30 % van de gemeenten). Deze cijfers blijken uit de Eerste Voortgangsrapportage van het Ministerie van VWS (van 11 april 2007) over de eerste ervaringen na de invoering van de WMO.[1005]

8.38 In geval van de normale aanbesteding en de zorgveiling contracteert de gemeente doorgaans *een beperkt aantal* aanbieders.[1006] De gemeente publiceert dan een bestek, waarop iedereen mag inschrijven. Uit een onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (**SCP**) blijkt dat 52% van de onderzochte aanbestedingsprocedures maximumtarieven werden opgelegd.[1007] Vaak hebben de gemeenten gekozen om voorafgaand aan de openbare aanbesteding een voorselectie te houden.[1008]

8.39 Het Zeeuwse aanbestedingsmodel wordt gekenmerkt door vaste, tevoren door de gemeente bepaalde prijzen.[1009] Volgens dit model laat de gemeente een ieder toe als aanbieder, mits die voldoet aan de kwaliteitseisen en bereid is voor de in het bestek genoemde tarieven te leveren. De aanbieder kan zich vervolgens inschrijven in het register van de gemeente, als gevolg waarvan hij een raamcontract krijgt. Het gaat hier dus in feite niet om een formele aanbestedingsprocedure maar om een wijze waarop toelating tot de zorgmarkt gereguleerd wordt.[1010] Het aantal te contracteren aanbieders is hier onbeperkt.[1011]

E. Gevolgen van de WMO voor de thuiszorgsector

8.40 Uit verschillende bronnen blijkt dat door de invoering van de WMO verliezen zijn ontstaan bij een meerderheid van de bestaande aanbieders van thuiszorg. Zo blijkt uit het PwC-rapport getiteld "Hoe houdt de VVT-sector zich Financieel

---

1005 Eerste Voortgangsrapportage WMO, VWS, 11 april 2007.
http://ebookbrowse.com/voortgangsrapportage- WMO-april-2007-pdf-d148709367, p. 9.

1006 In theorie is het echter mogelijk dat gemeenten bij een normale aanbesteding een onbeperkt aantal aanbieders contracteert. Het verschil met het Zeeuwse model is gelegen in het feit dat bij normale aanbestedingen de prijs niet wordt vastgesteld door de gemeenten. http://www.beleidsplanwmo.nl/doc/voorbeeldmateriaal/sociaal%20overwogen%20aanbesteden.pdf, p. 44.

1007 WMO Evaluatie, Een Jaar na de Invoering van de WMO, p. 23.

1008 Selectiecriteria criteria waren onder meer financiële en economische draagkracht (98%), kwaliteitszorg en borging (92%), aantoonbare ervaring (87%), technische bekwaamheid (84%), en het vermogen om alle onderscheiden producten te leveren (64%). Zie Meavita Nederland, Lessen WMO, KPMG, mei 2007, p. 12.

1009 Sociaal overwogen aanbesteden Varianten in het voorzien van hulp bij het huishouden in het kader van de WMO, in opdracht van het Ministerie van VWS en de VNG, samengesteld door Significant, zie http://www.beleidsplanwmo.nl/doc/voorbeeldmateriaal/sociaal%20overwogen%20_aanbesteden.pdf p. 48, (geraadpleegd op 7 juli 2012).

1010 Eindwerkstuk in het kader van MBA-H, Erasmus universiteit; begeleider: prof. dr. Aad A. de Roo, student: drs. J.H. Ellenkamp, Rotterdam, maart 2007, zie http://www.erasmuscmdz.nl/erasmuscmdz/docs/publicaties/64/thesis%20Joke%20Ellenkamp.pdf (geraadpleegd op 7 juli 2012).

1011 Eerste Voortgangsrapportage WMO, zie voetnoot 23.

Staande?,"[1012] dat het totale WMO-verlies van het onderzochte deel van de sector in het jaar 2007 € 37,7 mln bedroeg, terwijl voor 2008 een verlies van € 43 mln werd verwacht. De gemiddelde negatieve marge beloopt - 6,7% in 2007 en (naar verwachting) - 8,4% in 2008. Daardoor heeft in 2007 68% van de onderzochte thuiszorgorganisaties een negatief resultaat op de huishoudelijke hulp in het kader van de WMO.

8.41 Onderzoekers bespreken hieronder drie oorzaken die in belangrijke mate ten grondslag lijken te hebben gelegen aan de verlieslatendheid van HH na de invoering van de WMO.

(a) Tarieven

8.42 In de eerste plaats is gebleken dat thuiszorgorganisaties de huishoudelijke hulp na de invoering van de WMO hebben aangeboden voor lagere tarieven dan voorheen en soms zelfs onder de kostprijs.

8.43 Het aanbieden van HH voor lagere tarieven is het gevolg van het feit dat tal van gemeenten in hun aanbestedingsmodel vaste lage tarieven of lage maximumtarieven zijn gaan hanteren, die lager waren dan de voordien door zorgkantoren gehanteerde tarieven, die weer veelal (als gezegd) gelijk waren aan of zeer dicht lagen bij de maximumtarieven van het CTG. Ook in gemeenten waar geen vaste of lage maximumtarieven golden, hebben thuiszorgorganisaties lage en soms niet kostendekkende tarieven geoffreerd omdat het tarief in de beoordeling van de inschrijvingen zwaar werd meegewogen.

8.44 Volgens het onderzoek van het bureau Research voor Beleid, beschreven in de Eerste Voortgangsrapportage van VWS[1013], bleek het uurtarief voor HH1 in 2007 in het merendeel van de geïnterviewde gemeenten tussen € 14 en € 15,50 te liggen (het CTG-maximumtarief voor HV1 was in 2006 € 15,20). Enkele gemeenten hanteerden een hoger uurtarief met € 18,50 als hoogste. Het uurtarief voor HH2 varieerde voor de meeste gemeenten tussen € 20 en € 23 met als hoogste € 24,50 (het CTG-maximumtarief voor HH2 was in 2006 € 24,30). Sommige gemeenten hanteerden een gemiddelde prijs voor HH1 en HH2. Deze lag gemiddeld tussen € 17 en € 19. [1014]

1012 PwC-rapport *Hoe houdt de VVT-Sector zich Financieel Staande?*, Uitkomsten gegevensverzameling bij 92 VVT-instellingen over het jaar 2007 en 2008 in opdracht van ActiZ, 3 juli 2008.

1013 Eerste Voortgangsrapportage WMO, zie voetnoot 1005.

1014 Eerste Voortgangsrapportage WMO, zie voetnoot 1005, p. 10. Er waren ook lagere tarieven: de tarieven zijn door Den Haag vastgesteld op € 13.75 voor HV1 en € 20,95 voor HV2.

Tabel HH1/HV1 en HH2/HV2 tarieven 2006-2008 volgens VW

	HV1/HH1	HV2/HH2	HH1-HH2
2006	€ 15,20 (CTG)	€ 24,30 (CTG)	
2007	€ 14 - € 15,50 (hoogste: € 18,50)	€ 20 - € 23 (hoogste: € 24,50)	€ 17 - € 19
2008	€ 15,41[1015]	€ 21,30[1016]	-

8.45 Uit het onderzoek van Stichting Faot, getiteld "De Wet maatschappelijke ondersteuning en de arbeidsmarkt van de thuiszorg", blijkt dat de gerealiseerde tarieven voor HH1 in 2007 gemiddeld 9% lager zijn dan het CTG-maximumtarief voor HV1 in 2006. De gerealiseerde HH2-tarieven zijn in 2007 ruim 12 % lager dan het CTG-maximumtarief voor HV2 in 2006. [1017]

8.46 Door de marktwerking konden de tarieven voor HH per gemeente (of cluster van gemeenten die gezamenlijk hun WMO-vraag aanbesteedden) flink verschillen. Hoewel veel gemeenten uurtarieven hanteerden die dicht rond het gemiddelde zitten, zijn de verschillen tussen de laagste en hoogste uurtarieven aanzienlijk: het verschil in uurtarief tussen de gemeente met het laagste en met het hoogste HH1-uurtarief bedraagt ruim € 10 per uur.[1018]

8.47 De vraag is hoe deze tarieven zich verhouden tot de personeelskosten van de thuiszorgorganisaties. Begin 2008 heeft het Ministerie van VWS door PwC onderzoek laten doen naar de financiële positie van aanbieders van thuiszorg en kraamzorg en naar de tarieven voor HH onder de WMO. Dit heeft geleid tot het rapport "Transparantie in de Kostenstructuur van Hulp bij het Huishouden"[1019]. Dit rapport vermeldt dat de kostprijs van een uur huishoudelijke hulp in 2008 gemiddeld € 21,54 bedroeg.[1020] Daar staat een gemiddeld gemeentelijk uurtarief van € 19,14 tegenover. De conclusie van het rapport is dan ook dat thuiszorgaanbieders gemiddeld € 2,40 per uur tekort kwamen om hun kosten voor de huishoudelijke hulp te dekken. Bij de kleinere thuiszorgorganisaties liep dit tekort zelfs op tot meer dan €

1015 Op weg met de WMO, Evaluatie van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2007-2009, Sociaal en Cultureel Planbureau Den Haag, maart 2010, p. 93.

1016 Zie vorige voetnoot.

1017 Tweede Voortgangsrapportage Wet maatschappelijke ondersteuning, 26 september 2007, kenmerk DMO/WMO-2793797, p. 7.

1018 Zie voetnoot 29.

1019 Transparantie in de Kostenstructuur van Hulp bij het Huishouden, PwC, 9 december 2008, p. 17, zie http://www.ggzbeleid.nl/2008/1717.pdf (geraadpleegd op 7 juli 2012).

1020 Zie vorige voetnoot.

4,00 per uur. Genoemd PwC-rapport vermeldt ook dat 77% van de ondervraagde thuiszorgorganisaties met de door de gemeente vastgestelde maximumtarieven niet kostendekkend kon werken.

8.48 Uit bovenstaande blijkt dat de thuiszorgorganisaties met de invoering van de WMO HH hebben aangeboden tegen lagere tarieven dan voorheen, die soms zelfs onder de kostprijs lagen. De vraag is of de CTG-maximumtarieven onder de AWBZ te hoog waren en of het tijdsbestek waarin de thuiszorgorganisaties op de lagere tarieven onder de WMO hebben kunnen anticiperen (door in te grijpen in de kostenstructuur) te kort was. Ook is mogelijk dat de nadien tot stand gekomen tarieven eigenlijk te laag waren.

8.49 Op basis van het voorgaande concluderen onderzoekers dat de HV-tarieven onder de AWBZ, in elk geval tot 2005, gemiddeld genomen een mooie marge boden en relatief hoog waren.[1021] Het is echter in dit verband moeilijk te achterhalen wat als een redelijke marge en als een redelijk tarief kan worden aangemerkt dat in een goed werkende markt tot stand zou zijn gekomen.

8.50 In de tweede plaats lijkt de verlaging van de tarieven na invoering van de WMO in sommige gemeenten zeer fors te zijn geweest. De voorgeschreven (maximum) tarieven lijken ook gemiddeld genomen niet te zijn gebaseerd op enige relatie tot een reële kostprijs.

8.51 De onderzoekers wijzen in dit verband op een wetswijziging van de WMO, die per 1 september 2012 werd ingevoerd met het oog op het tegengaan van het "marktfalen" op het gebied van de HH na de invoering van de WMO. De Memorie van Toelichting bepaalt:

> *De aanbesteding van huishoudelijke zorg heeft ertoe geleid dat een aantal gemeenten zich te veel richt op de prijs van de zorg en te weinig op de kwaliteit ervan. In een aantal gemeenten onderhandelen aanbieders en gemeenten op een prijsniveau dat lager ligt dan aanvaardbaar is voor het leveren van zorg van deugdelijk niveau. Aanbieders schrijven te laag in en gemeenten accepteren tarieven die te laag zijn.* [...] *Uit de gang van zaken kan worden afgeleid dat er op het gebied van huishoudelijke verzorging sprake is van marktfalen. Zonder overheidsingrijpen komt er vanuit de markt geen bevredigend aanbod van huishoudelijke verzorging die volgens indieners voldoet aan de vanuit algemeen belang gewenste beschikbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit.*

1021 Zie hierna, punt 8.124.

8.52 Op grond van het nieuwe artikel 21a WMO dient de gemeenteraad per 1 september 2012 basistarieven vast te stellen op basis van reële kostprijzen van de onderscheidenlijke vormen van huishoudelijke verzorging.

8.53 In de gevallen waarin die tarieven zijn bepaald door middel van het Zeeuwse aanbestedingsmodel of op basis van lage maximumtarieven, is het de vraag of de gemeenten deels verantwoordelijk zijn voor de te lage tarieven, gelet op de centrale en sturende rol die zij hebben in de inkoop en levering van HH. Weliswaar zijn de thuiszorgorganisaties uiteraard primair verantwoordelijk voor het niveau van de door hen aangeboden prijzen, maar de lage vaste of lage maximumprijzen stelden de aanbieders voor een lastig dilemma:

- ofwel een verlieslatend contract accepteren en trachten de kosten zoveel mogelijk terug te dringen, hetgeen dan haast steeds ook ten koste van de thuishulpen/ werknemers zou gaan, omdat hun arbeidskosten nu eenmaal het overgrote deel van de kostprijs vormen;

- ofwel niet inschrijven, met het zeer aanzienlijke risico dat de primaire doelstelling als instelling te weten het verlenen van (thuis)zorg aan hulpbehoevenden, niet (meer) zou kunnen worden gerealiseerd en dat de cliënten en (opnieuw) het personeel daarvan de dupe zouden worden. Bij niet inschrijven zou een reorganisatie immers onvermijdelijk zijn, tenzij de organisaties die wel inschreven en ook gegund krijgen, bereid zouden blijken het personeel geheel of gedeeltelijk over te nemen.

Waar gemeenten vaste lage of lage maximumtarieven hanteerden gebaseerd op prijzen uit eerdere elders gehouden aanbestedingen waarin voluit op prijs kon worden geconcurreerd, is mogelijk geen rekening gehouden met de mogelijkheid dat in die aanbestedingen onder de kostprijs is geboden en mogelijk zelfs onder het bedrag van de reële kosten.

8.54 Ten slotte lijkt de verlaging behoorlijk abrupt te zijn ingetreden. Weliswaar hing de WMO al geruime tijd in de lucht voordat medio 2006 duidelijk werd dat die per begin 2007 zou worden ingevoerd, en was al duidelijk dat de marktwerking op grond van de WMO zou leiden tot prijsdruk. Maar de vaste lage en lage maximumtarieven zijn pas in de gemeentelijke bestekken vastgesteld, zodat de werkelijke impact van de WMO zich pas toen openbaarde.

8.55 In 2010 zegt Staatssecretaris Bussemaker (een halfjaar na haar terugtreden als Staatssecretaris van VWS) in het VNG-magazine over de WMO:

> "*De wet is te snel ingevoerd. Vanaf de eerste dag waren er problemen. Ik ben anderhalf jaar bezig geweest met brandjes blussen. De aandacht lag ook heel eenzijdig bij de huishoudelijke hulp, terwijl de Wmo zoveel meer is.*"

(b) Verschuiving van de productmix

8.56 Daarnaast is gebleken dat na de invoering van de WMO een verschuiving in de mix van geleverde producten (de productmix) heeft plaatsgevonden. Daardoor was het personeelsbestand van de thuiszorgorganisaties veelal niet meer optimaal samengesteld voor het leveren van de gevraagde productmix.

8.57 De verhouding van de productmix verschoof – landelijk – geleidelijk van 75,5% HH2 in 2006, naar 52,4% HH2 in 2008. Uit onderstaande tabel blijkt de verschuiving van de productmix tussen 2000-2008.

Tabel ontwikkeling productmix 2000-2008[1022]

Productmix	2000	2004	2006	2008
HH1	46,6%	33,9%	24,5%	47,2%
HH2	53,4%	66,1%	75,5%	52,4%
HH3[1023]	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

8.58 Onderzoekers vinden het opvallend dat de verhouding tussen het aandeel HV1/HH1 en het aandeel HV2 in 2008 in de feitelijk geleverde productie weer nagenoeg op het niveau ligt uit het jaar 2000, na een zeer significante verschuiving ten gunste van HV2 in de tussenliggende jaren. Onderzoekers hebben geen aanwijzingen gevonden dat de behoefte aan hulp bij de organisatie van de huishouding (wat HH2 wel omvat en HH1 niet) in die tussenliggende jaren plotseling objectief is gestegen. Het lijkt zeer wel mogelijk dat de vrijheid van thuiszorgorganisaties om bij HV zelf het ingezette kwalificatieniveau te bepalen en het bijbehorende tarief te declareren, de verhouding flink ten gunste van HV2 heeft beïnvloed. Zij hadden prikkels om een verschuiving richting HV2 te bevorderen: tot 2004 konden zij voor HV2 veel categorieën medewerkers inzetten en steeds hun eigen hogere tarieven; die hogere tarieven leidden tot een hogere omzet en bovendien tot hogere marges.

8.59 De verschuiving in de productmix lijkt allereerst te zijn veroorzaakt doordat de indicaties vanaf de invoering van de WMO differentieerden tussen HH1 en HH2. Door deze differentiatie, in combinatie met de indicatiegerichte tarieven, konden

---

1022 Transparantie in de Kostenstructuur van Hulp bij het Huishouden (zie voetnoot 1019), p. 19. Bron Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp WMO, PwC 2008, Benchmark VVT 2006, Benchmark TZ 2004 en Benchmark TZ 2000.

1023 Een beschrijving van het product HH3 is opgenomen in voetnoot 1001.

thuiszorgorganisatie niet meer HV2-hulpen (kwalificatieniveau Thuishulpen A) inzetten tegen een HV2-tarief, indien HV1 was geïndiceerd.

8.60 In de tweede plaats is het mogelijk dat verschillende gemeenten een strenger indicatiebeleid zijn gaan voeren dan het CIZ deed voor de invoering van de WMO. Uit het rapport Lessen WMO blijkt dat gemeenten op de kosten voor huishoudelijke hulp wilden besparen. De meeste gemeenten gaven aan dat zij dit wilden doen door onder meer het inkopen van lagere volumes en goedkopere vormen van zorg. Gemeenten wilden daartoe de indicatienormen voor huishoudelijke hulp strenger hanteren, zodat er uiteindelijk minder HH2 en meer HH1 zou worden geleverd.[1024]

8.61 Terwijl (blijkens het bovenstaande) de invoering van de WMO heeft geleid tot een verschuiving van de geleverde productmix, die mede zal zijn veroorzaakt door strenge herindicaties door gemeenten, hebben onderzoekers niet kunnen vaststellen dat de invoering van de WMO – zoals wel wordt beweerd[1025] - heeft geleid tot een drastische verschuiving in de mix van indicaties.

8.62 Dit komt allereerst doordat een verschuiving van de indicatiemix tussen 2006 (AWBZ) en 2007 (WMO) niet direct uit de cijfers is af te leiden, omdat bij de indicaties van HV onder de AWBZ niet werd gedifferentieerd tussen HV1 en HV2. Een verschuiving van indicaties kan derhalve alleen worden vastgesteld door een vergelijking van de hulpactiviteiten die in de indicatie noodzakelijk werden geacht.

8.63 Een vergelijking van de hulpactiviteiten die voor en na invoering van de WMO werden uitgevoerd, is (voor het in voetnoot 7 genoemde eindrapport van Research voor Beleid) gemaakt door het indicatieorgaan CIZ. Ten behoeve van deze vergelijking is een reconstructie gemaakt van de verhouding HV1 : HV2 die in 2006 zou zijn geïndiceerd indien deze differentiatie toen wel was gehanteerd. Die verhouding bleek 85% HV1 : 15% HV2 te zijn. Die verhouding is vergeleken met de indicatiemix die in de eerste twee maanden van 2007 in het overgrote deel van de Nederlandse gemeenten is waargenomen. Uit die vergelijking bleek dat – in elk geval tot dan toe – geen wezenlijke verschuiving van de indicatiemix is opgetreden.

8.64 Daarbij kan allereerst de vraag worden gesteld of in latere maanden dan wellicht wel een verschuiving is opgetreden. Daarvoor hebben onderzoekers geen aanwijzingen gevonden. Integendeel, in het Rapport Lessen WMO uit mei 2007 wordt geconstateerd dat bij 85% van de nieuwe of herindicaties HV1 wordt geïndiceerd. Bovendien lijkt een omvangrijk effect van de verschuiving ten nadele van

---

1024 Lessen WMO, rapport voor MNL, KPMG, mei 2007, p.15 en p. 23: "Meerdere zorgaanbieders vinden dat gemeenten verkeerde zorg indiceren. Daardoor komt het voor dat alfahulpen in thuissituaties terecht komen die te zwaar zijn voor de alfahulp."

1025 Memo van RvB aan RvC getiteld "Wet maatschappelijke ondersteuning, Consequenties en plan-vorming, 20 september 2007.

thuiszorgaanbieders, dus naar een groter aandeel van het laagstbetaalde product HH1, onwaarschijnlijk omdat 85% al een zeer groot aandeel is.

8.65 Voorts kan de vraag gesteld worden of de reconstructie van het CIZ representatief is. Onderzoekers vinden dit lastig te beoordelen, nu over deze reconstructie niet meer bekend is dan de enkele zinnen in het rapport van Research voor Beleid (genoemd in voetnoot 978). Het CIZ moet met de materie goed bekend worden verondersteld, nu zij alle indicaties voor HV onder de AWBZ deed en voor een deel ook (in opdracht van gemeenten) onder de WMO. Bovendien hanteerden gemeenten die zelf indiceerden daarvoor vaak de "beslisboom" van het CIZ. Het is echter niet uit te sluiten dat er een politieke wens was om zo weinig mogelijk effecten van de invoering van de WMO zichtbaar te maken. Het is derhalve niet uit te sluiten dat er een verschuiving in de indicatiemix is opgetreden hetgeen een (mede) oorzaak kan zijn geweest van de voornoemde verschuiving van de productmix.

8.66 Na de invoering van de WMO kwam er door de verschuiving van de productmix als gevolg van het nieuwe indicatieonderscheid tussen HH1 en HH2 fors minder werk voor de duurdere krachten en steeds meer voor goedkopere krachten, die de thuiszorgorganisaties vaak niet meer (voldoende) in dienst had. Daarom werden aanbieders gedwongen om nog meer alfahulpen te werven en in te zetten (formeel: te bemiddelen). Die waren echter niet overal te krijgen. Tegelijkertijd waren de duurdere hulpen in dienst van de thuiszorgorganisaties vaak niet meer rendabel inzetbaar. Sommige organisaties hebben een deel van hun personeel een afkoopsom aangeboden in ruil voor instemming met een beëindiging van hun dienstverband en beschikbaarheid als alfahulp.[1026] Andere thuiszorgorganisaties hebben via reorganisaties veel gekwalificeerd personeel laten afvloeien.

8.67 Niet alle thuiszorgorganisaties hebben met een dergelijk wanverhouding tussen het personeelsbestand en de productmix te kampen gehad. Zo blijkt dat thuiszorg-organisaties over de gehele linie hun personeelsbestand in 2008[1027] zo hebben samengesteld dat ze tamelijk goed waren toegerust om HH1 tegen een zo concurrerend mogelijke prijs te leveren (nu 80 % van veruit de grootste kostenpost voor HH1 (te weten de arbeidskosten) werd bepaald door de goedkoopste soort personeel (te weten alfahulpen). De gemiddelde verhouding van het personeelsbestand van de thuiszorgorganisaties in 2008 is opgenomen in onderstaande tabel.

1026 Bijvoorbeeld Sensire: zie Accountantsverslag 200 Stichting Sensire van PwC, 17 april 2007, p. 8.

1027 Onderzoekers hebben geen vergelijkbare informatie over eerdere jaren kunnen achterhalen.

Tabel Percentage personeel in loondienst, alfahulpen en ingehuurd personeel, 2008[1028]

Product	Personeel in loondienst	Alfahulpen	Ingehuurd	Totaal
HH1	17,6%	79,7%	2,7%	100%
HH2	89,7%	0,0%	10,3%	100%

8.68 De vraag is derhalve in hoeverre de verschuiving van de productmix richting HH1 als gevolg van de WMO voorzienbaar was gelet op de ontwikkelingen in de productmix gedurende de voorafgaande jaren.

8.69 Enerzijds lijkt de verschuiving niet voorzien te zijn geweest in de markt. Zo hebben niet alleen de thuiszorgorganisaties maar ook gemeenten in hun bestekken beperkter verschuivingen voorspeld dan feitelijk zijn opgetreden. Ook wordt de onvoorzienbaarheid van de verschuiving bevestigd door het vonnis van de Voorzieningenrechter van de rechtbank Alkmaar van 3 april 2008[1029], waarin de gemeente Hoorn werd opgedragen om gedurende de looptijd de overeenkomst voor de levering van HV te heronderhandelen omdat het aantal feitelijk afgenomen HV1-uren 6-7 maal hoger lag dan het contractueel overeengekomen maximum. Deze verschuiving leverde volgens het voorlopig oordeel van de Voorzieningenrechter een door beide partijen onvoorziene omstandigheid op die meebracht dat ongewijzigde instandhouding van de overeenkomst in redelijkheid door de gemeente niet kon verlangd.

8.70 Aan de andere kant lijkt het, als ook het CIZ in staat was om uit de beschrijving van de activiteiten in haar hulpindicaties onder de AWBZ een verdeling HV1 : HV2 te reconstrueren, aannemelijk dat ook thuiszorgaanbieders daartoe in staat waren. Ook wijzen in dit verband onderzoekers ook op het (reeds genoemde) feit dat het aandeel HV2 in de HV-productmix sedert 2000 gestaag was gestegen.[1030] Nu bekend was dat gemeenten onder de WMO zouden trachten de kosten van HH beter te beheersen, was voorzienbaar dat dit zeer wel zou kunnen leiden tot een ombuiging van de trend naar steeds meer duurdere HV2. Een dergelijke ombuiging zou dan niet zozeer worden bewerkstelligd door een verschuiving van de verhouding in de indicaties (de indicatiemix), maar veeleer door de differentiatie van de HH-indicaties onder de WMO naar HH1 en HH2 en de verplichting voor aanbieders om uitsluitend nog conform die indicatie te leveren.

1028 Transparantie is de Kostenstructuur van Hulp bij het Huishouden, zie voetnoot 1019, p. 19.
1029 Vonnis te vinden op: www.rechtspraak.nl onder LJN: BC8558.
1030 Zie punt 8.57, Tabel ontwikkeling productmix 2000-2008.

8.71 De vraag is wel in hoeverre de mate van verschuiving door aanbieders kon worden voorzien. Dit is *in abstracto* lastig te beantwoorden, omdat daarbij een belangrijke rol speelt of en zo ja hoe de gemeente in het bestek heeft ingeschat wat de verhouding tussen HH1 en HH2 zal zijn en wat de overeenkomst tussen gemeente en aanbieder in dat verband bepaalt.

8.72 Dat alles neemt echter niet weg dat deze verandering voor thuishulpaanbieders wel grote gevolgen heeft gehad voor de productmix. Zij verloren immers de vrijheid om duurdere Thuishulpen A (en soms ook nog duurdere Verzorgenden) HV2 te leveren, waar volgens (de activiteiten genoemd in) de indicatie ook HV1 had kunnen volstaan. Veel aanbieders moeten hun personeelsbestand in de jaren voorafgaand aan de invoering van de WMO hebben afgestemd op de hiervoor genoemde trend naar de productie van steeds HV2. Een ombuiging van die trend zou derhalve leiden tot een *mismatch* van personeelsbestand (aanbod) en geïndiceerde hulpvraag.

(c) Transactiekosten en overige lasten

8.73 In de derde plaats hadden thuiszorgorganisaties vanaf 2007 te kampen met hogere transactiekosten en overige lasten. Deze transactiekosten vloeiden voort uit (i) de talrijke en verschillende soorten aanbestedingen en de uiteenlopende soms onduidelijke eisen die daarin werden gesteld en, (ii) de benodigde marketing nadat de aanbieder geselecteerd was in de verzorgingsgebieden.

8.74 Uit de interviews en het in opdracht van MNL door KPMG gemaakte rapport 'Lessen WMO,' is gebleken dat de thuiszorgorganisaties problemen hebben ondervonden met de grote aantallen aanbestedingsprocedures van de gemeenten, de grote verschillen tussen deze procedures en de onduidelijkheden over de aanbestedingen, zowel voor wat betreft de procedurele aspecten alsook voor wat betreft de inhoudelijke eisen:

- Waar thuiszorgorganisaties tot 2007 doorgaans konden volstaan met een enkele leveringsovereenkomst (namelijk met het zorgkantoor in de "eigen" regio), moesten ze onder de WMO met een veelheid van gemeenten of clusters van gemeenten contracteren en – ten behoeve daarvan – relaties onderhouden met wethouders en ambtenaren. De grotere aanbieders hadden zo wel 20 of meer contracten en relaties met gemeenten of clusters van gemeenten.

- Die contracten moesten niet alleen allemaal via een afzonderlijke aanbestedingsprocedure (geen streepje) tot stand komen, maar (na gunning) ook nog worden onderhouden. Dit geschiedde onder meer door het opleveren van periodieke rapportages in verschillende formats en door facturering volgens specifieke eisen, die veelal scherper waren dan onder de AWBZ (sommige gemeenten vereisten dat de facturen werden

gespecificeerd tot op het niveau van de afzonderlijke cliënt aan wie de HH was geleverd).

- De veelheid aan de aanbestedingsprocedures leidde tot problemen wegens een tekort aan capaciteit, met name omdat gemeenten verschillende eisen stellen aan vorm en inhoud van hetgeen door aanbieders moest worden opgeleverd (zoals de beschrijving van productieprocessen en klachtenregistratie, alsmede van de periodieke rapportages).

8.75 Ook zijn er problemen ontstaan door de onduidelijkheden in de bestekken van een deel van de gemeenten. Vooral waren er onduidelijkheden over de kwaliteitseisen, de gunningcriteria en de weging hiervan.[1031] Overigens zullen ook de gemeenten aanzienlijke kosten (hebben) moeten maken voor het inrichten en gaande houden van een organisatie voor de uitvoering van de WMO. Het lijkt aannemelijk dat deze kosten zijn gefinancierd uit de middelen die het Rijk ten behoeve van de uitvoering van de WMO aan de gemeenten heeft overgedragen. Aangezien aannemelijk is dat het totaal van deze (veel) hoger is dan de kosten die de zorgkantoren door invoering van de WMO konden vermijden, is het voor zorgverlening beschikbare budget met dit verschil afgenomen.

8.76 Een tweede oorzaak van hogere transactiekosten was gelegen in de noodzaak tot het maken van marketingkosten na het winnen van een aanbestedingsprocedure. De concurrentie treedt immers ook nog na de aanbestedingsprocedure op. Dan dienen de door de gemeente gecontracteerde aanbieders van huishoudelijke hulp nog om de gunst van de cliënt te dingen. Deze kosten waren vooral hoger waar de thuiszorgorganisaties buiten hun traditionele verzorgingsgebied zijn gaan aanbieden om het (verwachte) verlies van marktaandeel in hun traditionele verzorgingsgebieden te compenseren en niet afhankelijk te zijn van een of enkele gemeenten als opdrachtgevers. [1032] De redenen dat aanbestedingen buiten het traditionele werkgebied – indien die tot een contract leidden – hogere marketingkosten tot gevolg hadden, zijn dat (i) de aanbieders in die gebieden geen enkele naamsbekendheid hadden en (ii) nog geen banden met verwijzende instanties hadden, zoals huisartsen en ziekenhuizen.[1033]

8.77 Het is duidelijk dat de thuiszorgorganisaties voor de hierboven beschreven aanbestedings- en marketinginspanningen aanzienlijke extra kosten hebben moeten

---

1031 Lessen WMO, Rapport voor MNL, KPMG, mei 2007.

1032 Uit het onderzoek FAOT is gebleken dat meer dan de helft van de ondervraagde instellingen meedeed aan aanbestedingen buiten het oorspronkelijke werkgebied. Zie De Wet maatschappelijke ondersteuning en de arbeidsmarkt van de thuiszorg, Eindrapport, Prismant, mei 2007.

1033 Memo van Concern Control S&TZG aan RvB, 23 oktober 2006, betreffende Verslag presentatie begroting outline 2007: "*Alle partijen* [lees: Vitras, Thuiszorg Groningen en Sensire] *hebben in het kader van de WMO buiten de bestaande geografische markten aangeboden. Dit leidt bij alle groepen tot inspanning op het gebied van marketing en public relations en het maken van projectkosten om deze markten te ontginnen (indien de aanbesteding wordt gegund)*."

maken. Tot op zekere hoogte zijn dergelijke kosten inherent aan de marktwerking die met de invoering van de WMO is beoogd. Desalniettemin heeft met name de uiteenlopende wijze waarop gemeenten hun procedures en eisen hebben ingericht tot flink hogere kosten geleid voor de thuiszorgorganisaties.

8.78 Ten slotte mag niet onvermeld blijven dat de invoering van de WMO heeft geleid tot een flinke vergroting van de behoefte aan werkkapitaal bij de zorgaanbieders. Dit is het gevolg van het feit dat gemeenten doorgaans voor de verleende zorg betalen nadat deze – achteraf – aan hen is gefactureerd, terwijl de zorgkantoren de ingekochte zorg doorgaans (op grond van de gemaakte productieafspraken) bevoorschotten.

F. Anticiperende maatregelen van de thuiszorgsector

8.79 Onderzocht is verder welke maatregelen de thuiszorgorganisaties hebben genomen om de hiervoor beschreven gevolgen van de invoering van de WMO te mitigeren en of de thuiszorgorganisaties voldoende tijd is gegund om dergelijke maatregelen te implementeren.

8.80 Anticiperend op de hiervoor besproken gevolgen van de invoering van de WMO hebben de thuiszorgorganisaties verschillende maatregelen genomen. Interne maatregelen hebben betrekking op het aanpassen van de structuur van de organisatie (zoals de HH in een apart organisatieonderdeel onderbrengen) en het doorvoeren van veranderingen in de bedrijfsvoering met de bedoeling kosten te reduceren. Deze veranderingen hadden betrekking op het contracteren van personeel en het verschuiven naar alfahulpen, het aanpassen van werkprocessen, de vermindering van overhead en niet-productieve uren en op bezuiniging op scholing. De focus kwam – mede doordat alleen nog op basis van een lage gedifferentieerde indicatie kon worden getarifeerd – meer op de schoonmaakwerkzaamheden te liggen. Thuiszorgorganisaties hebben naast interne ook externe maatregelen genomen. Zo is 94% van de thuiszorgorganisaties volgens de Voortgangsrapportage WMO actief geworden op het gebied van samenwerking of fusies. Zo werd er gezamenlijk ingeschreven bij bestekken, of er werden fusieplannen met schoonmaakbedrijven gesmeed.[1034]

1034 De Wet maatschappelijke ondersteuning en de arbeidsmarkt van de thuiszorg, 1e meting, Prismant, november 2006, p. 21-23. Er zijn verschillende voorbeelden bekend van thuiszorgorganisaties die voorafgaand aan en vanaf de invoering van de WMO zijn gaan samenwerken met schoonmaakbedrijven. In het blad Zorgvisie van 10 oktober 2006 wordt bericht dat grote schoonmaakbedrijven met thuiszorgorganisaties BV's oprichten. Een voorbeeld van een dergelijk samenwerkingsverband is de samenwerking tussen schoonmaakbedrijf ISS en thuiszorgorganisatie De Omring. ISS richtte medio 2005 samen met De Omring uit Hoorn de BV Omring Thuisservices (OTS) op. OTS drukt de kosten door met minder managers te werken. Ook het schoonmaakbedrijf Vebego richtte in 2005 een joint-venture Florein op, met de thuiszorgstichting Florence. Dergelijke samenwerkingsverbanden ontstonden al medio 2005. Uit de mediaberichten blijkt dat de thuiszorgorganisaties dergelijke samenwerkingsverbanden aangingen met het oog op de voorziene gevolgen van de marktwerking onder

8.81 De vraag is of de thuiszorgorganisaties voldoende tijd hebben gekregen om de nodige maatregelen effectief door te voeren. Uit het onderzoek van Stichting Faot blijkt dat de anticipatie van de meeste thuiszorgorganisaties op de WMO relatief kort voor de invoering van de WMO (per januari 2007) op gang is gekomen.[1035] Sommige van de ondervraagde thuiszorgorganisaties begonnen al met het doorvoeren van veranderingen vanaf medio 2005. Vanaf september 2006 was 77% van de thuiszorgorganisaties begonnen met het invoeren van veranderingen. In december 2006 waren alle ondervraagde thuiszorgorganisaties begonnen met het doorvoeren van veranderingen.

8.82 Het deel (23%) van de thuiszorgorganisaties dat in september 2006 nog niet was begonnen met het doorvoeren van de veranderingen noemt hiervoor twee redenen.[1036]

8.83 Volgens de ondervraagde thuiszorgorganisaties werd de invoering van de WMO, en *a fortiori* de inhoud van de WMO, nog als onzeker beschouwd totdat de WMO in juni 2006 door de Eerste Kamer werd aangenomen. Er werd branchebreed rekening gehouden met een verdere vertraging van die invoering van een of twee jaar.

8.84 Onderzoekers constateren dat al wel ruime tijd bekend was dat de WMO tot stand zou komen en ook dat de HH dan zou worden aanbesteed in concurrentie. In april 2004 heeft de regering de Tweede Kamer al per brief geïnformeerd over haar voornemens om de WMO in te voeren. Daarom was het voor de aanbieders van HH al geruime tijd mogelijk om anticiperende maatregelen te treffen, althans voor te bereiden, zodat ze beter opgewassen zouden zijn tegen de aankomende concurrentie.[1037] Omdat die concurrentie onder meer werd verwacht van schoonmaakbedrijven, die veelal een veel lagere kostenstructuur hebben, hebben thuiszorgorganisaties daarbij kunnen rekenen op het wegvallen van de veelal goede marges op hun HV-activiteiten en de noodzaak tot aanzienlijke kostenbesparingen bij de productie van thuishulp.

8.85 Daarnaast waren er volgens de thuiszorgorganisaties ook in 2006 nog veel onduidelijkheden over de daadwerkelijke gevolgen van de invoering van de WMO. De meeste gemeenten moesten in 2006 nog beginnen met het voorbereiden van de aanbesteding van HH. Voor veel aanbieders was het toen nog niet bekend hoe hun gemeenten de HH-inkoop zouden organiseren en dit bemoeilijkte een goede anticipatie.

---

de WMO. Zie ook: http://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/nieuws/schoonmaakbedrijven-zien-markt-in-wmo.74860.lynkx (geraadpleegd op 7 juli 2012).

1035 De Wet maatschappelijke ondersteuning en de arbeidsmarkt van de thuiszorg, Eindrapport, Stichting Faot, mei 2007, p. 79.

1036 Zie vorige voetnoot.

1037 Het onderzoek van Faot ondersteunt dit, aangezien het overgrote merendeel van de ondervraagde thuiszorgorganisaties inderdaad stappen hadden ondernomen in september 2006.

8.86 Thuiszorgorganisaties zijn in korte tijd blootgesteld aan een serie zeer ingrijpende wijzigingen in het systeem van opdrachtverlening en bekostiging. Door het samenstel van deze wijzigingen werden andere eisen gesteld aan de aansturing en vermoedelijk ook de bedrijfscultuur van thuiszorgorganisaties. Illustratief in dat verband is het antwoord van Directeur–Generaal Langdurige Zorg van VWS Boereboom in zijn interview op de vraag van onderzoekers of er bij VWS is nagedacht over de vraag hoe snel de sector die cultuuromslag kan maken:

> *Nou, kijk, daar zal ik een heel open en eerlijk antwoord op geven, en dat is dat dit een, laat ik het zo zeggen, dat wij vanuit VWS ons realiseerden dat dat een vrij rabiate en snelle en grote overgang was, die gaat nog in hoog tempo door, en dat toentertijd wel eens zou kunnen zijn overschat, de vaardigheden en de kwaliteiten van bestuurders om daar op een adequate manier mee om te gaan.*

G. Financiering door de Rijksoverheid

(a) Gemeentefonds

8.87 De Rijksoverheid verschaft de gemeenten de middelen ten behoeve van de bekostiging van de hulp bij huishouden onder de WMO, en wel door toevoeging aan het gemeentefonds van een bedrag dat in overeenstemming is met de taakuitbreiding van de gemeente op grond van de WMO. De verantwoording daarover dient primair plaats te vinden op gemeentelijk niveau, waarbij buiten de zorgplicht vanuit de rijksoverheid geen beperkingen aan de gemeentelijke beleidsvrijheid worden opgelegd. Gemeenten zijn niet gehouden om dit geld ook daadwerkelijk aan de huishoudelijke hulp (of aan andere WMO-doelen) te besteden. Indien zij minder uitgeven voor het voldoen aan de hulpvraag van hun burgers, kunnen zij het overschot vrijelijk besteden. Eventuele tekorten op de kosten van HV moeten gemeenten ook zelf dragen.

8.88 Uit de tweejaarlijkse evaluatie van de WMO door het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) van februari 2009 blijkt dat de Nederlandse gemeenten in 2008 in totaal € 149 mln van hun gezamenlijke budget voor HH hebben overgehouden. Het SCP verwachtte toen dat de uitvoering van HH de gemeenten in 2009 meer zou gaan kosten dan voordien. Daarom adviseerde het orgaan het ministerie van VWS om de bespaarde € 149 mln niet van de gemeenten terug te vorderen.[1038] Thuiszorg zou namelijk naar verwachting duurder worden door hogere uurtarieven voor medewerkers en door het voornemen van de wetgever om aanbieders van thuiszorg te verplichten "hun" alfahulpen in dienst te nemen.

[1038] Zie http://www.zorgvisie.nl/Nieuws/05196/Miljoenenoverschot-op-Wmobudget.htm (geraadpleegd op 7 juli 2012).

8.89 Niettemin hebben de gemeenten in 2009 in totaal bijna € 210 mln overgehouden van de bedragen die zij van het Rijk voor HH hebben ontvangen. Dat meldde het SCP in een 'Definitief advies over het WMO-budget huishoudelijke hulp voor 2009'.[1039] Het overschot bleek grotendeels toe te schrijven aan lager dan verwachte productprijzen. Ook een lagere dan verwachte volumegroei en een verschuiving van duurdere naar goedkopere producten hebben volgens het rapport bijgedragen aan het overschot.[1040]

(b) Subsidies van de Rijksoverheid

8.90 In de periode 2007-2009 heeft de Rijksoverheid verscheidene onderzoeken laten uitvoeren als reactie op de negatieve geluiden van de bij de thuiszorg betrokken partijen.[1041] Als vervolg hierop heeft VWS in de jaren 2007 – 2010 verschillende subsidies beschikbaar gesteld.

8.91 In 2007 is € 20 mln beschikbaar gemaakt om incidentele problemen op de arbeidsmarkt te redresseren.[1042] De subsidie kon worden ingezet voor de om-, her-, en bijscholing van thuishulpen, maar ook voor loonsuppletie, herplaatsings- en mobiliteitsbevorderende maatregelen. Per sluitingsdatum van de mogelijkheid tot het doen van een subsidieaanvraag, 15 oktober 2007, had VWS van 39 thuiszorg-organisaties een subsidieverzoek ontvangen. Vervolgens zijn alle subsidieaanvragen inhoudelijk getoetst aan de criteria van de subsidieregeling en besproken in de zogenaamde beheerscommissie. Hierin zaten vertegenwoordigers van organisaties van werkgevers (Actiz en Branchebelang Thuiszorg Nederland), van werknemers (CNV, ABVAKABO FNV, Unie Zorg en Welzijn) en van gemeenten (VNG). In totaal hebben 18 thuiszorginstellingen een subsidie toegewezen gekregen voor een totaalbedrag van € 11 mln. De subsidie was bedoeld voor de ruim 7.000 medewerkers van die instellingen. De subsidieaanvragen van 21 thuiszorg-instellingen zijn buiten behandeling gelaten omdat ze niet voldeden aan de voorwaarden van de regeling.

8.92 Op 15 februari 2008, mede ter uitvoering van de motie van Tweede Kamerlid Van Geel,[1043] is door VWS in 2008 nog eens € 40 mln vrijgemaakt om gedwongen ontslagen in de thuiszorgsector te voorkomen en loopbaanperspectieven te creëren

---

1039 Definitief advies over het WMO-budget huishoudelijke hulp voor 2011, Sociaal en Cultureel Planbureau aan het Bestuurlijk overleg financiële verhoudingen, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, augustus 2010.

1040 Zie http://www.zorgvisie.nl/Financien/09480/SCP-Fors-overschot-op-Wmobudget-gemeenten. htm (geraadpleegd op 7 juli 2012).

1041 Deze onderzoeken zijn beschreven in de Eerste Voortgangsrapportage, zie voetnoot 34, Tweede Voortgangsrapportage, zie voetnoot 46, Derde Voortgangsrapportage, 2 juni 2008, zie http://www.invoeringwmo.nl/sites/default/documenten/ DMO2849535A.doc.

1042 Regeling van de Staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport van 27 juli 2007, nr. DMO-2786050, houdende vaststelling van regels voor het verstrekken van subsidie in verband met personele gevolgen bij de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning.

1043 Tweede Kamer, vergaderjaar 2007-2008, Kamerstukken 31 200, nr. 16 van 20 september 2007.

voor medewerkers in de sector. De minister wilde de beschikbare middelen inzetten om te bewerkstelligen dat oud-werknemers die als gevolg van de WMO-aanbestedingen in een alfahulpconstructie terecht waren gekomen weer bij thuiszorginstellingen in vaste loondienst werden genomen. De motie Van Geel heeft geresulteerd in een tweetal subsidieregelingen voor thuiszorgorganisaties, die beide op 18 juni 2008 in werking zijn getreden.[1044]

8.93 Voor de jaren na 2008 heeft VWS nog eens € 10 miljoen beschikbaar gesteld. In 2008 heeft VWS intensief overleg gevoerd met organisaties van werkgevers, werknemers en van gemeenten over de wijze waarop deze middelen het beste ingezet zouden kunnen worden. Uiteindelijk is daarover met partijen overeenstemming bereikt. Dit heeft geresulteerd in een tweetal subsidieregelingen, waarop thuiszorgaanbieders een beroep konden doen.[1045] De regelingen hebben zowel betrekking op het kalenderjaar 2009 als 2010.

H. Tussenconclusie

8.94 De invoering van de WMO heeft tot een aantal gevolgen geleid, die er in samenhang toe hebben bijgedragen dat de HH-tak van (iets) meer dan tweederde van de thuiszorgorganisaties in 2007 en ook in 2008 verlieslatend is geweest.

8.95 Ten eerste zijn per HH-product lagere tarieven gerealiseerd. Alhoewel de door de diverse bronnen genoemde cijfers onderling enigszins verschillen,[1046] lijken de tarieven gemiddeld genomen niet te zijn gebaseerd op enige relatie tot een reële kostprijs.

8.96 In de gevallen waarin die tarieven zijn bepaald door middel van het Zeeuwse aanbestedingsmodel of op basis van lage maximumtarieven, is het de vraag of de gemeenten deels verantwoordelijk zijn voor de te lage tarieven, gelet op de centrale en sturende rol die zij hebben in de inkoop en levering van HH. Weliswaar zijn de thuiszorgorganisaties uiteraard primair verantwoordelijk voor het niveau van de door hen aangeboden prijzen, maar de lage vaste of lage maximumprijzen stelden de aanbieders voor een lastig dilemma:

- ofwel een verlieslatend contract accepteren en trachten de kosten zoveel mogelijk terug te dringen, hetgeen dan haast steeds ook ten koste van de

---

1044 Subsidieregeling mobiliteitsbevordering thuiszorgsector 2008, Regeling van de Staatssecretaris van VWS van 5 juni 2008, nr. DMO-2852678, houdende vaststelling van regels voor het verstrekken van subsidie in verband met het bevorderen van mobiliteit in de thuiszorgsector 2008 (Subsidieregeling mobiliteitsbevordering thuiszorgsector 2008), Jaargang 2008, nr. 113.

1045 Subsidieregeling werkgelegenheidsbevordering thuiszorgsector 2009/2010 en Subsidieregeling mobiliteitsbevordering thuiszorgsector 2009/2010.

1046 Zie Eerste Voortgangsrapportage en het daarin genoemde onderzoek van Research voor Beleid (zie voetnoot 978), het onderzoek van Prismant (zie voetnoot 1032) en het onderzoek van PwC (zie voetnoot 48).

werknemers en alfahulpen zou gaan, omdat hun arbeidskosten nu eenmaal het overgrote deel van de kostprijs vormen,

- ofwel niet inschrijven, met het zeer aanzienlijke risico dat de primaire doelstelling als instelling, te weten het verlenen van (thuis)zorg aan hulpbehoevenden, niet meer zou kunnen worden gerealiseerd en dat cliënten en (opnieuw) het personeel daarvan de dupe zouden worden. Bij niet inschrijven zou een reorganisatie immers onvermijdelijk zijn, tenzij de organisaties die wel inschreven en ook gegund krijgen, bereid zouden blijken het personeel geheel of gedeeltelijk over te nemen.

8.97 De reeds besproken wetswijziging die de tarifering van de gemeenten per september 2012 aan banden legt, is een sterke aanwijzing dat de hoogte van de tarieven na de invoering van de WMO inderdaad vaak niet voldoende was voor een gezonde thuiszorgorganisatie. Door het vervallen van de eis dat aanbieders beschikken over een WTZi-toelating is deze markt bewust voor schoonmaakbedrijven opengesteld. De concurrentie spitste zich daardoor toe op de prijs, hetgeen invloed had op het karakter van de thuishulpdienstverlening: het leveren van "zorg" verschoof steeds meer daar in het leveren van schoonmaakdiensten.

8.98 Thuiszorgorganisaties hielden wel rekening met een prijsdaling als gevolg van de WMO, maar onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of de mate waarin de prijzen zijn gedaald, goed voorspelbaar is geweest.

8.99 In de tweede plaats zijn er flinke verschuivingen opgetreden in de productmix HH1 en HH2, als gevolg van de gedifferentieerde indicaties van de gemeenten in combinatie met de indicatiegerichte tarieven. De vraag is of en in hoeverre aanbieders deze verschuiving hebben kunnen zien aankomen.

- Het lijkt erop dat thuiszorgaanbieders uit de beschrijving van activiteiten in de HV-indicaties van voor 2007 hadden kunnen opmaken (i) dat er (veel) minder HV2 werd gevraagd dan er voor invoering van de WMO door veel aanbieders werd geleverd, en (ii) dat de productmix onder de WMO (veel) meer HV1/HH1 zou kunnen gaan bevatten.

- Ook wijst in die richting dat de productmix in de jaren tussen 2000 en 2006 sterk in de richting van de duurdere HV2-diensten was verschoven, met een stijging van de gemiddelde opbrengst per uur tot gevolg: ook dat was een aanwijzing dat een zekere beweging in de omgekeerde richting zou kunnen gaan plaatsvinden.

- Voorts was bekend dat landelijke en gemeentelijke overheden op HV/HH wilden bezuinigen; dit zou naast een druk op de tarieven kunnen leiden tot minder en lagere indicaties. Onderzoekers hebben niet kunnen constateren

dat in de branche in 2006 al algemeen rekening werd gehouden met minder en lagere indicaties als gevolg van de WMO en evenmin of daadwerkelijk sprake is geweest van een significante vermindering of verlaging van de indicaties.

Onderzoekers concluderen dat de introductie van gedifferentieerde indicaties en daarmee ook (gelet op de indicatiegerichte tarieven) een verschuiving van de productmix na invoering van de WMO voorzienbaar was. Het lijkt echter aannemelijk dat dit niet gold voor het tempo waarin die verschuiving zich bij sommige gemeenten voltrok en mogelijk ook in mindere mate voor de omvang van die verschuiving.

8.100 De differentiatie in de indicaties naar HH1 en HH2 per 2007, in combinatie met de indicatiegerichte tarieven, heeft een aanzienlijk negatief effect gehad op de rentabiliteit van de thuiszorgaanbieders. Voor zover sprake is geweest van een vermindering van het aantal indicaties of een verlaging van (de zwaarte van) de geïndiceerde hulp, geldt daarvoor hetzelfde. Deze negatieve effecten zijn allereerst opgetreden bij aanbieders die de samenstelling van hun personeelsbestand niet (tijdig) op de nieuwe gedifferentieerde vraagverhoudingen hadden afgestemd. Maar ook de verschuivingen naar lagere indicaties hebben (waar daarvan sprake was) reeds op zichzelf geleid tot lagere gemiddeld gerealiseerde uurtarieven, lagere marges en een lagere omzet en derhalve een lager dekkingsbijdrage van HH aan de overheadkosten. Het tijdig afstemmen van het personeelsbestand was met name lastig voor aanbieders die hun eigen personeel nu net zoveel mogelijk hadden opgeleid en ingezet voor HV2. Voor hen was extra onwelkom dat dit product vanaf 2007 (als gevolg van gedifferentieerde indicaties en indicatiegerichte tarieven) nu juist flink minder kon worden geleverd. Hierdoor hadden ze begin 2007 te veel (te) duur personeel voor wat er onder de WMO van ze bleek te worden gevraagd.

8.101 Als laatste hebben de thuiszorgorganisaties aanzienlijk meer transactiekosten moeten maken door de verhoogde marktwerking, zowel tijdens als na de aanbestedingsprocedures.

I. De werkmaatschappijen van MNL

8.102 Na de invoering van de WMO hebben ook de werkmaatschappijen van MNL te kampen gekregen met de hiervoor beschreven negatieve gevolgen van de WMO op de resultaten van hun HH-activiteiten. De met die activiteiten gegenereerde omzet beliep in de Onderzoeksperiode ongeveer 20% van de totale omzet van het Meavita-concern, maar liep per werkmaatschappij uiteen.[1047]

[1047] Dit percentage is niet exact te berekenen, omdat de HH-activiteiten tot 2007 onderdeel waren van de op grond van de AWBZ gefinancierde thuiszorgactiviteiten en niet steeds apart werden gerapporteerd.

8.103 Voor zover onderzoekers hebben kunnen reconstrueren,[1048] bedraagt het WMO-gerelateerde verlies van het MNL-concern in 2007 en 2008 (inclusief de mutaties in de voorzieningen waartoe gedurende deze jaren is besloten) en de samenstellende delen (in 2006) in totaal € 23,5 mln. Dit verlies is berekend volgens onderstaande tabel enals volgt over de vier werkmaatschappijen verdeeld:

Tabel: Cumulatieve resultaten HH-activiteiten

Werkmaat-schappij in mln €	Stand Wmo voorziening begin '07	Resultaat Wmo '07	Resultaat Wmo '08	Stand Wmo Voorzie-ning ultimo'08	Totaal
Meavita West	- 5.9[1049]	- 5.3[1050]	- 7.2[1051]	1.9[1052]	- 16.5
Sensire	- 5.1[1053]	- 0.8[1054]	0.3[1055]	3.4[1056]	- 2.3
Vitras/CMD	- 2.9[1057]	- 1.3[1058]	- 1.0[1059]	1,8[1060]	- 3.4
Thuiszorg Groningen	- 4.8[1061]	1.2[1062]	kleine winst[1063]	2.3[1064]	- 1.3
Totaal					- 23.5

Bovendien zijn in verband met de deconfiture van Meavita West en TZG voor deze entiteiten geen jaarrekeningen 2008 meer opgemaakt.

1048 In verband met het feit dat over 2008 voor Meavita West en TZG geen jaarrekeningen meer zijn opgemaakt, berusten de hier genoemde bedragen niet geheel op geverifieerde cijfers; de bronnen zijn genoemd in de punten uit dit rapport waarnaar in dit onderdeel wordt verwezen.

1049 Geconsolideerde jaarrekening Meavitagroep 2007.

1050 Geconsolideerde jaarrekening Meavitagroep 2007.

1051 Zie punt 8.110.

1052 Zie punt 8.104.

1053 Binnen MNL is in 2007 op consistente wijze de hoogte van de benodigde voorzieningen bepaald. Als gevolg hiervan heeft in de Geconsolideerde jaarrekening 2007 van Sensire een aanpassing plaatsgevonden in de beginstand 2007 van de reorganisatievoorziening van € 6,3 mln naar € 5.1 mln. Zie verder punten 8.180 e.v.

1054 Geconsolideerde jaarrekening 2007 van Sensire.

1055 Geconsolideerde jaarrekening 2008 van Sensire.

1056 Geconsolideerde jaarrekening 2008 van Sensire

1057 Geconsolideerde jaarrekening 2007 Vitras/CMD; zie ook punt 8.200.

1058 Geconsolideerde jaarrekening 2007 Vitras/CMD; zie ook punt 8.199.

1059 Geconsolideerde jaarrekening Vitras/CMD 2009.zie ook punt 8.199.

1060 Geconsolideerde jaarrekening Vitras/CMD 2009.

1061 Geconsolideerde jaarrekening 2007 van TZG.

1062 Geconsolideerde jaarrekening 2007 van TZG, reactie van Curatoren op het Conceptveslag, p.3, en informatie van curatoren van TZG aan onderzoekers per e-mail van 18 juli 2013.

1063 Ontvlechtingsplan van Boer & Croon van 19 januari 2009; zie ook punt 8.227.

1064 Reactie van Curatoren op het Conceptverslag, p.3

8.104 Onderzoekers merken op dat deze opstelling slechts een grove indicatie is van de WMO-verliezen. Omdat de jaarrekening 2008 van Meavita West in verband met het faillissement niet is opgemaakt, is onduidelijk wat de stand per ultimo 2008 is geweest van de WMO-voorziening van Meavita West. Onderzoekers hebben vastgesteld dat er gedurende 2008 reorganisaties zijn uitgevoerd bij Meavita Thuishulp B.V. (**Hulp B.V.**) Voor een grove indicatie van het WMO-resultaat van het gehele Meavita-concern hebben onderzoekers aangenomen dat de voorziening bij Meavita West aan het eind van 2008 nog € 1,9 mln beloopt.[1065]

8.105 In bovenstaande opstelling gaan onderzoekers er – ten aanzien van alle werkmaatschappijen – vanuit dat de uitputting van de voorzieningen geheel is geschied voor reorganisaties in verband met de WMO. Dit uitgangspunt is voor deze opstelling gekozen omdat de invoering van de WMO – voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen – de belangrijkste aanleiding is geweest voor het vormen van deze voorzieningen.[1066] Voor zover de voorzieningen tevens zouden zijn gebruikt voor andere reorganisaties, zijn de hier vermelde bedragen derhalve te hoog.

8.106 MNL heeft in 2007 blijkens genoemd PwC-rapport "Hoe houdt de VVT-Sector zich Financieel Staande"[1067] een nagenoeg gemiddeld verlies geleden in de HH-tak, in vergelijking met andere aanbieders van HH. De gemiddelde negatieve marge gerealiseerd in de HH-tak van in totaal 92 onderzochte thuiszorgorganisaties[1068] bedroeg volgens het rapport in het jaar 2007 6,7%. Uit de geconsolideerde jaarrekening van MNL van 2007 blijkt dat het concern bijna € 7,5 mln verlies heeft geleden op de WMO. De HH-opbrengsten van MNL waren in 2007 ongeveer € 108 mln, zodat MNL derhalve een negatieve marge had van 6,8 %. Onderzoekers tekenen wel aan dat een vergelijking met de door PwC genoemde negatieve marge mogelijk mank gaat omdat niet duidelijk is of de 92 onderzochte instellingen voorzieningen hebben getroffen en of deze in de berekening van de marge zijn betrokken, hetgeen in genoemde MNL-cijfers niet het geval is. De bovenstaande cijfers maken duidelijk dat alle aanbieders van HH in 2007 financiële klappen hebben moeten incasseren ten gevolge van de invoering van de WMO.

8.107 De werkmaatschappijen hebben deels gezamenlijk en deels afzonderlijk van elkaar de voorbereidingen getroffen met het oog op de invoering van de WMO.[1069] In dit

---

1065 Zie punt 8.113.

1066 Zie bijvoorbeeld het Accountsverslag 2006 van Sensire, waar wordt gesproken over een WMO-voorziening van € 6,4 mln terwijl de totale reorganisatievoorziening per ultimo 2006 blijkens de jaarrekening € 6,3 mln bedroeg.

1067 Zie voetnoot 1012.

1068 Deze 92 onderzochte thuiszorgorganisaties vertegenwoordigden 60% van de omzet van totale extramurale zorg in Nederland en 70% van het totale budget WMO.

1069 Zie bijvoorbeeld de RvB Rapportage aan RvB 12 mei en de Rapportage aan RvB 14 juni 2006 van Vitras.

onderdeel I. wordt onderzocht in hoeverre de thuiszorgaanbieders die (later) deel werden van het Meavita-concern (de werkmaatschappijen) afzonderlijk op de invoering van de WMO en de daarmee gepaard gaande veranderingen hebben ingespeeld. In het volgende onderdeel J komen vervolgens de maatregelen van S&TZG en vanaf 2007 MNL voor het gehele concern aan de orde.

(a) Meavita West

(i) Financiële resultaten HH-activiteiten Meavita West

8.108 De cijfers van Stichting Meavita Thuiszorg en Hulp B.V. zijn (tezamen met de andere onderdelen van Meavita West) geconsolideerd in de geconsolideerde jaarrekening van Meavita West. De HH-activiteiten zijn pas vanaf de invoering van de WMO per begin 2007 separaat in de geconsolideerde jaarrekening van Meavita West vermeld; voordien waren ze onderdeel van de op grond van de AWBZ gefinancierde thuiszorgactiviteiten. De hierna opgenomen cijfers zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening van Meavita West. Kortheidshalve wordt dan ook gerefereerd aan de cijfers van Meavita West.

8.109 In het jaar 2007 bedroeg de omzet van de HH-activiteiten van Meavita West ruim € 36 mln, oftewel 21% van de totale omzet van Meavita West en 33% van de totale HH-omzet van het Meavita-concern als geheel. In 2006 hebben zowel de HH-omzet als het eerste percentage bij Meavita West marginaal lager gelegen.[1070] De jaarrekening 2008 is voor Meavita West niet opgemaakt in verband met haar deconfiture in het voorjaar van 2009.

8.110 Meavita West heeft in 2007 een verlies geleden in de HH-tak van € 5.3 mln.[1071] Volgens het 7e Faillissementsverslag van de curatoren van Hulp B.V. van 31 mei 2012 blijkt uit de bij het faillissementsverzoek overgelegde winst- en verliesrekening dat Hulp B.V. over 2008 een verlies zou hebben geleden van € 7,2 mln (niet-geconsolideerd).

8.111 Een prominente oorzaak van de WMO-gerelateerde verliezen van Meavita West is haar dienstverlening aan de Gemeente Den Haag, haar grootste opdrachtgever voor HH. De levering op grond van de verlieslatende overeenkomst met de Gemeente

---

1070 Zie Jaarplan en begroting 2007 van Meavitagroep van 20 december 2006, Bijlage 3: Exploitatie-rekening Hulp: prognose opbrengsten Hulp € 33,5 mln. De totale resultaten van Meavita West in 2006 waren blijkens de jaarrekening € 167,4 mln. Het 7e Faillissementsverslag van de curatoren van Hulp B.V. van 31 mei 2011 vermeldt voor deze rechtspersoon voor 2006 en 2007 omzetten van slechts € 18,6 mln resp. € 34,6 mln. De discrepantie voor 2006 met het Jaarplan zou verklaard kunnen worden door de geleidelijkheid van de overgang van de HH-activiteiten naar Hulp B.V. (zie punt 8.123), waardoor mogelijk in 2006 nog resultaten van HH-activiteiten in de Stichting Meavitagroep zijn geboekt. Deze veronderstelling ligt in lijn met het feit dat de discrepantie tussen genoemde bronnen voor 2007 slechts ongeveer € 1,5 mln bedraagt.

1071 Meavitagroep Jaarrekening 2007.

Den Haag is op 1 oktober 2007 van start gegaan, zodat de negatieve gevolgen daarvan maar in beperkte mate in de resultaten 2007 tot uitdrukking zijn gekomen.

8.112 In 2007 heeft Meavita West geen subsidie ontvangen voor de opvang van de gevolgen van de WMO. Volgens Van de Meeberg[1072] was dit omdat in de gemeente Den Haag pas op 1 oktober 2007 met levering op grond van de WMO is gestart. In 2008 heeft Meavita West een relatief groot deel van de beschikbare subsidie gekregen, ter waarde van bijna € 1 mln. Deze is in bovengenoemd resultaat verwerkt.

8.113 Meavita West heeft reeds ten laste van het resultaat van 2005 een reorganisatievoorziening getroffen met een omvang van een kleine € 2 mln voor medewerkers die boven formatie zijn verklaard bij de transitie van de HH naar Hulp B.V. in het kader van de WMO. [1073] Aan de per ultimo 2005 bestaande reorganisatievoorziening is in 2006 € 1,2 mln onttrokken, hetgeen lijkt te betekenen dat (een deel van) de aangekondigde reorganisatie voor dit bedrag is uitgevoerd. Ten laste van het resultaat 2006 is vervolgens met het oog op de personele gevolgen van de WMO een nieuwe reorganisatievoorziening getroffen van ruim € 5 mln, waardoor het totaal aan reorganisatievoorzieningen per ultimo 2006 uitkwam op € 5,9 mln.[1074] In 2007 is daaraan echter maar ruim € 500.000 onttrokken. Dit betekent dat van de reorganisatie waartoe in 2006 is besloten, in 2007 maar voor een zeer gering deel kan zijn uitgevoerd. Ten laste van het resultaat 2007 is vervolgens wel nog eens een reorganisatievoorziening getroffen van ruim € 3,5 mln, zodat het totaal van de reorganisatievoorzieningen per ultimo 2007 uitkwam op ruim € 9 mln.[1075] Naar onderzoekers hebben begrepen is een klein deel van deze voorziening bestemd (en gebruikt) voor de reorganisatie van het Meavita Dienstencentrum. Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of en hoe het restant is besteed. Medio november 2008 bestond de verwachting bij Meavita West[1076] dat in 2008 € 7,1 mln aan deze voorziening zou moeten worden onttrokken en dat de rest zou worden gebruikt voor loonsuppleties aan medewerkers van Hulp B.V. gedurende de eerste maanden van 2009.

1072 Zie notulen bijeenkomst vakorganisaties en MNL, 13 december 2007.

1073 Toelichting op de geconsolideerde balans 2006, p. 31. Voor het treffen van een reorganisatievoorziening moet aan drie voorwaarden zijn voldaan: (i) het bestuur moet tot de reorganisatie hebben besloten, (ii) er moet een Sociaal Plan komen volgens hetwelk de reorganisatie zal worden uitgevoerd, en (iii) de geraakte medewerkers moeten van de reorganisatie in kennis zijn gesteld, zodat de onherroepelijkheid ervan vaststaat. Een reorganisatievoorziening heeft derhalve betrekking op een specifieke reorganisatie.

1074 Overigens is (volgens Hilverda van E&Y, destijds accountant van Meavita West, in zijn interview; p. 2 van 22) nauw overleg gevoerd tussen (de accountants van) alle werkmaatschappijen ten behoeve van een consistente gedragslijn ten aanzien van de reorganisatievoorzieningen voor de WMO.

1075 Toelichting op de geconsolideerde balans 2007 van Meavitagroep, p. 27.

1076 Review Meavita West Q3 2008 van 18 november 2008 van De Vente aan de RvB. .

(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I): invoering WMO

8.114 In deze paragraaf beschrijven onderzoekers in hoeverre Meavita West heeft geanticipeerd op de gevolgen van de invoering van de WMO en welke factoren hebben geleid tot de verlieslatendheid van de HH-activiteiten van Meavita West. Na enkele algemene opmerkingen bespreken onderzoekers de afsplitsing van de HH-activiteiten, de zogenaamde ketenomkering en de rol van Henk de Vries en ten slotte de kostprijzen en de samenstelling van het personeelsbestand.

1. Algemeen

8.115 Meavita West heeft op bepaalde vlakken al in een relatief vroeg stadium geanticipeerd op de verwachte effecten van de invoering van de WMO. De algemene verwachting was dat de tarieven voor HH als gevolg van de marktwerking en de aanbestedingen door gemeenten op grond van de WMO fors zouden gaan dalen. Van de Meeberg schrijft hierover in "De Ondergang van mijn Meavita":

> *Nou loop ik lang genoeg mee om te weten dat als het Rijk taken overhevelt naar de gemeenten dat er dan meer aan de hand is: of het Rijk komt er niet meer uit, omdat het te ingewikkeld is geworden of de maatregel ontaardt in een bezuiniging. De parlementaire behandeling van de Wet heeft lang geduurd en brancheorganisaties hebben volop gewaarschuwd dat het uit elkaar halen van de AWBZ vermoedelijk een verslechtering zou betekenen voor de kwaliteit en de service.* […] *We wisten dat de invoering van de WMO zou betekenen dat de huishoudelijke hulp anders georganiseerd zou moeten worden en vooral dat onze kostenstructuur dan vermoedelijk te hoog zou zijn en dus verlaagd moest worden.*[1077]

8.116 Van de Meeberg verklaart in zijn interview over de uitdaging van de WMO echter ook dat er ten aanzien van de gevolgen van de invoering van de WMO te optimistisch is gedacht:

> "*Ja, ik weet het. Kijk, als je terugkijkt naar de jaren daarvoor en hoe het allemaal ging en hoe geweldig wij verdienden, zo alle drie Sensire Thuiszorg Groningen en Meavita. En dat wij nog in de euforie zaten van: nou ja, we lopen geen enkel financieel risico. Het enige risico is die Wmo, maar ach dat redden we ook wel en daar gaan we voorzieningen voor treffen. Dus, wij waren te optimistisch.* […] *Maar wij waren eigenlijk denk ik in die tijd te optimistisch. We hadden [het] te weinig door. Ik weet niet of iemand anders het door had, maar te weinig door wat er precies ons te wachten stond in combinatie van een heleboel dingen tegelijk.*"

1077 Van de Meeberg, '*De Ondergang van mijn Meavita*', 11e druk, p. 73.

8.117 Al op 28 september 2004[1078] heeft de RvB van Meavita West de invoering van de WMO besproken met haar RvT, en wel op basis van een voorstel om (tezamen met Sensire, Icare en TZG) een landelijke organisatie op te richten ter ondersteuning van de thuishulpactiviteiten van de partners. Deze landelijke organisatie zou een vennootschap onder firma of besloten vennootschap moeten worden onder de naam ThuishulpNederland.nl. waarin alle vier de partners voor gelijke delen zouden deelnemen. Voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen, is dit plan niet gerealiseerd. Uit de notitie waarin het voornoemde werd besproken blijkt dat Meavita West er toen reeds rekening mee hield dat de afsplitsing van de HH uit de AWBZ zou leiden tot ingrijpende verslechtering van de marktomstandigheden:

> *Daarom houdt Meavita er rekening mee dat beperkende maatregelen (productieplafond of lagere tarief) al in 2005 aan de orde zijn.* […]
>
> *Duidelijk is wel dat het budget (landelijk gezien) aanzienlijk lager zal zijn dan het huidige budget.* […]
>
> *Meavita* […] *zal* […] *een marktconforme prijs moeten gaan rekenen in de nieuwe tijd zullen de voortbrengingskosten tenminste 30% lager moeten zijn als Meavita een concurrentie positie wil behouden. Een dergelijke verlaging van de kostprijs* […] *betekent dat een radicale verandering moet worden doorgevoerd.*
>
> *Er zijn ook andere opties onderzocht*. […] *Ten slotte is ook overwogen of thuishulp ook kan worden georganiseerd samen met de schoonmaak-branche. Onze concurrent Haaglanden (Florence) heeft daarvoor gekozen. Wij vinden dat geen goede keuze omdat in onze ogen thuishulp* […] *een geheel ander product is dan schoonmaken.*

8.118 In de aanloop naar de mogelijke oprichting van een landelijke organisatie is door Boer & Croon onderzoek gedaan naar de vraag hoe thuishulporganisaties de kosten, en met name de overheadkosten, kunnen verlagen. Zoals Van der Veer in haar interview verklaart, is daaruit het plan van de ketenomkering voortgekomen. Ook leidde genoemd onderzoek van Boer & Croon tot de aanbeveling om de hulpactiviteiten los te maken van de rest van de thuiszorgactiviteiten en onder te brengen in een aparte rechtspersoon. Deze twee plannen worden in de volgende paragraaf (in omgekeerde volgorde) besproken.

8.119 Hoewel niet specifiek ter voorbereiding op de invoering van de WMO, is Meavita West al in 2005 een project gestart ten behoeve van de bundeling van de administraties van haar samenstellende delen, waaronder Stichting Meavita Woonzorg, Stichting Meavita Thuiszorg en Hulp B.V. Zoals hierna in hoofdstuk 9 is beschreven, is dat project, Vita Plaza geheten, mislukt en heeft Meavita West het

---

[1078] Notitie over ThuishulpNederland.nl voor de vergadering van de RvT op 28 september 2004.

hele jaar 2007 te kampen gehad met onbetrouwbare of zelfs ontbrekende cijfers, zodat er geen goed zicht was op de resultaatsontwikkeling.

8.120 Daarnaast heeft Meavita West een Task Force WMO ingesteld en een projectteam. De Task Force WMO was verantwoordelijk voor strategische beslissingen, bijvoorbeeld over de (geografische) gebieden waar werd ingeschreven. De Task Force is door een externe adviseur begeleid. Onder de Task Force functioneerde het projectteam, dat bestond uit de directeur Hulp, de marketing manager en twee extern ingehuurde projectmanagers. Dit projectteam heeft de informatie verzameld binnen de organisatie voor de aanbestedingen en de offertes geschreven.[1079]

2. Het afsplitsen van de HH-activiteiten

8.121 In augustus 2005 heeft de RvB van Meavita West besloten (welk besluit op 26 september 2005 door de RvT is goedgekeurd) om haar HH-activiteiten per 1 januari 2006 onder te brengen in een op te richten besloten vennootschap: Hulp B.V. Deze is op 13 december 2005 opgericht door Meavita Participaties B.V. met benoeming van Stichting Meavitagroep als enig directeur.

8.122 Het doel van deze maatregel was het duidelijk maken wat wel en niet tot de HH-tak behoorde en het verlagen van de op de hulpactiviteiten drukkende (indirecte) kosten van management, planning en ondersteuning. Naast de hiervoor genoemde doelen van deze verzelfstandiging (lagere overhead, meer transparantie) zou het overbrengen van de hulpactiviteiten de risico's voor het gehele concern verlagen, onder meer omdat die activiteiten na afsplitsing zo nodig gemakkelijker zouden kunnen worden verkocht.

8.123 In de loop van 2006 is het betrokken directe personeel naar Hulp B.V. overgegaan.[1080] Het overgrote deel van het indirecte personeel is echter in dienst van Meavita Thuiszorg achtergebleven, zodat het bleef drukken op de overige thuiszorgactiviteiten, en zou daar moeten worden gereorganiseerd. [1081] Zie hierover ook Haverkamp (controller Meavita West) in zijn interview:

> Onderzoeker: *Maar hulp zat toen in een aparte BV?*
>
> *Ja, maar eigenlijk de facto pas vanaf 2007. Daarvoor was het fictief. En als je de kosten van die twee kostenplaatsen met het directe personeel overhevelt naar een jaarrekening Hulp, en je maakt geen doorberekening van de overheadkosten* […]

1079 Meavita Nederland, Lessen WMO, KPMG, mei 2007, p. 40.

1080 Interview Zanin (concerncontroller Meavita West in 2006) van 25 november 2011, p. 9.

1081 Zie Jaarplan en begroting 2007 van Meavitagroep. 20 december 2006, Bijlagen 2 en 3: Exploitatie-rekening Hulp B.V., waaruit blijkt dat Thuiszorg toen 184 FTE aan indirect personeel had op 691 FTE aan direct personeel, terwijl Hulp B.V. op 625 FTE aan direct personeel slechts beschikte over 16 FTE aan indirect personeel.

Onderzoeker: *Dan ziet het er heel prettig uit.*

Ja, dan ziet het er goed uit.

Onderzoeker: *Is dat wat er gebeurd is?*

Ja, dat denk ik.

8.124 Haverkamp verklaart ook dat Meavita West inzag dat de HH-tak niet meer als melkkoe zou kunnen dienen, na de invoering van de WMO:

> *De WMO zat eigenlijk in de portefeuille van Van de Meeberg. Er was natuurlijk wel een idee over, waar het nu naartoe ging met de WMO. Het was duidelijk dat er een behoorlijke prijsdruk zou ontstaan op de prestaties in de WMO. Waar voorheen de huishoudelijke hulp voor een thuiszorgorganisatie één van de* cash cows *was, daar was duidelijk dat die zou gaan verdwijnen. De vraag was wel even waar het toe zou leiden. In ieder geval was er het idee dat we het op een betere manier moesten organiseren met minder overhead. Er moet meer van de planning door de mensen zelf worden gedaan, de ketenomkering. Daan heeft daarvoor Henk de Vries in de arm genomen. Henk de Vries is een interim manager* [...] .

3. Ketenomkering, Frames en Henk de Vries

8.125 Met de term "ketenomkering" werd bedoeld dat de teams van thuishulpen (veel van) hun eigen planningswerkzaamheden zouden uitvoeren (zelfsturend zouden worden), waardoor de planners op kantoor overbodig zouden worden. Onderzoekers hebben begrepen dat ook bedrijven in andere sectoren (waaronder KPN) wel ketenomkering hebben toegepast bij de reorganisatie van een uitvoeringsorganisatie. Van der Veer verklaart:[1082]

> *[M]en had toen de indruk dat men 1/3 ongeveer op de prijs kon verminderen, dat was best veel, van toen € 27 naar € 19. We hebben ook steeds op € 19 gefocust, dat is ook wat wij in Den Haag constant in ons hoofd hebben gehad.*

8.126 Al in 2005 is een aanvang gemaakt met implementatie van de ketenomkering bij de hulpactiviteiten. Daarvoor heeft de RvB een beroep gedaan op Henk de Vries, een consultant die reeds sinds 2003 trainingen voor Meavita verzorgde. De Vries werd op interim-basis als full time projectleider aangesteld en belast met de voorbereidingen voor de reorganisatie van de hulpactiviteiten en (later) de ontvlechting daarvan uit Meavita Thuiszorg. De werkzaamheden van De Vries werden aan Meavita Thuiszorg gefactureerd door ACAD&T B.V., een vennootschap waarvan De Vries via zijn persoonlijke houdstervennootschap HeVrie Holding B.V.

[1082] Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 83

enig aandeelhouder en enig bestuurder was. In de periode tussen 10 oktober 2003 en 1 maart 2006 heeft ACAD&T B.V. ruim € 315.000 aan Meavita Thuiszorg gefactureerd.

8.127 Meavita West maakte voor (onder meer) de productieadministratie van alle woon- en thuiszorgactiviteiten, waaronder ook de hulpactiviteiten, gebruik van het systeem Thuiszorg Informatie Systeem (**TIS**). TIS was een softwarepakket dat was geïnstalleerd op de apparatuur van Meavita West en waarmee de medewerkers van de administratie hun taken vervulden. Met TIS konden ook de facturen voor alle thuiszorgactiviteiten worden opgemaakt en de verantwoording voor het Centraal Administratiekantoor (CAK) worden geproduceerd.

8.128 Ten behoeve van de nieuwe hulporganisatie heeft De Vries echter voorgesteld om over te stappen op een ander geautomatiseerd systeem, dat – in het kader van de ketenomkering - voornamelijk door de thuishulpen zelf (het directe personeel) zou moeten worden gebruikt, zodat veel van het indirecte personeel overbodig zou worden. Op 27 december 2005 heeft Meavita West – op basis van gesprekken tussen Van de Meeberg en De Vries – een overeenkomst van opdracht gesloten met M&AT B.V. voor dit nieuwe systeem. Dat systeem werd een thuiszorgportaal genoemd, omdat het een soort intranet zou moeten worden voor tal van functies binnen de thuiszorgorganisatie. Het systeem werd binnen Meavita ook wel aangeduid met de naam "Frames" omdat Frames B.V. (voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen) de ontwikkelaar was bij wie M&AT B.V. het systeem inkocht. Dit systeem was geen softwarepakket dat draaide op apparatuur van Meavita, maar een vorm van online dienstverlening.

8.129 De overeenkomst van 27 december 2005 is tussen partijen per post uitgewisseld en namens M&AT B.V. ondertekend door W.H.M. Meelhuijsen als "directeur". Onderzoekers hebben echter vastgesteld (op basis van kopieën van uittreksels uit het handelsregister Utrecht e.o.) dat niet Meelhuijsen maar wel HeVrie Holding B.V. tot in elk geval 23 februari 2006 zelfstandig bevoegd bestuurder was van M&AT B.V., terwijl beide genoemde vennootschappen bovendien op hetzelfde straatadres waren gevestigd. Bovendien beschikken onderzoekers over een kopie van een brief van M&AT B.V., ondertekend door "W.H.M. Meelhuijsen, Directeur" aan H. de Vries, gedateerd 12 januari 2006, waarin staat:

> *Op uw verzoek hebben wij de notaris opdracht gegeven te bevorderen u uit het Register van Aandeelhouders van M&AT B.V. te verwijderen. Het betekent dat u per heden als Vennoot van M&AT B.V. te Utrecht verwijderd wordt uit het Register van aandeelhouders, ter zake onder de naam HeVrie Holding B.V., gevestigd te Utrecht* […] *Wij zullen u informeren over de stand van zaken alsmede over de consequenties.*

Onderzoekers concluderen dat De Vries (via zijn holding) zowel aandeelhouder als zelfstandig bevoegd directeur van M&AT was ten tijde van de totstandkoming van de overeenkomst met Meavita Thuiszorg voor het systeem Frames.

8.130 Blijkens een begin 2006 door Haverkamp (toen controller van het MDC) in opdracht van Zanin (concerncontroller Meavita West) opgestelde notitie heeft M&AT B.V. in de periode tussen eind juli 2005 en 17 februari 2006 in totaal voor ruim € 205.000 aan Meavita Thuiszorg gefactureerd. Op grond van de overeenkomst van opdracht van 27 december 2005 had M&AT B.V. verder aanspraak op een vergoeding van € 24 per thuiszorgmedewerker per maand, hetgeen bij 1700 medewerkers neerkomt om een waarde van haast € 490.000 per jaar. [1083] Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen in hoeverre deze vergoeding per medewerker ook daadwerkelijk is betaald, maar dit lijkt aannemelijk nu het systeem Frames tot in 2008 bij Meavita West in gebruik is geweest.

8.131 Volgens de juist genoemde notitie was De Vries (als projectleider Thuishulp) door Meavita Thuiszorg gemachtigd om namens Meavita Thuiszorg facturen van leveranciers te accorderen. Blijkens dezelfde notitie heeft De Vries ook diverse facturen van "zijn eigen" ondernemingen (zoals ACAD&T B.V. en M&AT) namens Meavita Thuiszorg geaccordeerd. Haverkamp heeft onderzoekers geschreven dat M&AT B.V. een grote marge behaalde op de doorlevering van het systeem Frames aan Meavita Thuiszorg en Meavita Thuiszorg daarmee doelbewust benadeelde.

8.132 Tijdens zijn interview verklaart Van de Meeberg over de dubbelrol van De Vries:

> *ik voelde wel aan dat dit geen zuivere koffie was en ik heb de concerncontroller laten uitzoeken hoe het facturatiegedrag is geweest wat hij getekend heeft en daar is naar mij toe gerapporteerd dat er geen onregelmatigheden zijn geconstateerd in wat hij getekend heeft, of dat buiten de afspraken was, of het meer was dan we dachten?* […] *Ik heb gekeken van: is er sprake van rechtmatigheid. En heeft hij waar hij een handtekening onder gezet heeft, is dat verlopen volgens de AO/IC van Meavita ja of nee. Nou, dat was het en toen heb ik het contact met Henk de Vries beëindigd.* […]

8.133 Haverkamp heeft onderzoekers ook geschreven dat Van de Meeberg, toen hij met de dubbelrol van De Vries werd geconfronteerd, in het bijzijn van (onder meer) Haverkamp heeft gezegd dat hij niet van die dubbelrol op de hoogte was en dat De Vries zich moest laten uitschrijven, waarmee Haverkamp doelde op de registratie in het Handelsregister van de betrokkenheid van De Vries bij M&AT B.V.

8.134 Hiermee geconfronteerd verklaart Van de Meeberg:

[1083] Aantal blijkt uit het samenvattend verslag RvT van 26 augustus 2005.

Dus de optie uitschrijven herken ik wel, maar het is nooit mijn standpunt geweest. Dat is natuurlijk een beetje iets bedekken wat fout is. Maar ja, en hoe… Misschien is het dan ook wel een én én situatie geweest. We blijven met Menat [M&AT] *werken, maar je schrijft je maar uit, maar jij gaat hier weg. Dat zou ook nog kunnen.*

8.135 Blijkens bovengenoemde brief van Meelhuijsen van 12 januari 2006 heeft De Vries zich (vermoedelijk op verzoek van Meavita Thuiszorg) reeds binnen twee weken na de totstandkoming van de overeenkomst van opdracht laten uitschrijven als Vennoot (aandeelhouder?) van M&AT. Van de Meeberg verklaart[1084] dat hij direct als tijdelijk directeur Thuishulp is gaan fungeren, de rekeningen ging accorderen en de uiteindelijke beslissingen nam en twee maal per week overleg had met De Vries, die ten behoeve van de voortgang nog enige maanden aanbleef als projectleider Thuishulp. Blijkens de besluitenlijst van de RvB van Meavita West van 28 juni 2006 wordt de heer F. Robert benoemd in de functie van directeur van Hulp B.V. en maakt De Vries een overdrachtsprotocol. Vanaf dat moment heeft De Vries geen rol meer bij Hulp B.V. Ook stellen onderzoekers vast dat het systeem Frames zeer slecht heeft gefunctioneerd. Het concept van het samenvattend verslag van het bestuurlijk overleg tussen de RvB's van Meavita West en S&TZG van 4 juli 2006 vermeldt dat Van de Meeberg over Meavita Hulp verklaart:

Een beschrijving van de gang van zaken, die als problematisch wordt aangemerkt. De uurkostprijs is nog te hoog. Als 2e probleem wordt de ICT genoemd, dat zich uit in problemen met de uitbetaling van lonen. De problemen bij Meavita Hulp werken door op de reguliere zorgverlening. De leereffecten worden meegenomen. De taakstelling is volgens Daan teveel gedreven vanuit de boekhouding waarbij een kostenreductie van 30% was beoogd.

8.136 Frames was als productieregistratiesysteem niet in staat om de gegevens op te leveren die nodig waren om de verrichte werkzaamheden te factureren en aan het CAK te verantwoorden. Haverkamp verklaart in zijn interview:[1085]

Onderzoeker: *Maar kan je dan zeggen dat in 2006 toen het besluit genomen werd om Frames te gaan aanschaffen dat ze voor hetzelfde geld of waarschijnlijk minder een upgrade van het oude TIS hadden kunnen doen en die functionaliteit hadden kunnen gaan gebruiken? Is dat een aanname die ik mag gebruiken?*

Ik denk dat het besluit om te kiezen voor Frames is ingegeven door persoonlijk belang van de heer Henk de Vries.

Onderzoeker*: Want TIS heeft dezelfde functionaliteit?*

1084 Reactie van Van de Meeberg op Conceptverslag, punt 53.

1085 Interview met Haverkamp op 25 november 2011, p. 11.

Uiteindelijk wel.

Onderzoeker*: Nieuwe TIS zou hetzelfde zijn?*

Ja, absoluut. En tegelijkertijd was het dus geen totaaloplossing want het oude TIS moest in stand blijven om überhaupt tot een factuur te komen en tot verantwoording richting het CAK te komen. Dus het heeft nooit enige voordeel opgeleverd.

8.137 Met name de vereiste koppeling tussen Frames en TIS heeft grote problemen opgeleverd. In de Q3-rapportage van Meavita West van 28 november 2007 staat vermeld:

> *Uitval tussen Frames en TIS: er vallen uren uit die niet naar de Gemeente worden gefactureerd, deze worden wel als omzet geboekt en komen als onderhanden werk op de balans. Er is meerdere keren door de leverancier aangegeven dat dit gecorrigeerd zou worden. Tot op heden zijn echter nog steeds niet alle maanden volledig gefactureerd.*

8.138 Van de Meeberg schrijft hierover in zijn boek dat door het gebruik van Frames er een *"onbalans ontstaan* [is] *in de data van de Hulp*," die moest worden hersteld.[1086] Deze problemen hebben bij Meavita volgens het Rapport Keijser[1087] bij de invoering van de WMO een grote rol gespeeld:

> *Vanwege de invoering van een nieuw automatiseringssysteem was de administratie niet op orde. Hierdoor konden de kosten niet in de hand worden gehouden en de aansturing van de huishoudelijke hulpen werkte niet goed. De rechtmatigheid van de indicatie voor hulp-verlening was onjuist of kon niet worden vastgesteld.*

8.139 Al met al concluderen onderzoekers dat de ketenomkering niet heeft gebracht wat daarvan werd verwacht. De Vente, per 1 juni 2007 algemeen directeur van Meavita West, verklaart in zijn interview:[1088]

> *Het enige wat ik wist of wat ik vond, was dat de ketenomkering was ingevoerd. Men had besloten om alle verantwoordelijkheid naar beneden toe te leggen, inclusief bijvoorbeeld de P&O afdeling. Die was helemaal in stukken uiteengespat. Een soort van buurtzorg idee had men, om te gaan doen. En ik vond het gewoon helemaal niks. Ik dacht: dat gaat niet, dat kan niet. Als er geen ondersteunende systemen zijn, dan kun je dat niet organiseren. Er werd beroerd geregistreerd. Die teams waren allemaal een beetje op zichzelf aangewezen. De ene had goede teamleiders, de ander had minder goede teamleiders. Er zal vast wel ergens een keer een soort van kwaliteitsscan gemaakt zijn, maar*

1086 Van de Meeberg, '*De Ondergang van mijn Meavita*', 11e druk, p. 101.

1087 Bronnen genoemd in het Rapport Keijser: Review rapporten 2007, Algemeen directeur Meavitagroep aan RvB en interviews.

1088 Interview met De Vente van 20 december 2011, p.12.

dat weet ik ook niet. In ieder geval in mijn tijd niet meer, maar daarvoor zal dat nooit gebeurd zijn. Ik had daar geen goed gevoel bij en ik zag de resultaten.

8.140 De ketenomkering is, zo verklaart De Vente, per 1 januari 2008 afgeschaft. Blijkens de Q3-rapportage van MNL is onder verwijzing naar de problemen met het systeem Frames besloten om "*alsnog over te gaan op handmatige urenregistratie en Frames uit te faseren per 1 januari 2008*".

4. Kostprijzen en samenstelling van het personeelsbestand

8.141 Behalve de vermindering van de op de HH drukkende overhead, wilde Meavita West in de aanloop naar de WMO ook de kosten van het directe personeel verminderen, en wel door de inschaling van de hulpen te wijzigen. Aangezien Meavita West in de jaren tot 2005 juist veel had geïnvesteerd in de opleiding van haar hulpen, waren deze hulpen veelal in een relatief hoge salarisschaal ingedeeld (schaal FWG15 en zelfs hogere schalen in plaats van de voor HH gebruikelijker schaal FWG10). Het bestuur van Meavita West heeft daarom eind 2005 een voorstel gedaan om de nieuwe medewerkers alleen nog maar in schaal 10 in te delen en voorts het voorstel om de hulpen die momenteel in een hogere schaal ingedeeld waren terug te brengen naar schaal 10.

8.142 De COR van Meavita West heeft echter niet met dit laatste voorstel ingestemd, aangezien (volgens de COR) nog geen duidelijkheid was over de hoogte van de tarieven die door de invoering van de WMO zou gaan gelden. Van de Meeberg stelt in zijn boek "De Ondergang van mijn Meavita" dat hij de COR in deze gelijk heeft moeten geven en dat toen gezamenlijk is vastgesteld dat dit moment te vroeg was om dergelijke vergaande maatregel te nemen. In het samenvattend verslag van de evaluatie door de RvC van MNL van de werkzaamheden in het jaar 2007, gehouden op 4 februari 2008, wordt ten aanzien van Meavita West geconstateerd:

Wel was er een probleem met de inzetmix: daarop is in 2006 door de Directeur Thuiszorg te laat ingegrepen.

8.143 Het is duidelijk uit het bovenstaande dat de afwijzende houding van de COR een belangrijke rol heeft gespeeld bij het uitblijven van wijzigingen in de inschaling van de hulpen. Toch is de vraag of het bestuur van Meavita West die afwijzing niet had kunnen voorkomen, althans of het bestuur zich tegen die afwijzing had kunnen verzetten. Hoewel het destijds inderdaad nog niet zeker was dat de WMO zou worden ingevoerd en evenmin duidelijk was *hoeveel* de prijzen precies zouden dalen en hoeveel de productmix precies zou verschuiven na invoering van de WMO, was wel duidelijk *dat* er door de marktwerking en het bezuinigingsoogmerk van de gemeenten zeer waarschijnlijk de forse daling van de tarieven van HH en een verschuiving van de productmix zou volgen. Daarom was nu juist genoemd voorstel gedaan. Blijkens het slot van het in punt 8.115 opgenomen citaat uit het verslag van

zijn interview erkent Van de Meeberg ook dat er negatieve ontwikkelingen in de tarieven en de productmix destijds werden voorzien. Echter, Van de Meeberg stelt volgens het samenvattend verslag van de vergadering die hij op 21 januari 2008 met de AC had dat de verschuiving van de productmix in de daar genoemde omvang niet voorzienbaar was:

> *Op de vraag of de auditcommissie eerder kritische vragen over de ontwikkelingen van de WMO had kunnen stellen wordt door de heer Van de Meeberg het volgende gesteld. De ontstane mix inzake HV1 en HV2 (nu 80% versus 20%) had niet eerder bekend kunnen zijn (2e kwartaal 2007). Debet hieraan was de gebrekkige registratie binnen de gemeenten. Er zijn wel in de zomer 2006 analyses gemaakt ter voorbereiding van de aanbestedingen WMO.*

8.144 De mededeling van Van de Meeberg aan de AC over de geleverde productmix kunnen onderzoekers niet plaatsen:

- Indien (zoals letterlijk volgt uit de tekst van het verslag) 20% van de HV-productie in januari 2008 wordt gerealiseerd met HH2, dan is dat niet te rijmen met de informatie van de werkmaatschappijen over hun productmix in 2007 (Meavita West 89%[1089] HV2, Sensire ergens tussen 83% HV2 in 2006 en 47 % HV2 in 2008,[1090] Vitras/CMD ergens tussen 70% HV2 in 2006 en 93% HV2 in 2008[1091] en TZG ongeveer 70%[1092]).

- Mocht (in weerwil van de letterlijke betekenis) bedoeld zijn dat de productmix begin 2008 voor 80% van de HV-productie wordt gerealiseerd met HV2, dan zou dat (gelet op genoemde percentages van de werkmaatschappijen) feitelijk kunnen kloppen, maar dan kunnen onderzoekers niet plaatsen de opmerking dat deze mix niet eerder bekend kon zijn dan Q2 van 2007. Gelet op de sterke verschuiving in de productmix van HV 1 naar HV2 tussen 2000 en 2006[1093] en de zich al in 2004 aandienende bezuinigingen, komt het onderzoekers voor dat tenminste met een stevige verschuiving in de productmix van HV2 terug naar HV1 rekening had moeten worden gehouden.

8.145 Volgens Van de Meeberg[1094] en Haverkamp[1095] in hun interviews beschikte Meavita West voorafgaand aan de aanbestedingen over de kostprijzen van de relevante producten, maar onderzoekers hebben ze in de periodieke rapportages en in de

---

1089 Zie punt 8.162.
1090 Zie punt 8.192.
1091 Zie punt 8.212.
1092 Zie punt 8.236, namelijk 73% na 10 maanden van 2007 en 60% medio 2008.
1093 Zie punt 8.57.
1094 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 79.
1095 Interview met Haverkamp van 25 november 2011, p. 41.

stukken over de besluitvorming over de inschrijvingen op de aanbestedingen niet aangetroffen.

(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO

8.146 Hierboven hebben de onderzoekers in algemene zin besproken in hoeverre Meavita West zich heeft voorbereid op de invoering van de WMO. In deze paragraaf beschrijven onderzoekers de bedrijfsvoering van Meavita West na de invoering van de WMO. Omdat de WMO werd ingevoerd op de dag van de fusie tussen Meavita West en S&TZG, werd de bedrijfsvoering bij Meavita West na de invoering van de WMO aangestuurd door de RvB van MNL. De specifiek op Meavita West betrekking hebbende aspecten van de bedrijfsvoering worden in dit onderdeel besproken, de voor het concern als geheel geldende aspecten in het onderdeel J van dit hoofdstuk.

8.147 Meavita West heeft op de HH-activiteiten na invoering van de WMO grote verliezen geleden, onder meer doordat zij, willens en wetens, heeft ingeschreven op de aanbesteding van HH door de Gemeente Den Haag waarbij de vaste prijzen beneden haar kostprijs lagen. Naast de prijzen hebben ook andere factoren een rol gespeeld, waaronder in het bijzonder de verschuiving in de productmix. Van de Meeberg noemt in zijn interview verder:[1096]

> *Dat was niet alleen een kwestie van de prijs die we al of niet overeengekomen waren, maar dat had ook te maken met betaalgedrag van de gemeenten, met de uitval van vraag.*

In de volgende paragraaf bezien onderzoekers de besluitvorming omtrent deze beslissing tot inschrijving.

1. De aanbesteding van de Gemeente Den Haag

8.148 De Gemeente Den Haag maakte gebruik van het Zeeuwse model voor de aanbesteding (met door de gemeente op voorhand in het bestek vastgestelde tarieven). De aanbesteding in Den Haag leidde tot het afsluiten van raamovereenkomsten met meerdere zorgaanbieders, waarbij wel voorwaarden aan de zorgverlening worden gesteld, maar geen afspraken over af te nemen volume werden gemaakt.[1097] De cliënt kiest zelf de zorgaanbieder van wie hij de zorg wil ontvangen, uit de door de Gemeente gecontracteerde aanbieders en bepaalt zo het af

---

1096 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 85.
1097 Beleidsplan WMO 2007, Den Haag.

te nemen volume.[1098] De duur van de af te sluiten raamovereenkomst was 1,5 jaar vanaf 1 juli 2007 (streefdatum).[1099] Er was verlenging mogelijk van tweemaal 1 jaar.

8.149 De Gemeente heeft de volgende vaste tarieven voor HH vastgesteld: € 13,75 per contactuur voor HH1 en € 20,95 per contactuur voor HH2.[1100] Deze tarieven zijn gebaseerd op een door Bureau BMC verricht onderzoek.[1101] Dit rapport is onder andere gebaseerd op uitkomsten van aanbestedingen in andere gemeenten, waar bij de aanbesteding veel op prijs is geconcurreerd. De door de Gemeente Den Haag gehanteerde tarieven pretenderen daarom markttarieven te zijn. Daarmee pasten deze tarieven volgens de Gemeente binnen het scala aan beheersmaatregelen voor (de kosten van) de huishoudelijke verzorging.[1102] Het tarief van € 13,75 lag ongeveer op het niveau van de loonkosten van een Thuishulp A volgens de CAO Thuiszorg, hetgeen impliceert dat het tarief geen enkele bijdrage levert aan de dekking van de overige kosten van de thuiszorgaanbieder (de overhead). De tarieven van de Gemeente Den Haag lagen ongeveer 10% resp. 14% lager dan de voor 2006 geldende CTG-maximumtarieven voor HV1 en HV2.

8.150 Uit de (aan de vakorganisaties gerichte) notitie "Gevolgen van de invoering van de WMO en de toekomst van hulp" van de RvB van MNL van 6 december 2007 blijkt dat de in 2007 door Meavita West (en Sensire) gerealiseerde HH-tarieven ten opzichte van de CTG-maximumtarieven voor 2006 met ongeveer 10% zijn gedaald, veel sterker dan bij TZG en Vitras/CMD. Bij Meavita West daalden de tarieven voor HH1 met € 1,45 per uur en HH2 met € 3,35 per uur, terwijl gemiddeld binnen het concern de HH1-tarieven daalden met € 0,08 per uur en de HH2-tarieven met € 0,66 per uur. En dat terwijl de lage tarieven van Den Haag in 2007 nog maar zeer beperkt doorwerkten vanwege de ingangsdatum van 1 oktober 2007.

8.151 Volgens het Rapport Keijser is het:

> *niet eenduidig vast te stellen dat het tarief van de gemeente Den Haag, naar het lijkt louter gebaseerd op 1 extern rapport, te laag is geweest. Het Zeeuwse model heeft voor Meavita slecht uitgewerkt. De tarieven gingen ten opzichte van het verleden omlaag met een percentage in de orde van grootte van 10 %. Per 2009 zijn in Den Haag voor de nieuwe contractpartijen aanzienlijk hogere tarieven vastgesteld. Bekend is ook*

1098 Brief van Bert van Alphen, wethouder van Welzijn, Volksgezondheid en Emancipatie van de Gemeente Den Haag aan de Commissie Maatschappelijke Ontwikkeling, "Stand van zaken aanbesteding huishoudelijke verzorging", 13 maart 2007.

1099 Als gevolg van een kort geding zijn de contracten naar aanleiding van de aanbesteding (voor anderhalf jaar) uiteindelijk op 1 oktober 2007 ingegaan en derhalve op 1 april 2009 geëindigd. Zie: Boer & Croon, Meavita Nederland, Ontvlechtingsplan, 19 januari 2009, p.15.

1100 Bestek Huishoudelijke Verzorging, Gemeente Den Haag, Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Referentienummer Gemeente Den Haag:, BSW/2007.67, 8 maart 2007.

1101 Dit blijkt uit het Rapport Keijser, p. 8.

1102 Nota van Inlichtingen in kader Europese aanbesteding Huishoudelijke diensten. Gemeente Den Haag (2007/ S 49-060778) gemeentelijk referentienummer BSW/2007.67.

dat een groot aantal instellingen verlies heeft geleden op de Wmo-tarieven.

8.152 Het bestek van de Gemeente Den Haag biedt geen zekerheid omtrent de te leveren volumes van de producten HH1 en HH2. Wel wordt opgemerkt dat het totaalvolume van deze producten zich in 2007 vermoedelijk zal stabiliseren (op 2 miljoen uren) en dat aan die schatting geen rechten kunnen worden ontleend. Ten aanzien van de te leveren productmix wordt geen inschatting gegeven; er wordt slechts opgemerkt (i) dat in 2005 en nu meer dan 90% van de in Den Haag geleverde uren HV2 was, (ii) dat dit percentage fors hoger is dan in andere gemeenten, en (iii) de Gemeente Den Haag er in het kader van het beheersen van de uitgaven aan HV belang bij heeft dat er een verschuiving plaatsvindt van HH2 naar HH1. [1103]

8.153 Op 12 april 2007 schrijven Van der Vorst (algemeen directeur Meavita West) en Haverkamp (concerncontroller) een memo aan de RvB van MNL (**Bijlage 8.1**). Dit memo (van anderhalve pagina) bevat een beredeneerd advies om wel op de Haagse aanbesteding in te schrijven. Uit dit memo volgt dat de tarieven op basis waarvan is aanbesteed niet kostendekkend zouden zijn. Er wordt ingeschat dat de productmix voor het contract met Den Haag (dat zou lopen gedurende de tweede helft van 2007 en heel 2008) zou uitkomen op 60 % HH1 : 40% HH2. [1104] Er zijn in dit memo ook scenario's doorgerekend met 90% HH1 en met 10% HH1.

8.154 De vraag is derhalve waarom Meavita toch een offerte heeft uitgebracht en vervolgens een overeenkomst heeft gesloten voor de levering van HH tegen deze tarieven. Uit genoemd memo blijkt hoe Meavita de afweging heeft gemaakt om een offerte uit te brengen tegen deze niet kostendekkende tarieven:

> *Indien Meavita de offerte niet uitbrengt is er met zekerheid geen werkgelegenheid voor de Hulp vanaf de tweede helft van 2007. Dit betekent massaontslag van de medewerkers van Hulp. De kosten hiervoor zijn geraamd op € 4,3 miljoen. Daar staan dan geen opbrengsten tegenover. Brengt Meavita de offerte wel uit, dan is er in ieder geval een omzet van geraamd € 28,0 miljoen (scenario 2), mogelijk op jaarbasis. Door radicale en draconische maatregelen, bv. ontslag uitvoerenden en inzetten op alfahulp-basis, vermindering doorbelastingen, verdere vermindering van staf, gebruik maken van de massa door samen te gaan met Meavita Hulp landelijk, zal Hulp wellicht winstgevend gemaakt kunnen worden. Een verzelfstandiging al dan niet binnen Meavita is dan een voor de hand liggende mogelijkheid. Wellicht kan dan als vervolg hierop gezocht worden naar een verkoop mogelijkheid.*

1103 Zie Bestek Huishoudelijke Verzorging van de Gemeente Den Haag, p. 15.

1104 Memo van RvB aan RvC getiteld "Wet maatschappelijke ondersteuning, Consequenties en planvorming, 20 september 2007.

8.155 Van de Meeberg stelt in zijn boek[1105] dat Meavita West als gevolg van het niet inschrijven 2000 medewerkers direct zouden moeten ontslaan, 10.000 klanten en 30% van de omzet zou kwijtraken, nog los van de reputatieschade. Het ontslaan van medewerkers zou resulteren in een verliespost van minimaal € 5 mln en maximaal € 10 mln als gevolg van de kosten voor een sociaal plan, outplacement en verlaging van de overhead. Er waren ook negatieve gevolgen voorzien bij de keuze om wel in te schrijven: deze keuze zou in ieder geval een exploitatieverlies opleveren van maximaal € 4 mln. Aangezien het contract een looptijd had van 2 jaar zou dit verlies maximaal € 8 mln bedragen.[1106] Aan beide keuzes kleefden derhalve hoge verliezen.

8.156 Meavita calculeerde het verlies van een noodzakelijke reorganisatie met massaontslag dus hoger in dan het verlies dat zou geleden worden door de aanbesteding onder de kostprijs. In hun memo aan de RvB schrijven Van der Vorst en Robert:

> *gezien de geraamde omzetwaarde van € 28,0 miljoen en het feit dat dit met veel kunst en vliegwerk (marginaal) winstgevend is te maken adviseren wij de offerte uit te brengen. Bovendien zal het hebben van de gunning in de gemeente Den Haag onze onderhandelingspositie verstevigen bij een eventuele verkoop van de Hulp activiteiten.*

8.157 In zijn interview stelt Van de Vorst[1107] op de vraag wat zij hebben bedoeld met "*veel kunst en vliegwerk*":

> *Nou, ik denk dat je verder had moeten saneren. Dat je een hele goeie afstemming moet hebben van oké, wat is mijn opbrengstenstroom en wat is mijn daarbij behorende kostenstructuur. Ik denk dat hier, wat ik me nog kan herinneren, is dat wij gewoon te duur personeel aan boord hadden zitten. Dat je waarschijnlijk een heleboel mensen zou moeten ontslaan en een ZZP contract zou moeten aanbieden etc. En je zou dus ook moeten investeren in een hele nieuwe back office systeem waarschijnlijk. Waar een schoonmaakbedrijf mee werkt.*

8.158 Onderzoekers constateren dat het, gelet op de problemen met de administratie en de slagkracht van de organisatie, toen al zeer onzeker was of de levering op grond van het contract met Den Haag nog gedurende de looptijd daarvan winstgevend te maken zou zijn.

8.159 Meavita West verwachtte dat de Gemeente Den Haag na afloop van deze contractsperiode haar HH-tarieven op een hoger niveau zou vaststellen. Zo verklaarden Van Kampen (voorzitter van de COR van MNL en voordien van de

---

1105 Van de Meeberg, "*De ondergang van mijn Meavita*", 11e druk, p. 98 en 99.

1106 De raamovereenkomst had volgens het Bestek Huishoudelijke Verzorging een duur van 1,5 jaar met een optie op verlenging van 2 jaar. Het is onduidelijk waarom Van de Meeberg het verlies over een periode van 2 jaar heeft berekend.

1107 Interview met Van der Vorst van 20 januari 2012, p. 59.

COR van S&TZG) en Dijke (lid van de COR van MNL en van de GOR en voordien van de COR van Meavita West) in hun interview:[1108]

> Onderzoeker: *U zei net dat de verwachting was dat het de volgende keer zou bijtrekken. Maar waarop was die verwachting gebaseerd?*
>
> Dijke: *Dat was de prognose van de bestuurder. En wij zijn daarin meegegaan omdat het bedrag zo belachelijk laag was dat de feitelijkheid wel anders moest gaan worden.*
>
> Van Kampen*: Maar dat was ook de discussie in het land: het tij zal wel keren.*
>
> Dijke: *Ja.*

Ook Van de Meeberg bevestigt dit (in zijn Memo WMO aan onderzoekers van 10 juli 2012):

> *Gekozen voor "verlies-scenario" voor de* time-being*: in de hoop dat de wijze waarop aan de Wmo uitvoering wordt gegeven zou veranderen. Daarvoor heeft Meavita een lobby opgezet* […] *Mei/juni 2007: Van de Meeberg bezoekt 5 Kamerfracties.*

Volgens het Rapport Keijser heeft de Gemeente Den Haag voor de periode vanaf 2009 inderdaad aanzienlijk hogere HH-tarieven vastgesteld.

8.160 Naast het risico van de tarieven liep Meavita West een risico van een verschuiving in de productmix die sterker was dan ingeschat. Van de Meeberg verklaart in zijn interview over de verschuiving in de productmix in het licht van het hoge opleidingsniveau van het bestaande personeel: [1109]

> [...] *dat betekent dus dat je daar ook op stuurt als management van: ik wil de beste mensen hebben en dat hadden we. We hoefden nooit openstellingen te plegen in Den Haag want we hadden bosjes open sollicitaties liggen. Zo goed waren we. Dan moet het allemaal afgeschaft worden, tarieven gaan naar beneden. € 27,40 voor een uur huishoudelijke hulp betekende dat we een tientje overhielden per uur. Dus dat het geld binnenstroomde:* [maal] *1,4 miljoen uur per jaar. Dus ja, dat ging prima. En dan verandert in een redelijk korte tijd de hele situatie* [...] *en dan zit je in 1 keer met veel te duur personeel. Dus dat goede personeel wat we hadden, waar we trots op waren, wat we koesterden dat we het hadden, was in 1 keer* [...] *ballast geworden. Mensen die je liever kwijt dan rijk was, in een jaar tijd. En dat is wat er gebeurt.*

1108 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 66.
1109 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 36.

8.161 De vraag is of Meavita West ten tijde van de beslissing tot inschrijving op de Haagse aanbesteding in april 2007 al bekend was met ervaringen van andere thuiszorgaanbieders ten aanzien van de verschuiving van de productmix. Hiervoor (punt 8.70) zijn onderzoekers tot de conclusie gekomen dat het voor aanbieders al voor invoering van de WMO in enige mate voorzienbaar moet zijn geweest dat gemeenten in een grote meerderheid van de HH-indicaties het goedkope product zouden indiceren. Voor aanbieders die, zoals Meavita West, aan de overgrote meerderheid van de HH-cliënten juist het duurdere HV2-product leverden, zou dit gaan leiden tot een drastische verschuiving in de productmix. Tegelijkertijd hebben onderzoekers[1110] de indruk dat de zeer ingrijpende verschuiving die uiteindelijk bij veel aanbieders heeft plaatsgehad, feitelijk - in die omvang en in het tempo waarin die is opgetreden - niet in de branche is voorzien.

8.162 Bij Meavita West bleek de na de aanbesteding geleverde productmix intussen behoorlijk mee te vallen en minder richting HH1 te verschuiven dan ten tijde van de aanbesteding was ingeschat. In de periode 2005 - 2007 was de verdeling van de feitelijk door Meavita West geleverde productmix 10-11 % HH1 : 89-90 % HH2. In 2008 heeft Meavita West (gemiddeld) een productmix gerealiseerd van 24 % HH1 : 76 % HH2.[1111] In de eerste periode van 2009 was die verhouding 42% HH1 : 58% HH2. Aldus heeft Meavita West gedurende de gehele looptijd van het contract met de Gemeente Den Haag flink meer HV2 geleverd dan de 40% waarmee bij de inschrijving rekening was gehouden. Zij heeft in die periode derhalve nog een groot deel van de hoogwaardiger HH-omzet weten te behouden.

8.163 Volgens Van de Meeberg is de keuze om wel aan te besteden hoofdzakelijk voortgekomen uit het idee dat hij "*het unfair vond om de rekening bij de medewerkers neer te leggen.*" [1112] Kennelijk heeft Meavita West haar beslissing om toch in te schrijven, gebaseerd op (i) het belang van cliënten en werkneemsters, en (ii) de berekening dat de zonder inschrijving benodigde reorganisatie duurder zou zijn dan het verlies op het contract. En de vraag of bij het uitblijven van die reorganisatie het probleem zich bij een volgende contractsperiode niet zou herhalen, is kennelijk ontkennend beantwoord vanwege de verwachting dat de Gemeente Den Haag dan hogere HH-tarieven zou hanteren.

2. De opstelling van de Gemeente Den Haag na aanbesteding

8.164 De Gemeente Den Haag heeft na de gunning een aantal ondersteunende maatregelen genomen om tegemoet te komen aan de problemen die Meavita West ondervond. Zo is bijvoorbeeld een groep van bestaande cliënten van 75 jaar en ouder niet

---

1110 Zie punt 8.69.

1111 Cijfers aan onderzoekers verschaft door Haverkamp op basis van nacalculaties Meavita West 2005 – 2008.

1112 Van de Meeberg, De Ondergang van Mijn Meavita, april, 2010.

geherindiceerd, waardoor voor deze cliënten de "oude" AWBZ-indicaties geldig bleef en zij veelal hun aanspraak op HV2 behielden. Ook heeft de Gemeente Den Haag coulance betracht bij het beoordelen van de rechtmatigheid van de gedeclareerde thuishulp. Zowel in 2007 als in 2008 heeft Meavita daardoor geleverde thuishulp betaald gekregen waarvan de registratie (waaronder de beschikbaarheid van een indicatie) niet aan de eisen voldeed. Ten slotte heeft de Gemeente Den Haag besloten het relatief dure product Hulp Plus, dat bestond uit een combinatie van AWBZ-zorg en zorg die onder de WMO viel en bestemd was voor kwetsbare groepen cliënten niet (zoals de bedoeling was) per 1 januari 2007 af te schaffen. Dit betekende dat Hulp Plus – zonder aanbesteding – door Meavita West nog geruime tijd kon worden geleverd. Volgens De Vente kreeg Meavita West voor dat product ongeveer € 34 per uur:[1113]

> *En dat compenseerde een beetje het verlies wat gedraaid werd binnen de HV. Tot het moment dat er opnieuw moest worden aanbesteed. Dan gaat het alleen maar over de producten HV1 en HV2 en dan viel die Hulp Plus er buiten. Dus in 2008 is de Hulp Plus uiteindelijk om zeep geholpen.*

8.165 De Vente stelt verder in zijn interview:[1114]

> *Ik heb geprobeerd* [...] *de gemeente Den Haag, Bert van Alphen, de wethouder, te bewegen tot wijziging van zijn standpunt. Ik heb hem uitgelegd dat je voor € 13,75 geen zorg kan leveren. Ik heb hem uitgelegd dat dat niet kan als je ...* [de product]*mix gaat veranderen. Als je van HV2 plotseling alleen maar HV1 gaat indiceren, dat je dan gewoon in de problemen komt als organisatie. Hij begreep dat, maar hij weigerde daar wat aan te doen omdat hij vond dat hij dan met alle contractanten aan tafel moest. Vanuit zijn perspectief heeft hij daar gelijk in. Maar hij heeft natuurlijk wel mijn hulporganisatie om zeep geholpen. Waarbij je niet wil zeggen dat de gemeente geen coulance toonde, want dat toonde ze wel. Want onze registratie was belabberd en er zaten telkens verschillen in tussen wat de gemeente had, omdat de gemeente natuurlijk ook input kreeg van haar klanten, en wat wij hadden. Die verschillen werden telkens wel weer overbrugd en dan hebben ze toch bevoorschot en dan zeggen ze:* "We zien het toch nog een keertje door de vingers." *Dus ze hebben ons wel geholpen. Meer geholpen dan ze misschien feitelijk zouden mogen als je kijkt naar de andere zorgaanbieders. Maar wat ik het liefste wilde, was het openbreken van het contract.*

8.166 Uit het bovenstaande blijkt dat de Gemeente Den Haag verschillende maatregelen heeft genomen om Meavita West tegemoet te komen. Mogelijk is de bereidwilligheid van de gemeente daartoe (mede) het gevolg geweest van de extra

---

1113 Interview met De Vente van 20 december 2011, p. 46.
1114 Interview met De Vente van 20 december 2011, p. 46.

aandacht die Meavita West vanaf de tweede helft van 2006 aan haar relatie met de Gemeente heeft gegeven. Zo heeft Meavita een overzicht gemaakt van de maatschappelijke projecten waarbij zij in en voor de gemeente betrokken was[1115].

3. De samenstelling van het personeelsbestand

8.167 Meavita West heeft haar HV-productie met een relatief duur personeelsbestand gerealiseerd. Al in de presentatie van 31 mei 2006 met de bevindingen uit het *due diligence*-onderzoek ten behoeve van de fusie met S&TZG heeft PwC aan Meavita West gerapporteerd dat zij bij de productie van HV2 fors meer (relatief dure) Verzorgingshulpen B en C inzette dan in het CTG-maximumtarief was verwerkt, namelijk (in 2005 en 2006 t/m periode 3 bij Meavita West: 36% ten opzichte van 20% in het CTG-maximumtarief. Ook constateerde PwC dat de overhead van de thuiszorg van Meavita West (inclusief de thuishulp) ongeveer 6% (2 procentpunt) hoger was dan het *benchmark*-gemiddelde.

8.168 Ook heeft PwC toen gewaarschuwd dat Meavita West voor een groter deel van haar omzet afhankelijk was van thuishulp dan andere thuiszorgorganisaties (namelijk 65% ten opzichte van 55%), en dat zij dus gevoeliger was voor de invloeden van de invoering van de WMO. In de jaren 2006 – 2008 is dit aandeel HV/HH in de totale thuiszorgomzet teruggelopen van 55% in 2006, via 50% in 2007 naar 44% in 2008.[1116] Deze afname is slechts voor een beperkt deel te wijten aan de verlaging van de HV-tarieven, die zich immers pas in 2008 in betekenisvolle mate voltrok.[1117]

8.169 Aldus heeft Meavita West de door PwC genoemde verhoogde WMO-gevoeligheid weggewerkt. Dat geldt echter niet voor het ook gesignaleerde dure personeelsbestand voor HV-productie. Weliswaar heeft Meavita West met het oog hierop begin 2007 ten laste van het resultaat 2006 al een reorganisatievoorziening van € 5 mln getroffen[1118] maar die reorganisatie is in 2007 niet uitgevoerd.[1119]

8.170 Zoals hiervoor is opgemerkt, [1120] is het direct bij de thuishulpactiviteiten van Meavita West betrokken personeel in de loop van 2006 naar Hulp B.V. overgegaan, terwijl het overgrote deel van het indirecte personeel toen in dienst van Meavita Thuiszorg is achtergebleven, waar het later moest worden gereorganiseerd. Dit is (voor zover onderzoekers hebben kunnen nagaan) gebeurd in het (bredere) kader van een grote reorganisatie in december 2007 in antwoord op de daling van tarieven voor WMO- en AWBZ-producten en verschuivingen binnen de productmix. Deze

---

1115 Memo WMO van Van de Meeberg aan onderzoekers van 10 juli 2012.
1116 Cijfers verschaft door Haverkamp op basis van nacalculaties Meavita West 2005 – 2008.
1117 Cijfers verschaft door Haverkamp: tariefindex daalde van 100 in 2005, 99,4 in 2006, 98,9 in 2007 en 94, 1 in 2008. De salariskosten (volgens CAO) zijn in deze periode intussen met 7,2% gestegen.
1118 Zie punt 8.113.
1119 Interview met De Vente van 20 december 2011, p. 55.
1120 Zie punt 8.123.

reorganisatie betrof echter naast het indirecte bij de hulpactiviteiten betrokken personeel ook – opnieuw – veel direct bij hulp betrokken personeel.[1121]

4. De reorganisatie "Meavita West Gezond!"

8.171 Het plan voor deze reorganisatie draagt de naam "Meavita West Gezond!" en bepaalt:[1122]

> *Doelstellingen:*
>
> - *Een bedrijfsresultaat van 3 mln*
> - *Een solvabiliteit van minimaal 15%*
>
> *Om dit te realiseren zullen we minstens conform de landelijke benchmarks t.a.v. onze diverse markten en producten presteren. Ten opzichte van de realisatie van 2007 zullen we een structurele kostenreductie realiseren van € 15 mln. Deze reductie zal in stappen gerealiseerd worden waarbij het overgrote deel uiterlijk eind mei 2008 gerealiseerd zal moeten zijn. De kostenreductie realiseren we door:*
>
> - *Reductie van formatie(kosten) in de ondersteuning en uitvoering*
> - *Reductie van out of pocket kosten*
> - *Productiviteitsverbetering*
> - *Vergroten van efficiency*
>
> *Naast de snelle en structurele reductie van kosten is een snelle verbetering van onze liquiditeitspositie en balans noodzakelijk. Deze verbetering zal ultimo Q1 2008 gerealiseerd zijn.* [...]
>
> *Voor Hulp is de besparing gebaseerd op de landelijke business case (40% HV1, 60% HV2), waarbij HV1 volledig wordt uitgeleverd door alfahulpen en HV2 voor 85% door FWG10 en voor 15% door FWG15.*

8.172 De vraag is of de hierboven beschreven doelstellingen zijn gerealiseerd. Op 18 november 2008 schrijft De Vente (algemeen directeur Meavita West) aan de RvB van MNL in zijn uitvoerige Q3 Review:

> *1. Inleiding*
>
> *In het derde kwartaal van dit jaar werd de ingezette sanering afgerond. De resultaten daarvan in het derde kwartaal vallen op het eerste*

1121 Meavita West Gezond! Versie van 9 januari 2008 - 2, p. 8 van 17 tot en met 10 van 17.
1122 Meavita West Gezond! Versie van 9 januari 2008 - 2.

gezicht tegen. Bij nadere analyse van de cijfers en de beweging daarachter kan worden geconcludeerd dat de sanering haar vruchten afwerpt. De vaste kosten zijn scherp gedaald zowel in out-of-pocket als de personeelskosten. Van groot belang is te blijven sturen op het vermijden van out-of-pocket kosten en de inzet van flex- en uitzendkrachten. Tegelijkertijd zien we dat de productie van Thuiszorg aanzienlijk is teruggelopen. Oorzaken hiervoor zijn het vertrek van meer uitvoerende medewerkers dan gewenst, verslechtering van het imago van Meavita en een krimpende markt in de regio. Dergelijke oorzaken zorgen ervoor dat de resultaten van lagere out-of-pocket kosten en een kleine overhead niet zichtbaar worden in het eindresultaat doordat dekkingsbijdrage verloren is gegaan. [...]

2.2 Voortgang sanering

Gerealiseerde projectresultaten in Q2 [vermoedelijk is bedoeld: Q3]*:*

- *Adviestraject GOR over centrale ondersteunende diensten afgerond*
- *Herplaatsing van alle medewerkers gerealiseerd*
- *Ontslag gestart voor niet herplaatsbare medewerkers*
- *Out-of-pocket kosten gereduceerd*
- *Nieuwe procuratieregeling ingevoerd*
- *Inconto als centraal bestelsysteem voor alle diensten/producten ingericht*
- *Inrichting en besturing centrale ondersteunende diensten voorbereid*
- *Subsidie van circa € 0.8 mln ontvangen van VWS ten behoeve van scholing*
- *Subsidieaanvraag van circa € 0.8 mln ingediend bij VWS voor loonsuppletie*
- *Centralisering van facilitaire diensten afgerond*
- *Project Eén proces Meavita West gestart*
- *TIS-grafisch testklaar (implementatie in Q4) …*

2.2.3 Op orde brengen bedrijfsprocessen

Het op orde brengen van de bedrijfsprocessen vordert moeizaam maar gestaag. Door de versnippering van Meavita in diverse business units aan de ene kant en MKS [Meavita Klantenservice] *en MDC* [Meavita Diensten Centrum] *aan de andere kant, is er gedurende langere tijd geen centrale regie geweest op het beheer van processen en systemen. De verschillende business units hebben in het verleden verschillende keuzes gemaakt t.a.v. de inrichting van hun bedrijfsproces. Hierdoor is er nauwelijks sprake van standaardisatie. Door verschillende keuzes t.a.v. de inrichting van processen zijn er ook zeer veel maatwerktoepassingen op applicaties toegepast. Ook de keuze voor veel verschillende applicaties blijkt achteraf niet werkbaar.* […]

2.6 Meavita Hulp

In het derde kwartaal is een plan van aanpak opgesteld om Meavita Hulp in control *te krijgen. Hieruit bleek dat aanzienlijke maatregelen moesten worden genomen om de interne beheersing van Meavita Hulp op voldoende niveau te krijgen om de realisatie van strategische, operationele en financiële doelstellingen te kunnen bewaken. Dit vereist dermate veel aandacht van het management dat is besloten een directeur* dedicated *voor Meavita Hulp aan te stellen. In het derde kwartaal is deze positie interim ingevuld.* [...]

Hoewel dit niet werd verwacht is alsnog een ruime coulanceregeling door de gemeenteraad goedgekeurd waarbij er grotendeels een oplossing is voor non-indicaties en verkeerde indicaties (HV1 in plaats van HV2). Deze goedgekeurde coulanceregeling geeft aanleiding de voorziening naar beneden bij te stellen. [...]

3 Financiële rapportage

3.1 Algemeen

Het resultaat bedraagt tot en met september cumulatief € 9,7 mln negatief. EBITDA gecorrigeerd voor bijzondere baten en lasten bedraagt € 8,0 mln negatief [...]

3.2 Omzetontwikkeling […]

3.2.2 WMO

Binnen het segment WMO Hulp is ook sprake van een terugloop in aantal uren en omzet van respectievelijk 12,0% en 17,2%. De omzet loopt verder terug door een verschuiving van HV2 naar HV1. Momenteel bedraagt het aandeel HV1 28,8%.

3.3 Ontwikkeling productierisico's. […]

3.3.3 WMO

In het segment WMO is reeds langere tijd sprake van een aanzienlijk probleem als het gaat om de onrechtmatig geleverde hulp. Waar in 2007 nog een goede regeling is getroffen met de Gemeente zijn onvoldoende stappen gezet om in 2008 de onrechtmatige leveringen in control te krijgen. Zowel aan de kant van de Gemeente als aan de kant van Meavita was grote onduidelijkheid over de indicatiestellingen van cliënten. Hierbij is door inadequate aanpak het risico de gehele tijd bij Meavita blijven liggen. Inmiddels is door onderbouwing van oude indicaties in samenwerking met het CIZ een groot deel van niet door de Gemeente overgenomen indicaties alsnog gelegitimeerd. Daarnaast is alsnog door de Gemeente een coulanceregeling voor 2008 goedgekeurd waarmee wederom een groot deel van de productie is veiliggesteld. Het resterende risico wordt op dit moment ingeschat als laag. Wel is nog veiligheidshalve een voorziening getroffen ter grootte van € 0,50 mln, met name in verband met een krappe definitie van Hulp plus door de

Gemeente. Ten opzichte van augustus betekent dit een vrijval van € 0,9 mln.

8.173 Onderzoekers stellen vast dat er in de reorganisatie bij Meavita West veel is gebeurd, maar dat de twee doelstellingen niet zijn gehaald, en wel ondanks dat

- de productmix minder in het nadeel van Meavita West (in de richting van HH1) is verschoven (namelijk naar 28,8% HH1) dan waarvan in het saneringsplan werd uitgegaan (40% HH1), en
- de gemeente Den Haag in 2008 onverwacht opnieuw een ruime coulanceregeling heeft toegepast, waardoor een groot deel van dat deel van de thuiszorgproductie uit 2008 waarvan de rechtmatigheid door Meavita West niet kon worden aangetoond, alsnog is betaald.

8.174 Op 14 oktober 2008, een maand voor dit Q3-verslag, ontvangt de RvB van MNL een door Marring op verzoek van de NZa opgestelde conceptnotitie over de mogelijkheden tot beëindiging van het HH-contract met de Gemeente Den Haag. Dit concept vermeldt:

<u>Huidige situatie</u>

Uiterlijk eind oktober 2008 laat de Gemeente Den Haag weten of er een nieuwe aanbesteding zal komen in april 2009. Indien er geen nieuwe aanbesteding komt, zal het huidige contract door de Gemeente verlengd worden. Bij de huidige tarieven is Meavita Hulp B.V., ook na de sanering, verliesgevend (€ 0,7 miljoen per jaar), ondanks alle zaken die zijn opgepakt om personeel in de goede schaal te verlonen en de productiviteit te maximaliseren. De huidige tarieven zijn kortom te laag.

5. Het einde van de thuishulp van Meavita West

8.175 Zoals hierna bij de bespreking van de bedrijfsvoering van MNL in onderdeel J van dit hoofdstuk is uitgewerkt, heeft MNL zowel in 2007 als in 2008 onderzocht en overwogen om de exploitatie van de HH-activiteiten in samenwerking met een externe partij ter hand te nemen. Tot aan het einde van de onderzoeksperiode is er echter noch een samenwerking met een derde noch een overdracht aan een derde partij gerealiseerd.

8.176 Het 7e Faillissementsverslag van de curatoren van Hulp B.V. van 31 mei 2012 vermeldt: [1123]

[1123] Zie Faillissementsverslag 7 van Hulp B.V., onder A.5.

Voor verlening van de voorlopige surseance hadden Meavita Nederland en Meavita West al – zij het onder een aantal ontbindende voorwaarden – overeenstemming bereikt over de overdracht van dat gedeelte van de organisatie van Meavita West dat zich bezig hield met WMO-zorg aan TSN/Asito. De toen bestaande overeenkomst is op een aantal punten door bewindvoerders geamendeerd en op 5 maart 2009 (met machtiging van de rechter-commissaris) perfect geworden. De circa 900 werknemers van de Meavita West-entiteiten die betrokken waren bij de WMO-werkzaamheden, zijn van rechtswege in dienst getreden bij TSN/Asito.

Onderzoekers hebben over (de voorbereidingen van) deze overeenkomst met TSN/Asito geen stukken aangetroffen.

8.177 In een brief van de Gemeente Den Haag aan Meavita West van 6 maart 2009 bevestigt de gemeente dat TSN met terugwerkende kracht tot 23 februari 2009 alle werkzaamheden van Meavita West en Hulp B.V. heeft overgenomen. Meavita West tekent deze brief conform het verzoek van de gemeente op 17 maart 2009 voor akkoord.

(b) Sensire

(i) Financiële resultaten HH-activiteiten Sensire

8.178 Eind 2004 heeft Sensire met het oog op de invoering van de WMO besloten om de HV-activiteiten administratief onder te brengen in een aparte rechtspersoon, Thuishulp Sensire B.V. (**THS**) (toen nog genaamd thuishulpsersire.nl BV). De cijfers van THS zijn (tezamen met de andere onderdelen van Sensire) geconsolideerd in de geconsolideerde jaarrekening van Sensire. De hierna opgenomen cijfers zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening van Sensire. Kortheidshalve wordt dan ook gerefereerd aan de cijfers van Sensire, behoudens waar specifiek de cijfers van een andere rechtspersoon zijn bedoeld.

8.179 In het jaar 2007 bedroeg de omzet van de HH-activiteiten van Sensire € 32,8 mln, oftewel 19% van de totale omzet van Sensire en 30% van de totale HH-omzet van het Meavita-concern als geheel. In het jaar 2008 bedroeg de omzet van de HH-activiteiten van Sensire € 30,3 mln, oftewel 17% van de totale omzet van Sensire. In 2006 maakte de omzet van HH deel uit van het segment thuiszorg en werd die niet afzonderlijk gerapporteerd.

8.180 Ook Sensire heeft in 2007 verlies geleden op de HH, en wel € 836.000.[1124] Het negatieve exploitatieresultaat was flink hoger, maar het verlies bleef beperkt tot

---

[1124] Jaarrekening Sensire 2007.

genoemd bedrag als gevolg van een subsidie van € 4,25 mln. In 2008, 2009 en 2010 is de thuishulp van Sensire winstgevend geweest, zij het marginaal.[1125]

8.181 Sensire had ultimo 2005 al een voorziening voor frictie- en reorganisatiekosten met een omvang van € 1,7 mln voor de kosten van een sociaal plan, verbonden aan de gerechtvaardigde verwachting dat de veranderingen in de zorgmarkt ingrijpende gevolgen kunnen hebben op de werkgelegenheid. Die voorziening is in 2006 geheel gebruikt, wat lijkt te betekenen dat de aangekondigde reorganisatie voor dit bedrag is uitgevoerd. De stand van de reorganisatievoorziening per begin 2007 is € 5,1 mln.[1126] In 2007 is hiervan een gedeelte vrijgevallen; het aandeel WMO in die vrijval hebben onderzoekers niet kunnen vaststellen doordat verschillende voorzieningen zijn samengevoegd. Het totaal van de reorganisatievoorzieningen kwam per ultimo 2007 uit op ruim € 3,5 mln.. In 2008 is aan de voorziening frictie- en reorganisatiekosten € 0,8 mln onttrokken en ook ruim € 0.7 mln toegevoegd; blijkens de toelichting zijn de voorgenomen reorganisaties voor een deel in 2008 doorgevoerd.

(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I): voor invoering WMO

8.182 In deze paragraaf bespreken onderzoekers of en in hoeverre Sensire heeft geanticipeerd op de negatieve gevolgen van de invoering van de WMO. Omdat Sensire vanaf medio 2005 deel uitmaakte van het concern S&TZG, had de RvB van S&TZG vanaf dat moment een belangrijke invloed op de gang van zaken. In dit onderdeel beschrijven onderzoekers de specifieke situatie bij Sensire, terwijl de initiatieven van het S&TZG-concern, evenals die van het Meavita-concern vanaf 2007, worden besproken in onderdeel J van dit hoofdstuk.

8.183 Sensire was zich al in 2005, en dus relatief vroeg, bewust van de veranderingen die zouden kunnen gaan optreden als gevolg van de invoering van de WMO. Van Rixtel (algemeen directeur Sensire) stelt in zijn interviewdat Sensire: [1127]

> *in de eerste instantie* [is] *nagegaan,* […] *om eens te kijken op welke manier* […] *je nu een ander construct* [kon] *maken zodat* [de] *kostenstructuur veel lager was* […]. *Op enig moment hebben we ook samen met Icare, ik ben even de andere partijen kwijt, Boer & Croon ingehuurd en die hebben in de zomer een* business case *gemaakt die volgens mij Thuishulp Nederland heet. Die hebben daar een construct neergelegd van hoe* […] *je* […] *op kostenefficiënte wijze zo'n*

1125 Sensire heeft met haar HH-activiteiten de volgende resultaten behaald: 2008 € 252 k, in 2009 € 684 k en in 2010 € 858 k. In 2008 kreeg Sensire geen subsidie, en heeft Meavita West bijna een miljoen gekregen. Dit was het gevolg van de regel dat per concern maximaal € 1 mln werd toegewezen. De verdeling onder de werkmaatschappijen had als resultaat dat Sensire in 2008 als gevolg slechts € 100 k kreeg. Dit blijkt uit het interview met Van Rixtel.

1126 Uit: Jaarrekening Sensire 2006.

1127 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 2.

> *organisatie neer* [kan] *zetten.* [We] *hebben daarnaast de FWG*[-schaal] *van de nieuwe medewerkers* […] *verlaagd. Dat was in december 2005. Dat weet ik nog omdat ik net was aangesteld als Algemeen Directeur en toen kreeg ik een clash met de vakbonden. Dat had ik nog nooit van m'n leven meegemaakt, dus die dag herinner ik me nog. Toen hebben wij gezegd:* "We gaan de kostenstructuur verlagen door de nieuwe medewerkers FWG10 te geven." *Dat zijn eigenlijk de voorbereidingen die Sensire heeft gedaan om in een grote, goedkopere kostenstructuur terecht te komen.*

8.184 Sensire heeft een aantal maatregelen getroffen met het oog op de invoering van de WMO, die worden genoemd in het interne rapport "Schotten tussen AWBZ en WMO", van omstreeks april 2007 (het **Schotten-rapport**). Dit rapport is het resultaat van het onderzoek naar de verwachte gevolgen van de invoering van de WMO voor Sensire.

8.185 THS ging leveren tegen een (kost)prijs die beduidend lager lag dan de CTG-maximumtarieven HV[1128], en wel aan Sensire, die aanvankelijk de overeenkomsten met de gemeenten sloot en die de levering van HV in onderaanneming aan THS had uitbesteed. Waar hierna wordt gesproken over Sensire, wordt daaronder (waar van toepassing) tevens THS begrepen.

8.186 Medewerkers van Sensire in schalen FWG10 en FWG15 met een vast dienstverband en werkzaam ten behoeve van het leveren van HV bleven in dienst van Sensire, maar verrichtten hun werkzaamheden op detacheringsbasis bij en onder verantwoordelijkheid van THS. Deze hulpen werden ingezet voor HV2; voor HV1 bemiddelde THS alfahulpen. Oorspronkelijk werd vanuit Sensire zelf (en dus buiten THS om) nog de zgn. meervoudige HV geleverd, d.w.z. HV in combinatie met AWBZ-producten. Maar in de tweede helft van 2007 heeft Sensire ook dat deel van de HH-vraag bij THS ondergebracht en leverde Sensire in het geheel geen HH meer.[1129] Nieuwe medewerkers kwamen in dienst van THS en werden ingeschaald in FWG10.

8.187 Ook heeft Sensire zich op de invoering van de WMO voorbereid door het meedraaien in een WMO-pilot van een gemeente (Doetinchem). Hierdoor wist de organisatie in grote lijnen wat het kon verwachten. Desondanks was men bij Sensire verrast door de snelheid van de aanbestedingen. [1130] Volgens het Schotten-rapport had Sensire nog geen projectstructuur toen de eerste aanbestedingen binnenkwamen. Sensire had (blijkens het rapport) wel een vaste relatie met een advocatenkantoor voor de juridische aspecten van de aanbesteding. Sensire kiest in eerste instantie

---

1128 Brief van RvB van Sensire aan FBZ, CNV Publieke Zaak, ABVAKABO FNV en Unie Zorg en Welzijn van 9 december 2005, onderwerp "Thuishulp Sensire", Kenmerk: UC2005-412/bs/MvR.mvo.

1129 Brief van Sensire Directie aan CCR van Sensire, OR van THS en de COR van Sensire ,28 augustus 2007, US2007-219/ss/MvR. MG

1130 Zie Lessen WMO, p. 41.

voor een "pragmatische aanpak" waarbij verschillende medewerkers van Sensire de diverse offertes schrijven. Pas later, toen de eerste aanbestedingsronde vrijwel achter de rug was, stelt Sensire een draaiboek aanbesteding vast. Bij de daarop volgende aanbestedingsronden werkt Sensire wel met een projectplanning en een netwerkplanning. Per aanbesteding stelt Sensire dan een projectteam in onder leiding van een projectmanager.[1131]

(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO

8.188 In deze paragraaf wordt onderzocht welke factoren na invoering van de WMO hebben bijgedragen tot het verlies van de HH-tak van Sensire in 2007.

8.189 Ook Sensire heeft (als gezegd) last van de negatieve gevolgen van de WMO. Onderzoekers hebben de indruk dat Sensire gedurende de eerste ronde van aanbestedingen met name heeft geworsteld met de aanbestedingsprocedures. Volgens het Schotten-rapport heeft Sensire er dan moeite mee dat de aanpak van de gemeenten en de inhoud van de bestekken zeer verschillend zijn, hetgeen vermoedelijk komt door het ontbreken van een projectstructuur. Sensire krijgt niettemin 28 van haar 30 aanbestedingen (oftewel 93%) gegund, ten opzichte van gemiddeld 74% voor de andere werkmaatschappijen.[1132]

8.190 Sensire heeft ook te kampen met dalende prijzen. De meeste gemeenten waar Sensire meedingt naar een HH-contract, stellen een bandbreedte vast waarbinnen inschrijvers op de aanbesteding hun prijs moeten bieden. Sensire biedt in 2007 het maximum van de bandbreedte en sleept in dat jaar toch in nagenoeg alle aanbestedingen een contract in de wacht, mede dankzij de dan in haar regio nog beperkte concurrentie. Niettemin ligt het gewogen gemiddelde van de in 2007 door Sensire gerealiseerde WMO-tarieven circa € 2,30 per uur lager dan het gewogen gemiddelde van de CTG-maximumtarieven uit 2006. Bij de 1,6 mln in 2007 geleverde WMO-uren betekent alleen al deze prijsverlaging een vermindering van het bedrijfsresultaat van € 3,6 mln. In 2008 lijdt Sensire als gevolg van prijserosie een verdere margedaling van € 1,5 mln.

8.191 Van Rixtel verklaart daarover in zijn interview:[1133]

1131 Lessen WMO (zie voetnoot 1024), p. 41.

1132 Zie Rapport Lessen WMO, p. 42. Meavita West heeft in 60 %, TZG ook in 60 % en Vitras in 94 % van de aanbestedingen gegund gekregen. Uit het Faot onderzoek "De Wet maatschappelijke ondersteuning en de arbeidsmarkt van de thuiszorg" blijkt dat 74% van de ondervraagde thuiszorgorganisaties een gunning heeft gekregen. In de onderzoeksresultaten is bovendien een onderscheid te maken tussen de grote en de kleine thuiszorgorganisaties: de relatief grote thuiszorgorganisaties hebben in gemiddeld 84 % van de aanbestedings-procedures een gunning gekregen. Dit verschil wordt door het onderzoek als statistisch significant aangeduid.

1133 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 40.

Onderzoeker: *Dus in het eerste jaar wist u eigenlijk dat u er verlies op ging maken, maar u had er vertrouwen in dat u de kosten zodanig kon terugbrengen dat u het verlies in het tweede jaar kon wegwerken.*

Ja, en we hebben ook een voorziening genomen in 2006. We waren allemaal verbolgen over de prijzen. Achteraf denk ik: Nou, dat we daar al verbolgen over waren, de prijzen zijn nu alleen maar lager. Wij waren nog heel erg in het zorgmilieu aan het denken en werden wel redelijk overvallen door de prijsstellingen en het inkoopgedrag van de gemeente, daar zal ik eerlijk over zijn. Wij hadden het gevoel dat we wel moesten bijstellen, maar dat het een haalbaar traject was.

8.192 Voorts ondervindt Sensire hinder van een verschuiving in de productmix: van 83,3% HH2 in 2006 naar 46,8% HH2 in 2008.[1134] Sensire kan gelet op de samenstelling van haar personeelsbestand niet terstond flexibel omgaan met deze verschuiving. Bij THS werken in 2006 vanuit Sensire gedetacheerde hulpen, welke voornamelijk HV2 leveren. [1135] Nagenoeg alle produceerde HV1-uren worden geleverd door alfahulpen, terwijl de HV2-uren nagenoeg allemaal worden geleverd door Thuishulpen (FWG10), Huishoudelijk Verzorgenden (FWG15) en Verzorgenden (FWG30).[1136] Uit het Schotten-rapport[1137] blijkt dat bij Sensire de verhouding hulp op arbeidsovereenkomst versus alfahulp tot 2007 83% : 17% was, hetgeen nagenoeg overeenkomt met de verhouding HV2 – HV1. De verschuiving leidt ertoe dat Sensire/THS een flink deel van haar (duurdere) eigen thuishulpen moet inzetten voor het verlenen van de (goedkopere) HH1-hulp. Het is dan volgens het rapport voor Sensire nagenoeg niet mogelijk om functies met positieve dekkingsbijdrage[1138] in te zetten, afgezien van alfahulpen voor HH1 en Thuishulpen voor HH2.

8.193 Dientengevolge is de sterke afname van het aandeel HH2 in de productmix ingrijpend voor de werkgelegenheid van de functiegroepen die in 2006 HV2 leverden in dienst van Sensire (en gedetacheerd waren bij THS), te weten de Thuishulpen, Huishoudelijk Verzorgenden en Verzorgenden. Deze drie functiegroepen leverden immers gezamenlijk nagenoeg alle HV2, terwijl alleen de eerste van deze drie functiegroepen dat nog met een positieve dekkingsbijdrage kon doen onder de WMO.

8.194 In 2008 en 2009 heeft Sensire verder last een gestage daling van het aantal geleverde HH-uren: in 2008 met 50.000 (oftewel 3,5%) en in 2009 nog eens met 80.000

1134 Zie jaarverantwoording Sensire 2008, p. 36.

1135 De HV2-uren werden geleverd door een diversiteit aan functies. Deze functies zijn gespecialiseerde verzorgende, huishoudelijk verzorgende, I/D medewerker, Thuishulp, Vakantiehulp, Verpleegkundige, Verzorgende en Verzorgende IG. Schotten-rapport, p. 11.

1136 Schotten-rapport, p. 8.

1137 Schotten-rapport, p. 10.

1138 Met positieve dekkingsbijdrage wordt bedoeld dat een product meer opbrengt dan de marginale (directe) kosten van dat product, zodat het resterende deel van de opbrengst strekt tot dekking van (een deel van) de indirecte kosten (overhead)

(oftewel 5%). Daardoor staat de organisatie constant onder druk om alleen al hierom de kosten zoveel mogelijk in hetzelfde tempo te laten dalen.

8.195 Ten slotte leiden ook de volgende factoren in verband met de invoering van de WMO bij Sensire tot een druk op de HH-resultaten:

- In plaats van een enkele aanbesteding bij het zorgkantoor, doet Sensire in 2007 mee in 30 aanbestedingsprocedures, met alle kosten en moeite van dien.

- De 28 in 2007 succesvol geëindigde aanbestedingen beslaan tezamen 42 gemeenten, die allemaal apart moeten worden gefactureerd en aan wie ook afzonderlijk moet worden gerapporteerd, een en ander veelal conform hun eigen formele eisen. Dit leidt tot een enorme (extra) bureaucratie.

- Waar zorgkantoren doorgaans in de tweede helft van de maand een voorschot betalen op de verwachte factuur, betalen gemeenten doorgaans pas enige weken na ontvangst van de factuur, die pas na afloop van de leveringsperiode (doorgaans een maand of vier weken) kan worden verstuurd. Dit leidt tot een aanzienlijke toename van het benodigde werkkapitaal.

8.196 Sensire speelt op deze negatieve ontwikkelingen in door onder meer de volgende maatregelen:

- een zeer actieve werving van alfahulpen (ten behoeve van de toenemende vraag HV1),

- het bijscholen van Thuishulpen A (FWG10) en Huishoudelijk Verzorgenden (FWG15) tot Verzorgenden (FWG 30) om het overschot aan deze groepen te beperken (in verband met de afnemende vraag naar HV2) en hen in staat te stellen AWBZ-producten te leveren, en

- een actief beleid tot besparing van overheadkosten.

Door de combinatie van deze acties slaagt Sensire er, aldus Van Diermen (voormalig controller van Sensire) in zijn berichten aan onderzoekers, in om het negatieve exploitatieresultaat op HH gedurende 2007, al weer direct het jaar daarop naar een positief resultaat om te buigen.

8.197 Eind september 2007 dient Sensire een adviesaanvraag in bij haar GOR, haar CCR, en de OR van THS voor de reorganisatie om deze maatregelen te effectueren. Door de in het vorige punt beschreven maatregelen heeft Sensire (zo begrepen onderzoekers van Van Diermen) kunnen voorkomen dat de beoogde reorganisatie moest worden uitgevoerd.

(c) Vitras/CMD

(i) Financiële resultaten HH-activiteiten Vitras/CMD

8.198 In het jaar 2007 bedraagt de omzet van de HH-activiteiten van Vitras/CMD een kleine € 19 mln, oftewel 27% van de totale omzet van Vitras/CMD en ruim 17% van de HH-omzet van MNL. In het jaar 2008 bedraagt de omzet van de HH-activiteiten van Vitras/CMD een kleine € 17 mln, oftewel 26% van de totale omzet van Vitras/CMD.

8.199 Uit de jaarrekeningen 2008 en 2009 van Vitras/CMD blijken de volgende resultaten van Vitras/CMD op de HH-activiteiten (die overigens afwijken van de genormaliseerde informatie die onderzoekers hebben ontvangen van Moret (controller Vitras/CMD):[1139]

- 2007 een verlies van bijna € 1,3 mln,
- 2008 een verlies van ruim € 1 mln,
- 2009 een winst van € 0,2 mln.

8.200 Vitras/CMD treft ten laste van het resultaat 2006 een reorganisatievoorziening van ruim € 2,5 mln, in verband met de introductie van de WMO (afbouw/wijziging in het personeelsbestand van de Thuishulpen A). Begin 2007 bedraagt de stand van de voorziening WMO structurering[1140] (blijkens de geconsolideerde jaarrekening 2007 van Vitras/CMD) € 2,9 mln. Er is in 2007 geen onttrekking. De jaarrekening van Vitras van 2007 vermeldt dan ook:

> *In 2007 is de voorziene reorganisatie nog maar zeer ten dele geëffectueerd.*

(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I) voor invoering WMO

8.201 In deze paragraaf bespreken onderzoekers of en in hoeverre Vitras/CMD heeft geanticipeerd op de negatieve gevolgen van de invoering van de WMO. Omdat Vitras/CMD vanaf eind 2005 deel uitmaakt van het concern S&TZG, heeft de RvB van S&TZG vanaf dat moment een belangrijke invloed op de gang van zaken. In dit onderdeel beschrijven onderzoekers de specifieke situatie bij Vitras/CMD, terwijl de initiatieven van het S&TZG-concern, evenals die van het MNL-concern vanaf 2007, worden besproken in het volgende onderdeel J. van dit hoofdstuk.

1139 Informatie over de WMO op 3 oktober 2012 aan onderzoekers verstrekt.

1140 De WMO structureringsvoorziening stond het vorige jaar verantwoord als reorganisatievoorziening.

8.202 Vitras/CMD zelf ziet de negatieve consequenties van de WMO in 2006 aankomen. In antwoord op de vraag hoe Vitras/CMD heeft geanticipeerd op de WMO, stelt Van Lingen: [1141]

> *Wij hebben gezegd: wij zien het als een risico. Dat betekent dat we kosten moeten besparen* [op HV]. *Het is* [bovendien] *van belang om de relaties met de gemeenten te versterken, om uit te leggen wat we doen en, bij voorkeur of desgewenst, te* [adviseren] *over hoe je* [HV] *contracteert. Wij hebben geprobeerd om op allerlei momenten aanbesteding af te raden.*

8.203 Bovendien brengt Vitras/CMD haar HH-activiteiten in een aparte *business unit* onder.[1142]

8.204 Uit het interview blijkt verder dat Vitras/CMD wethouders en ambtenaren niet alleen heeft geadviseerd om niet aan te besteden, maar ook om de overgang van personeel onderdeel van het bestek te maken, zodat nieuwe aanbieders verplicht zouden zijn om het personeel van de oude aanbieder een dienstverband aan te bieden. Dit advies is volgens van Lingen[1143] niet opgevolgd.

8.205 Daarnaast stelt Vitras/CMD met het oog op de invoering van de WMO een projectgroep in onder leiding van een projectmanager. De projectgroep is verantwoordelijk voor het schrijven van alle offertes. De medewerkers van de projectgroep zijn 'vrijgesteld' voor hun inzet voor de aanbestedingen: zodra een bestek binnenkomt, heeft de inzet voor de aanbesteding voorrang op de reguliere werkzaamheden. De project-medewerkers zorgen ervoor dat alle benodigde informatie uit de organisatie wordt aangeleverd. De offertes worden opgesteld onder verantwoordelijkheid van de projectmanager. Vitras/CMD laat zich bij de aanbestedingen ondersteunen door een extern bureau. Deze voorbereidingen lijken hun vruchten te hebben afgeworpen: Vitras/CMD heeft een contract gegund gekregen in 16 van de 17 aanbestedingen waarop ze heeft ingeschreven.[1144] Daarbij heeft ze steeds op of heel dichtbij de maximumtarieven geboden die in de aanbestedingen waren toegestaan.[1145]

(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO

8.206 In deze paragraaf beschrijven onderzoekers welke factoren hebben geleid tot de verlieslatendheid van de HH-activiteiten van Vitras/CMD. Vitras/CMD ondervindt zowel problemen met betrekking tot de tarieven als met de productmix.

1141 Interview met Van Lingen van 15 december 2011, p. 39.

1142 Zie: Transitie huishoudelijke hulp Meavita 2007, van Robert, besproken in Concernberaad van 6 augustus 2007.

1143 Interview met Van Lingen van 15 december 2011, p. 40.

1144 Zie: Rapport Lessen WMO, p. 44.

1145 Informatie over de WMO op 3 oktober 2012 aan onderzoekers verstrekt door Moret (controller Vitras).

8.207 Vitras/CMD biedt in de aanbestedingen van de 13 gemeenten waaraan zij meedoet, relatief hoge tarieven, maar die liggen dan nog steeds – naar zij dan weet – onder de relevante kostprijzen. Vitras/CMD realiseert zich derhalve dat die kostprijzen dan nog te hoog zijn en gedurende de looptijd van de contracten zullen moeten worden verlaagd. Van Lingen verklaartover de resultaten van die aanbestedingen: [1146]

> *Qua prijsstelling was het moeilijk. Wij hebben relatief een hoog tarief geboden, waarvan we wisten dat we nog 1, 50 Euro* [...] *verdergaand zouden moeten verbeteren in onze eigen prestaties. We wisten dus dat we ook een verlies zouden gaan maken met het contract.*
>
> Onderzoeker: *U zegt toch een relatief tarief, dus u hebt de pijn verdeeld tussen de gemeente die relatief veel moest betalen en een stuk eigen efficiency doelstelling.*
>
> *Ja, precies, ja, ja, maar we kregen dat ook teruggekoppeld van gemeenten: jullie hebben wel het contract, maar je zat hoog in je tarief in vergelijking met anderen.*

8.208 Volgens een intern memorandum aan de directie van Vitras/CMD [1147] zijn er voor wat betreft de HH-tarieven met de gemeenten twee soorten afspraken:

- een HH1-tarief van ongeveer € 15,00 (zijnde 1,3% lager dan het doorgaans gerealiseerde CTG-maximumtarief uit 2006) in combinatie met een HH2-tarief rond de € 22,75 zijnde 9,5% lager dan het doorgaans gerealiseerde CTG-maximumtarief voor 2006), en
- een gemiddeld tarief dat gold voor zowel HH1 alsook HH2 van € 22.

Dit gemiddelde tarief werd gehanteerd door drie gemeenten, waaronder Nieuwegein, de grootste HH-opdrachtgever van Vitras/CMD/CMD. In ruil voor de bereidheid van deze gemeenten om ook voor HH1 dit relatief hoge tarief te voldoen, moest de aanbieder zich wel uitdrukkelijk verbinden om voor HH1 een thuishulp in te zetten indien er niet (voldoende) alfahulpen waren. Overigens stelt een aantal andere gemeenten deze eis inmiddels ook.

8.209 Deze daling van de tarieven was te meer een probleem in relatie tot de ontwikkeling van de loonkosten. In de periode 2005 – 2009 daalde de gerealiseerde HH2-opbrengst per uur van € 26,30 tot ongeveer € 22, oftewel met ruim 16%. In diezelfde periode stegen de loonkosten volgens de CAO met ruim 10%.[1148]

1146 Interview met Van Lingen van 15 december 2011, p. 40 e.v.

1147 Memo aan Directie + MT van Vitras van P. Bosselaar, 12 december 2007, betreft Taakstelling HH en stappenplan. Er is ook een gemeente (Wijk bij Duurstede) die een opslag bood van € 3 bij uitvoering van HH1 door een Thuishulp A.

1148 Informatie over de WMO op 3 oktober 2012 aan onderzoekers verstrekt door Moret (controller Vitras).

8.210 Voorts speelt bij Vitras/CMD een *mismatch* tussen vraag naar HH en aanbod van personeel. HV1 werd er namelijk ook gedaan door werknemers met hogere kwalificatieniveaus zoals Persoonlijk Verzorgenden (PV) omdat dit efficiënt en rendabel was: efficiënt omdat zo de HV-levering met een PV-levering kon worden gecombineerd tijdens één bezoek aan de cliënt; en rendabel omdat tot 2005 voor alle werkzaamheden van de Persoonlijk Verzorgende het tarief van dat kwalificatieniveau kon worden gedeclareerd. Echter, na de introductie van de indicatiegerichte tarieven per 2005 kon HV1 uitsluitend nog rendabel verricht worden door alfahulpen en HV2 door Thuishulpen A (ondanks de inefficiëntie van de levering van een PV-product door een ander persoon).

8.211 In veel gemeentelijke bestekken werd – al dan niet indicatief – een productmix aangegeven van 40% HH1 : 60% HH2. In 2008 bleek de geleverde productmix 30 % HH1 : 70 % HH2 te bestaan.

8.212 Volgens informatie van Moret aan onderzoekers, was het aandeel HH2 in de HH-leveringen van Vitras/CMD als volgt: 2006: 93%, 2007 (niet bekend in verband met de fusie van Vitras/CMD met CMD), 2008: 70% en 2009: 65%.

8.213 Als gevolg van deze verschuiving van de productmix ontstaat er een discrepantie tussen vraag (naar zorg) en aanbod (van personeel) voor de HH. [1149] Met de verdere verschuiving van HH2 naar HH1 zijn er meer alfahulpen nodig. Het is echter steeds lastiger binnen de arbeidsmarkt alfahulpen aan te trekken. En omdat er ook niet voldoende eigen personeelsleden in FWG10 zijn, moeten vaak de duurdere (FWG15/20) hulpen worden ingezet voor het leveren van HH1-diensten. Op basis van de met de gemeenten overeengekomen tarieven is het echter niet rendabel om de HH1 te laten verrichten door andere krachten dan alfahulpen.

8.214 Van de in 2008 en 2009 geleverde HH1-uren (hetgeen in die jaren 30 resp. 35% van de HH-productie was) moet Vitras/CMD 25% leveren met behulp van de te dure medewerkers in loondienst. Van de in die jaren geleverde HH2-uren (derhalve 70-65% van de HH-productie) moet het overgrote deel geleverd zijn door te dure medewerkers in schaal FWG15.[1150]

8.215 Moret rapporteert in juni 2008 aan Van Lingen:[1151]

> *Op basis van de werkelijke kosten Q1/2008 leiden we in alle gemeenten verlies. Uitgaand van indirecte kosten op een taakstellend niveau (bezuinigen op indirecte kosten conform het model business case HH)*

1149 Rapportage risico-inventarisatie Vitras Utrecht, E&Y, 3 december 2007 Ref.: 2007-106 MvD/WtM/6346.

1150 Zie voetnoot 1147.

1151 Memo van Moret aan Van Lingen cc Marring van 24 juni 2008 "WMO- en reorganisatievoorziening per juni 2008".

wordt er alleen in de zogeheten Euro 22-gemeenten [die met één gemiddeld tarief voor HH1 en HH2] *een positief resultaat gerealiseerd. Continuering is alleen mogelijk door een verlaging van de kosten uitvoering (FWG15 naar FWG10) en/of tariefsverhoging. De stellingname van de vakbonden is dat een verlaging van FWG15 naar FWG10 niet bespreekbaar c.q. niet effectief is, op basis van grote knelpunten in arbeidsmarkt. In overleg met de vakbonden van 20 juni … is op basis van deze conclusies en stellingname vastgesteld dat in het grootste deel van de gemeenten de HH gestaakt gaat worden, indien gemeenten geen tariefverhoging bieden.*

8.216 De negatieve resultaten van HH worden verder veroorzaakt door extra administratieve lasten (transactiekosten) vanwege het feit dat er nu 14 opdrachtgevende gemeenten zijn in plaats van een zorgkantoor, onder meer als gevolg van:

- 14 x meer aanbestedingen met de noodzaak tot inhuur van externe aanbestedingsexpertise,
- tal van extra registraties en 13 x meer verantwoording, veelal in afwijkende vorm, inclusief de aanpassing van de interne systemen en processen om hieraan te kunnen voldoen,
- uiteenlopende eisen voor facturatie, die bovendien veel strenger waren (en veelal uitsplitsing op cliëntniveau vereisten), inclusief de aanpassing van de interne systemen en processen om hieraan te kunnen voldoen,
- extra kosten van relatiebeheer en intern management,
- "werving" van en administratie ten behoeve van alfahulpen.

Moret heeft voor onderzoekers berekend dat alleen al deze extra administratieve laste voor Vitras/CMD ongeveer € 300.000 per jaar beliepen, oftewel € 0,40 per gefactureerd uur HV.

8.217 Voorts heeft de invoering van de WMO geleid tot een grotere behoefte aan werkkapitaal: gemeenten betaalden de facturen van de aanbieder, die werden verzonden een maand na afloop van de maand waarin het werk was verricht, in aanvang pas 30 dagen na ontvangst. Onder de AWBZ betaalde het zorgkantoor daarentegen op de 20-ste van elke maand een voorschot op de verwachte omzet voor diezelfde maand. Later zijn overigens met gemeenten ook bevoorschottings-afspraken gemaakt.

8.218 Blijkens een memo van Vitras/CMD aan vertegenwoordigers van de vakbonden van 28 mei 2008 heeft Vitras/CMD met het oog op de voorziene negatieve gevolgen van de invoering van de WMO de volgende maatregelen genomen:[1152]

- niet-verlengen van tijdelijke contracten met medewerkers in FWG15;
- nieuw personeel vanaf 1 januari 2007 (Vitras/CMD) en 15 november 2007 (CMD) niet langer in FWG15, maar in FWG10 aangesteld;
- terugdringen van kosten indirect personeel;
- wachtlijstprocedure weer in werking gesteld in geval van tekort aan alfahulpen; en
- invoeren van kassiersfunctie ten behoeve van alfahulpen en hun cliënten.

8.219 Daarnaast noemt Vitras/CMD in dit memo nog enkele andere maatregelen die zouden kunnen worden overwogen, waaronder het terugbrengen van de inschaling van het bestaande personeel van FWG15 naar FWG10. De conclusie is dat Vitras/CMD – ook na implementatie van die andere maatregelen – onvoldoende mogelijkheden ziet om door eigen aanpassingen in de bedrijfsvoering de HH financieel gezond te leveren.

8.220 Uiteindelijk heeft Vitras/CMD dan ook besloten haar HH-activiteiten in 2009 af te bouwen. Van Lingen verklaart hierover:[1153]

> Onderzoeker: *Hoe is de huishoudelijke hulp aan zijn einde gekomen bij Vitras?*
>
> *Niet opnieuw meedoen in nieuwe aanbesteding en het uitfaseren, zou je kunnen zeggen.*
>
> Onderzoeker: *En dat is betrekkelijk pijnloos verlopen, heb ik begrepen, klopt dat?*
>
> *Het is wel pijnlijk voor het personeel geweest, want we hebben hen allemaal gedwongen ontslag aangezegd. Ik ben blij dat we in ons sociaal plan het voor elkaar hebben gekregen, dat we daar ondersteuning van de vakbonden bij hadden. Het was dus een pijnlijk proces in aanvang, maar we hebben ook personeelsbijeenkomsten gehouden waarbij de vakbond ook aanwezig was, dus daarmee konden we goed verder. In de nieuwe aanbestedingsrondes, op het moment dat er een nieuwe partij was die de opdracht gegund werd, hebben wij heel veel ingezet, extra P&O capaciteit ingezet, om ervoor te zorgen dat per*

1152 Memo van 28 mei 2008 van Bosselaar aan Deelnemers overleg vakbonden – Vitras / CMD op 6 juni 2008.

1153 Interview met Van Lingen van 15 december 2011, p. 43.

saldo dat gedwongen ontslag niet geëffectueerd hoefde te worden door de begeleiding van het personeel richting de nieuwe werkgever. Ik denk dat wel 85% van het personeel, we hebben daarnaar nog eens navraag gedaan, met slechtere arbeidvoorwaarden verder moest, in een lagere schaal of met een tijdelijk contract, in plaats van een contract voor onbepaalde tijd. Voor ons als organisatie hebben we de afwikkeling binnen de reorganisatievoorziening kunnen handelen, dus vanuit mijn werkgevers optiek is het wel weer minder pijnlijk gegaan.

8.221 In het jaardocument 2008 van Vitras/CMD staat te lezen:

Reorganisatie Hulp bij het Huishouden

Met de vakbonden is in 2008 veelvuldig overleg gevoerd inzake de reorganisatie bij de Hulp in het Huishouden. Een sociaal plan hiervoor is tot stand gekomen ingaande op 1 oktober 2008 en lopend tot en met 30 september 2009. Vanuit P&O Advies is op basis van het sociaal plan een mobiliteitsbureau ingericht.

8.222 Van Lingen verklaart verder:[1154]

Onderzoeker: *Hoe kijkt u terug op het niet meer uitvoeren van die huishoudelijke hulp, want u zag het als voorportaal voor de rest van de dienstverlening?*

Ik vind het een verlies, maar ik denk dat het niet anders had gekund. Het is in heel Nederland eigenlijk een dramatisch dossier geworden.

Onderzoeker: *Vindt u de uitkomst dan zo bevredigend?*

Nee, ik sta wel weer open om het via een andere manier toch aanbieden van huishoudelijke hulp als dat een goed onderdeel van het cliëntenpallet is, maar dit is wel een bewust ingezet beleid van VWS om dit stuk van de AWBZ helemaal eruit te saneren.

8.223 Het komt onderzoekers voor dat het – mede gelet op de stijging van de loonkosten volgens de CAO – niet goed mogelijk zal zijn geweest voor Vitras/CMD om haar kosten van HV tijdig voor de ingang van de WMO-contracten terug te brengen met een percentage dat op of dicht bij de (voorziene) daling van de tarieven ligt. Dit klemt te meer als rekening gehouden wordt met de verhoogde transactiekosten en de kosten van het extra werkkapitaal dat vereist was door de latere betaling door gemeenten.

1154 Interview met Van Lingen van 15 december 2011, p. 44.

(d) TZG

(i) Financiële resultaten HH-activiteiten TZG

8.224 Ten behoeve van haar HH-activiteiten heeft TZG al eind 2004 een aparte vennootschap opgericht: ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V. Omdat de resultaten van deze vennootschap zijn geconsolideerd met die van TZG zelf (en de andere door TZG gecontroleerde rechtspersonen), wordt hierna verwezen naar de resultaten van TZG.

8.225 In het jaar 2007 bedraagt de omzet van de HH-activiteiten van TZG een ruime € 20 mln, oftewel 18% van de totale omzet van TZG en 19% van de HH-omzet van MNL. In 2006 is de HH-omzet van TZG € 18,7 mln, opnieuw 18% van de totale omzet van TZG. Blijkens Faillissementsverslag II van 27 juli 2009 bedroeg de HH-omzet van TZG in 2008 € 22 mln op een totale omzet van (afgerond) € 105, oftewel 21%.

8.226 TZG genereert met de HH-tak in 2007 een winst van ruim € 61.000; in 2006 was dit nog € 147.110. TZG als geheel lijdt in die jaren verliezen van € 6,6 mln resp. € 5,9 mln. Over 2008 zijn geen resultaten bekend, anders dan de vermelding in het Ontvlechtingsplan van 19 januari 2009 dat de WMO-activiteiten van TZG een kleine winst laten zien.[1155]

8.227 Blijkens de jaarrekening 2007 is de stand van de voorziening Aanloopverliezen WMO per begin 2007 € 4.8 mln loopt die voorziening in dat jaar terug met een bedrag van € 2,7 mln. Uit informatie van de curatoren van TZG blijkt dat deze terugloop het gevolg is van een onttrekking van € 1,6 mln. En een vrijval van € 1,1 mln.[1156] Daarnaast wordt aan de voorziening reorganisatie in 2007 een aanvullende dotatie gedaan van € 2,6 mln. De toelichting vermeldt:

> *De voorziening* [enkelvoud] *reorganisatie en WMO betreft zowel een reorganisatie in verband met de WMO als een reorganisatie op de resultaten in het AWBZ-segment te verbeteren door het verhogen van de efficiency van uitvoerend en indirect personeel De voorziening is binnen Meavita Nederland op uniforme wijze vastgesteld. Diverse reorganisatieplannen zijn in 2008 nader uitgewerkt en gecommuniceerd naar de medewerkers. De reorganisaties worden in 2008 en 2009 uitgevoerd. De uitvoering van het reorganisatieplan zal afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van middelen.*

8.228 Het directieverslag over 2007 vermeldt:

1155 Zie punt 8.239.

1156 Reactie van Curatoren op het Conceptverslag, p.3, en e-mail van curatoren van TZG aan onderzoekers van 18 juli 2013.

De overgang van de huishoudelijke hulp naar de gemeentes in het kader van de Wmo per 1 januari 2007 heeft geleid tot een verschuiving in de indicatiestelling van HV2 naar HV1 en afname van de tariefhoogte. De verschuiving van HV2 naar HV1 blijkt in de praktijk niet zo snel te zijn gegaan als verwacht. Dit betekent dat verwachte organisatorische veranderingen nog niet zijn geëffectueerd.

(ii) Oorzaken verlieslatendheid (I): voor invoering WMO

8.229 Omdat TZG vanaf medio 2005 deel uitmaakt van het concern S&TZG, heeft de RvB van S&TZG een belangrijke invloed op de gang van zaken. In dit onderdeel beschrijven onderzoekers de specifieke situatie bij TZG, terwijl de initiatieven van het S&TZG-concern, evenals die van het MNL-concern vanaf 2007, worden besproken in het volgende onderdeel.

8.230 Mossou verklaart dat TZG nog voor haar tijd bij TZG (samen met Sensire) bezig was met de voorbereidingen op de invoering van de WMO.[1157] Daarbij ging het in het bijzonder om het onderbrengen ven de HH-activiteiten in een aparte rechtspersoon. Mossou verklaart:

De gedachte was [...] *er zal steeds meer naar de zorgverzekeringswet gaan en de rest gaat naar de gemeente toe* [...] *Dus vandaar, dat was eigenlijk het idee van, goh, dus misschien moet je dat ook apart gaan* [zetten]. *En je krijgt aparte contractpartners: kijk, bij de AWBZ heb je één contractpartner, bij de WMO hadden wij in Groningen 25 contractpartners. Dus dat vraagt een andere benadering.* [...] *En wij voorzagen toen al wel dat dat steeds meer richting schoonmaak zou gaan in plaats van richting hulp, zeg maar even. Toen was het eerst nog huishoudelijke verzorging en uiteindelijk is het gewoon huishoudelijke hulp geworden.*

Onderzoeker: *En is dan de wijziging* [...] *van het accent van de dienstverlening de* main drive *om het apart te zetten, of ook de prijsstelling?*

Beide. De combinatie van factoren, ja.

Onderzoeker: *En zou dat dan betekenen dat er dus ook besparingen zouden worden gerealiseerd op de rest van het apparaat, waar huishoudelijke hulp uit gehaald zou worden?*

Dat was op dat moment niet de drive zeg maar om het te doen. Wat uiteindelijk wel meespeelt, van: goh, je wilt uiteindelijk veel meer naar de shared services die heel erg gericht verschillende diensten kan ondersteunen.

1157 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 46.

8.231 Op 30 december 2004 richt TZG de besloten vennootschap ThuishulpNederland.nl Thuiszorg Groningen B.V. op, waarin vanaf (in elk geval) 2007 ook het betrokken personeel wordt ondergebracht. [1158]

8.232 Op de vraag of TZG tijdig klaar was voor de WMO, verklaart Mossou:[1159]

> *Ja, twee dingen. Intern en extern.* [...] *voordat de WMO echt van start ging, heb* [ik] *ontzettend veel aan tafel gezeten bij alle wethouders in de gemeenten. En heel veel bijeenkomsten georganiseerd om mensen te vertellen wat hulp is, om te voorkomen dat we een discussie krijgen, die veel heeft plaatsgevonden, [over] schoonmaak. En ik ben daar redelijk* […] *succesvol in geweest, want de tarieven in Groningen waren zeker in het begin, ik weet niet hoe het nu is, vele malen hoger dan in Den Haag en in Sensire, waardoor het probleem dus ook veel minder groot was.* [...] *[E]r speelt misschien in Groningen* [...] *dat een rooier signatuur heeft dan de rest van het land, vast ook mee - op dat sentiment heb ik natuurlijk ook wel ingespeeld, in de zin van*: "Goh, hoe kunnen we dat nou goed voor elkaar krijgen, er mogen geen gaten vallen." *Maar ook vooral laten zien wat het is, dus daar hebben we echt veel tijd* [in gestopt][…] *Trouwens ook de relatie in Groningen met de wethouders is ook altijd heel goed geweest. En dat is niet overal zo.*

8.233 TZG stelt verder ter voorbereiding op de WMO en de aanbestedingen een projectgroep WMO in. De projectgroep bestond uit de projectleider, de divisiedirecteuren thuiszorg, een communicatiemanager en een projectmedewerker. De projectgroep was verantwoordelijk voor de begeleiding van de offertetrajecten binnen TZG. De offertes zelf werden geschreven door kleine projectgroepen, onder verantwoordelijkheid van een divisiedirecteur.

8.234 Eind mei 2007 voert TZG bovendien de zogenaamde 'kassiersfunctie' in om cliënten van alfahulpen in hun administratie te ontlasten. Dit houdt in dat TZG voor het uitbetalen van de vergoeding aan de alfahulp zorgdraagt en de alfahulp jaarlijks voorziet van een jaaropgaaf ten behoeve van de belastingaangifte. Deze extra ondersteuning van het alfaproces wordt door cliënten en medewerkers goed ontvangen.

(iii) Oorzaken verlieslatendheid (II): na invoering WMO

8.235 TZG heeft weinig problemen ondervonden ten aanzien van de tarieven van de WMO. Mossou verklaart[1160] over de kostprijzen en tarieven onder de WMO:

1158 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 54.
1159 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 48.
1160 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 15.

de tarieven in Groningen waren zeker in het begin, ik weet niet hoe het nu is, vele malen hoger dan in Den Haag en in Sensire, waardoor het probleem dus ook veel minder groot was.

8.236 Ook bij TZG is er sprake van een verschuiving van HH2- naar HH1-productie als gevolg van de gedifferentieerde indicaties. Gemiddeld over de eerste 10 maanden van 2007 is de verhouding 27% HH1 : 73% HH2, maar met een duidelijke trend richting HH1. Medio 2008 is de verhouding gemiddeld 40% HH1 : 60% HH2, en bepaalde gebieden al 54% HH1 : 46% HH2. Toch ondervindt TZG weinig last van deze verschuiving, aangezien TZG na de invoering van de WMO, in tegenstelling tot de andere werkmaatschappijen, relatief makkelijk de alfahulpen kan werven. Dientengevolge is de verschuiving van de productmix, die zich op gelijke wijze voltrekt als bij de andere werkmaatschappijen, van veel minder grote invloed op het resultaat van TZG.

8.237 Mossou verklaart:[1161]

WMO is geen probleem geweest. Nooit.

Onderzoeker: *Want uw indicatie mix, daar begrepen we van dat die is teruggelopen, maar nog lang niet tot de verschrikkelijke verhoudingen die we elders hebben gezien.*

Nee, dat werd overal steeds geroepen, ja, wacht maar af, ik geloof er niet in omdat de gemeentes alles initiëren hier. Nou, omdat wij andere relatie hadden met die gemeente, dus, dat ging gewoon anders.

Onderzoeker: *Dus de tarieven waren Oké, de indicatiemix was wel scherper maar nog steeds Oké.*

Prima te doen, ja. Dus wij maakten een mooie marge altijd, de WMO. Dat durf ik bijna niet te zeggen!

8.238 Op 12 september 2008 bespreekt de RvB van MNL het reorganisatieplan "Thuiszorg Groningen Financieel Gezond 2008/2009". Het samenvattend verslag vermeldt:

Het Reorganisatieplan Thuiszorg Groningen wordt besproken. Gemist wordt de landelijke invalshoek. Binnen MNL wordt aan plannen gewerkt die zullen leiden tot een landelijke organisatie met regionale uitvoeringsorganisaties. Dat brengt met zich mee dat alle benoemingen boven het uitvoerend niveau slechts een tijdelijk karakter zullen hebben. Thuiszorg Groningen zal als naam blijven bestaan, niet als werkmaatschappij maar als uitvoeringsorganisatie.

Over de hier bedoelde landelijke organisatie volgt hierna[1162] meer.

1161 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 50.

1162 Zie punt 8.257.

8.239 Voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen is TZG er niet in geslaagd dit Reorganisatieplan uit te voeren. Het (door Boer & Croon voor MNL opgestelde) Ontvlechtingsplan van 19 januari 2009 vermeldt:

> *Thuiszorg Groningen: de problematiek bij TZG is zeer acuut. Hoewel de Wmo activiteiten een kleine winst laten zien is TZG op basis van het huidige systeem van de AWBZ alsmede de overhead en kostenstructuur niet in staat zelfstandig te opereren.*
>
> *In 2009 is er een verwachte mutatie in de liquide middelen van € 13,9 mln negatief* [...] *Deze is* [...] *deels om de benodigde reorganisatie te kunnen doorvoeren.* [...] *het grootste deel hiervan is benodigd voor de herstructurering van de AWBZ, met name het extramurale gedeelte.*

8.240 TZG dient (net als Sensire) bij het Ministerie van VWS een aanvraag in voor 'Subsidie personele gevolgen WMO'. Terwijl aan Sensire een subsidie van € 4,25 mln wordt toegekend, krijgt TZG de mededeling dat haar aanvraag niet in behandeling is genomen wegens onvolledigheid van de verstrekte gegevens. De vraag is of TZG wellicht niet zorgvuldig met deze subsidieaanvraag is omgesprongen. In zijn interview stelt Van Rixtel dat TZG hierover:[1163]

> *Ja, het sloeg helemaal nergens op en zeker daarna. Als je nu zoveel miljoen verlies draait en je doet dan niet je best om dat ding op tijd in te leveren.*

8.241 Het is onderzoekers niet duidelijk of en zo ja hoeveel subsidie TZG zou hebben ontvangen indien de subsidieaanvraag aan de eisen had voldaan en dientengevolge in behandeling zou zijn genomen. Mossou verklaart:[1164]

> *Nee, want ik weet nog wel dat Sensire sowieso recht op meer geld had omdat de verschuiving bij hen ook veel groter was, dat speelde volgens mij ook mee. En zij hadden ook een veel groter personeelsprobleem door de WMO dan wij hadden.*

J. Maatregelen van S&TZG c.q. MNL

8.242 In dit onderdeel bespreken Onderzoekers de maatregelen die in verband met de invoering van de WMO zijn genomen op het niveau dat de afzonderlijke werkmaatschappijen overstijgt: vanaf medio 2005 bij S&TZG en sedert medio 2006 (in de aanloop naar de fusie) in het overleg tussen leidinggevenden van S&TZG en Meavita West.

8.243 De belangrijkste maatregelen die op concernniveau zijn nagestreefd, zijn: een samenwerking tussen de werkmaatschappijen, later genaamd Businessplan

---

1163 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 44.
1164 Interview met Mossou van 19 januari 2012, p. 51.

Thuishulp en een samenwerking met Asito. Beide projecten zijn gestrand. In dit onderdeel bespreken de Onderzoekers de chronologie van het beleid en de besluitvorming rondom de WMO-problematiek.

8.244 Zoals hierboven[1165] al opgemerkt, zijn de dan nog afzonderlijk opererende thuiszorgaanbieders Meavita West, TZG en Sensire (samen met Icare) al in 2004 bezig met de gevolgen die de invoering van de WMO voor hun thuishulpactiviteiten zou kunnen hebben. Zij tekenen op 12 augustus 2004 een Letter of Intent met betrekking tot het plan om ten behoeve van hun respectieve thuishulpactiviteiten een landelijke organisatie op te zetten. Deze organisatie moet ThuishulpNederland.nl. gaan heten en ten behoeve van de hulpactiviteiten van de vier partners een *back office*- en een *front office*-functie gaan vervullen. Iedere partner zou zijn thuishulpactiviteiten onderbrengen in een aparte besloten vennootschap die voor eigen rekening en risico thuishulp zou gaan leveren, maar met gebruikmaking van de dienstverlening van ThuishulpNederland.nl. [1166]

8.245 ThuishulpNederland.nl is niet van de grond gekomen. Wel hebben TZG (in december 2004), Sensire (in 2005) en Meavita West (in december 2005) elk een eigen besloten vennootschap opgericht voor de exploitatie van hun hulpactiviteiten, [1167] maar het overbrengen van het personeel naar deze BV's is met wisselend succes uitgevoerd: Meavita West heeft de herplaatsing van de medewerkers in 2006[1168] gerealiseerd, Sensire in 2007 en TZG vanaf 2007. [1169] Vitras/CMD heeft nimmer een aparte rechtspersoon voor haar HH-activiteiten opgericht.

8.246 Begin 2006 stelt S&TZG de bij TZG werkzame directeur Van Winden aan als Directeur Thuishulp met de opdracht om de hulpactiviteiten van het S&TZG-concern klaar te maken voor de concurrentiële omgeving onder de WMO. Hij presenteert daarvoor verschillende scenario's: (i) uitbesteden, (ii) in eigen beheer geüniformeerd en onder centrale aansturing produceren in de aparte Thuishulp-BV's en door de werkmaatschappijen laten aanbieden, (iii) samenwerken met andere thuiszorgaanbieders, of (iv) een joint venture met een dienstverlenende partij.

8.247 Op 10 april 2006 bespreekt de RvB van S&TZG Van Winden's notitie "*Het verhaal van Thuishulp.nl – gedachten over een eenduidig werkmodel*". Uitgangspunt is het hiervoor onder (ii) genoemde scenario, waarbij "Thuishulp.nl" onder leiding van Van Winden de centrale aansturing verzorgt, maar wel onderaannemer wordt van de groepsdirecties (de werkmaatschappijen), behoudens in de buitengebieden (d.w.z.

1165 Zie punten 8.118 e.v.

1166 Notitie over ThuishulpNederland.nl voor de vergadering van de RvT van Meavita West op 28 september 2004.

1167 Zie voor TZG: punt 8.178, voor Sensire: punt 8.121 en voor Meavita West: punt 8.224.

1168 Dit geldt voor het directe thuishulppersoneel van Meavita West: zie punten 8.123 en 8.170.

1169 Zie voor Meavita West: punt 8.172, onder 2.2 Voortgang sanering, voor Sensire: punt 8.186 en voor TZG: punt 8.231 en verder.

waar de werkmaatschappijen niet van oudsher actief waren); daar mag Thuishulp.nl zelf extern acteren. De aangepaste notitie zal in het concernberaad (met de groepsdirecteuren) worden besproken, alwaar verdere besluitvorming moet plaatsvinden. Het samenvattend verslag besluit:

> *Geconcludeerd word dat er een noodzaak is tot een centrale en strakke regie* [...] *Groepsdirecteuren zijn eindverantwoordelijk voor de goede gang van zaken met betrekking tot Thuishulp.nl*

8.248 Onderzoekers vinden het opvallend dat de eindverantwoordelijkheid voor de centrale ondersteuning van de HH-activiteiten wordt neergelegd bij de algemeen directeuren van de werkmaatschappijen, nu dit immers typisch een werk-maatschappij-overstijgende activiteit van het concern is.

8.249 Zoals uit de hierna weergegeven feiten blijkt, is er op concernniveau over een lange periode vaak over de optimale organisatie van de HH-activiteiten gesproken, maar zijn er – in elk geval op concernniveau – geen wezenlijke stappen gezet. Onderzoekers hebben de indruk dat de houding van de algemeen directeuren daarbij een belangrijke rol heeft gespeeld.

8.250 Twee weken na de hiervoor besproken RvB-vergadering vergaderen op dezelfde dag (24 april 2006) eerst de RvB van S&TZG en nadien het concernberaad van S&TZG over (onder meer) de HH-problematiek. Het verslag van RvB-vergadering vermeldt:

> *3. Thuishulp.nl*
>
> *De notitie 'Zorgmarkt wordt vechtmarkt' wordt besproken in aanwezigheid van Albert. De presentatie van deze notitie vindt in het concernberaad plaats, dat aansluitend op deze bijeenkomst van de Raad van Bestuur plaatsvindt.* [...]
>
> *De tekst van het document wordt doorgenomen. Het document wordt als een goed document betiteld* [...] *De kernvraag is hoe we zoveel mogelijk thuishulp onder de Wmo kunnen leveren. Vanmiddag wordt op hoofdlijnen door belanghebbenden gesproken met als doelstelling besluitvorming. Op basis van deze besluiten kan Thuishulp.nl op korte termijn verder.*

De notitie van Van Winden 'Zorgmarkt wordt vechtmarkt' bevat "*een populaire gesimplificeerde versie van een bedrijfsstrategie/-plan voor Thuishulp en een voorstel voor een commerciële marktbenadering*" en bepleit en onderbouwt dat de "*ontwikkelingen in de zorg vragen om snelle invoering accountmanagement*".

8.251 Op 24 april 2006 wordt gesproken over de organisatie ThuishulpNederland.nl en over de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen Van Winden en de directeuren van TZG, Sensire en Meavita West bij het realiseren van deze

organisatie. Het samenvattend verslag van het concernberaad van 24 april 2006 vermeldt bij het agendapunt "Thuishulp.nl":

> *De vorige week hadden de groepsdirecteuren een bespreking inzake HVZ* [huishoudelijke verzorging] *waarbij ook Albert van Winden aanwezig was. Afgesproken is de marktstrategie en het financiële kader gezamenlijk uit te werken. Dit gebeurt in twee werkgroepen. En vervolgbijeenkomst gepland op 12 mei. De groepsdirecteuren zullen rapporteren aan RvB.*
>
> *Uitgangspunten zijn: thuishulp is zorg, er is accountmanager nodig en er is sterke prijsverlaging nodig. De aanpak in de buitengebieden wordt nog nader besproken. De mogelijkheid van het nagaan van een alliantie met een schoonmaakbedrijf voor de buitengebieden wordt genoemd. Denkbaar is dat de groep* [de werkmaatschappijen] *leidend is in de kerngebieden en dat Albert de buitengebieden bewerkt* […]
>
> *De groepsdirecteuren willen verdere keuzes maken na de verheldering op 12 mei. Albert geeft aan dat hij daar niet gelukkig mee is, het is vijf voor twaalf! We moeten de markt niet verliezen en nu beginnen met account plannen.*
>
> *Theo constateert verwarring ten aanzien van de functie van Albert. Hij is directeur Thuishulp maar dienstbaar aan de groepen. Hoe verhoudt zich dat tot de vechtgebieden* [de buitengebieden]*? Albert ressorteert onder de RvB. Theo vindt het logischer als de groepsdirecteuren Albert in de kerngebieden aansturen. Voor de buitengebieden is positiebepaling nodig. Albert heeft dan 3 territoriale bazen met één van de groepsdirecteuren als primair aanspreekpunt. Afgesproken wordt dat Ella dit wordt.* [...]
>
> *Theo vat samen. De groepsdirecteuren zijn verder dan de RvB dacht maar hadden de RvB moeten informeren. Discussie over positionering Albert: jammer, rommelig, trekken we ons aan als RvB. Middels de kwartaalrapportages geven de groepsdirecteuren inzicht over relatiebeheer en effecten. Theo dankt Albert voor zijn bijdrage aan deze vergadering.*

8.252 Eind april 2006 organiseert S&TZG een concernconferentie van RvB, algemeen directeuren en concernstaf. Het onderwerp Thuishulp/WMO staat als laatste punt vermeld onder het laatste agendapunt 8 "praktische punten". Er is van deze bijeenkomst geen verslag aangetroffen.

8.253 Het samenvattend verslag van het concernberaad van 8 mei 2006 vermeldt over de WMO (onder de mededelingen):

> *Theo heeft opnieuw de positie van Albert met hem besproken. Hierbij is aangegeven dat Albert gesprekken voert met 3 klanten (de groepen), waarbij de groepsdirecteur van Groningen* [Anneke Mossou] *zijn aanspreekpunt is. Indien nodig, zal Anneke te bespreken punten*

inbrengen in het concernberaad. De groepsdirecteuren hebben vrijdag 12 mei een vervolggesprek met Albert. Anneke acht het van belang dat Albert de goedkoopste en efficiëntste methode in kaart brengt.

8.254 In mei en juni 2006 presenteert Van Winden verschillende notities over de marketingstrategie en de organisatie van de thuishulp ("Op weg naar één Thuishulp voor TZG, Sensire en Vitras").

8.255 De directeuren zijn medio 2006 bezig met het in kaart brengen van de gevolgen van de WMO. Het samenvattend verslag van het concernberaad van 6 juni 2006 vermeldt:

6. Wmo: terugkoppeling door groepsdirecteuren van stand van zaken en analyse.

De groepsdirecteuren geven aan dat ze gecoördineerd bezig zijn om kostprijs, marketing en programma van aanbesteding op te stellen. De Raad van Bestuur is daarnaast benieuwd naar de groepsacties en de te verwachten resultaten (doelstellingen).

8.256 Het samenvattend verslag van het concernberaad van 19 juni 2006 vermeldt over de WMO:

De groepsdirecteuren geven aan dat de voorbereiding gecoördineerd verloopt. De RvB verwacht van de groepsdirecties dat alles wat de groepen verliezen in eigen gebied, terug zullen halen in het buitengebied. De WMO wordt geagendeerd voor het eerstvolgend concernberaad. Met name de ontwikkelingen binnen gebied Thuiszorg Groningen worden dan besproken.

8.257 Onderzoekers hebben een uitvoerige presentatie van Van Winden aangetroffen onder de titel "Op weg naar één Thuishulp BV" gedateerd 30 juni 2006. De presentatie bevat een projectvoorstel voor het overbrengen van alle HV-activiteiten naar één BV en vermeldt dat de RvB daartoe reeds heeft besloten. Het concernberaad zou opdrachtgever moeten worden in de projectstructuur. Het project zou op 1 oktober 2006 moeten zijn afgerond. De werkmaatschappijen zouden zelf geen HV meer moeten uitvoeren (Verzorgenden van Sensire doen op dat moment nog 48% HV, terwijl er een te kort is aan Verzorgenden). Ten slotte wordt voorgesteld alle personeel in de BV onder te brengen (geen detachering meer).

8.258 Onderdeel van deze presentatie zijn overzichten van (i) de kostprijzen van een uur HV van de 3 werkmaatschappijen van S&TZG (niet gedifferentieerd tussen HV1/Alfa en HV2), en (ii) de verdeling van HV-productie per werkmaatschappij over HV1/Alfa en HV2. Die laatste verdeling laat zien dat alle drie de werkmaatschappijen een zeer groot deel van hun HV-productie in 2006 realiseerden met HV2 (Sensire 82,7%, Vitras/CMD 93,1% en TZG 73,0%). Deze hoge aandelen HV2 impliceren een grote gevoeligheid voor een verschuiving (richting HV1/HH1)

als gevolg van het feit dat invoering van de WMO zou gaan leiden tot differentiatie in de indicaties (naar HH1 en HH2), in combinatie met indicatiegerichte tarieven (alleen het tarief voor het geïndiceerde product wordt vergoed). Ook Meavita West had deze gevoeligheid met 90% van de productie door HV2 in 2006.

8.259 Het samenvattend verslag van het concernberaad van 3 juli 2006 vermeldt:

> *7. Wmo (m.n. ontwikkelingen binnen gebied TZG)*
>
> *Er kan worden volstaan met de notities die de vorige keer zijn uitgedeeld. Het punt hoeft verder geen bespreking op dit moment. Theo vraagt of de groepen ook inzetten op het halen van productie bij andere gemeenten. Maarten en Anneke antwoorden bevestigend; dat geldt ook voor Vitras.*

8.260 Het samenvattend verslag van het concernberaad van 17 juli 2006 vermeldt:

> *10. Stand van zaken Wmo*
>
> *Jennyke geeft een signaal door over Albert en de buitengebieden. Anneke stelt dat zij hierover goede afspraken heeft met Albert met name over het moment van escaleren naar een hoger niveau en de ruimte die groepsdirecteuren krijgen. Theo neemt het punt voor Jennyke mee in het gesprek dat hij tijdens de vakantie van Jennyke met Maarten heeft (aktie Theo).*

8.261 Het concept voor het samenvattend verslag van het concernberaad van 31 juli 2006 vermeldt:

> *7. Terugkoppeling gesprek met Asito. Theo heet Aaltje* [Bakker, hoofd inkoop van S&TZG] *welkom. Theo en Aaltje hadden een gesprek met de directie van Asito. Theo doet verslag. Ella wijst erop dat er bewust voor is gekozen om de schoonmaakbedrijven buiten de deur te houden. Theo beaamt dat het om onze* core business *gaat die we niet uitbesteden. We willen met Asito doorpraten vanuit facilitaire zaken. Afgesproken wordt om in het najaar een bijeenkomst te houden om de stand van zaken ten aanzien van de WMO op te maken, De uitkomsten daarvan meenemen naar een bijeenkomst kort na 1 januari. Dan de stand van zaken van de markt opnieuw bekijken en zien of dat leidt tot strategiewijziging. Wim stelt dat de status van gesprekken zoals die met Asito duidelijk moet zijn zodat we niet aansprakelijk gesteld kunnen worden.*

8.262 In het kader van een gesprek met collega zorgaanbieder Evean wordt onder hetzelfde agendapunt genotuleerd over de consequenties van de WMO ten aanzien van de mogelijkheden tot overname van personeel:

> *Over de Wmo zouden afspraken over overname personeel te maken zijn. Anneke denkt dat in september wel een goede inschatting valt te maken*

hoe groot het personeelsprobleem is. Als gemeenten niet de verplichting opleggen tot overname van personeel moeten we goed bekijken wat de consequenties zijn (CAO, sociaal plan).

Onder agendapunt 12 "Stand van zaken WMO" vermeldt hetzelfde verslag: *Zie bij agendapunt 7* [hierboven geciteerd].

8.263 Het concept voor het samenvattend verslag van het concernberaad van 14 augustus 2006 vermeldt:

10. Stand van zaken Wmo

10.1 Agis [het zorgkantoor in de regio van Vitras/CMD].
Theo adviseert Ella om de RvB van Agis te benaderen. Van Boxtel geeft aan dat er geïntervenieerd wordt.

10.2 Garantstelling RvB
De RvB zal de directeuren mandaat geven zodat zij zelf kunnen tekenen.

8.264 Het concept voor het samenvattend verslag van het concernberaad van 25 september 2006 maakt melding van een gesprek tussen Cynthia van den Heuvel (projectleider NSO/LiveLife van S&TZG) en Asito.

Asito heeft zelf een zorgmodel opgezet en zal deze week nog met een voorstel komen. Theo vraagt of er aanleiding is ons standpunt van afgelopen zomer te heroverwegen en toch een experiment met Asito aan te gaan. Ella geeft aan dat zij zeker kansen ziet voor het aanbieden in de ledenservice [NSO, zie hoofdstuk 9, hierna]. *De groepsdirecteuren gaven aan dat zij dit niet willen in hun kerngebieden (kerngebieden te definiëren door de groepsdirecteuren zelf). Afgesproken wordt:*

a) voorstel Asito afwachten (prijs, gebieden, kwaliteitsborging etc.).

b) Asito is aan het onderzoeken welke bestekken nog open staan en daarna kan bepaald worden welke bestekken lucratief zijn.

c) financiële randvoorwaarden afspreken en de regie.
Daarna gaat Asito middels de ledenservice particuliere schoonmaak aanbieden.

8.265 Onderzoekers hebben een uitvoerige presentatie van Asito van 28 september 2006 aangetroffen (gericht aan Sensire) met een beschrijving van de drie wijzen waarop Asito zich richt op de WMO-markt: als zelfstandig aanbieder, in onderaannemerschap met thuiszorgaanbieders en door middel van samenwerking in joint ventures. Het plan om een samenwerkingsverband met Asito aan te gaan had voordelen, gelet

op de (veronderstelde) efficiëntie van schoonmaakbedrijven, onder meer door een lagere overhead en een andere mentaliteit.[1170]

8.266 Op 30 oktober 2006 besluiten de RvB's van Meavita West en S&TZG (blijkens het samenvattend verslag van hun bestuurlijk overleg) ten aanzien van de verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling tussen de RvB en de algemeen directeuren:

> *Naar aanleiding van de notitie van AvdB betreffende de verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling raad van bestuur en algemeen directeuren wordt aan de hand van voorbeeld 1 besloten dat het bestuur van* [de Stichting] *Meavita Woonzorg wordt gevormd door de Algemeen Directeur van Meavita* [West]. *Het bestuur van de BV's* [waaronder de Hulp BV's] *wordt gevormd door de raad van bestuur. De door het bestuur te benoemen directeur ener BV wordt aangestuurd door de algemeen directeur, waarmee hij/zij ook het review-gesprek houdt. De algemeen directeur stelt de gewenste output vast. In het review-gesprek met de raad van bestuur legt de algemeen directeur verantwoording af over het gevoerde beleid ten aanzien van de betreffende BV. Eventueel kan een lid van de raad van bestuur de betreffende BV in zijn/haar portefeuille hebben.*

8.267 Tijdens het concernberaad van 6 november 2006 wordt stilgestaan bij de juridische en fiscale consequenties van een uitvoering van de HH-activiteiten door de Thuishulp B.V.'s als onderaannemers van de werkmaatschappijen (is onderaanneming door een volle dochter mogelijk en toegestaan, ook indien dat bij de inschrijving niet is vermeld?). De conceptnotulen vermelden:

> *Thuishulp is wel onderaannemer. Drie oplossingen mogelijk: 1. opheffen BV, 2. de gunning afwachten en het punt meenemen in contractbesprekingen of 3. er niet over praten. Anneke ziet een vierde mogelijkheid nl. om naar één BV toe te gaan en die als een organisatorische verandering aan te merken en te melden bij de opdrachtgever. Gekozen wordt voor optie 2 (met eventueel optie 4). Dit dient juridisch goed te worden afgedicht en coördinatie is nodig.*

8.268 Ruim vijf maanden na haar presentatie stelt Asito (in maart 2007) op verzoek van MNL een *business case* op over de meerwaarde van een samenwerkingsverband en de resultaten die daarmee behaald zouden kunnen worden.[1171] Naar aanleiding daarvan adviseren Te Brake en Bakker het concernberaad van MNL om nader onderzoek te doen naar mogelijke samenwerking met Asito.

1170 Zie voor meer informatie over de voordelen van deze samenwerking, Presentatie Samenwerking met Sensire, Almelo, 28 september 2006.

1171 *Business case* Voorstel tot samenwerking tussen MNL en Asito, Almelo, maart 2007.

8.269 Op 11 juni 2007 bespreekt het concernberaad de WMO-problematiek met de daarbij betrokken leidinggevenden (van Winden, Robert en Bosselaar). Na een ronde waarin de algemeen directeuren de stand van zaken bij hun werkmaatschappij samenvatten, vindt een gedachtewisseling plaats. Daarbij noemt Meuwese vijf hoofdrichtingen voor de toekomst van de Huishoudelijke VerZorging (HVZ):

> * *De HVZ verandert niet.*
>
> * *De HVZ wordt één divisie voor heel Nederland.*
>
> * *De HVZ wordt opgezet in joint venture met een schoonmaakbedrijf.*
>
> * *De HVZ uitbesteden aan een schoonmaakbedrijf.*
>
> * *De HVZ is geen pmc* [productmarktcombinatie] *meer voor ons.*

Geconcludeerd wordt dat de opties 1 en 5 vervallen en er tekent zich een meerderheid af met een voorkeur voor optie 3. Een volgende vergadering wordt doorgesproken over de positionering voor een gesprek met Asito over een joint venture[1172]

8.270 Op 9 juli 2007 presenteert Meuwese in de RvC van MNL de Strategienota Meavita Nederland 2008 – 2011. Daarbij komt de WMO uitvoerig aan de orde. Hij concludeert dat:

> *"schoonmaken" heel snel in een vechtmarkt is beland: lage marges en hoge volumes, weinig toegevoegde waarde en lage toetredingsdrempels, veel partijen. Cost leadership is de vereiste strategie om in de markt te blijven. Meavita Nederland heeft grote slagen gemaakt, maar onze geschiedenis zit ons in de weg (denk hierbij aan het personeelsbestand, de CAO Thuiszorg en HV2). De gerealiseerde kostenreductie is onvoldoende groot om te kunnen overleven.* [...] *De hulp wordt ondergebracht in een nieuw landelijk bedrijf. Insteek is 'wel de lusten niet de lasten':*
>
> * *greep op klantvraag: intake*
>
> * *greep op relatie: koppeling aan Meavita via NSO (op kosten van schoonmaakbedrijf, zowel de cliënten als de medewerkers)*
>
> * *greep op klantontwikkeling: volgen via ons CRM-systeem*
>
> * *greep op markt(bescherming): grens bij persoonlijke verzorging (schoonmaak voor hen, kousen aantrekken voor ons)* […]

1172 Verslag WMO-bespreking 11 juni 2007.

Voorbereidingen treffen om tot ene snelle deal te komen (streven is het najaar 2007), voorkeursvorm is een Joint Venture. […]

Meavita Nederland is op dit moment met schoonmaakbedrijf Asito in gesprek om tot de beoogde joint venture te komen. De drie huidige BV's waarin Meavita Nederland momenteel haar thuishulp heeft georganiseerd, worden door Asito middels een bedrijfsovername overgenomen inclusief het huidige personeel. [...] *Eind augustus 2007 dient de* business case *besluitrijp te zijn* [...] *waarna overleg met de RvC zou plaatsvinden. Daarna zou de RvB een voorgenomen besluit nemen en dit ter advisering voor leggen aan de Centrale Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad.*

De mogelijkheid dat de politiek inzake de Wmo 'omgaat' en de schoonmaak weer 'lucratief' [maakt] *wordt door de aanwezigen als niet reëel ingeschat.*

8.271 Tijdens het concernberaad van 6 augustus 2007 ligt de notitie 'Transitie huishoudelijke hulp Meavita 2007' ter tafel. De notitie bespreekt de oprichting van een joint venture met Asito, in het bijzonder de dochteronderneming van Asito genaamd TSN (ThuiszorgService Nederland). Het plan was dat de aandelen in de drie thuishulp BV's van het MNL-concern zouden worden overgedragen aan een nieuwe rechtspersoon. Deze zou een dochter zijn van TSN en de werkmaatschappijen van Meavita. [1173]

8.272 Over de voorbereiding van de beoogde transactie met Asito wordt op 17 september 2007 gesproken in het concernberaad. Blijkens het verslag daarvan wenst Asito voldoende gegevens te hebben voor het maken van haar afweging: "*geen data geen deal*". De RvB wil doorgaan met Asito, maar het concernberaad (lees: de algemeen directeuren) adviseert de gesprekken over een *joint venture* niet door te zetten en dit bedrijfsonderdeel zelf op te zetten. Deze uitkomst zal, omdat Meuwese dit concernberaad niet kon bijwonen, de volgende dag (18 september 2007) met hem worden besproken.

8.273 Vervolgens stelt de RvB in een memo aan de RvC van 20 september 2007:[1174]

De eerste stap in het scherp krijgen welke deal met Asito haalbaar zou zijn, betrof het verzamelen van alle relevante feiten. Dat ging om de contracten met de gemeenten, de medewerkers, zowel direct productief personeel als indirect productief personeel en de cliënten, inclusief de indicatie. De systemen en procedures van de afzonderlijke werkmaatschappijen zijn (nog) niet op een uniforme wijze ingericht. Dit leverde veel ongeplande administratieve problemen op.

1173 Transitie huishoudelijke hulp Meavita 2007, Concernberaad, 6 augustus 2007.

1174 Memo van RvB aan RvC van MNL getiteld "Wet maatschappelijke ondersteuning, Consequenties en planvorming, 20 september 2007.

De raad van bestuur heeft geconstateerd dat er ten behoeve van Asito meer tijd nodig is om de juiste informatie boven tafel te krijgen en om in business cases de consequenties van een eventuele deal zichtbaar te maken.

De raad van bestuur heeft in goed overleg met de directeuren van de werkmaatschappijen besloten om met medewerking van de directeuren eerst tot een interne herstructurering en eventueel sanering te komen van de HV1 en HV2. Dat houdt onder meer in dat het inbrengen van alle betrokken personeelsleden in een afzonderlijke organisatie zal worden voortgezet zodat deze activiteiten in geld en middelen zijn te onderscheiden.

8.274 Uit het samenvattend verslag van de AC-vergadering van 25 september 2007 blijkt dat de voorbereidingen van het samenwerkingsverband moeten worden opgeschort wegens ontbreken van cijfermateriaal over de gevolgen van de verschuiving van de inzet van de HH1- en HH2-hulpen. [1175]

8.275 In zijn interview verklaart Van de Meeberg over de pogingen van MNL om de hulp apart te zetten: [1176]

Nou, de WMO oplossing die zat, toen Meuwese vertrok [1 oktober 2007]*, nog in de discussie van: gaan we met Asito of dit en dat, dat is om twee redenen mislukt. Om reden één dat de boedelscheiding niet in zo'n korte tijd mogelijk was. Ook vanwege het feit dat ze dat niet gescheiden hadden in het verleden behalve, had ik dat gedaan, in Den Haag door alles in één organisatie te brengen. Ze hadden wel een bv opgericht, maar daar gingen ze mensen detacheren van A naar B, wie hoort nou bij die boedel en wie niet, dat was moeilijk. En dat gecombineerd met dat ze het gewoon niet wilden. Dus, de directeuren wilden het gewoon niet. Die wilden niet hun hulp kwijt, want dat was een derde van hun omzet. Dat gold zowel bij Sensire in Groningen als in Den Haag. Dat maakt Meavita overigens ook uniek, dat wij zoveel hulp hadden heeft ons kwetsbaar gemaakt in de ellende van die tijd. …*

Onderzoeker: *Nou, je kan zeggen dat als je in oktober de hele Thuiszorg bij Asito had neergezet en voor de afvloeiing de voorzieningen had gebruikt, dat je in ieder geval een heel stuk van je verliesgevende activiteiten kwijt was. Dan was je wel een derde van je omzet kwijt, maar dan had je dat wel in ieder geval gedicht dat gat.*

*Ik heb dat scenario ook wel eens besproken met Van Kommer van PwC van: "*Wat gebeurt er als ik dat versneld zou doorzetten?*" Nou, de conclusie was van: "*je moet wel zorgen voor draagvlak, want als je

---

1175 Samenvattend verslag van de vergadering van de AC op dinsdag 25 september 2007. Ook uit het Rapport Keijser blijkt dat de operationele gegevens die van de werkmaatschappijen moesten komen om de onderhandelingen met Asito te kunnen effectueren niet kwamen of te laat.

1176 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p.27, p. 48.

geen draagvlak hebt van je directeuren dan heb je een groot probleem.*"*
Nou, dat had ik niet.

8.276 In een samenvattend verslag van de AC-vergadering met Van de Meeberg van 21 januari 2008 staat vermeld dat de voorzitter van de vergadering van de AC-vergadering dat de RvC ten aanzien van de overnameplannen van Asito te laat zijn opgetreden in termen van risicoanalyse:

> *De voorzitter* [Schrikkema] *is van oordeel dat, gelet op de gevoeligheid van deze materie en de forse effecten op de bedrijfsvoering, een meer proactieve houding van de RvB nodig was geweest. De audit commissie is van mening dat de audit commissie c.q. raad van commissarissen zich met betrekking tot de overnameplannen van de thuishulp door Asito in eerste instantie teveel heeft gericht naar de argumentatie, zoals gehanteerd door de raad van bestuur. De audit commissie respectievelijk de raad van commissarissen hadden eerder moeten optreden in termen van risicoanalyse.*

8.277 In het samenvattend verslag van de evaluatie door de RvC van MNL van zijn eigen werkzaamheden in het jaar 2007, gehouden op 4 februari 2008, wordt ten aanzien van de gesprekken met Asito geconstateerd:

> *Wat betreft de samenwerking met Asito komt de vraag naar voren of de raad van commissarissen zich niet teveel heeft gericht naar de juichende argumentatie van de raad van bestuur. Daarmee is drie maanden verloren. Geconstateerd wordt dat er een strategische discussie aan dergelijke projecten vooraf hoort te gaan.*

8.278 In zijn boek[1177] noemt Van de Meeberg als belangrijkste oorzaak voor de mislukking van de samenwerkingsplannen met Asito het feit dat "*vooral Sensire, Thuiszorg Groningen en Vitras niet goed konden benoemen welke medewerkers tot het hulpgedeelte hoorden.*" Van de Meeberg stelt daar ook dat de algemeen directeuren van de werkmaatschappijen de grootste moeite hadden om het te dure personeel dat was belast met de HH te ontslaan; hetgeen hij daar "*te begrijpen en te prijzen*" vindt.

8.279 Een factor die de samenwerking met Asito ook heeft bemoeilijkt is de weerstand die vanuit de COR en de vakorganisaties kwam. Van de Meeberg rapporteert[1178] dat de COR de HV in huis bij de werkmaatschappijen wilde houden en dat bovendien de vakbonden zeer negatief waren over samenwerking met een schoonmaakbedrijf.

8.280 Van Kampen (voorzitter COR) en Dijke (lid COR MNL en GOR van Meavita West) verklaren daarover in hun interview:[1179]

1177 Van de Meeberg, De Ondergang van mijn Meavita, 11e druk, p. 102.
1178 Van de Meeberg, De Ondergang van mijn Meavita, p. 102.
1179 Interview met Van Kampen en Dijke van 16 maart 2012, p. 63.

Van Kampen: *En de bedoeling was om inderdaad met Asito/TSN een deal te sluiten en het ook vooral schoonmaak te gaan noemen. Nou, dat moet je in de zorg niet gaan doen, schoonmaken gaan noemen. Want dan krijg je alle onderliggende ondernemingsraden in opstand.*

Dijke: *In slagorde.*

Van Kampen: *Ja. Ook die adviesaanvraag is uiteindelijk weer teruggehaald, weet ik nog.*

8.281 De conceptnotulen van het tripartite overleg op 10 september 2007 tussen vertegenwoordigers van de vakorganisaties (waaronder Kramer van AbvaKabo) en van MNL (waaronder Van de Meeberg en Mossou) en van de COR (waaronder Van Kampen) vermelden:

De heer v. d. Meeberg schetst de ontwikkelingen binnen Meavita Nederland rondom de WMO vanaf begin 2007. In april 2007 kwamen er signalen dat de WMO-ontwikkelingen ongunstig verliepen, in juni zelfs meer ongunstig dan voorzien. [...]

De heer Kramer geeft aan dat de vakorganisaties tegen de gedwongen overgang van de medewerkers richting Thuishulp BV zijn. Hij geeft aan dat hij niet accepteert hoe Sensire omgaat met medewerkers onder aan het loongebouw. Hierbij wordt de gedwongen overstap naar de Thuishulp BV, de groei van het aantal alpha-hulpen, nul-uren contracten in plaats van vaste arbeidsovereenkomsten genoemd. Hij concludeert dat Sensire te laag heeft ingeschreven bij de gemeenten en de gevolgen afwentelt op haar medewerkers. [...]

De heer v.d. Meeberg concludeert dat de WMO niet meer zal veranderen en de voorgenomen acties gericht zijn op het reduceren van de negatieve gevolgen voor de medewerkers. De heer Kramer geeft aan zich te verzetten tegen de achteruitgang van de positie van de medewerkers.

8.282 Op 19 november 2007 bespreekt het concernberaad het door Van Winden opgestelde 'Businessplan ThuisHulp Meavita Nederland'.[1180] De primaire doestelling van het plan is:

Het beslissing gereed maken van de werkwijze en inrichting van de ThuisHulp organisatie binnen de Meavita Dienstverlening als leveringsorganisatie.

8.283 Kern van het plan is dat meer efficiëntie in de bedrijfsvoering wordt bewerkstelligd. Daarnaast stelde het plan schaalvergroting ten doel, resulterend in meer winstgevendheid en concurrerend vermogen. ThuisHulp dient de "leverings-

---

1180 Businessplan ThuisHulp Meavita Nederland, 13 november 2007, A. van Winden, J.P. van Keulen en P. Bosselaar in opdracht van A. Mossou, versie 1.2.

organisatie" van de HH te worden. Er worden drie varianten gepresenteerd (i) het onderaannemingsmodel, waarbij de werkmaatschappijen de overeenkomsten sluiten met de gemeenten, (ii) de aparte Thuishulp B.V. en (iii) ThuisHulp als geïntegreerd onderdeel van de werkmaatschappij. In het Businessplan krijgt het eerste model (het onderaannemingsmodel) de voorkeur, "*vanwege de kosten, de uniformiteit, de eenvoud, de* look & feel*, en de uitwisselbaarheid*." Het plan is daarom dat Thuishulp B.V. op basis van onderaanneming gaat werken voor de werkmaatschappijen. Concreet gaat Thuishulp B.V. door middel van eigen medewerkers HH2 leveren en de HH 1 door bemiddeling van alfahulpen. Anders dan de bijlagen (1) de taakverdeling tussen de verschillende disciplines, en (2) de verschillen tussen HV1 en HV2, is de bijlage met de financiële analyse door onderzoekers niet aangetroffen.

8.284 Het conceptverslag van het concernberaad van 19 november 2007 vermeldt:

> *Conclusie: model onderaannemings-BV akkoord. Voorstel inzake penvoering en uitvoering wordt ook akkoord bevonden. Voor wat betreft alfa en FWG10 ziet Daan problemen maar hij ziet geen andere oplossing. Voorgesteld wordt HV2 = FWG10 en HV1 = Alfa. In gemeenten waar het tarief te laag ligt, kan er ook voor worden gekozen om niet aan te besteden.* [...]
>
> *Op 13 december is het overleg met de vakbonden. Dan moeten de stukken er liggen om te presenteren. Dus het model moet over 14 dagen klaar zijn incl. plan van aanpak en financiële paragraaf. Doelstelling voor eind januari klaar met de bonden. Uitvoering uiterlijk starten op 1 februari 2008. Afhankelijk van de opstelling van de bonden zo nodig Meavita West isoleren om daar snel de transitie te kunnen beginnen.*

8.285 In het Businessplan ThuisHulp noch in genoemd conceptverslag van de bespreking daarvan wordt gerefereerd aan eventuele samenwerking met een derde partij, zoals Asito. Hierna is de samenwerking met Asito (voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen) geen onderwerp van gesprek meer binnen MNL.

8.286 Op 3 december 2007 ontvangt Van Hees van E&Y de definitieve Rapportage risico-inventarisatie MNL ten aanzien van de doelstellingen 2007, die E&Y al op 20 november 2007 in concept besprak met Van de Meeberg en Van Hees (zie ook Hoofdstuk 5, onderdelen G. en H). Voor elk van de vier werkmaatschappijen wordt separaat eenzelfde rapportage toegestuurd. Ten aanzien van de WMO-problematiek vermeldt dit rapport:

> *Van een aantal van de in dit onderzoek geïdentificeerde risico's is de urgentie naar onze mening nog onvoldoende duidelijk binnen MNL. Wij noemen dit zogenaamde 'witte vlekken'. Indien de ernst van deze risico's niet wordt onderkend door sleutelfiguren binnen MNL is het onwaarschijnlijk dat tijdig de benodigde maatregelen worden genomen.*
> […]

Een tweede witte vlek is naar onze mening de productiviteit van het personeel en de kosten van personeel versus opbrengsten (o.a. de inzetmix). Opvallend is dat er in de rapportages van de werkmaatschappijen relatief veel aandacht is voor ziekteverzuim, maar minder voor deze onderwerpen. De ons bekende best presterende thuiszorgorganisatie in Nederland heeft op dit moment een productiviteit van HV2 personeel van 78 %. Ons is in interviews verteld dat de productiviteit van HV2 personeel binnen sommige werkmaatschappijen van MNL rond de 54 % ligt.

Een derde witte vlek is het feit dat het niet denkbeeldig is dat de verhouding in de indicatiestelling van HV1: HV2 in bepaalde regio's (nog) verder verslechtert. Wij krijgen de indruk dat bij sommige respondenten het beeld leeft dat 'de wal het schip zal keren'.

8.287 Op 6 december 2007 verschijnt de (reeds hiervoor genoemde[1181]) notitie "Gevolgen van de invoering van de WMO en de toekomst van hulp" van de RvB van MNL, gericht aan de vakorganisaties. Ook daarin blijkt niets (meer) van samenwerking met een derde partij.[1182]

8.288 Voor MNL wordt in de notitie een tussentijdse aanpassing voorgesteld van het sociaal plan van MNL van 17 juni 2007 (dat een werkgelegenheidsgarantie bevat) wegens de daarin reeds verwoorde zwaarwegende omstandigheden in verband met de invoering van de WMO en tegenvallende aanbestedingsresultaten. Verder wordt voorgesteld per werkmaatschappij een plan van aanpak voor te leggen aan de OR en de vakorganisaties en daarbij een eigen sociaal plan af te spreken.

8.289 Op 13 december 2007 spreken vakorganisaties en MNL uitvoerig over de notitie en het Businessplan ThuisHulp, dat door eerstgenoemde wordt beoordeeld als onvoldoende en "*een wollige deken boven de bedrijfsvoering*".

8.290 In haar brief van 15 februari 2008 zendt de Staatssecretaris Bussemaker van VWS de Tussenrapportage WMO naar de Tweede Kamer.[1183] Daarin wordt (kort gezegd) geconstateerd dat de inzet van alfahulpen voor HH1 sterk toeneemt en nog verder zal toenemen en dat deze ontwikkeling ongewenst is voor cliënten, die vaak onvoldoende over de consequenties zijn geïnformeerd, en voor medewerkers, die vaak min of meer gedwongen min of meer als alfahulp aan de slag gaan. Daarom wordt een wijziging van de WMO aangekondigd die de bemiddeling van alfahulpen door thuiszorgaanbieders zal verbieden.

8.291 Onderzoekers hebben een conceptmemo aangetroffen waarin MNL op deze beleidswijziging reageert; dit memo is toegezonden aan de COR en de

---

1181 Zie punt 8.150.
1182 Het betreft hier een prognose van het WMO resultaat van de concern van 2006 t/m 2008.
1183 Kamerstuk 29 538, nr. 70.

vakorganisaties ter bespreking in het tripartite overleg op 21 februari 2008. Het memo vermeldt:

> *Wij zijn blij met deze maatregel omdat het strookt met de beleidslijn die wij aan het uitwerken waren in het zicht van de aanbestedingen voor 2009. Wij waren van plan niet in te gaan op aanbestedingen met tarieven voor HV1 die alleen met alfahulp haalbaar zijn, omdat wij de kwaliteit voor onze klanten willen kunnen garanderen en onze rol als werkgever goed willen kunnen vervullen. Die lijn blijkt nu ook de politieke lijn te zijn. We zijn niet blij met de manier waarop het in het nieuws is gekomen. De toon is niet goed en de maatregel roept vragen op bij medewerkers en klanten waarop we nog geen antwoorden kunnen geven.*
>
> *1. De toonzetting van VWS is dat de inzet van alfahulpen de keuze is van de thuiszorgorganisaties.* [...] *Dat is natuurlijk onzin. De exploitatie dwingt ons tot de inzet van alfahulpen in sommige gemeenten. ...*
>
> *2. Er wordt niets gezegd over de financiële randvoorwaarden. ... Gemeenten mogen tussentijds niet hun tarieven aanpassen gezien de aanbesteding. Er zit wel lucht in de indicatiemix, maar niemand kan gemeenten verplichten daar iets in te doen. Voor 2008 blijft een financieel probleem bestaan.*
>
> *3. Er ontstaat nu ten onrechte het beeld dat de problemen in de thuiszorg deels zijn opgelost, maar dat is niet zo. De oorzaak van de problemen bij de hulp zit in de verschuiving in die indicatiemix van HV2 naar HV1, de lagere tarieven en de afgenomen productie. Daardoor hebben we*
>
> - *te weinig mensen die HV1 kunnen leveren*
> - *te veel mensen die HV2 mogen leveren en daar ook voor op de loonlijst staan (FWG 15, 20 en soms ook 25), maar noodgedwongen HV1-klanten helpen en dus meer kosten dan ze opleveren.* [...]
>
> *Conclusie:*
>
> *De maatregel van Bussemaker lijkt het begin te zijn van een kentering in de manier waarop er met de thuiszorg wordt omgesprongen. Lijkt, want veel is nog steeds onduidelijk. Het financiële probleem van de inzetmix en de dalende tarieven wordt er echter niet mee opgelost.*

8.292 Op 26 februari 2008 brengt Lakeman advies uit aan de GOR van Meavita West over het (hierboven reeds genoemde[1184]) saneringsplan Meavita West Gezond! en het Businessplan ThuisHulp Meavita Nederland. Lakeman concludeert:

1184 Zie punt 8.171.

> *De saneringsmaatregelen gaan ons inziens niet te ver.* […] *Bij een verdere indicatieverschuiving door de Gemeente Den Haag van HV2 naar HV1 zijn de maatregelen niet voldoende om de thuishulp winstgevend te maken.* [...]

Met betrekking tot het Businessplan ThuisHulp Meavita Nederland is het – negatieve – advies van Lakeman gebaseerd op onjuiste feiten en daarom hier niet vermeld.

8.293 Op 14 april 2008 schrijft de OR van Thuishulp Groningen aan (onder meer) de COR, Van Winden, Mossou en de RvB van MNL met zijn advies over het Businessplan ThuisHulp. De conclusie is dat dit Businessplan gelet op kabinetsstandpunt uit de Kamerbrief van 15 februari 2008 is achterhaald en in dat licht moet worden herzien. Verdere hoofdpunten: (i) spreek met gemeenten goede prijzen af, (ii) laat thuishulp zelfstandig functioneren niet afhankelijk van TZG (als hoofdaannemer), en (iii) een teruggang in salarisschaal is voor OR Thuishulp Groningen onbespreekbaar.

8.294 Uit het verslag van de vergadering van de RvB van MNL op 17 april 2008 blijkt dat er nog geen duidelijkheid is over de gewenste organisatievorm en dat een besluit daarover later in het jaar zal worden genomen:

> *WMO: de huidige inrichting van de thuishulp in de 4 werkmaatschappijen komt aan de orde. Het construct van 4 BV-en onder één leidinggevende is indertijd onder druk genomen en levert in de samenwerking met de werkmaatschappijen spanning op. De voorkeur van de raad van bestuur gaat uit naar 1 BV Thuishulp, indien deze keuze goed inpasbaar is in de strategiebepalingen van Meavita Nederland. De raad van bestuur besluit om in 2008 een besluit over de inrichting thuishulp te nemen.*

8.295 Met een brief van (omstreeks) 23 april 2008 waarschuwen Marring (financieel directeur MNL) en Meij (concerncontroller MNL) hun RvB:

> *De verschuivende verhouding in de leveringen WMO is gevaarlijk voor de continuïteit* [...] *Vooruitlopend* [op een mogelijk openbreken van contracten met gemeenten wegens onvoorziene omstandigheden met een beroep op een recent vonnis[1185]] *zal* […]. *een klantenstop ingesteld moeten worden voor de HV1, voor zover deze zorg niet door alfahulpen geleverd kan worden* […]
>
> *Aanvullend hierop dient het sociaal plan Hulp ter reductie van de kosten er nu echt te komen.* [...]

1185 Zie punt 8.69.

De problemen die wij op dit moment signaleren zijn niet anders dan twee maanden geleden [...] *Slechts indien er onmiddellijk maatregelen afgekondigd worden, is een faillissement van de organisatie te voorkomen.* [...]

8.296 Het samenvattend verslag van de vergadering van de RvC van MNL van 28 juni 2008 vermeldt:

De voorzitter stelt resumerend het volgende: […]

4. De mogelijkheden van samenwerkingsverbanden met externe partijen als Asito en ISS omtrent de uitvoering van de WMO worden nader onderzocht. Het doel van de samenwerking is het rendabel maken van deze uitvoering.

De heer Markensteyn meldt naar aanleiding van het voorgaande punt omtrent de WMO dat hij momenteel verkennende gesprekken met voornoemde partijen voert. Als mogelijke modellen ziet hij de verkoop van WMO, de verbijzondering van de WMO in een separate rechtspersoon en een Joint Venture.

8.297 Blijkens het (concept)samenvattend verslag van de vergadering van de RvC van MNL van 3 september 2008 meldt Markensteyn:

Overwogen wordt de Hulp in een aparte organisatie te plaatsen, eventueel met een partner (bijv. Vebego), maar niet met MNL in een minderheidspositie.

8.298 Het verslag van de vergadering van de RvB van MNL op 6 november 2008 vermeldt:

Besloten wordt het contract met Albert van Winden niet te verlengen.

8.299 De Vente verklaart[1186] over het beleid van MNL met betrekking tot de samenvoeging van de HH-activiteiten:

Maar het feit of het nou wel of niet Nederland moest worden of Nederland Klein en dan in regionale maatschappijen of verkocht aan Asito/TSN of wat dan ook, heeft maanden geduurd. Dan weer wel, dan weer niet, dan weer een beetje in het midden. Dan weer terug. Dan weer helemaal verkopen. Dan weer behouden, dan weer in delen. Daar kun je als directeur van een werkmaatschappij, zoals ik in Den Haag zat, [niets mee. Daarom] *zei ik: "*We zijn er nog niet uit, laat ik nou maar net doen alsof het van mij blijft, en vervolgens beleid maken*."*

8.300 Over het bundelen van de hulpactiviteiten van alle werkmaatschappijen verklaart Van Rixtel:[1187]

1186 Interview met De Vente van 20 december 2011, p. 42.

Onderzoeker*: Er is lang over gepraat.*

Ja, er is heel lang over gepraat, maar niemand wilde meedoen.

Onderzoeker*: Maar is dat gestrand op de bonden of op interne frictie?*

Nou, wij wilden niet meedoen.

Onderzoeker*: Wie zijn wij?*

De directeuren. Er werd steeds heel veel voorbereid, maar het was uiteindelijk toch steeds de autonomie die steeds de boventoon voerde, dus die voorbereidingen leidden tot niets. En dan zei iedereen: "Ja, maar bij mij is het anders dan bij jou, waarom zou ik me nu aan moeten passen aan jou, want bij mij is het anders."

K. Samenvatting en conclusie

8.301 De levering van huishoudelijke verzorging (HV), later huishoudelijke hulp (HH) genoemd, zorgde voor ongeveer 20% van de omzet van het Meavita-concern, die in 2007 ongeveer € 108 mln. beliep.

8.302 Volgens een ruwe schatting van onderzoekers hebben de werkmaatschappijen van het Meavita-concern daarop in 2007 en 2008 (inclusief de mutaties van de relevante voorzieningen waartoe in die jaren was besloten) in totaal een verlies geleden van ongeveer € 23.5 mln.

8.303 Meavita West, Sensire en TZG zijn al in 2004 begonnen met nadenken over de gevolgen van de voorgenomen afsplitsing van de huishoudelijke hulp uit de AWBZ naar de WMO. Zij hebben zich extern laten adviseren over de gewenste wijzigingen in de organisatie van de levering van het product Hulp bij Huishouden (HH). Dit heeft geleid tot de oprichting van drie BV's voor dat doel (eind 2004 door TZG[1188] en Sensire[1189] en in 2005 door Meavita West[1190]). Vitras/CMD heeft geen afzonderlijke rechtspersoon opgericht maar (in 2007) de HH wel in aparte *business unit* ondergebracht.[1191]

8.304 Het daadwerkelijk verlagen van de kosten van de HH-activiteiten op het niveau van de werkmaatschappijen is echter wisselend en hier en daar (veel) minder voortvarend verlopen, mede vanwege weerstand van de vakorganisaties en de ondernemingsraden:

1187 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 48 en 49.
1188 Zie punt 8.231.
1189 Zie punt 8.178.
1190 Zie punt 8.121.
1191 Zie punt 8.203.

a. Meavita West had al in 2005 het voornemen om het bij de productie van HH betrokken personeel over te brengen naar de Hulp BV en over te zetten naar de vereiste lagere salarisschaal . Het eerste is (ten aanzien van het directe personeel) in 2006 wel gebeurd,[1192] maar het voorstel voor het tweede is na weerstand van de COR teruggenomen.[1193] Deze maatregel is pas (met de reorganisatie Meavita West Gezond!) vanaf december 2007 ingezet[1194] en vervolgens niet (voldoende) succesvol geweest,[1195] mede gezien het verlies op HH in 2008 van ruim € 7 mln[1196] en het faillissement begin 2009 en de overdacht van de HH-activiteiten aan Asito kort nadien.[1197] De ketenomkering had de organisatie voor de nieuwe markt moeten klaarmaken, maar is – evenals de introductie van het nieuwe, dure administratief systeem Frames voor de ondersteuning daarvan – mislukt.[1198]

b. Ook Sensire kreeg eind 2005 te maken met een "*clash met de vakbonden*".[1199] Niettemin is zij er in geslaagd de HH-activiteiten na een eerste WMO-jaar met verlies (2007) om te buigen naar structurele winstgevendheid.[1200] Het feit dat de betrokken medewerkers vanuit Sensire waren gedetacheerd bij THS, heeft daaraan kennelijk niet in de weg gestaan.[1201] In 2008 heeft Sensire (met een onttrekking aan de reorganisatievoorziening van bijna € 0,8 mln [1202] en voor een bedrag van in totaal € 1,1 mln) in overleg met de GOR en de cliëntenraad een structurele kostenreductie van € 20,4 mln gerealiseerd, waarvan € 3 mln moest worden bezuinigd door het vervallen van 94 functies (60 FTE), hetgeen in december 2008 bijna was gerealiseerd.[1203]

c. Vitras/CMD heeft (voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen) relatief laat uitvoering gegeven aan de plannen om de kosten van haar HH-activiteiten in overeenstemming te brengen met de lagere tarieven en – belangrijker – met de verslechterde productmix[1204] en de extra administratieve lasten op grond van de WMO.[1205] Na forse verliezen op HH in 2007 en 2008 is een sociaal plan overeengekomen voor de afbouw van de HH-activiteiten gedurende een jaar

---

1192 Zie punt 8.123.
1193 Zie punten 8.142 e.v.
1194 Zie punten 8.170 e.v.
1195 Zie punt 8.173.
1196 Zie punt 8.110.
1197 Zie punt 8.176.
1198 Zie punten 8.135 e.v.
1199 Zie verklaring van Van Rixtel, geciteerd in punt 8.183.
1200 Zie punten 8.180 en 8.196.
1201 Zie punt 8.186.
1202 Zie punt 8.181.
1203 Zie Evaluatie uitvoering bezuinigingen Sensire 2008, bijlage bij "Bewogen bewegen, organisatievernieuwing Sensire 2009-2010" van 4 november 2008.
1204 Zie punten 8.209 e.v.
1205 Zie punt 8.216.

vanaf 1 oktober 2008.[1206] Met veel inspanningen en goed overleg met de vakorganisaties kon het merendeel van het betrokken personeel van werk naar werk worden begeleid.[1207]

d. TZG, ten slotte, heeft relatief het minste last gehad van de invoering van de WMO: zij had de beste tarieven[1208] en kon relatief gemakkelijk alfahulpen vinden om de verschuiving in de productmix op te vangen.[1209] TZG heeft dan ook als enige werkmaatschappij in 2007 en (vermoedelijk) ook in 2008 geen verlies geleden op de HH-activiteiten.[1210] Vanaf 2007 is TZG begonnen met het overbrengen van het bij de HH-activiteiten betrokken personeel naar haar thuishulp B.V.[1211] De grote reorganisatie die nodig was om de kosten van met name de AWBZ-producten en de overhead voldoende terug te brengen, is echter pas in het najaar van 2008 van start gegaan.[1212] Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of de overhead van de HH-activiteiten toen al naar de thuishulp B.V. was overgebracht en derhalve uit de opbrengsten van de HH werd gedekt.

8.305 Los van de hiervoor besproken maatregelen ter besparing van kosten hebben de werkmaatschappijen diverse andere maatregelen genomen om zich op (de gevolgen van) de invoering van de WMO voor te bereiden. Zo zijn (veelal na de eerste ronde van aanbestedingen) projectorganisaties opgezet om de voorbereiding van inschrijvingen te professionaliseren en worden banden met externe adviseurs aangeknoopt.[1213]

8.306 Ook is tijd en aandacht besteed aan het aanhalen van de banden met landelijke politici (om te waarschuwen voor de gevolgen van invoering van de WMO)[1214] en met gemeentelijke ambtsdragers en ambtenaren (in verband met de gemeentelijke aanbestedingen van HH). In Groningen heeft dit vermoedelijk een bijdrage geleverd aan de relatief hoge HH-tarieven waarvan TZG heeft geprofiteerd.[1215] In Den Haag heeft dit hoogstwaarschijnlijk bijgedragen aan de welwillende opstelling van de gemeente bij het dempen van de gevolgen van de WMO na afloop van de aanbesteding.

8.307 De vraag is gerezen of Meavita West haar (zeer) hoge marktaandeel bij de levering van HH in Den Haag had kunnen gebruiken om hogere tarieven te bewerkstellingen

---

1206 Zie punt 8.221.
1207 Zie punt 8.220.
1208 Zie punt 8.235.
1209 Zie punt 8.236.
1210 Zie punt 8.226.
1211 Zie punt 8.231.
1212 Zie punten 8.228 en 8.238.
1213 Zie punten 8.187, 8.205 en 8.233.
1214 Zie punt 8.159.
1215 Zie punt 8.232.

dan de relatief lage tarieven die de gemeente (volgens het Zeeuwse model) aan inschrijvende thuiszorgaanbieders heeft opgelegd.[1216] De gemeente zou immers een fors probleem hebben gehad indien Meavita West had besloten niet in te schrijven. De gemeente heeft uiteindelijk aan elf partijen een contract voor de levering van HH gegund.[1217] Onderzoekers stellen vast dat Meavita West slechts voorafgaand aan de aanbestedingsprocedure had kunnen proberen om de gemeente te bewegen om af te zien van het hanteren van vaste lage prijzen. Immers, na aanvang van de aanbestedingsprocedure is het – mede gelet op de strikte beperkingen op bilaterale communicatie in het bestek – praktisch niet meer mogelijk de gepubliceerde vaste prijzen ter discussie te stellen.

8.308 Van de Meeberg verklaart dat Meavita West noch MNL voorafgaand aan de publicatie van de aanbestedingsstukken op de hoogte was van de vaste lage tarieven die de gemeente daarin zou opleggen.[1218] Zij waren evenmin op de hoogte van het feit dat het Zeeuwse model en (daarin) vaste lage prijzen serieus werd overwogen. Het is zeer de vraag of de gemeente hierover voorafgaand aan de aanbesteding met een van de grootste gegadigden had willen spreken, laat staan in debat was gegaan over toepassing van het Zeeuwse model en over de hoogte van de daarbij te verlangen prijzen. Andere aanbieders (zoals Florence) zouden net zo verbaasd en verrast zijn geweest als Meavita toen het bestek werd gepubliceerd en daarmee de door de gemeente gehanteerde tarieven bekend werden.

8.309 Meavita West stond slechts voor één keus: meedoen of niet meedoen. Niet meedoen (in combinatie met de voorafgaande mededeling aan de gemeente van de redenen daarvoor) zou de gemeente er mogelijk toe hebben bewogen om de aanbesteding te staken, maar dat lijkt onderzoekers niet waarschijnlijk. Onderzoekers zien derhalve niet in hoe Meavita West de lage vaste prijzen van de gemeente Den Haag had kunnen afwenden en haar economische (machts)positie als grootste aanbieder beter had kunnen benutten. Meavita West stond door het (hiervoor in onderdeel E. van dit hoofdstuk) beschreven dilemma om ofwel in te schrijven op een verlieslatend contract, ofwel niet in te schrijven met alle zeer negatieve gevolgen voor bestaande cliënten en medewerkers van dien. Onderzoekers begrijpen de gemaakte afwegingen. Onderzoekers begrijpen echter niet dat Meavita West na de beslissing tot inschrijving op dit verlieslatende contract nog acht maanden heeft gewacht met het inzetten van de reorganisatie die de kosten van de HH-activiteiten (meer) in lijn zou moeten brengen met de opbrengsten.

1216 Zie Rapport Keijser, p. 8.

1217 Zorgvisie, 10 augustus 2007, te vinden op http://www.zorgvisie.nl/Nieuws/01260/Meavita-krijgt-WMOgunning-in-Den-Haag.htm.

1218 Nadere informatie aan onderzoekers van december 2012.

8.310 Op het niveau van S&TZG (in 2006, mede in bestuursoverleg met de RvB van Meavita West) en MNL (in de jaren vanaf 2007) is weinig van de daar besproken maatregelen ter beperking van de kosten van HH terecht gekomen.

8.311 Zoals uit bovenstaand onderdeel I. blijkt, is er – deels als uitvloeisel van de reeds in 2004 ontwikkelde plannen – tussen in elk geval begin 2006[1219] en september 2008[1220] gesproken over (i) de gewenste structurele verbetering van de organisatie van de HH-activiteiten van de werkmaatschappijen door de inrichting van een landelijke organisatie, en over (ii) een mogelijke samenwerking met een derde partij (zoals Asito). De RvB heeft de eindverantwoordelijkheid voor de realisatie van de eerste maatregel neergelegd bij de directeuren van de werkmaatschappijen.[1221] Die maatregel zou echter (kunnen) leiden tot een verlies van zeggenschap en mogelijk ook omzetverantwoordelijkheid over een substantieel deel van de activiteiten van de werkmaatschappijen.[1222]

8.312 Onderzoekers constateren dat het uitblijven van besluiten en resultaten naar aanleiding van de beraadslagingen over deze maatregelen op concernniveau in belangrijke mate het gevolg is van de houding (onwil) van bepaalde directeuren van de werkmaatschappijen,[1223] de weerstand van de vakorganisaties[1224] en het onvermogen van de RvB om besluiten tot stand te brengen en vervolgens te doen uitvoeren.[1225] Daarnaast is ook een oorzaak van het feit dat voornoemde plannen geen doorgang hebben gevonden gelegen in de negatieve houding van de GOR ten aanzien van de plannen. [1226] Het voornemen in 2005 was om niet alleen het bij de productie van HH betrokken personeel over te brengen naar de Hulp BV (hetgeen is geschied), maar ook om hen naar de vereiste lagere salarisschaal te zetten. Dit tweede voorstel is na weerstand van de COR teruggenomen. Een andere belemmering voor het uitvoeren van voornoemde plannen was gelegen in het feit dat de voor besluitvorming aan beide zijden benodigde cijfers niet tijdig konden worden vervaardigd omdat systemen en procedures van de afzonderlijke werkmaatschappijen (nog) niet op een uniforme wijze waren ingericht.[1227] Bovendien waren de HH-activiteiten *de facto* nog niet afgesplitst bij de werkmaatschappijen en dit bleek niet op korte termijn haalbaar te zijn.[1228]

1219 Zie punt 8.246.
1220 Zie punt 8.297.
1221 Zie punt 8.247.
1222 Zie punten 8.164 e.v.
1223 Zie punt 8.260
1224 Zie punten 8.279 e.v. en 8.284.
1225 Zie onder meer punt 8.275.
1226 Zie punt 8.143.
1227 Zie punt 8.272.
1228 Zie punt 8.275.

8.313 Reeds medio 2004 lijkt Meavita West er rekening mee gehouden te hebben dat de afsplitsing van de HH uit de AWBZ zou leiden tot ingrijpende verslechtering van de marktomstandigheden.[1229]

8.314 Ook in de *due diligence*-rapportage van mei 2006 ter voorbereiding van de totstandkoming van MNL is Meavita West door PwC gewaarschuwd dat zij door het hoge aandeel van het duurdere product HV2 in de totale HV-productie en de samenstelling van haar personeelsbestand gevoeliger was voor de negatieve gevolgen die de invoering van de WMO naar verwachting zou hebben.[1230]

8.315 Onderzoekers constateren dat de werkmaatschappijen van het Meavita-concern in de jaren tussen 2005 en 2008 in korte tijd zijn geconfronteerd met een veelheid van overheidsmaatregelen die - in elk geval in hun onderlinge samenhang – zeer ingrijpende gevolgen hadden voor de exploitatie van de huishoudelijke hulp:

a. de introductie in 2005 van indicatiegerichte AWBZ-tarieven, waardoor aanbieders bij de inzet van hoger opgeleid personeel niet langer de bijbehorende tarieven vergoed kregen,[1231]

b. de verschuiving (eveneens per 2005) van activiteiten naar minder hoogwaardige producten, waardoor de vergoeding voor het verrichten van die activiteiten daalde,[1232]

c. de introductie in 2007 van gedifferentieerde indicaties voor HH, waardoor aanbieders niet langer de vrijheid hadden zelf te bepalen of de voor een bepaalde cliënt geïndiceerde HV moest/zou worden geleverd met HV1 of met HV2,[1233]

d. de opname van bepaalde activiteiten in de definitie van HH1 in gemeentelijke bestekken die onder de AWBZ waren opgenomen in de productomschrijving van HV2, hetgeen vanzelfsprekend leidde tot een verlaging van de vergoeding voor de uitvoering van die activiteiten[1234]

e. de decentralisatie van de inkooprelaties voor HH, waardoor de relatie met een enkel zorgkantoor werd vervangen door tientallen relaties met verschillende gemeenten, die veelal scherpere en onderling verschillende administratieve eisen stelden aan bijvoorbeeld productierapportages en factuurspecificaties en vaak

---

1229 Zie punt 8.118
1230 Zie punten 8.167 e.v.
1231 Zie punt 8.13.
1232 Zie punt 8.22.
1233 Zie punt 8.34.
1234 Zie bijv. Vonnis Voorzieningenrechter Alkmaar van 3 april 2008, te vinden op: www.rechtspraak.nl onder LJN: BC8558.

niet meer bereid waren tot bevoorschotting gedurende de maand waarin het gefactureerde werk werd geleverd,[1235]

f. de introductie van concurrentie in de vorm van (bewerkelijke) aanbestedingsprocedures, die een zware wissel trokken op de capaciteit van (in dat opzicht) onervaren organisaties, en noopte tot marketinginspanningen,[1236] en *last but not least*

g. de lagere tarieven als gevolg van de concurrentie, in het bijzonder omdat ook schoonmaakbedrijven gingen meedingen naar contracten die tot dan toe werden beschouwd als zorgverlening.

Het feit dat 68% van de thuiszorgaanbieders in 2007 verlies leed op de HH-activiteiten,[1237] onderstreept dit.

8.316 Meavita West, Sensire en TZG waren in 2005 en 2006 nog nauwelijks blootgesteld aan de tucht van de markt. Onderzoekers hebben de indruk dat zij, evenals andere thuiszorgorganisaties, gewoonlijk, mede gelet op hun cultuur en (besturings)filosofie, minder goed in staat zijn, althans destijds waren, om zich snel aan te passen aan wijzigingen van omstandigheden, zeker externe omstandigheden.

1235 Zie punt 8.74.
1236 Zie punt 8.75.
1237 Zie punt 8.40.

INHOUDSOPGAVE

Pagina

9. PROGRAMMA'S EN PROJECTEN 488

A. ALGEMEEN 488

B. DE PROGRAMMA'S, PROJECTEN EN HUN ORGANISATIE 489

C. MEAVITA DIENSTENCENTRUM/VITA PLAZA 492
(a) Start en besluitvorming 492
(b) Besluitvorming in de RvT van Meavita West 496
(c) De rol van de accountant 498
(d) De periode na implementatie 501
(e) Conclusie 505

D. OVERIGE PROJECTEN 508
(a) Naamgevingproject 508
(b) NSO/Livelife: 'het oude kruiswerk in een nieuw jasje'. 511
(c) Buitenland 519
(i) Woonparken te Spanje, Portugal, Bonaire en Curaçao 519
1. Woonpark Spanje: La Cigüeña 520
2. Woonparken te Portugal, Bonaire en Curaçao 521
(ii) Vennootschappen op Bonaire 523
(d) Conclusie 524

9. PROGRAMMA'S EN PROJECTEN

9.1 De ABVAKABO heeft in zijn verzoekschrift gesteld dat "*interne factoren in hoofdzaak de deconfiture veroorzaakt hebben*". Vervolgens benoemt ABVAKABO onder andere de volgende projecten: TVfoon, investeringen op de Nederlandse Antillen, Bonaire en in Spanje en het opzetten van Vita Plaza.[1238] Curatoren stellen in hun verweerschrift dat het project Bonaire[1239] en de Wielborgh Espãna[1240] zou moeten worden onderzocht.

9.2 Hoewel de Ondernemingskamer voor wat betreft de projecten slechts onderzoek heeft bevolen naar de interne besluitvorming en de beslissing om op zo'n grote schaal in het – naar gebleken – verliesgevende TVfoon-project te investeren,[1241] hebben onderzoekers ervoor gekozen tevens het project Meavita Dienstencentrum (MDC) (later overgegaan naar Vita Plaza); en Vita Plaza) te onderzoeken omdat dit project belangrijke gevolgen heeft gehad voor de beheersbaarheid van de bedrijfsvoering van Meavita West. Verder hebben onderzoekers (beperkt) aandacht geschonken aan het naamgevingproject, NSO/Livelife, de woonparken in het buitenland en de vennootschappen op Bonaire, omdat het onderzoekers is opgevallen dat deze projecten veel aandacht van het management gevraagd hebben. De bevindingen rond het TVfoon-project zijn gelet op de omvang ervan beschreven in hoofdstuk 10 van dit verslag.

A. Algemeen

9.3 Binnen MNL is een groot aantal omvangrijke programma's en projecten gedefinieerd en opgezet. Vaak gebruiken, met name grotere organisaties, een bepaalde methodiek om tot een eenduidige manier van projectopzet en projectmanagement te komen, zodat de verschillende stappen in projecten voor iedereen in de organisatie herkenbaar en zichtbaar worden en helder is wat er van wie in welke rol wordt verwacht. Tevens wordt vaak een aantal, met elkaar samenhangende projecten gegroepeerd in een programma om daarmee onderlinge afhankelijkheden in kaart te brengen, de sturing te verbeteren en de samenhang te bewaken.

9.4 Een project is (volgens Wikipedia) een, in de tijd en middelen begrensde, activiteit om iets te creëren. Het onderscheidt zich door zijn eenmalige karakter van een programma of proces. Een project wordt meestal in samenwerking met verschillende

---

1238 Zie punt 7 in het verzoekschrift van ABVAKABO.
1239 Zie punt 5.36 en verder in het verweerschrift van Curatoren.
1240 Zie punt 5.42. en verder in het verweerschrift van Curatoren.
1241 Zie r.o. 3.2.6 en 3.4 van de Beschikking.

mensen en organisaties uitgevoerd. Het project wordt meestal vastgelegd in een projectplan en geregeld door projectmanagement.

B. De programma's, projecten en hun organisatie

9.5 Tijdens het Concernberaad van 18 december 2006 wordt ter besluitvorming een stuk geagendeerd met de titel 'Opdrachten Programma's en Profielschetsen'. Hierin wordt beschreven "*dat het concern heeft besloten om haar ambities te realiseren via een programma-aanpak*" en wordt een aantal programma's gedefinieerd die zullen worden uitgevoerd "*om op afzienbare termijn een klantgecentreerde en kosteneffectieve organisatie te zijn*"*:*

> *Er zijn op dit moment vier concept programma's onder de volgende werknamen:*
>
> - *Het programma 'Zo Goed Mogelijk' richt zich op het realiseren van excellente bedrijfsprocessen met de nadruk op klantenlogistiek.*
> - *Het programma 'Zo Thuis Mogelijk' richt zich op het ontwikkelen en implementeren van nieuwe producten en diensten in de domeinen huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, verlaging in samenhang met: wonen en welzijn.*
> - *Het programma 'Zo Gezond Mogelijk' richt zich op het ontwikkelen en implementeren van nieuwe producten en diensten in het domein* disease management*.*
> - *Het programma 'Zoveel Service als Mogelijk' richt zich op het ontwikkelen en implementeren van een landelijke service-organisatie.*
>
> *De opdrachtgever van de genoemde programma's is de Raad van Bestuur van het MSTV-concern. Voor elk van de genoemde programma's treedt een van de groepsdirecteuren op als eigenaar en gedelegeerd opdrachtgever.*
>
> *Ook beschrijft het stuk de profielen van programmamanagers en projectleiders per werkmaatschappij.*

9.6 Hieronder worden de gedefinieerde programma's en hun verantwoordelijken schematisch weergegeven:

Naam programma	Opdrachtgever	Gedelegeerd opdrachtgever	Opdrachtnemer/ programmamanager
Zo Goed Mogelijk	RvB	Van Rixtel	Jerry Fortuin

Zo Thuis Mogelijk	RvB	Van Lingen	n.n.b.[1242]
Zo Gezond Mogelijk	RvB	Mossou	n.n.b.
Zo Bekend als Mogelijk	Niet beschreven		
Zo Samen als Mogelijk	RvB	Van Rixtel	n.n.b.

9.7 Op 9 maart 2007 wordt er in het Concernberaad een notitie van Van Rixtel besproken met als titel 'Programmasturing: een gedachteschets'. Hij doet een voorstel om te komen tot drie grote programma's om zodoende prioriteiten te kunnen stellen:

> *Alle lopende initiatieven dienen op zodanige wijze te worden gebundeld dat deze een maximale bijdrage leveren aan de kritische succesfactoren van de fusie. Programmasturing en de hieraan gerelateerde beheersing is een middel om alle lopende en nieuwe initiatieven te kanaliseren op een zodanige wijze dat deze een bijdrage leveren aan de succes-bepalende factoren.* […]

9.8 Van Rixtel definieert drie speerpunten die naar zijn mening succesbepalend zijn voor MNL: 1) versterken van de commerciële slagkracht, 2) *operational excellence*, 3) *shared services*. Er wordt genotuleerd dat de discussie over de sturing wordt aangehouden tot na de strategiebespreking. Onderzoekers hebben hierover geen verdere informatie aangetroffen.

9.9 Op 10 april 2007 wordt in de RvB genotuleerd dat een vertrouwelijk gesprek heeft plaatsgevonden "*over het sturingsmodel vanuit de Raad van Bestuur van de 'Zo goed* [….]′ *trajecten en de deskundigheid/vaardigheid die daarvoor met betrekking tot transitiemanagement door de organisatie wordt gevraagd.*"

9.10 Op 7 mei 2007 wordt een notitie 'Programmasturing' van Van der Vorst in de RvB geagendeerd. Daarin wordt een voorstel gedaan om de RvB met één lid uit te breiden ten behoeve van de strakke sturing van de programma's:

> *Een bekende valkuil is dat bij de start van gefuseerde organisaties in het prille begin veel te veel programma's worden gedefinieerd waardoor het geheel ontaardt in een wirwar van programmaatjes gelijk aan die van een project.*

[1242] N.n.b. = nog niet bekend.

9.11 Uit het samenvattend verslag van de RvB blijkt niet dat deze notitie besproken is maar vanaf juli 2007 wordt aan de RvB tijdelijk een nieuw lid toegevoegd: Verstraete. Hij krijgt de specifieke verantwoordelijkheid voor programma's en vertrekt, na de aanstelling van Van de Meeberg, alweer in oktober 2007. Zijn benoeming en vertrek zijn besproken in hoofdstuk 3.

9.12 Van Lingen zegt in haar interview over de opdracht van Verstraete:[1243]

> *Ber* [Verstraete] *maakte duidelijk dat hij de opdracht had om die gemeenschappelijkheid te realiseren in het concern.* […] *De omvang waarin er grote programma's kwamen was dermate belastend dat we uit de werkorganisatie mensen moesten gaan halen om in de concernprogramma's een plek te geven.* […] *Vitras/CMD was afgeslankt en we konden in die mate eigenlijk dat helemaal niet leveren.* […] [We hebben dit besproken] *in een bespreking met de collega's* [en Ber] [en ik heb gezegd] "Dit lukt mij niet en dit staat te ver van de actuele werkelijkheid en de actuele risico's af".

9.13 Uit de gesprekken die onderzoekers hebben gevoerd, is gebleken dat men de overtuiging heeft op een gestructureerde wijze aan het werk te zijn geweest met de projecten/programma's. Zo heeft Van der Veer (lid RvC en AC) aan onderzoekers een document doen toekomen gedateerd 15 december 2004 waarin voor Meavita West wordt vastgesteld hoe het projectbeheer van zogenaamde sleutelprojecten zal worden gevoerd.[1244]

9.14 Meuwese geeft in zijn interview aan dat er voor elk belangrijk project een zogenaamde Project Initiatie Document (PID) werd vastgesteld door de RvB waarin werd beschreven hoe het project/programma zou worden ingericht en bestuurd maar dat er geen gestandaardiseerde systematiek werd gehanteerd:[1245]

> *Onderzoeker: Maar is er* […] *gekozen voor een* […] *gestandaardiseerde manier van uitvoeren en implementeren?*
>
> *Nee, want dat waren heel verschillende projecten. Dus dat gebeurde niet en de wijze waarop het gebeurde, gebeurde in het project initiatiedocument dat van elk van de projecten moest worden opgesteld. Daarin werd dan datgene waar u naar vraagt voor dat project beschreven.*

9.15 Onderzoekers hebben een aantal PID's aangetroffen (Take IT or leave IT, NSO, TVfoon, S&TZG) die inderdaad een project/programma-organisatie beschrijven. Van een flink aantal andere zijn geen PID's aangetroffen (Vita Plaza, Buitenland, Zo Goed Mogelijk), maar slechts plannen, *business cases* of losse notities. Bovendien

---

1243 Interview met Van Lingen van 15 december 2011, p. 45 en 46.
1244 Projectbeheer Sleutelprojecten Meavitagroep, 15 december 2004.
1245 Interview met Meuwese van 11 en van 13 juli 2012, p. 95.

bevatten de aangetroffen PID's weliswaar een analyse waarin is beschreven wat men wilde bereiken maar werd de manier waarop slechts zeer beperkt gedefinieerd. Zo bevat het PID NSO 32 pagina's, met een bijlage van 60 pagina's. Slechts één pagina van het plan gaat over projectinrichting en sturing en er is in document geen risicoanalyse van het project opgenomen (zie verder vanaf 9.107).

9.16 Vanaf 1 januari 2007 worden op elke vergadering van het Concernberaad standaard de 'Zo … Mogelijk' programma's geagendeerd.

9.17 Op 26 maart 2007 wordt door Van Lingen voorgesteld om 'Zo Gezond Mogelijk' en 'Zo Thuis Mogelijk' stil te leggen "*i.v.m. praktische (agenda) en inhoudelijke problemen. Theo uit zijn zorgen over deze vertraging. Ella meldt dat de directeuren de zorg over de knelpunten delen*."

9.18 In deze vergadering wordt voor de programma's 'Zo Bekend Mogelijk' en 'Zo Samen Mogelijk' de voortgang gemeld. Het TVfoon-project en het NSO-project worden als onderdeel van 'Zo Bekend Mogelijk' gedefinieerd.

9.19 Vanaf 3 september 2007 verdwijnen de 'Zo … Mogelijk'-programma's als standaard agendapunten van het Concernberaad.

C. Meavita Dienstencentrum/Vita Plaza

(a) Start en besluitvorming

9.20 In het voorjaar van 2005 wordt Van Schagen aangenomen bij Meavita West om, zo verklaart hij tijdens zijn interview, "*de achterkant te integreren*". Daarmee was bij zijn binnenkomst nog geen begin gemaakt. Zijn titel bij Meavita West was directeur shared services.[1246] Deze organisatie kreeg de naam Meavita Dienstencentrum (MDC) en zou de volgende functies gaan bevatten: Inkoop, IT en Administratie (salarisadministratie, crediteuren, debiteuren en grootboek). Buiten de *scope* van het MDC lagen de productieadministratie en de facturatie aan het zorgkantoor.

9.21 Van Schagen geeft in zijn interview aan dat het MDC een jaar na de start in de steigers stond en dat de nieuwe organisatie bestond uit tussen de 80 en 90 mensen, en het werk van ongeveer 120 mensen had overgenomen. Deze werknemers waren verhuisd naar een nieuw gehuurd pand.

9.22 Het management team van het MDC bestond uit 4 academisch geschoolde, jonge mensen, van wie Van Schagen de enige was voor wie het niet zijn eerste baan was.

[1246] Interview met Van Schagen van 1 november 2011, p. 1.

9.23 Accounting Plaza BV (AP) is in 2000 opgericht als de financiën, administratie en HR-services dienstverlening voor Ahold. Na de start is het bedrijf ook aan andere klanten haar diensten aan gaan bieden. In 2005 had AP nog geen ervaring in de zorgsector. Het bedrijf belooft haar klanten: [1247]

> *Maximale aandacht voor uw kernactiviteiten met minimale inspanning op uw ondersteunende bedrijfsprocessen. Met HR en Financial Outsourcing van Accounting Plaza besteedt u uw HR- en financieel-administratieve processen niet alleen met een gerust hart uit, ze krijgen ook een meetbare meerwaarde.*

9.24 Op 5 december 2005 wordt door Meavita West en AP een intentieverklaring getekend waarin beide partijen het voornemen vastleggen om een *Financial Shared Service Center* voor de AWBZ-sector in te richten.

9.25 Van de Meeberg zegt over de selectie van AP in zijn interview:[1248]

> […] *niet als een nieuwe hobby van de Raad van Bestuur, maar ook de audit commissie was daar al mee bezig. Toen is Van Schagen gevraagd: ga eens uitzoeken: wat zijn de mogelijkheden. Die heeft toen gerapporteerd van: er is eigenlijk maar één partij die excelleert op dit gebied en dat is Accounting Plaza. Ik heb toen doorgevraagd: waarom excelleert die nou, hij is in ieder geval in verschillende branches thuis.* […] *Hij zit bij Ahold, hij zit bij alle onderdelen van Ahold waar die administraties voor doet. Dus ook Gall & Gall en Kruidvat. En hij deed dingen in het buitenland, in Polen met name. Hij had ook ervaring met het uitbesteden van werk in India. Het was een partij die perfect aan zou sluiten.* […] *Als je het doet, dan was dit een goede partij.*

9.26 Op 16 mei 2006 wordt in de AC gesproken over de jaarrekening 2005. In het samenvattend verslag wordt het volgende opgetekend over de bespreking met de accountant: [1249]

> *Punt van zorg is de kennis en kwaliteit van het MDC. Er zitten theoretisch capabele, erg jonge mensen en de praktische ervaring ontbreekt. Op de vraag van de voorzitter of dat spanning in de organisatie oplevert, antwoordt de heer van de Vorst dat het streven erop is gericht de samenwerking tussen de business units te verstevigen.*
>
> *De voorzitter merkt op dat het van groot belang is, zeker bij het outsourcingstraject dat nu plaatsvindt, om in huis voldoende kennis en kunde te hebben om een dergelijk proces te volgen. Outsourcing kan pas dan plaatsvinden als de zaken intern op orde zijn, anders wordt het proces 'overgenomen'.* […]

1247 Website Accounting Plaza: www.accountingplaza.nl
1248 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 108.
1249 Samenvattend verslag AC Meavita Groep van 16 mei 2006.

9.27 In het *due diligence*-rapport van PwC over Meavita West van eind mei 2006[1250] wordt aandacht besteed aan verschillende administratieve problemen: "*de 'lekken' tussen de verschillende systemen als gevolg van het ontbreken van koppelingen, het in sommige gevallen ontbreken dan wel niet goed doorgevoerd zijn in de systemen van voldoende controletechnische functiescheiding en het adequaat beheersen en bewaken van de bouwprojecten*."

9.28 Vervolgens wordt in dit rapport geschreven dat het management van Meavita West, de outsourcing naar Vita Plaza (zie hieronder 9.30) definieert als oplossing voor deze problemen: "*De risico's die hieruit* [de administratieve problemen] *kunnen voortvloeien zullen worden gemitigeerd en/of worden voorkomen door de implementatie van een nieuw systeem en de* outsourcing *van de administraties door middel van een* joint venture *met Accounting Plaza. Bij het nieuwe systeem zal een éénmalige invoer plaatsvinden zodat de risico's op fouten bij overgang van het ene naar het andere systeem achterwege blijft. Administratie zal worden gevoerd op SAP applicatie en Peoplesoft.* "

9.29 Tenslotte besteedt het *due diligence*-rapport aandacht aan de risico's die de outsourcing meebrengt: "*Onzekerheden hierbij zijn: zijn alle personeelsleden geschikt om in de nieuwe situatie (samenwerking met Accounting Plaza) te werken en wat is afgesproken omtrent eventuele afvloeiing bij gebleken ongeschiktheid.* […] *Accounting Plaza heeft nog geen ervaring in de zorg, is de datum van 1-7-2007 realiseerbaar. Verder worden ook processen en procedures in de aanloop naar de overgang op het nieuwe systeem opnieuw beoordeeld en geüniformeerd.* […]"

9.30 In de zomer van 2006 wordt de *business case* VitaPlaza, van 13 maart 2006, aangeboden aan de RvB van Meavita West en de directie van AP. In het plan wordt voorgesteld een joint venture te starten tussen Meavita Participaties BV en AP met als naam Vita Plaza BV, waarin beide voor 50% deelnemen.

9.31 Op 13 september 2006 besluit de RvB van Meavita West tot het oprichten van Vita Plaza BV, een joint venture met Accounting Plaza.[1251]

9.32 Onderzoekers hebben Van de Meeberg bevraagd over het sluiten van een intentieovereenkomst zonder *business case* en het vervolgens slechts met deze partij gezamenlijk een *business case* schrijven:[1252]

> *Dat vonden wij toen zeker dat het beste was wat we konden doen. We hadden er ook de volste vertrouwen in dat het op een uitstekende manier ging. Ik denk dat het ook zo gegaan is op een integere en goede*

1250 PwC Bevindingen financieel onderzoek Meavita Groep van 31 mei 2006.
1251 Notulen RvB Meavita West van 13 september 2006,
1252 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 108.

manier. Wat zijn je alternatieven? Wij hadden in ieder geval niet de deskundigheid die zij hadden.

Onderzoeker: Een alternatief is dat je een consultant inhuurt en vraagt of hij/zij dat onderzoek voor je wilt doen.

[…] *Dat kan ik me ook voorstellen. Ik heb nooit het gevoel gehad dat we hier met iets bezig waren wat niet zou deugen. Ik had er echt vertrouwen in dat dit op een goede manier gebeurde.*

9.33 In de *business case* wordt beschreven dat de administratieve processen van Meavita "*ingewikkeld verlopen met nogal wat knelpunten en dat verbeteringen niet alleen mogelijk maar ook noodzakelijk zijn*."[1253]

9.34 Voorts wordt beschreven dat er sprake is van het handmatig aanmaken van facturen, betaling 1 x per 14 dagen, beperkte en onvoldoende gedocumenteerde *interfaces* tussen systemen waardoor invoer in meerdere systemen moet worden gedaan en onvoldoende kwaliteit en snelheid van de managementinformatie. Vervolgens worden de systemen die zullen worden aangeboden door Vita Plaza (en eigendom van AP zijn) als een oplossing genoemd voor deze problemen: [1254]

Het [te implementeren] *systeemlandschap laat een geïntegreerde oplossing zien voor Thuiszorg en Woonzorg. Een stabiel, flexibel en modern ICT platform. Hierbij zijn de interfaces standaard evenals de controles daarop. Dit platform is voldoende schaalbaar om toekomstige groei te kunnen opvangen (aanhaken van andere zorginstellingen) en om wijzigingen in wet- en regelgeving adequaat op te vangen.*

9.35 In de *business case* wordt een potentiële markt gedefinieerd van AWBZ-zorginstellingen die met Vita Plaza bediend zou kunnen worden. Deze markt wordt gedefinieerd als instellingen met meer dan 1000 medewerkers in Nederland, met een totaal omzetpotentieel van € 107 mln en met een te behalen rendement van 15% van de omzet. In de *business case* wordt genoemd dat er één andere partij is die een *Shared Service Centre* heeft opgericht samen met Raet, waarvan de scope beperkt is tot de personeels- en salarisadministratie: "*Vita Plaza wil een totaalpakket aanbieden. Dat is uniek in de zorgmarkt.*"[1255] Ook wordt afgesproken dat, indien na vijf jaar Meavita nog de enige klant van Vita Plaza is, de joint venture zal worden ontbonden en de activiteiten terug zullen gaan naar het MDC.

9.36 De *business case* gaat uit van projectkosten voor Meavita van € 1,7 mln, die over drie jaar worden afgeschreven. De kostenbesparing zal al na het eerste jaar € 200 k bedragen, waarna deze na het derde jaar oploopt tot € 890 k per jaar. Indien de

---

1253 Business Case Vita Plaza van 13 maart 2006.
1254 Business Case Vita Plaza van 13 maart 2006.
1255 Business Case Vita Plaza van 13 maart 2006.

administraties van Meavita, Sensire en TZG zouden worden samengevoegd bij Vita Plaza, zouden de administratieve kosten na een aanloop zelfs met 45% kunnen worden teruggebracht van € 7,8 mln naar € 4,4 mln.

9.37 In de *business case* is geen risicoanalyse opgenomen. Uit het *due diligence*-rapport van PwC blijkt dat er wel over risco's is nagedacht. Hierin staat:

> *De daaraan verbonden risico's worden vooraf zoveel mogelijk beperkt. Ondanks deze maatregelen zijn de risico's voor de bedrijfsvoering, die inherent zijn aan een dergelijke overgang en omschakeling, aanzienlijk (implementatieproblemen, vertraging implementatieproces).*

9.38 Zowel Van Schagen als Van der Vorst verklaren in hun interview dat er voor de implementatie van Vita Plaza binnen Meavita West een projectorganisatie is geweest, maar kunnen deze niet omschrijven.

9.39 Duidelijk is dat het project, na het vertrek van Meuwese bij Meavita West, rapporteert aan bestuurslid Van der Vorst.[1256] Op de vraag naar de projectorganisatie heeft Van Schagen geantwoord:

> *Ik ben niet erg van de stuurgroepen en commissies en er was dan ook geen sprake van een formele project- of programma organisatie.*[1257]

9.40 Op basis van stukken die onderzoekers hebben ontvangen van AP en het interview met Zanin[1258] (controller van Meavita West) hebben onderzoekers vastgesteld dat Van Schagen voorzitter van de Stuurgroep was. Betrokkenen hebben in hun reactie op het Conceptverslag aangegeven dat de controllers van de verschillende onderdelen zitting hadden in de Stuurgroep.[1259]

(b) Besluitvorming in de RvT van Meavita West

9.41 De AC van Meavita West was door de RvT gemandateerd om een besluit te nemen over de implementatie van Vita Plaza. In haar vergadering van 16 oktober 2006 heeft de AC vastgesteld:

> […] *dat de AC positief staat tegenover de oprichting van de joint venture met Accounting Plaza, waarbij wordt aangetekend dat er in elk geval sprake zal moeten zijn van een goede fall-back positie bij een onwerkbare situatie voor personeel dat onder een andere aansturing zal moeten functioneren.*

1256 Interview met Van der Vorst (verantwoordelijk lid RvB Meavita West) van 20 januari 2012, p. 14.
1257 Interview met Van Schagen van 1 november 2011, p. 2.
1258 Interview met Zanin van 25 november 2011, p. 6.
1259 Reactie Betrokkenen op Conceptverslag, p. 92.

9.42 Daarnaast wordt een aantal specifieke vragen gesteld waarop de RvB nog antwoord moet geven.

9.43 Op 17 januari 2007 wordt aan de leden van de AC door middel van een notitie van Van Schagen een antwoord verstrekt waarin over de *fall-back*-positie is opgenomen:[1260]

> *Meavita betaalt de investeringen terug aan AP en mag de infrastructuur houden. Meavita beschikt zelf over het personeel en het management om de processen na overname van de infrastructuur te kunnen continueren.*

9.44 Over de vraag naar waarom Accounting Plaza als partner is gekozen, is in de notitie geschreven:

> *Accounting Plaza is het enige winstgevende bewijs in Nederland dat van een ouderwetse en verstofte administratieve afdeling een servicegerichte organisatie te maken is met een kwalitatief hoogwaardige financiële verslaglegging. Het juiste voorbeeld voor MDC.*

9.45 Van der Veer verklaart in haar interview dat de AC, op basis van een notitie van Van Schagen bij de stukken van oktober 2006, ervan uit is gegaan dat er na implementatie vier maanden "schaduw" zou worden gedraaid.[1261] Onderzoekers hebben vastgesteld dat de betreffende notitie (van 18 mei 2006 gericht aan Van de Vorst) inderdaad bij de stukken van de AC van 16 oktober was gevoegd. In deze notitie stelt de voorzitter van de Stuurgroep (van Schagen) aan de bestuurder (Van de Vorst voor:

> *Om de risico's tijdens implementatie tot een minimum te beperken stelt de directie voor om de oude administraties tenminste tot na de jaarafsluiting 2006 (1 mei 2007) live te houden. Hier zijn extra kosten mee verbonden (dubbel werk) maar biedt Meavita de mogelijkheid om bij onverhoopte implementatieproblematiek na 1 januari 2007 gewoon in het oude systeem te blijven doorboeken; de continuïteit is op deze wijze verzekerd.*

9.46 Van der Veer verklaart in een notitie naar aanleiding van haar interview:[1262]

> *Het beeld van schaduwdraaien en het serieus aanpakken door de Meavitagroep van de ICT en de overgang werden ondersteund/ verstevigd doordat* [er] *meerdere keren specifiek (extra) geld/mensen voor ' gereserveerd' werden.*

1260 Notitie directie Meavita Dienstencentrum aan leden AC van januari 2007.

1261 De oude en de nieuwe administratieve processen en systemen draaien dan parallel.

1262 Notitie van Van der Veer van 25 juni 2012 (naar aanleiding van haar interview van 21 mei 2012).

9.47 In haar reactie op het Conceptverslag merkt van der Veer op dat ook in december 2006 de AC en RvC nog steeds in de overtuiging leefden dat er zou worden schaduwgedraaid gezien het daarvoor opgenomen extra budget in de begroting 2007. In de reactie van Van de Meeberg op het Conceptverslag geeft hij aan dat de AC dit niet specifiek heeft besloten en dat er dus van kon worden afgeweken.

9.48 In afwijking van de notitie met het voorstel om ook in de eerste maanden van 2007 schaduw te draaien, is er in feite alleen proefgedraaid in november en december. Van de Meeberg zegt hierover in zijn interview:[1263]

> *Er is nooit een besluit over gevallen. Ik heb hem hier voor me. Op 18 mei 2006 schrijft Van Schagen aan Van der Vorst een plan. Dat plan komt ook terecht bij de audit commissie en daarin wordt gezegd dat het verstandig zou zijn,* […] *drie maanden te laten schaduwdraaien. Nou dat is op 18 mei 2006 en dat wordt in mei ook besproken met de audit commissie. In het verslag lees ik niet dat daar afgesproken is, ik ben niet bij die vergadering geweest, maar er wordt niet afgesproken dat we dat gaan doen. Vervolgens komt de presentatie van 16 oktober.* [...] *Daar vindt u niet in terug wanneer er schaduwgedraaid wordt. Er staat wel in dat we 1 januari 2007 live gaan. En daar staan wel woorden in als '*fall back *scenario's'. Maar er is dus niet een besluit genomen. Er is niet afgesproken dat we het zo zouden doen.*
>
> […] *We gaan in november, december* [...] *proefdraaien.* [...] *En ik heb dus gevraagd eind december, ik was toen zelf* […] *met ziekteverlof* […] *maar ik heb hier wel over gecommuniceerd toen. Hoe is het proefdraaien verlopen?* "Alles functioneert uitstekend, geen enkel beletsel om op 1 januari live te gaan". *Ik had inmiddels ook het verslag en de opmerkingen van Ernst & Young gelezen van 6 december 2006.* "Wij verwachten geen problemen bij de implementatie van Vita Plaza".

9.49 De leden van de AC merken in hun reactie op dat de AC heeft ingestemd met het Vita Plaza-plan op basis van de voorliggende stukken waarin het schaduwdraaien duidelijk was opgenomen.[1264]

9.50 Onderzoekers hebben vastgesteld dat er inderdaad extra middelen aan Vita Plaza ter beschikking zijn gesteld onder andere voor het aantrekken van extra projectleiders, de uitloop van het project en het aantrekken van personeel voor kwaliteitsverbetering.

(c) De rol van de accountant

9.51 Verschillende bestuurders en toezichthouders verklaren dat zij gerustgesteld zijn door een passage uit de managementletter 2006 (van 21 februari 2007). Het eerste

---

1263 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 109.
1264 Reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag, p. 93 en 94.

concept van die tekst werd al op 6 december 2006 besproken met de AC en bevat dezelfde tekst als de definitieve management letter:

> *Inmiddels is onderzoek gaande naar de geautomatiseerde gegevens-verwerking binnen Meavita. Tevens zijn wij betrokken bij de beoordeling van de nieuwe systemen zoals deze zijn opgezet bij Meavita Hulp en Vita Plaza. Vooralsnog is onvoldoende informatie beschikbaar om in deze rapportage op te nemen. Wij zullen u hieromtrent afzonderlijk informeren.*

9.52 In het samenvattend verslag van de AC van 6 december 2006 wordt vervolgens de volgende uitspraak van Hilverda vastgelegd:

> *Wat betreft Vita Plaza geeft de accountant aan geen problemen te verwachten.*

9.53 Hilverda verklaart over deze tekst in het samenvattend verslag dat hij zich niet kan herinneren of hij dit heeft gezegd. Hij verklaart dat hij aan de RvB en RvT duidelijk heeft gecommuniceerd dat de conversie aandacht zou behoeven.[1265]

9.54 Van der Vorst verklaart over de betrokkenheid van E&Y bij de overgang naar Vita Plaza in zijn interview:[1266]

> *Ja hoor, en de accountant was erbij betrokken, E&Y, want die moeten natuurlijk ook hun* audit approval *geven op het hele verhaal.*
>
> […] *Er is ook een EDP-audit gedaan op het hele verhaal.*
>
> […] *Die conversie is trouwens ook geaudit hoor, per 1 januari 2007.*
>
> […] *Ja, E&Y was daar gewoon zwaar in* involved*.*

9.55 Van der Veer verklaart in de notitie naar aanleiding van haar interview:[1267]

> *In de concept managementletter staat op blz. 9 onder punt 9. dat E&Y betrokken is bij de beoordeling van de nieuwe systemen voor Hulp en Vita Plaza. Er staat ook dat er vooralsnog onvoldoende informatie is om in de concept managementletter op te nemen. Dàt was de reden voor de AC om tijdens de AC van 6 december 2006 aan E&Y te vragen naar hun oordeel; het was weer enkele weken verder en december geworden en de managementletter was nagenoeg afgerond. E&Y heeft toen in de vergadering aangegeven dat zij geen problemen verwachtte.*

1265 Interview met Hilverda van 12 april 2012, p. 8 en 9.

1266 Interview met Van der Vorst van 20 januari 2012, p. 11, 18 en 19.

1267 Notitie van Van der Veer aan onderzoekers van 25 juni 2012 (naar aanleiding van haar interview van 21 mei 2012).

9.56 Onderzoekers hebben E&Y bevraagd op hun betrokkenheid bij de beoordeling van de betrouwbaarheid van de systemen van Vita Plaza en de conversie. E&Y verklaart geen opdracht te hebben ontvangen van Meavita West voor een controle op de systemen van Vita Plaza voorafgaand aan de implementatie en pas in mei 2007 een opdracht te hebben gekregen om de kwaliteit van de conversie per 1 januari 2007 te beoordelen. Gevraagd naar de zin in de managementletter van 2006 waarin staat dat E&Y tevens is betrokken bij de beoordeling van de nieuwe systemen, zoals die zijn opgezet bij Meavita Hulp en Vita Plaza, verklaart Hilverda dat dit de controle op de conversie betrof, die uiteindelijk, door veel vertraging aan de kant van Meavita West, pas in oktober 2008 tot een definitief rapport van bevindingen heeft geleid.[1268] [1269]

9.57 Gevraagd naar de tekst in het verslag van de AC van 6 december 2006 verklaart Hilverda.[1270]

> *Dit onderwerp is in 2006 met controllers, Raad van Bestuur en Audit Commissie besproken. Hieruit bleken op dat moment geen indicaties van specifieke problemen, mede omdat werd gewerkt met een bekende samenwerkingspartner, Accounting Plaza, en gerenommeerde nieuw te implementeren systemen zoals SAP en Peoplesoft.*

9.58 In het interview met Van de Meeberg blijkt dat ook hij een andere perceptie heeft gehad van de rol van de accountant:[1271]

> *En ze zeggen eigenlijk: we hebben nooit gekeken. Ik kan het allemaal niet volgen. Ik heb het gevoel dat hier behoorlijk gedoken wordt en de schuld en de verantwoordelijkheden ergens anders worden gelegd. Ik heb het altijd anders geïnterpreteerd, dat Ernst & Young anders zou ageren, anders zou reageren als zij het gevoel hadden van: hier gaat iets niet goed.*
>
> Onderzoeker: *Nou, ik weet niet of daar aanleiding is geweest voor dat gevoel* […] *want niemand maakte zich zorgen toch?*
>
> *Nou, niet zorgen. Ik heb best goed meegekeken, van: gaat dit allemaal wel goed en komt dit allemaal goed, want het is toch een grote operatie om al je administratie samen met een ander te gaan doen.*

1268 E-mail van Garvelink (advocaat van E&Y) van 8 juni 2012.

1269 De reden dat dit onderzoek zo lang heeft geduurd is omdat in eerste instantie de uitvoering van de opdracht door Meavita West naar achteren is geschoven (start pas in januari 2008) en vervolgens de juiste dossiers niet ter beschikking zijn gekomen van E&Y. Na het uitbrengen van de eerste versie van het rapport zijn die stukken alsnog door Accounting Plaza overlegd. Conclusie was dat de SAP HR conversie juist en volledig heeft plaatsgevonden, de Peoplesoft conversie volledig heeft plaatsgevonden, maar de juistheid niet gecontroleerd kon worden en de kwaliteit van de instellingen onvoldoende is ingericht met controlemaatregelen.

1270 Gespreksverslag van het interview met Hilverda van 12 april 2012, p. 8.

1271 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 110.

9.59 Onderzoekers hebben geen opdracht aan de accountant aangetroffen om het project van de overgang naar de nieuwe systemen of de inrichting daarvan te beoordelen. E&Y heeft pas vijf maanden na conversie in mei 2007 een opdracht ontvangen om de conversie te beoordelen. Onderzoekers hebben over deze onderdelen voor een tweede keer navraag gedaan bij Van der Vorst:[1272]

> Onderzoeker: *Is er aan Ernst & Young, voor of na overgang, een opdracht gegeven om (naast de conversie) ook de nieuwe systemen en processen te beoordelen? Indien ja: hoe luidde de opdracht, wanneer is die gegeven en wat waren de resultaten?*
>
> *Bij het overgaan op nieuwe systemen vindt er altijd een validatie plaats door de accountant. Dit geldt ook voor de conversie. Er zal immers zeker gesteld moeten worden dat het audit proof is. Je kan als bedrijf immers niet het risico lopen dat dit een negatieve impact heeft op de verklaring van de accountant bij de jaarrekening* […Dit] *wordt bevestigd door E&Y. Er is wel degelijk een opdracht verstrekt aan E&Y. Een beoordeling door de externe accountant is een must in deze trajecten. De accountant eist dit zelf ook. Details over de opdracht weet ik niet meer. Het doel zal in ieder geval geweest zijn: Vaststellen dat een betrouwbare gegevensverwerking zeker is gesteld.*

(d) De periode na implementatie

9.60 In de eerste maanden van 2007 zijn geen agendapunten of passages in de samenvattende verslagen aangetroffen waaruit blijkt dat in de RvB over de implementatie van Vita Plaza is gesproken.

9.61 In de eerste AC-vergadering van 2007 (op 2 februari 2007) wordt bij de rondvraag besloten om in de volgende vergadering te spreken over de uitbesteding van de administratie. Voor de volgende vergadering (op 10 mei 2007) staat het onderwerp niet geagendeerd en is het volgens het samenvattend verslag ook niet besproken. Van der Veer verklaart hierover:[1273]

> [Ik] *vermoed dat dit het gevolg is geweest van de veelheid van onderwerpen die in het kader van de jaarrekeningen 2006 van de gefuseerde ondernemingen besproken moesten worden.*

9.62 Op 28 februari 2007 wordt in het Concernberaad een notitie van Van der Vorst besproken waarin hij voorstelt een onderzoek te gaan doen naar de implementatie van *Shared Services* binnen MNL. In de notitie wordt gesproken over het succes van Vita Plaza en de wenselijkheid van schaalvergroting:

1272 Mail van Van der Vorst (via zijn advocaat Verboom) van 18 november 2012.

1273 Notitie van Van der Veer van 25 juni 2012 (naar aanleiding van haar interview met onderzoekers van 21 mei 2012).

> *In Den Haag is er momenteel sprake van een bewezen concept op het gebied van shared services van administratieve dienstverlening, inkoop en ICT. Dit shared service centre (SSC) heeft als uitgangspunt operational excellence, het zo goedkoop mogelijk produceren van diensten zonder dat de kwaliteit ter discussie staat. Door een hoge mate van standaardisatie levert het SSC een hogere kwaliteit van ondersteunende diensten dan ooit tevoren binnen Meavita Den Haag, tegen een lagere prijs. De lagere prijs wordt echter in belangrijke mate bepaald door de hoeveelheden diensten die het SSC produceert (schaal).*

9.63 Op 12 maart 2007 wordt in het Concernberaad besloten om '*een onderzoek te doen om te komen tot een voorstel voor Shared Services*, zoals voorgesteld door Van der Vorst.

9.64 In de AC-vergadering van mei 2007, wordt door Van de Meeberg de succesvolle joint venture genoemd die door MDC is gevormd met AP.

9.65 Het rapport van het onderzoek naar de SSC 'Zorgen voor Morgen', gemaakt door medewerkers van Vita Plaza en een externe projectleider, wordt in juni 2007 opgeleverd. Hierin zijn verschillende scenario's onderzocht.

9.66 Van de Meeberg verklaart over dit onderzoek in zijn interview dat de kosten die gepaard zouden gaan met harmonisering van de gedefinieerde functies vele malen hoger zouden zijn dan de opbrengsten die je zou genereren en dat het terugverdienmoment 10 jaar later zou liggen:[1274]

> *Nou, daar zijn we toch erg van geschrokken; zo van: 'we kunnen nu wel doorzetten' en 'in de euforie van geld genoeg we kunnen wel doorgaan' en 'laten we het maar zo snel mogelijk doen', is dat langzaam maar zeker geworden tot: 'hier kunnen we niet aan beginnen.'*

9.67 Het samenvattend verslag van het interview met Van Schagen beschrijft hierover:[1275]

> *'Zorgen voor morgen'. Dit plan was opgesteld door medewerkers van het MDC en hierin werd een schets gemaakt van de verschillende manieren om de* shared services *binnen het concern te implementeren, inclusief tijdspad en begroting.*
>
> *Na presentatie van het plan aan de RvB werd Van Schagen op pad gestuurd langs de bestuurders van de werkmaatschappijen om daar draagvlak te vinden voor het implementeren van* shared services*. De directeuren waren niet geïnteresseerd dus het plan is verder niet uitgevoerd. Van Schagen zegt: 'Wij werden naar ons eiland teruggestuurd'.*

1274 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 65.
1275 Interview met Van Schagen van 1 november 2011, p. 4.

9.68 Op 27 juni 2007 schrijft Van Schagen aan De Vente een notitie over problemen bij de implementatie van Vita Plaza. In de notitie wordt gesproken over slechte managementinformatie, zwervende facturen en nog niet gestandaardiseerde processen:

> […] *van de 13.000 ontvangen facturen die zijn geadministreerd en verstuurd zijn aan de budgethouders ter accordering zijn er 3.000 nog niet retour ontvangen. De helft hiervan betreft facturen uit de maanden januari t/m mei.*

9.69 In het Concernberaad van 2 juli 2007 wordt het rapport 'Zorgen voor Morgen' geagendeerd maar op verzoek van De Vente van de agenda gehaald *'omdat het rapport nogal vanuit het perspectief van Den Haag is geschreven*'.[1276]

9.70 Op de ingelaste AC-vergadering van 4 juli 2007 vraagt de voorzitter bij de behandeling van de 5-maandsresultaten naar de betrouwbaarheid van de financiële gegevens. Over de financiële gegevens wordt genotuleerd:

> *Deze zijn niet in alle werkmaatschappijen gelijk. Bij Meavita Den Haag (het MDC) zijn boekingsachterstanden waardoor er geen balansen zijn opgeleverd. De accountant zal na een half jaar de betrouwbaarheid van de cijfers controleren.*

9.71 De Vente licht (in zijn interview) toe wat zijn perceptie was in de zomer van 2007 na enige maanden bij Meavita West als opvolger van Van der Vorst[1277]:

> *Afscheid genomen van Robert van Schagen. En op zoek gegaan naar iemand die daadwerkelijk in staat was om Vita Plaza op poten te zetten. Ik had er eigenlijk al aan eind van het jaar, sowieso in de ambitie van Vita Plaza, geen fiducie meer. Er gaat natuurlijk nooit een ander AWBZ-bedrijf zijn administratie overgeven aan een toko die het zelf niet eens kan en die ook nog eens een keer van de concurrent is. Dat hogere doel, dat gaan we als Vita Plaza niet redden. Als dat dan zo is, moeten we dan dit zo laten gaan, of moeten we dit dan weer gaan veranderen? Ik vond eigenlijk dat we dat weer moesten veranderen. Dus ik heb ingepraat op de RvB om terug te komen van hun besluit en om niet door te gaan met Accounting Plaza. Stop er maar mee, want hun ambities hoe goed die ook zijn, passen niet bij de onze. We krijgen het gewoon niet voor elkaar. Het is gewoon een administratieve afdeling van een zorgorganisatie en laat het nou gaan. Maar daar was de RvB nog niet aan toe.*

9.72 In de AC-vergadering van 25 september 2007 licht Van de Meeberg de situatie bij Vita Plaza toe:

1276 Notulen Concernberaad van 2 juli 2007.
1277 Interview met De Vente van 20 december 2011, p. 21.

Per 1 januari 2007 is gestart met de integratie van de vier verschillende administraties. De problematiek van die integratie is onderschat. Er is vertrouwen in een oplossing aan het eind van Q4. De heer Van Hees sluit zich bij deze conclusie aan.

9.73 PwC levert vervolgens op 26 november 2007 een rapport op aan De Vente naar aanleiding van de werkzaamheden op de Q2-cijfers van Meavita West. Hierin wordt de omvang duidelijk van de problemen waar Meavita West mee kampt als gevolg van het (nog) niet op orde zijn van de administratie van Vita Plaza:

> …[Zo] *wijken de management rapportages fors af van de financiële administratie, is de betrouwbaarheid stamgegevens crediteuren niet optimaal gewaarborgd, zijn de standen van de voorzieningen en reserveringen per 30 juni 2007 niet geanalyseerd en bijgesteld, zijn de standen van tussenrekeningen niet geanalyseerd bij de halfjaar-afsluiting (standen van de tussenrekeningen variëren van € 0 tot € 6,8 mln.) en is door de 'zwevende' facturen de volledigheid van de verplichtingen niet gewaarborgd.*

9.74 In de managementletter 2007 van MNL, van 5 december 2007 schrijft PwC aan de RvC en RvB dat de betrouwbaarheid van de administratie van Meavita West te wensen over laat en waarschuwt PwC voor een "*anders dan goedkeurende verklaring*" wanneer dit niet wordt opgelost.[1278]

9.75 In de RvC-vergadering van december 2007 wordt met E&Y de risicorapportage besproken die zij hebben uitgebracht (zie hiervoor hoofdstuk 5 onderdeel J). Uit het samenvattend verslag van de vergadering blijkt:

> […] *de heer Heijink* [E&Y] *geeft een toelichting.* […] *Voorwaarde om tot herstel te komen is uniformiteit van processen. Daar is het bij de start per januari 2007 ook fout gegaan.* […] *Als partner in de joint venture met het MDC was deze partij* [Accounting Plaza] *de leverancier van professionele expertise. Men had moeten weten dat de business niet succesvol gestart had kunnen worden zonder stroomlijning van de eigen processen. Als dat wordt opgelost kan het goed werken.* […]

9.76 Stoffelsen, directeur van AP, laat in antwoord op vragen van onderzoekers over de standaardisering van processen het volgende weten: [1279]

> *Binnen de Meavita-organisatie bestond er geen wil om te standaardiseren en om uniforme werkwijzen te gaan toepassen, alle Business Units streefden hun eigen werkwijze na. Dit zorgde enerzijds voor inefficiëntie en anderzijds voor een grote kans op fouten en discussies.*

1278 Interim-rapportage Stichting Meavita Nederland 2007 PwC van 5 december 2007.

1279 Brief Stoffelsen aan onderzoekers van 27 februari 2012.

9.77 Vanaf november 2007 wordt met man en macht (ook door PwC) gewerkt om de administratie te herstellen en dat leidt uiteindelijk in februari 2009 tot een goedkeurende verklaring van de jaarrekening over 2007. Dit werk wordt verricht in het Crisisteam West wat onder voorzitterschap van Van de Meeberg staat.

9.78 Op 3 september 2008 wordt in de RvC een voorstel besproken om de samenwerking met AP te beëindigen. Besloten wordt het besluit aan te houden:

> *Besloten wordt dat het voorstel de volgende vergadering opnieuw wordt geagendeerd, nader onderbouwd met de consequenties voor de eigen administratie van MNL, incl. risico-analyse en aansprakelijkheids-stelling van Accounting Plaza.*

In de rest van het jaar wordt in de RvC nog wel over de problemen met Vita Plaza gesproken, maar wordt het beëindigingvoorstel blijkens de stukken niet opnieuw geagendeerd.

9.79 Snel na de doorstart van Meavita West als de Haagse Wijk- en Woonzorg, wordt afscheid genomen van Vita Plaza en worden andere systemen geïmplementeerd.

9.80 Van Schagen wijst in zijn interview het vertrek van Van der Vorst en de start van De Vente als algemeen directeur van Meavita West aan als het moment waarop de organisatie het vertrouwen in de oplossingen van Vita Plaza is verloren.[1280] Zowel Van der Vorst als Van Schagen stellen in hun interview dat als de implementatie was doorgezet die wel degelijk succesvol had kunnen worden afgerond. Van der Vorst, tijdens de besluitvorming en implementatie verantwoordelijk bestuurder, maar in april 2007 vertrokken, zegt hierover[1281]:

> […] *Maar ja, dat geldt voor een heleboel dingen waarvan ik zeg, het is een kwestie van implementatiedrift. Je moet gewoon dingen met mekaar goed afspreken en monitoren dat het ook geïmplementeerd wordt.* […] *Je moet in die trajecten als een bok op de haverkist zitten en een bestuurder, vind ik persoonlijk ook, heeft daarin ook een operationele verantwoordelijkheid. En ik zeg niet dat dat niet gebeurd is, even voor de duidelijkheid, maar ik sta met verbazing te kijken naar wat er allemaal gebeurd is.*

(e) Conclusie

9.81 Meavita West heeft in september 2006 een joint venture opgericht met Accounting Plaza BV, Vita Plaza BV, om vanuit dit bedrijf administratieve diensten op een geïntegreerd ICT-platform aan Meavita West aan te bieden. Het uitgangspunt was dat dit platform en deze diensten ook aangeboden zouden gaan worden aan andere

---

1280 Interview met Van Schagen van 1 november 2011, p. 4.
1281 Interview met Van der Vorst van 20 januari 2012, p. 18.

AWBZ-zorginstellingen. Behalve een forse kwaliteitsverbetering, werd in de *business case* ook een aanzienlijke kostenbesparing in het vooruitzicht gesteld.[1282]

9.82 De intentieverklaring met AP is getekend in december 2005, een halfjaar voor de oplevering van de *business case* en bespreking daarvan in de RvB en de AC van de RvT. [1283]

9.83 In mei 2007 spreekt Van de Meeberg in de AC nog over een succesvolle joint venture. In juni 2007 ontvangt de AC berichten dat er bij Meavita West grote boekingsachterstanden zijn. Pas in september 2007 wordt in het samenvattend verslag van de AC vastgelegd dat Vita Plaza haar processen niet op orde heeft. Onderzoekers hadden verwacht dat de implementatie van dit grote en risicovolle project door de RvB en de RvC scherper gevolgd zou zijn.[1284]

9.84 Het project tot uitbesteding van een aantal belangrijke administratieve functies aan een joint venture met Accounting Plaza is geen succes geworden. Het heeft veel geld gekost: € 1,7 mln aan projectkosten en € 1,7 mln aan extra kosten voor Meavita West vanwege het herstel in 2007[1285] brengt de schatting van onderzoekers op een totaal van € 3,4 mln. Besparingen zijn, voor zover onderzoekers hebben kunnen nagaan, niet gerealiseerd.

9.85 Het hele jaar 2007 heeft bij Meavita West in het teken gestaan van ontbrekende cijfers, zodat er geen goed zicht was op de resultaatsontwikkeling. [1286]

9.86 Het managementteam van het MDC werd gevormd door een aantal jonge mensen (inclusief de voorzitter, die ook voorzitter van de Stuurgroep was) zonder ervaring in uitbesteding of overgang van administraties naar nieuwe entiteiten en/of systemen. De nieuwe systemen waren van een partij die geen ervaring had in de zorg. Dit risico is expliciet benoemd in de AC.[1287]

9.87 Tussen Meavita West en Accounting Plaza was bij de start afgesproken dat het MDC zou zorgen voor stroomlijning van de processen. Dit is kennelijk onvoldoende gebeurd.[1288]

9.88 Er is de laatste twee maanden voor implementatie schaduwgedraaid. De AC is ervan uitgegaan dat er tot en met vier maanden na implementatie parallel zou worden gewerkt op de nieuwe en de oude systemen en verklaart dat zij onder die voorwaarden heeft ingestemd met het plan. Van de Meeberg verklaart dat een

---

1282 Zie punten 9.33 en 9.36.
1283 Zie punten 9.24, 9.30 en 9.32.
1284 Zie punten 9.64, 9.70 en 9.72.
1285 Interview met Hans Meij van 15 december 2011, p. 20.
1286 Zie punt 9.73.
1287 Zie punten 9.22 en 9.26.
1288 Zie punten 9.29, 9.75 en 9.76.

voorstel hiertoe weliswaar is beschreven in een notitie van de projectleider aan de bestuurder, die ook aan de AC is gestuurd, maar dat de AC dit niet specifiek heeft besloten en dat er dus van kon worden afgeweken. In het samenvattend verslag van de AC van 16 oktober 2006 is opgenomen dat er in elk geval sprake zal moeten zijn van een goede *fall-back* positie bij een onwerkbare situatie voor personeel dat onder een andere aansturing zal moeten functioneren. Onderzoekers stellen vast dat het schaduwdraaien na conversie weliswaar niet als specifieke voorwaarde in het samenvattend verslag van de AC is geformuleerd, maar dat men daar kennelijk wel vanuit is gegaan.[1289]

9.89 Er is sprake van een verschillende interpretatie van de rol die de accountant zou spelen/heeft gespeeld bij de systeemovergang naar Vita Plaza. De verantwoordelijk bestuurder (Van der Vorst) spreekt over een uitgevoerde EDP-audit en een zware betrokkenheid van E&Y. Een opdracht aan E&Y voor een beoordeling van de inrichting van systemen van Vita Plaza, processen tussen Meavita West en Vita Plaza, of een onderzoek naar de conversie kort daarna, hebben onderzoekers niet kunnen achterhalen. E&Y heeft verklaard geen opdracht te hebben ontvangen.

9.90 E&Y heeft in mei 2007 een opdracht gekregen om de conversie te beoordelen maar heeft dit onderzoek, wegens vertraging aan de kant van Meavita West, pas in oktober 2008 afgerond.

9.91 Onderzoekers hebben geconstateerd dat zowel bestuurder Van der Vorst als de AC in de vergadering van december 2006 comfort hebben ontleend aan de mededeling van E&Y dat zij geen problemen verwachtten. Onderzoekers stellen vast dat E&Y uit hoofde van haar controleopdracht voor het boekjaar 2006 slechts een verantwoordelijkheid had voor de controle op de implementatie van nieuwe systemen per 1 januari 2007 voor zover die van invloed zou (kunnen) zijn op de continuïteit van de onderneming. Gezien de gerenommeerde partij waaraan werd uitbesteed en de positieve signalen die het projectteam en de bestuurders afgaven, zien onderzoekers niet dat er voor E&Y in dit project gronden waren om te twijfelen aan de continuïteit van Meavita West.[1290]

9.92 Nu, voor zover onderzoekers hebben vastgesteld, aan E&Y geen specifieke opdracht was verstrekt om voorafgaand aan de feitelijke ingebruikname van de nieuwe systemen en werkwijzen, de nieuwe processen, de systemen of de conversie te beoordelen, bevreemdt het onderzoekers dat de bestuurders en toezichthouders de uitspraak van E&Y klaarblijkelijk zwaar lijken te hebben laten wegen.[1291]

1289 Zie punten 9.45 tot en met 9.50.
1290 Zie punt 9.58.
1291 Zie punten 9.51 en 9.59.

D. Overige projecten

(a) Naamgevingproject

9.93 Op 21 april 2006 wordt in de RvT van Meavita West over dit project gesproken:

> *Wat betreft de naam van het toekomstige concern wordt momenteel als werktitel MST gehanteerd. Er is groot enthousiasme voor Meavita: Thuiszorg Groningen zou de naam het liefst nu al gaan gebruiken.*

9.94 Op 15 september 2006 schrijft Van de Meeberg een notitie aan zijn RvT genoemd 'slotdocument' waarin hij de fusie beschrijft en de risico's benoemt.[1292] Onder het kopje 'toekomst' beschrijft hij het volgende:

> *De tijdelijke naam van het concern is MSTV, wat staat voor de eerste letters van de vier organisaties. De vier leden van de raad van bestuur hebben aangegeven voor 1 januari 2007 te willen beslissen over de uiteindelijke naam, waarbij zij allen hechten aan de naam Meavita. Aan de communicatieadviseurs is gevraagd voor de transitie van de naam een plan te maken, Het lijkt niet overbodig dat in de nieuwe raad van commissarissen aandacht is om dit traject te volgen. Voor Meavita is het van grote waarde dat deze concernnaam voor de nieuwe holding gaat gelden.*

9.95 Uit het samenvattend verslag van de RvB van MSTV van de vergadering van 13 november 2006 blijkt dat er opnieuw over naamgeving is gesproken:

> *Op basis van de door Edsco de Heus/Janke van der Zaag aangeleverde notitie voor concernnaam en merkstrategie wordt gekozen voor de monolithische variant, d.w.z. één naam. Tijdens de vergadering wordt een voorkeur uitgesproken voor een van de bestaande namen, en daarbinnen voor de naam Meavita. Van belang is daarbij onder meer de mogelijkheid om dit merk te laden met het begrip "leven". Besloten wordt deze naam te laten toetsen. Er moet naar worden gestreefd uiterlijk 10 december op basis van deze toetsing tot besluitvorming te kunnen overgaan. Dat maakt het mogelijk bij de oprichting van het concern de nieuwe naam te gebruiken.*

9.96 Op 5 december 2006 schrijft Van de Meeberg aan zijn RvT (Meavita West):[1293]

> […] *Wat de naam betreft: op 11 december verwacht ik daar finale besluitvorming over. We bewaken de eerder gedane uitspraken dat Meavita de naam van het nieuwe concern wordt. Maar er zijn vele geleerden in Nederland en daar zijn er ook tussen die dat afraden.*

1292 Slotdocument aan de RvT van Meavita West van 15 september 2006.

1293 Daan van de Meeberg aan Raad van Toezicht, 5 december 2006, ontwikkelingen Meavita.

9.97 Op 15 januari 2007 wordt er in de nieuwe RvB gesproken over het naamgevingtraject. In het samenvattend verslag wordt het volgende vastgelegd:

> *Verder wordt besloten:*
>
> *a) Op korte termijn een brief te sturen aan de raad van commissarissen over de naamvoering van Meavita Nederland;*
>
> *b) Op korte termijn een brief te sturen aan de algemeen directeuren met kopie naar de concernstaf;*
>
> *c) Aansluitend externe relaties te informeren over de nieuwe naamgeving.* […]

9.98 Op 27 januari 2007 wordt tijdens het Concernberaad gesproken over het naamgevingtraject van het concern. De Heus is hiervoor tijdens de vergadering aanwezig. De Heus vertelt dat er sprake zal zijn van een 'monostrategie' voor de naam van Meavita.

> *Mevrouw van Lingen en mevrouw Mossou geven aan dit lastig te vinden. Zij waren niet op de hoogte van het feit dat er hiervoor gekozen zou worden en hebben kritiek op het besluitvormingstraject. Ook de heer van Rixtel vindt het jammer dat de RvB besluitvorming aanhoudt en mist een afweging van dingen. De heer Van der Vorst vindt dat hij wel is betrokken in het traject van besluitvorming. De directeuren vinden met name de fasering van de monostrategie een belangrijk punt, niet het besluit op zich dat alle werkmaatschappijen t.z.t. de naam Meavita hebben. Besloten wordt tot een gefaseerde invulling.*

9.99 Op 12 februari 2007 geeft De Heus een presentatie in de RvB over "*naamgeving, huisstijl en het traject tot gezamenlijkheid te komen*". In het samenvattend verslag wordt vastgelegd dat "*de inhoud en timing van concerncommunicatie tot het domein van de Raad van Bestuur behoort, maar de wijze waarop tot de verantwoordelijkheid van de werkmaatschappijen behoort*."[1294]

9.100 Op 6 maart 2007 schrijft Van de Meeberg aan het Concernberaad een notitie met de prioriteiten van het concern in 2007. Hier wordt opgenomen onder punt 2*:*

> *Naamgevingstraject: Uiterlijk 1 januari 2008 wordt de nieuwe huisstijl uitgerold binnen de werkmaatschappijen. De interne en externe communicatie hierover verdient de volle aandacht.*

9.101 Op 12 juli 2007 bespreekt de RvB een notitie waarin wordt beschreven dat onderzoek is gedaan bij 'beslissers' (vooral wethouders) en naar de impact van naamswijziging voor de werkmaatschappijen:

[1294] Samenvattend verslag RvB-vergadering MNL van 12 februari 2007.

Technisch gezien is een huisstijl binnen een jaar te ontwikkelen en te implementeren bij alle vier werkmaatschappijen en de holding. NykampNyboer raadt ons echter af een te grote tijdsdruk op de huisstijlwijziging te leggen. Uit de interviews blijkt dat met name vanuit Sensire weerstand bestaat tegen de naamswijziging. Vanuit Sensire geeft men aan dat men aan haar medewerkers, klanten en stakeholders in de regio moeilijk kan uitleggen (op basis van rationele argumenten) waarom deze fusie en naamswijziging moet plaatsvinden. Vanuit de overige organisatieonderdelen wordt aangegeven dat de weerstanden vooral emotioneel van aard zijn.

9.102 Besloten wordt (op 12 juli 2007) dat de notitie informatief besproken zal worden in het Concernberaad. Dat wordt op 20 augustus 2007 gedaan. Daar wordt vastgelegd: [1295]

[…] *Het principe (van één naam) staat niet ter discussie, toets op euro's en de samenhang der dingen. Er wordt nogmaals in gesprek gegaan, ditmaal in het communicatieoverleg.*

9.103 Op 3 september 2007 bespreekt de RvB een memo in aanwezigheid van De Heus, inmiddels concern-communicatiemanager, en Beuker van het bureau NykampNyboer. In het memo staat:

Het huisstijlproject biedt unieke mogelijkheden om huisstijldragers te rationaliseren en de 'best practices' leidend te laten zijn voor ons communicatiehuis. Vier organisaties worden geïntegreerd tot één. […] *De geschatte besparingen op drukwerk, ICT, gebouwen, voertuigen en kleding worden geschat op € 900 K aan directe besparingen en € 430 K aan indirecte besparingen per jaar. Daarvoor is een investering van € 2,4 mln. nodig, wat een cumulatieve opbrengst over vier jaar geeft van € 2,35 mln*. […]

De herpositionering en rebranding bij een organisatie van Meavita Nederland is omvangrijk en complex. […] *Binnen de werkmaatschappijen bestaan verschillende opvattingen over het tempo waarin ze om zouden willen schakelen naar een nieuwe huisstijl.* […] *Om verschillende redenen adviseer ik geen tussenoplossingen te accepteren en als uiterste datum 30 december 2008 te stellen voor het moment waarop de werkmaatschappijen om moeten zijn. Met tussenoplossingen bedoel ik constructies als Meavita/Sensire of Meavita/Vitras. Absoluut belangrijk is wel dat het hoger management zich hier volledig aan committeert.*

9.104 In het samenvattend verslag van deze RvB-vergadering is het volgende vastgelegd: [1296]

1295 Verslag Concernberaad van 20 augustus 2007.

1296 Samenvattend verslag RvB-vergadering van 3 september 2007.

De lijnfunctionarissen wensen uitstel van het voorgenomen naamgevingtraject, terwijl de inhoudsdeskundigen ervoor pleiten om zo snel mogelijk te starten. TZG wil volgend jaar van start gaan met de nieuwe naam. Edsco zal de door de Raad van Bestuur voorgenomen en reeds genomen besluiten uit het naamgevingtraject op een rijtje zetten. Dit overzicht wordt naar de Raad van Bestuur gezonden en vervolgens ter bespreking naar het concernberaad gezonden.

9.105 Op 19 september 2007 stuurt de RvB (Meuwese) een brief aan de directeuren van de werkmaatschappijen met de titel 'naamgeving'. Hierin wordt de historie geschetst van dit traject, wat is begonnen met een besluit in december 2006 van de raden van bestuur van S&TZG en Meavita West dat het concern een monolithische merkenstrategie gaat volgen. Vervolgens wordt geschetst wat er aan vragen heeft geleefd over de projectorganisatie, impactanalyse en timing. De conclusie wordt getrokken dat de naam Meavita in 2008 landelijk wordt geïntroduceerd. In reactie op deze brief schrijven Mossou en Van Rixtel in twee separate mails met bijna identieke bewoordingen dat zij:

> […] *gezien de financiële situatie, prioritering in de uitgaven en risico's van naamsverandering, hierover aanvullend overleg willen in het eerstkomende concernberaad.*

9.106 In het eerstvolgende Concernberaad (22 oktober 2007), na het vertrek van Meuwese, wordt besloten het onderwerp door te schuiven naar de beleidsdag/Concernberaad van 5 november 2007. Tijdens die dag wordt het volgende besloten:

> *Er is een voorstel voor een andere aanpak: fasering en budget zijn bijgesteld. Zowel de RvC als de COR hebben aangedrongen op snelle invoering van één merk. Voorstel is invoering in 2009 met voorbereiding in 2008. Na het uitwisselen van standpunten concludeert Daan: de naam staat, we gaan dit ontwikkelen en houden vast: in 2009 gaan we uitrollen waarbij we aantekenen dat dat moet passen bij de ontwikkel-fase van dat moment.*

(b) NSO/Livelife: 'het oude kruiswerk in een nieuw jasje'.

9.107 De thuiszorg is (rond 1990) ontstaan uit een samenvoeging van de gezinszorg en de, tot dan toe door de kruisverenigingen verzorgde, wijkverpleging. Binnen het Meavita-concern waren nog overblijfselen van deze verenigingen te vinden.

9.108 Bij wijze van achtergrond citeren onderzoekers een korte historie van het kruiswerk:[1297]

> *Sinds 1875 bestaat er kruiswerk in Nederland. De eerste kruisverenigingen zijn opgericht om besmettelijke ziekten te bestrijden,*

[1297] http://stichting-else.nl/cultureel-erfgoed/overzicht-archieven-kruiswerk.

die destijds een grote bedreiging vormden voor de volksgezondheid. Deze zorg werd geleverd door de wijkzusters en ziekenverzorgsters. Later werd het kruiswerk uitgebreid met kraamzorg en sociaal medische zorg, zoals bijvoorbeeld de consultatiebureaus, de jeugdgezondheidszorg en gezondheidsvoorlichting.

Tot 1990 was het kruiswerk de spil in de eerstelijnsgezondheidszorg, de zorg die mensen thuis krijgen. Na 1990 werden de gezinszorg en het kruiswerk samengevoegd en sindsdien spreken we van thuiszorg.

9.109 Om van de dienstverlening van een kruisorganisatie gebruik te kunnen maken moest men lid of abonnee zijn. Er waren tienduizenden leden of abonnees die jaarlijks een contributie betaalden. Marring verklaart hierover in haar interview: [1298]

Er waren nog steeds leden die er eigenlijk niks meer voor kregen. Dat was een inkomstenpot die aan het opdrogen was. Want hoe meer leden door hadden dat ze er niks voor kregen, hoe meer er opzegden. Dus daar werd een vervanging voor gezocht.

9.110 Binnen S&TZG en later MNL is het plan opgevat om de voormalige ledenorganisaties samen te voegen in één grote organisatie die allerlei diensten zou gaan leveren aan haar leden/klanten. De term die hiervoor werd geïntroduceerd was: NSO: Nieuwe Service Organisatie. Binnen de verschillende werkmaatschappijen bestond nog een fors aantal leden/abonnees (in totaal ongeveer 250.000). Van Rixtel verklaart hierover in zijn interview:[1299]

[...] *De bedoeling was te komen tot een algemene ledenorganisatie naast Meavita Nederland en die ledenorganisatie zal een landelijk profiel moeten krijgen, waardoor belangen, informatie en service en dienstverlening, het oude kruiswerk in een nieuw jasje werden gestoken. Dat was de bedoeling. Vitras en Sensire hadden ledenverenigingen, Thuiszorg Groningen en Meavita hadden abonnees. Daar is de historie, bij die kruisverenigingen, die hadden ze opgeheven en geïntegreerd in hun exploitatie. Alleen bij Sensire was de ledenvereniging onafhankelijk. Bij alle anderen was de ledenvereniging geïntegreerd in het resultaat.*

9.111 Door de RvB wordt, op aanraden van Van Rixtel, Van den Heuvel als projectmanager voor NSO benoemd. Zij had daarvoor de succesvolle integratie gedaan van de kruisverenigingen van Icare. [1300]

9.112 In het samenvattend verslag van de RvB van 15 januari 2007 staat bij het onderwerp 'NSO vaststelling huidige status van planontwikkeling' vermeld:

1298 Interview met Marring van 23 november 2011, p. 45.
1299 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 16.
1300 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 16.

Vastgesteld wordt dat er in een eerder stadium een besluit werd genomen door Sensire om te komen tot een Service Organisatie. Bij evaluatie binnen Meavita [West] *was men niet overtuigd. Er is nog geen besluit over de wijze waarop (hoe).* […] *Thans stelt de Raad van Bestuur vast dat er een NSO komt. Over de wijze waarop zal voor 1 april besluitvorming plaatsvinden.*

9.113 De RvB bespreekt op 10 april 2007:

Frank Vijg zal een A4-document aanleveren betreffende NSO en de wijze waarop de vier service organisaties zullen worden omgevormd tot een NSO. […] *Belemmerende factor is dat de klantcontacten voor de werkmaatschappijen geld opleveren.*

9.114 In het Concernberaad en de RvB van 7 mei 2007 wordt het Project Initiatie Document van de NSO besproken. Dit document vermeldt:

De NSO is een innovatieve, landelijk opererende ledenorganisatie. Zij biedt een omgeving waar leden terecht kunnen voor een brede range aan producten en diensten toegespitst op iedere fase van het leven. Zij streeft voortdurend naar vernieuwing. De NSO wil als autoriteit op het gebied van gezondheid en plezier in de breedste zin van het woord een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het leven. Vanuit deze optiek staat de klant centraal en streeft de NSO naar intensief (persoonlijk) contact met de leden. De NSO weet zich daarbij geïnspireerd door een lange historie in de thuiszorg.

De bouw van de organisatie doorloopt een aantal fases. In de eerste fase worden de bestaande ledenorganisaties van de werkmaatschappijen onder één merk gebracht met een duidelijke link naar de werkmaatschappijen om te voorkomen dat de kloof met de traditionele kruisverenigingen te groot wordt en leden afhaken. Deze fase moet 1 september 2007 zijn afgerond. […]. *De tweede fase start 1 januari 2008. Alle energie is erop gericht volume te maken.* […] *Met de NSO betreden we een nieuwe categorie van producten en diensten die liggen op het terrein van gezondheid, welbevinden en genieten. Die totaal categorie is onbekend. Het is de bedoeling dat de NSO nog dit jaar met een gezicht naar buiten kan treden. De eerste stap is het per 1 september 2007 operationaliseren van een callcenter (front office) voor de nieuwe NSO organisatie. Het eindbeeld van de front office NSO zal in de komende periode worden uitgewerkt.*

Zoals gezegd de NSO heeft als onderneming de ambitie [die] *van Meavita Nederland te volgen: de groei naar 2 miljoen klantencontacten binnen vier jaar. Daarnaast streeft zij naar winstmaximalisatie door een gezonde bedrijfsvoering te realiseren die binnen vier jaar winst haalt. De investeringen die gemoeid zijn met de realisatie van de NSO bedragen in 2007 € 1.8 miljoen, in 2008 € 1.75 miljoen, in 2009 € 0,52 miljoen. Vanaf 2010 is een positief resultaat voorzien van € 1 miljoen dat in 2011 oploopt tot € 3 miljoen.*

9.115 In het Concernberaad wordt over de bespreking van dit document genotuleerd:

> *De uitleg over het proces is helder. Het hoe levert echter vragen op.*

9.116 In het samenvattend verslag van de RvB van diezelfde dag staat:

> *Er zijn door de algemeen directeuren geen blokkades (rode lichten) opgeworpen bij de NSO-plannen. Op basis van dit document zijn negen aspecten te onderscheiden. Een aantal daarvan moet leiden tot besluitvorming in de Raad van Bestuur. Het betreft met name: de positionering van de NSO in de nieuwe verkooporganisatie, de naam* […], *de vormgeving van een back-office* […], *planvorming voor een marketingorganisatie* ….], *helderheid over de geldstromen (gaat de winst al dan niet naar de werkmaatschappij), de juridische vorm. De volgende bespreking zal plaatsvinden aan de hand van een besluit-vormingsdocument.* […]

9.117 Uit interviews met verschillende directeuren begrijpen onderzoekers dat bij drie van de vier werkmaatschappijen (Vitras/CMD, Meavita West en TZG) de resultaten van de ledenorganisatie rechtstreeks in het resultaat van de werkmaatschappij werden verantwoord. Daarom was niet iedereen onverdeeld enthousiast over het samenvoegen van de ledenorganisaties, omdat de (positieve) resultaten ervan dan direct uit de resultaten van genoemde werkmaatschappijen zouden wegvallen. Van Lingen zegt hierover in haar interview:[1301]

> […] *Er* [werd] *een aparte functionaris aangesteld om bijvoorbeeld de ledenorganisatie gemeenschappelijk vorm te geven. Daar kwamen we niet uit, want er lagen* […] *afspraken die* […] *voor de exploitatie van Vitras/CMD ongunstig waren. Als we het over de ledenorganisatie hebben, daar hebben we behoorlijk wat inkomsten uit, iets van vier, vijf ton. De plannen waren dan zodanig dat eerst het geld ingeleverd moest worden voordat wij zagen wat daar goed voor was voor de klanten van Vitras/CMD.*

9.118 Op 6 augustus 2007 staat de NSO wederom in het Concernberaad en de RvB geagendeerd. In het samenvattend verslag van het Concernberaad wordt aan de hand van een beslisdocument het volgende vastgelegd:

> *Besloten wordt:*
>
> - *Te kiezen voor 1 ledenorganisatie*

9.119 Te kiezen voor een gefaseerde aanpak. Er komt een voorstel voor migratie. […] Ook wordt vastgelegd dat:

[1301] Interview met Van Lingen van 15 december 2011, p. 19.

> […] *totdat de CRM-module Miracle van Meavita Den Haag gebruikt kan worden in alle werkmaatschappijen, het systeem Korèn gebruikt wordt.*

9.120 De in Den Haag gebruikte module voor CRM (Customer Relationship Management) heette Miracle en was een implementatie van het Siebel IT-systeem. Fortuin zegt in zijn interview over de ambitie om het Miracle-systeem van Den Haag voor de NSO te gaan gebruiken:[1302]

> *Daar was ik ook nog even tussen aanhalingstekens de opdrachtgever van en de bedoeling was om te komen tot een selectie van een systeem wat zou gaan helpen om die nieuwe ledenservice, wat nu Livelife geloof ik heet,* [...] *te gaan ondersteunen. En het eerdere idee was, Meavita West heeft een heel traject doorlopen met CRM, heeft dat operationeel en dat draait, dus wat gaan we doen? We gaan kijken of dat in ieder geval in voldoende mate voldoet en op het moment dat dat zo is, gaan we dat gewoon opschalen. En dan gaan we geen ingewikkelde dingen verder nog doen. Dan gaan we vervolgens de diepte in en dan ga je kijken en dan blijkt het dus nog steeds niet te werken. Dat was voor mij echt nieuw,* […] *maar als je het dan echt moet gaan opschalen, blijkt het nog steeds niet te werken, ik wist dat het op een Siebel onderkant was. Vervolgens zijn we gaan kijken, wat betekent het om op te schalen. Dat ging echt over bedragen, dat ging richting zes nullen. Ik zeg: over mijn* dead body. *Dat gaan we dus niet doen.* […]
>
> *Die ledenservice moest eerst nog maar eens bewijzen dat ze geld ging opleveren en dan ga je er niet eerst een paar ton instoppen.* […]
>
> *Dus toen is men uiteindelijk toch nog een selectietraject gegaan en daar is toen een oplossing geselecteerd die heel* dedicated *zo'n ledenservice faciliteert en dat was van Korèn en dat is toen ook ingevoerd.*

9.121 Op 20 juni 2007 heeft de Stuurgroep NSO (Vijg, Van Lingen, Van den Heuvel en anderen) besloten een onderzoek te laten uitvoeren naar de acceptatie van de voorgestelde namen voor de NSO. Volgens de notitie zijn vier potentiële namen "*voorgelegd aan een dwarsdoorsnede van de bevolking in tien korte straatinterviews en tien (diepte)interviews*." Er wordt besloten dat LiveLife de beste naam is.

9.122 In de RvB van 20 augustus 2007 wordt besloten:

> […] *LiveLife als titel voor het NSO-magazine, tenzij uit nader onderzoek zou blijken dat de Engelse titel weerstand oproept.*

9.123 Op 3 september 2007 wordt in de RvB besloten dat een adviesaanvraag NSO bij de Centrale Ondernemingsraad zal worden ingediend. Dat wordt op 17 september 2007 nogmaals besloten.

[1302] Interview met Fortuin van 12 mei 2012, p. 24, 23.

9.124 Op 14 februari 2008 wordt in de RvB het volgende vastgesteld:

> *Betreffende de oprichting van LiveLife wordt de afspraak bevestigd dat door Maarten van Rixtel/Frank de Rijk een voorstel (voor de organisatievorm en rechtspersoon) aan de raad van bestuur zal worden aangeboden, ter bespreking in de vergadering van 28 februari a.s. Daarna wordt het aan de COR voorgelegd.*

9.125 Op 14 april 2008 keurt de RvC de oprichting van LiveLife goed nadat in de vergadering door Marring is toegelicht dat de te verwachten opbrengsten meer bedragen dan van de bestaande ledenorganisaties.

9.126 Op 17 april 2008 wordt in de RvB genotuleerd:

> *De medezeggenschapsorganen stellen zich terughoudend op tijdens het adviestraject inzake oprichting van LiveLife. Met name de Centrale Cliëntenraad tendeert naar een negatief advies en stelt enkele voorwaarden, met name dat de benodigde middelen (€ 0,4 mln) geleend worden bij een externe partij.*

9.127 In deze RvB-vergadering wordt afgesproken:

> *- dat gestreefd wordt naar een positief advies;*
>
> - […]; *en*
>
> *- positionering van de BV is afhankelijk van de uitkomsten van de discussie Zorg op afstand en het advies van de accountant.*

9.128 Op 8 mei 2008 wordt besloten dat de oprichting van LiveLife zal plaatsvinden door Sensivation BV met het oog op de mogelijkheid om verliezen vanuit Sensivation (als gevolg van de TVfoon) in het kader van de vennootschapsbelasting eventueel te kunnen verrekenen met mogelijk toekomstige baten van LiveLife.

9.129 Op 9 juni 2008 wordt LiveLife BV ingeschreven in het handelsregister in Amersfoort.

9.130 Op 31 juli 2008 wordt in de RvB een notitie van Marring besproken met als titel 'Besluitvorming voortgang LiveLife'. In de notitie staat onder andere het volgende:

> *Mijn visie is dat de ambitie om de ANWB van de zorg te worden wellicht overdreven is, maar dat een modernisering van de huidige ledenorganisaties onafwendbaar is.* […]
>
> *Conclusie en advies*
>
> *De ledenorganisaties lopen op hun einde en verdienen een nieuwe jas. LiveLife kan die nieuwe jas zijn, maar dan moet het wel nu gebeuren.*

[….] *Het bedrijf heeft een strakker management nodig, dat resultaatgericht en kostenbewust werkt.*

[….] *Stop het schrijven van een oneindig aantal business cases.*

[…] *Bij een doorgangbeslissing in oktober hoort ook het besluit dat Vitras en TZG zich gaan aansluiten, waar nu omtrekkende bewegingen worden gemaakt.*

9.131 In deze RvB-vergadering wordt besloten:

Een definitieve beslissing over het doorgaan van LiveLife zal in oktober worden genomen na een review van de uitkomsten van de 50+ beurs. […] *Besloten wordt Maarten van Rixtel niet langer te belasten met de aansturing van LiveLife.*

9.132 In de RvB-vergadering van 4 augustus 2008 wordt enthousiast gemeld dat de verzekerings-coöperatie Dela heeft besloten in zee te willen gaan met LiveLife. In een mail stelt Marring aan de RvB-leden:

Tevens hebben zij ons aanbod (voor mij nieuw) geaccepteerd om een landelijke zorggarantie af te geven. Dit aanbod is gebaseerd op het model dat TZG heeft gehanteerd voor Menzis. In ruil voor deze zorggarantie ontvangen wij € 650 k per jaar, excl. de facturering voor daadwerkelijk geleverde zorg.

9.133 Voor 12 september 2008 wordt er in de RvB een notitie geagendeerd van Klein (bestuurssecretaris MNL) die schrijft over de overeenkomst met DAS Rechtsbijstand over LiveLife:

Op het moment dat deze overeenkomst ingaat is er de facto *sprake van een op de markt opererende partij, zijnde LiveLife. Het ingaan van een dergelijke overeenkomst kan spanningen opleveren bij de COR en de CCR.* [...] *Beide medezeggenschaporganen zijn erop uit om een tweede TVfoon te voorkomen en moeten nog overtuigd worden over de meerwaarde van LiveLife.*

9.134 In het samenvattend verslag van de RvB van 12 september 2008 wordt op basis van deze notitie geconstateerd dat de feitelijke ontwikkelingen bij LiveLife vooruitlopen op de formele besluitvorming:

Met het oog daarop wordt besloten de projectleider (Cynthia van den Heuvel) [te vragen] *een document op te leveren (mede ten behoeve van de medezeggenschap) met de volgende informatie:*

a) een financieel overzicht;

b) een organisatieplaatje; en

c) de partners waarmee wordt samengewerkt.

9.135 Op 6 november 2008 wordt LiveLife opnieuw geagendeerd voor de RvB. Bij de stukken zit een document van Van den Heuvel, inmiddels directeur LiveLife, gedateerd 31 oktober 2008. Het betreft een vooruitzicht van LiveLife voor 2009. Hierin is vastgelegd dat LiveLife in 2008 binnen de gestelde begroting van € 0,4 mln zal blijven en wordt beschreven wat er nodig is om vanaf 1 januari 2009 verder succesvol te kunnen opereren. Uit het document wordt duidelijk dat het nog steeds niet is gelukt om Vitras en TZG bij LiveLife aan te sluiten. In het samenvattend verslag wordt vastgelegd:

> *De Raad van Bestuur gaat in principe akkoord met de ontwikkeling van LiveLife conform de ingediende voorstellen. Definitieve besluitvorming zal plaatsvinden in samenspraak met de algemeen directeuren (op 20 november). De inbreng van de ledenorganisatie Vitras (die nu een half miljoen winst maakt) is nadrukkelijk punt van aandacht.*

9.136 Op 20 november 2008 wordt het onderwerp wederom geagendeerd voor de RvB en besluit de RvB *"tot goedkeuring van het beslisdocument LiveLife, na bespreking van LiveLife in het voorgaande bestuursberaad."*

9.137 Gevraagd naar de besluitvorming over LiveLife verklaart Van Rixtel in zijn interview:[1303]

> *Het probleem was dat de Raad van Bestuur in mijn perspectief niet tegen de werkmaatschappijen zei: "Hou er eens mee op, want dat is helemaal geen exploitatieresultaat, dat is gewoon geld van leden, wat je rechtstreeks in je winst stopt. Die wil ik dat je niet meer gebruikt in je resultaat. Zet die maar apart." We hebben daar in Den Haag* […]*, een hele felle discussie over gehad met Cynthia* [van den Heuvel] *en de directeuren, dat die ledenverenigingen gewoon naar de NSO, LiveLife moesten. Iedereen ging het doel daarvan bestrijden. Ik drong er steeds op aan van: zeg nu, dit is geen winst afromen, dit is gewoon ledengeld naar de juiste plek brengen. Maar dat zou voor Meavita Nederland ook een consequentie hebben gehad, dat zag men op enig moment ook, want als Vitras geen ledengeld meer had, had ze geen resultaat en dan kwam het opdrogen van onze concernfee aan de orde. Dat zat dus heel spannend in elkaar.*

9.138 Na de verzelfstandiging van Sensire op 18 februari 2009 zijn de aandelen van LiveLife B.V. overgedragen aan Sensire. Van den Heuvel, directeur van Livelife B.V., antwoordt op de vraag van onderzoekers naar de voorwaarden hierbij het volgende:

> *Ik ben niet betrokken geweest bij de aandelenoverdracht. De informatie die ik u verstrek is mij verstrekt en luidt als volgt: De aandelen van Livelife BV zijn door Sensire gekocht voor € 1. Daarnaast is een bedrag*

1303 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 16.

van € 11.195,-- door LiveLife betaald aan Meavita Nederland in het kader van de afwikkeling van vorderingen. De twee personeelsleden die werkten voor LiveLife en die nog in dienst waren van Meavita Nederland, zijn in dienst getreden bij LiveLife B.V.

9.139 Van Rixtel verklaart over het huidige LiveLife in zijn interview:[1304]

Ja, Kruisvereniging Sensire is zelfstandig met een eigen bestuur, dus dat ledengeld gaat ook helemaal naar LiveLife om daar diensten van te maken.

(c) Buitenland

9.140 MNL en haar werkmaatschappijen hebben verschillende activiteiten in het buitenland ontplooid. In dit hoofdstuk wordt slechts op hoofdlijnen de projecten en enkele bevindingen daarbij beschreven.

(i) Woonparken te Spanje, Portugal, Bonaire en Curaçao

9.141 Op 6 augustus 2007 wordt in de RvB een stuk geagendeerd van Verschoor (directeur Buitenland van MNL) met als titel 'discussiestuk buitenlandstrategie MNL'. In deze notitie worden aan de RvB een aantal keuzes voorgelegd. De markt wordt hierin als volgt beschreven:

Al decennia lang overwinteren gepensioneerden in de warmere streken van Europa. Het beeld is dat deze trend de afgelopen jaren sterk toeneemt alhoewel bruikbare cijfers daarover ontbreken.

Deze notitie beschrijft de initiatieven die er zijn in La Cigüeña (Spanje), Monte Cabeça (Portugal), een ontwikkeling op Bonaire en het feit dat de directeur Buitenland contacten heeft met ontwikkelaars in een groot aantal landen zoals Turkije, Tunesië, Frankrijk, Spanje en de Canarische eilanden.

De mogelijkheden van Meavita Nederland op de Europese c.q. internationale markt zijn groot.

9.142 De RvB formuleert in deze vergadering de volgende doelstellingen:

- *toename van het aantal Meavita Woonparken met drie nieuwe parken in de komende tien jaar;*
- *start aanbesteding thuiszorg in de regio rond Residencia La Cigüeña in de loop van 2010;*
- *geen gerichte acquisitie voor het exploiteren van intra- of extra-murale zorg;*

1304 Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 17.

- *het ontwikkelen van reisaanbod voor toeristische reizen en medische reizen in de tweede helft van 2007 ten behoeve van de NSO;*

- *aan de directeur buitenland te vragen een beslisdocument voor de raad van bestuur op te stellen voor deelname aan de BV In Sole Locare.*

1. Woonpark Spanje: La Cigüeňa

9.143 Op 1 oktober 2003 sluit De Wielborgh een overeenkomst met projectontwikkelaar Procapital. Hierin wordt vastgelegd dat Procapital de ontwikkeling van een woonzorgpark genaamd La Cigüeňa in Spanje op zich neemt (inclusief de verkoop van appartementen en villa's) en dat De Wielborgh zich voor tien jaar verbindt voor parkmanagement, inclusief de zorg voor de bewoners en exploitatie van het zorghotel en het restaurant.[1305] Hiertoe zijn opgericht De Wielborgh B.V. en De Wielborgh Espaňa S.L.

9.144 De oorspronkelijke opleveringsdatum was 1 februari 2007 maar de bouw heeft aanzienlijke vertraging opgelopen. De financier van de projectontwikkeling La Cigüeňa (SNS Property Finance) laat in september 2007 aan MNL weten van plan te zijn in te grijpen bij La Cigüeňa. Daarna wordt de nieuwe opleveringsdatum nog enkele keren uitgesteld naar 31 december 2007, 29 februari 2008 en 31 mei 2008.

9.145 Op 27 maart of 8 april 2008 wordt in de RvB een notitie[1306] besproken met een uitvoerige toelichting op de stand van zaken van La Cigüeňa, de rol van Procapital en van SNS Property Finance. De notitie beschrijft dat er eind 2007 tien Nederlandse mensen bij De Wielborgh Espaňa zijn aangenomen vanwege de verwachte opleveringsdatum van 31 december 2007. Voorts wordt gesteld dat het faillissement van Procapital aanstaande is. Aan totale kosten voor het Spaanse project wordt geschetst:

> *Aan investeringen* […] *hebben wij € 1,1 mln uitgegeven. Tot en met juni verwachten wij € 1,2 mln aanloopkosten.*

9.146 In de notitie wordt vastgelegd:

> *Het management verwacht een jaarlijks exploitatieoverschot van € 160 k.*
>
> *Als wij ons nu terug zouden trekken, missen we de kans op een positieve exploitatie, de vergoeding van SNS PF en zullen we het grootste gedeelte van de aanloopkosten en investeringen moeten afboeken.*

1305 Buitenlandactiviteiten Meavita Nederland, Marring, 27 mei 2008.

1306 Notitie van Marring van 26 maart 2008, Wielborgh Spanje, statusdocument maart 2008.

9.147 Op 31 juli 2008 wordt in de RvB genotuleerd dat de oplevering van La Cigüeňa moeizaam verloopt. Marring spreekt over verkoop.

9.148 Op 6 november 2008 wordt in de RvB genotuleerd:

> […] [dat] *zal worden overgegaan tot sanering van het personeel.*

9.149 Op 3 maart 2009 wordt in de RvC van MNL besloten De Wielborgh B.V. en De Wielborgh Espaňa S.L. ofwel door middel van een aandelenoverdracht ofwel door middel van een overdracht van activa/passiva af te stoten.

9.150 In het 6de faillissement verslag van de curator van MNL hebben onderzoekers een verwijzing naar een vordering aangetroffen van MNL op De Wielborgh Espaňa S.L. van ca. € 1,8 mln, waarvan kennelijk bij de liquidatie van De Wielborgh Espana S.L. € 60 k aan de boedel van MNL is voldaan.

2. Woonparken te Portugal, Bonaire en Curaçao

9.151 In een notitie schrijft Verschoor aan de RvB van 11 januari 2007:

> *Gezien de grote publieke belangstelling is begin 2006 besloten de mogelijkheid van een tweede woonpark te onderzoeken*

9.152 Op 22 februari 2007 wordt een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen Meavita Participaties B.V. en Casais met als doel:

> *de gezamenlijke ontwikkeling en exploitatie van een woonpark voor senioren op een terrein van 32 ha* […].

9.153 Op 26 februari 2007 vertelt Van de Meeberg in de RvB over zijn reis naar Bonaire:

> *DvdM rapporteert over zijn bevindingen in Bonaire. De Nederlandse zorgwetgeving is van toepassing. Het aantal inwoners is gering dus bouwinitiatieven zouden beperkt van omvang moeten zijn (40-60 woningen). De raad van bestuur staat daar positief tegenover.*

9.154 Op 17 september 2007 wordt in de RvB een rapport met de titel 'Onbezorgd wonen op Bonaire' geagendeerd. Het rapport zelf hebben onderzoekers niet aangetroffen. Wel blijkt uit e-mailcorrespondentie met Schoenmaker (verantwoordelijk voor buitenlandactiviteiten) en een later advies van Verschoor dat het gaat om:

> […]*40 wooneenheden en 16 hotelkamers.*
>
> *Een exclusief woonpark zonder verzorging met een aantal (para) medische voorzieningen waar de bewoners desgewenst gebruik van kunnen maken.*

Verschoor adviseert negatief over dit Bonaire-initiatief.

9.155 Op 8 mei 2008 wordt in de RvB een notitie besproken met het voorstel een addendum te tekenen met Casais.

> […] *om de overeenkomst c.q. de intentie om een woonpark te realiseren te actualiseren* […] *Het addendum laat de mogelijkheid open om in een later stadium, zonder financiële verplichtingen, uit het project te stappen.*

9.156 In deze notitie wordt tevens voorgesteld om nader onderzoek te doen naar de haalbaarheid van een project op Curaçao:

> *Het afgelopen jaar is met enkele partijen samengewerkt om te komen tot een samenwerkingsverband gericht op de bouw van woonparken voor senioren in het buitenland op huurbasis (In Sole Locare). Deze samenwerking is inmiddels, in de beoogde vorm, van de baan. Wel is in dit verband een plan ontwikkeld voor een woonpark op Curaçao (ca. 200 woningen met hotel en centrale voorzieningen). Dhr KLeyngeld heeft zijn ideeën begin april gepresenteerd aan Daan van de Meeberg. Zijn plan lijkt, zeker gezien het netwerk dat hij heeft opgebouwd, kansrijk. De rol van Meavita Nederland bij dit project is vergelijkbaar aan de rol bij la Cigüeña.*

9.157 In het samenvattend verslag van deze vergadering wordt besloten:

> *a) Frank Verschoor zal voor een dagdeel per week worden ingezet ten behoeve van het project La Cigüeña.*
>
> *b) In principe wordt ingestemd met ondertekening van het Addendum c.q. doorgaan met de samenwerking met Casais.*
>
> *c) Frank Verschoor zal een dagdeel per maand contacten met Casais onderhouden ten aanzien van de uitvoering van de overeenkomst en de raad van bestuur daarover informeren.*
>
> *d) Niet ingestemd wordt met een onderzoek naar de haalbaarheid van een project op Curaçao.*

9.158 Over Bonaire wordt besloten:

> […] *de besluitvorming betreffende Bonaire af te ronden zodra nieuwe ontwikkelingen aldaar dat noodzakelijk maken. Vooralsnog wordt volstaan met de zeer summiere monitoring door mevrouw Vronie Sieverding*.

9.159 Op basis van aangetroffen facturen blijkt dat in het kader van dit Bonaire-project tot juli 2008 door Sieverding Management Consulting B.V. in totaal € 6 k is gefactureerd.

9.160 Onderzoekers hebben vastgesteld dat de RvB in 2008 besloten heeft de activiteiten rond het onderzoek met Casais naar een woonpark in Portugal te staken.

(ii) Vennootschappen op Bonaire

9.161 Op 30 oktober 2006 wordt in het samenvattend verslag van het bestuurlijk overleg MSTV vastgelegd:

> […] *dat de oprichting van een B.V. op Bonaire fiscale voordelen lijkt te bieden voor het concern vanwege de tijdelijke belastingvrije zone in verband met gewijzigde staatkundige verhoudingen.*

9.162 Op 29 januari 2007 wordt in de RvC genotuleerd:

> *De heer Meuwese vraagt aandacht voor aantrekkelijke financiële mogelijkheden die de gewijzigde staatkundige verhoudingen tussen Nederland en Bonaire als tijdelijke e-zone zou kunnen hebben.* […] *Daarbij zal ook de uitstraling van een dergelijke activiteit in relatie tot het zijn van een maatschappelijke organisatie advisering behoeven.*

9.163 In het verslag van deze vergadering wordt genoemd dat er adviezen over de vraag of deze constructie past binnen de regelgeving van de zorg. Ook vraagt Van der Veer aandacht voor eventuele imago-schade.[1307]

9.164 Op 10 april 2007 wordt in de RvB een advies van Pereira, Van Vliet & Partners, tax consultant besproken.[1308] Hierin wordt beschreven:

> […] *wat de fiscale eisen zijn waaraan de activiteiten op Bonaire en in Nederland moeten voldoen om de gewenste fiscale behandeling op Bonaire en in Nederland te verkrijgen van de respectievelijke fiscale autoriteiten.*

9.165 In deze vergadering wordt genotuleerd:

> *Het advies van Pereira, Van Vliet & Partners inzake project Bonaire wordt vooralsnog ter kennisgeving aangenomen. Zodra bericht is ontvangen dat World Care Services B.V. is toegelaten tot de zgn. e-zone zullen de adviezen ter verdere besluitvorming ter hand worden genomen.*

9.166 Onderzoekers hebben de datum van oprichting van de vennootschappen niet achterhaald. Vast staat dat er zeven vennootschappen zijn opgericht: één holding (World Care Services BV) met zes onderliggende vennootschappen (World Care Services Europe, Asia, Africa, Carribean en America Asia B.V.).[1309]

9.167 In zijn boek beschrijft Van de Meeberg:[1310]

1307 Samenvattend verslag RvC MNL van 29 januari 2007.
1308 Pereira, Van Vliet & Partners, Tax Consultants van 21 maart 2007.
1309 Onderzoekers hebben ervoor gekozen dit niet nader te onderzoeken.
1310 Van de Meeberg, "*De ondergang van mijn Meavita*", 11e druk, p. 106.

Toen Meuwese per 1 oktober 2007 vertrok heb ik een fiscalist van PwC geraadpleegd, die mij – na bestudering van de stukken – adviseerde om het vergunningentraject af te ronden (er moesten nog een paar details geregeld worden) en vervolgens de gehele constructie te verkopen of te liquideren.

9.168 In de RvB van 8 mei 2008 wordt besloten op korte termijn op Bonaire gevestigde vennootschappen op te heffen. Op 20 november 2008 wordt in de RvB besloten tot opheffing van de constructie.

(d) Conclusie

9.169 Onderzoekers concluderen ten aanzien van het naamgevingstraject dat hoewel de RvB verschillende malen heeft besloten om één naam voor het concern en de verschillende werkmaatschappijen in te voeren en deze invoering als een van de prioriteiten voor 2007 heeft gedefinieerd, hij er niet in is geslaagd het besluit ook te (laten) implementeren. Dit was het gevolg van de weerstand die dit binnen de organisatie opriep bij de directeuren van de werkmaatschappijen die niet de naam Meavita droegen.[1311]

9.170 In 2007 is het onderwerp zeven keer besproken in de RvB en zeven keer in het Concernberaad. In totaal is er in 2007 25 maal vergaderd door de RvB.[1312]

9.171 Over NSO/Livelife concluderen onderzoekers dat na het eerste besluit in januari 2007 de NSO er zou komen, het tot november 2008 heeft geduurd voor een definitief besluit werd genomen. Onderzoekers vinden het opvallend dat een project met een relatief beperkte omvang (kosten in 2008: € 400 k) gedurende 2007 en 2008 maar liefst 15 maal in de RvB is besproken.[1313]

9.172 Tevens concluderen onderzoekers dat de weerstand van Vitras/CMD om een gedeelte van haar resultaat over te dragen aan een ander onderdeel van MNL een belangrijke oorzaak is geweest van de duur van het besluitvormingstraject over NSO/Livelife.[1314]

9.173 Hoewel activiteiten en investeringen in het buitenland in de doelstellingen van de fusie niet specifiek zijn benoemd, is hierin de nodige tijd van de RvB en anderen gaan zitten. Volgens de agenda's en notulen van de RvB is er in de jaren 2007 en 2008 in 21 van de totaal 47 vergaderingen gesproken over de buitenlandactiviteiten. Gezien de grote problemen die er waren in de operationele bedrijfsvoering van de

---

1311 Zie punten 9.98, 9.100 en 9.104.
1312 Zie punt 9.103.
1313 Agenda's en notulen RvB 2007 en 2008.
1314 Zie punt 9.137.

verschillende werkmaatschappijen in Nederland vinden onderzoekers de hieraan kennelijk bestede tijd en aandacht opvallend.[1315]

9.174 Onderzoekers maken uit een notitie van Marring op dat er aan het project La Cigüeña ongeveer € 2,3 mln is besteed.[1316]

1315 Agenda's en notulen RvB 2007 en 2008.
1316 Notitie Marring, van 27 mei 2008 Buitenlandactiviteiten Meavita Nederland.

INHOUDSOPGAVE

Pagina

10. TVFOON 529

A. INLEIDING 529

B. TOTSTANDKOMING VAN TVFOON-PROJECT BIJ MEAVITA WEST 529
(a) De achtergrond van "zorg op afstand" 529
(b) Concurrerende initiatieven 531
(c) Stimulans voor innovatie vanuit de overheid 532
(d) De voorbereiding voor aangaan overeenkomst met BFS 534
(i) Controle van de technische volwaardigheid van het product 534
(ii) Het opstellen van een business case 537
(iii) Uitwerking projectimplementatie 542
(iv) Uitwerking concrete doelstellingen 542
(v) Vereisten voor de ontwikkeling van een succesvol innovatief communicatieplatform 543
(vi) Onderzoek naar draagvlak onder stakeholders 545
(vii) Onduidelijkheid over de uitrol van de kastjes 548
(viii) Vereiste betrokkenheid van partners 549
(e) Het aangaan van de mantelovereenkomst met BFS 552
(i) De selectie van BFS als leverancier van de TVfoon 552
(ii) Aanloop naar het sluiten van een overeenkomst 555
(iii) Voorbereiding van de besluitvorming bij Meavita West 556
(iv) Sluiten van de overeenkomst 557
(v) Inhoud van de overeenkomst 558
(f) Inhoudelijke punten over de mantelovereenkomst met BFS 558
(g) Conclusie 560

C. TOTSTANDKOMING VAN HET TVFOON-PROJECT BIJ S&TZG 561
(a) Reeds bestaande projecten 561
(i) Het project Telesens van Sensire 561
(ii) Het project Koala van TZG 562
(b) Naar het Meavita Thuis-concept 563
(c) De totstandkoming van de overeenkomst tussen S&TZG en Impact 566
(i) Initiatief tot het aangaan van de overeenkomst met Impact 566
(ii) Ondertekening van de overeenkomst 567
(iii) Reden achter het moment van het aangaan van de overeenkomst 571
(iv) Betrokkenheid van medebestuurder Kuiper 574
(v) Betrokkenheid van de controller 585
(vi) Betrokkenheid van de RvC 587
(vii) Betrokkenheid van de OR en Cliëntenraad 592
(d) De voorbereiding voorafgaand aan het aangaan van de overeenkomst met Impact 593
(i) Betrokkenheid adviseurs 593
(ii) Opstellen business case 593
(e) De inhoud van de overeenkomst tussen S&TZG en Impact 594

(i) Het aantal kastjes en camera's....594
(ii) Betaling voor de centrale infrastructuur....595
(iii) Behoefte aan afspraken voor afstemming met Meavita West....595
(f) Conclusie....596

D. UITVOERING VAN HET TVFOON-PROJECT....596
(a) De uitvoering vanuit Meavita West tot aan de fusie....596
(i) Planning volgens de mantelovereenkomst....596
(ii) Feitelijke uitvoering....597
(b) De uitvoering vanuit Sensire/TZG tot aan de fusie....604
(i) Planning uit mantelovereenkomst....604
(ii) Feitelijke uitvoering....604
(c) Uitvoering van het project vanaf de fusie....607
(i) Operationeel management van het project....607
(ii) Financieel management van het project....618
(d) Mogelijke belangenverstrengeling....628
(e) De discussie met de COR....635
(f) Het conflict met en het faillissement van leverancier Impact....638
(i) Bestuurlijk handelen in de samenwerking met Impact....643
(g) Onderhandelingen met internet service providers (ISPs)....645
(i) Onderhandelingen met Casema en KPN over deelname in een consortium....646
(ii) De overeenkomst met KPN....649
(h) Conclusie....656

E. BEËINDIGING VAN HET PROJECT EN FINANCIËLE AFWIKKELING....656
(a) Besluitvorming omtrent beëindiging....656
(b) Logistieke afronding....662
(c) Financiële afwikkeling binnen het concern....662
(d) Conclusie....667

F. CONCLUSIE....667

10. TVFOON

A. Inleiding

10.1 Het mislukken van het TVfoon-project heeft vermoedelijk in aanzienlijke mate bijgedragen aan het faillissement van Meavita. Op het project is in totaal een bedrag van meer dan € 20 mln aan kosten gemaakt, terwijl hier nooit noemenswaardige inkomsten tegenover hebben gestaan, afgezien van een subsidie van NZa en een financieringsbijdrage door het Zorgkantoor Haaglanden. Het concern heeft op het TVfoon-project derhalve een verlies geleden van in totaal meer dan € 14 mln.

10.2 In dit hoofdstuk gaan onderzoekers in op de voorbereiding, de operationele en financiële planning, de uitvoering en de afwikkeling van dit project.

B. Totstandkoming van TVfoon-project bij Meavita West

(a) De achtergrond van "zorg op afstand"

10.3 Het concept van "telezorg" of "zorg op afstand" is door Meavita West opgepakt in de eerste helft van 2005, onder de werktitel "Het Paarse Hart" (vermoedelijk verwijzend naar de paarse kleur van de organisatie en de centrale positie die het product kan innemen in de zorgverlening en in de communicatie tussen de daarbij betrokkenen). De naam is op een gegeven moment veranderd in "Meavita Thuis" en vervolgens, vanaf 17 augustus 2006, in "TVfoon".

10.4 Het concept is als volgt beschreven in het beslisdocument voor de RvB van Meavita West genaamd *Het Paarse Hart van Meavita: Essentieel sluitstuk van de formule* (28 juli 2005; hierna: **Beslisdocument PH**):

> *PH* [het Paarse Hart] *is een club, een netwerk van mensen, die gebruik kunnen maken van de 'enabling infrastructuur' van PH en de voordelen die daaraan zijn verbonden. De 'enabling infrastructuur' van PH bestaat uit een combinatie van op elkaar afgestemde smart-toepassingen, die het proces van ketenomkering binnen Meavita ondersteunt, versnelt, vasthoudt en waar nodig afdwingt.*

10.5 Nadere toelichting op het concept is gegeven in de (overigens pas eind 2006, begin 2007 door Vijg, directeur Innovatie van Meavita West, opgestelde) concept *business case* TVfoon. Onderzoekers beschikken over en citeren uit versie 0.5 20-03-2007 (de ***Business Case* TVfoon**):

> *De TVfoon is een combinatie van telefoon, televisie en internet.*
>
> *Met de TVfoon kunnen onze (potentiële) leden/klanten wereldwijd, via hun eigen televisie, beeldspraakverbindingen maken met alle*

aangesloten gebruikers (familie, mantelzorgers, leveranciers, huis-artsen, enzovoort).

Verder wordt de TVfoon het medium om zorg op een nieuwe manier bij onze klanten thuis te brengen Dat is actueel vanwege de veranderende wensen van onze (potentiële) klanten en omdat we ons aan het voorbereiden zijn op krapte op de arbeidsmarkt in onze sector.

Bovendien biedt Meavita haar klanten, leden en medewerkers eigen televisieprogramma's op het gebied van zorg, wonen, welzijn, werken en levenskunst

We presenteren vooral een concept, dat een doorbraak zal betekenen in de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de gezondheidszorg.

We richten ons op de basisbehoeften van de potentiële gebruikers (contact, comfort, veiligheid) en dus op een groot volume (100.000+)

De kenmerken - makkelijk (via de tv), betaalbaar, nuttig en leuk en "open sourced" […]

Het concept om gezondheidszorggeld in de gezondheidszorg te houden.

10.6 Zoals verwoord in de *Business Case* TVfoon is de TVfoon bedoeld als medium (i) om (potentiële) klanten/leden te binden, (ii) om "nieuwe *business*" te ontwikkelen, (iii) om te communiceren met medewerkers, (iv) voor *screen-to-screen* contact/consult, en (v) voor de levering van de dienst personenalarmering.

10.7 In het Beslisdocument PH zijn de voordelen per doelgroep geschetst. Zo wordt vermeld dat klanten door middel van het Paarse Hart contact met (mantel)zorgverleners, veiligheid (alarmering) en comfort (infotainment) wordt geboden. Zowel klanten als medewerkers met een TVfoon zouden gebruik kunnen maken van voordelige internet- en telefoontarieven. Medewerkers wordt daarnaast de mogelijkheid geboden om de TVfoon te gebruiken voor *e-learning* of voor contact met collega's. Naast besparingen in opleidingskosten wordt in het Beslisdocument PH als voordeel van de TVfoon voor Meavita West genoemd dat het als communicatiekanaal kan fungeren tussen de werkgever en de werknemers.

10.8 Het idee van innovatie door middel van het faciliteren van zorg op afstand kwam voort uit de verwachte combinatie van toenemende vergrijzing en bezuinigingen in de zorg enerzijds en schaarste aan zorgpersoneel anderzijds. Zorg op afstand zou hiervoor een oplossing kunnen bieden. Volgens Van den Bos, algemeen directeur van Business Factory Services B.V., de leverancier van de TVfoon (**BFS**), was

Meavita bij het aangaan van de eerste overeenkomst "*al lange tijd op zoek naar een dergelijke oplossing voor hun organisatie, personeel en klanten*".[1317]

10.9 In de woorden van de RvB van Meavita West (blijkens een presentatie voor managers getiteld "Jij bent aan zet" van december 2006):

> *De argumenten waarom de RvB kiest voor Meavita Thuis*
>
> *• Toenemende Zorgvraag stelt hogere eisen*
>
> *• We hebben een snel naderend probleem:*
>
> *• dreigend tekort aan medewerkers*
>
> *• verdubbeling aanbod zorgklanten*
>
> *• Druk vanuit publieke opinie: CPB: 'grijze druk vergt hard ingrijpen'; 'beteugel groei zorgkosten'*

10.10 Het initiatief om vanuit Meavita West een zorg op afstand project op te zetten kwam volgens Vijg en Meuwese van de kant van de thuiszorgmedewerkers, waarna het aansluiting vond van verschillende kanten van de organisatie.[1318]

(b) Concurrerende initiatieven

10.11 Tal van andere thuiszorgaanbieders waren in 2005 eveneens bezig met het ontplooien van initiatieven op het gebied van zorg op afstand. Zo was Sensire aan de gang met Telesens en TZG met Koala (over beide projecten volgt hierna meer):

(1) Uit rapporten van de NZa blijkt dat er in 2005 op verschillende plekken in Nederland al initiatieven werden ontplooid voor gebruik van videonetwerken ten behoeve van thuiszorg.

(2) Onder leiding van ActiZ, de brancheorganisatie van ondernemers in de verpleeg- en verzorgingshuiszorg, thuiszorg, jeugdgezondheid- en kraamzorg, vond er op landelijk niveau periodiek overleg plaats tussen thuiszorgorganisaties die bezig waren met de uitrol van videonetwerken. Daarnaast werd er op landelijk niveau overlegd tussen diverse organisaties (o.a. VWS, ActiZ, Zorgverzekeraars Nederland (ZN), NZa) over het concept vanuit een meer beleidsmatig karakter.

1317 Brief Van den Bos van BFS van 10 september 2007 aan Bomaars, curator in het faillissement van BFS en Impact Solutions B.V.

1318 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 4 en interview met Meuwese op 11 en 13 juli 2012, p. 113.

(3) Uit ActiZ-overleg blijkt voorts dat er eind 2006 in elk geval ook de volgende thuiszorginstellingen waren betrokken bij experimenten met zorg op afstand projecten: Het Friese Land, Zuidzorg, Orbis, Thuiszorg Noord-Limburg, Vierstroom / ZorgRing en Aveant. In de bespreking over de voortgang in het overleg onder leiding van ActiZ werd vastgesteld:

> *Sensire, TZG, Vitras en Meavita zijn koploper gelet op het aantal aansluitingen en plannen voor het komende jaar. Uitrol in Nederland is divers (leveranciers en concepten) en marginaal.*

(4) ActiZ heeft geconstateerd dat er tegen het eind van 2007 bij haar netwerk "Zorg op afstand" tien organisaties zijn aangesloten met in totaal circa 700 cliënten waarbij zorg op afstand daadwerkelijk wordt aangeboden.

10.12 Er worden in 2012/2013 nog steeds verscheidene projecten ontwikkeld op het gebied van zorg op afstand.[1319] De *screen-to-screen* stimuleringsmaatregel voor zorg op afstand vanuit de overheid heeft tot 1 januari 2012 bestaan. Sindsdien wordt deze innovatieve zorgvorm bekostigd via de reguliere beleidsregel extramurale zorg .[1320] Lagerwaard (NZa) verklaart evenwel dat er maar weinig gebruik van de stimuleringsmaatregel is gemaakt en wordt gemaakt.[1321]

10.13 Meavita heeft herhaaldelijk gewezen op het belang om een voorsprong te creëren en te houden ten opzichte van de concurrentie en om door middel van het succesvol gebruik van videonetwerken een betere positie in de markt te veroveren. Zo vermeldt het Beslisdocument PH:

> *"De eerste zijn" is een kritische succesfactor. Klanten zullen slechts één box in huis accepteren voor deze propositie. Wie de eerste box bij de consument* [i]*n huis heeft is de winnaar van het eindspel. Wie de beste kwaliteit tegen de laagste kosten biedt kan winnaar blijven.* [Het Paarse Hart] *heeft dat potentieel in zich.*

10.14 Ook begin 2007 wordt herhaaldelijk aangegeven "*time to market is now*" en in de *Business Case* TVfoon staat: *"als we time to market verliezen, worden we ingehaald"*.

(c) Stimulans voor innovatie vanuit de overheid

10.15 De ontwikkeling van het idee van zorg op afstand is vanuit de overheid gestimuleerd en gefaciliteerd, en met name in de richting van de grotere aanbieders, die daarvoor de vereiste schaalgrootte hebben. Op 23 maart 2005 bericht het College tarieven

---

1319 Zie voor een actueel overzicht van de verscheidene projecten van verschillende zorginstellingen: www.domoticawonenzorg..nl.

1320 Zie punt 10.16 over deze maatregel.

1321 Interview met Lagerwaard van 13 juni 2012, p. 12.

gezondheidszorg/de Zorgautoriteit in oprichting (**CTG/ZA i.o**.; de NZa is opgericht op 1 oktober 2006):

> *Voorzitter van CTG/ZAio, Frank de Grave: "Kansrijke innovatieve initiatieven die in de sector zelf worden genomen, moeten worden gecontinueerd, verdiept en uitgebreid."*
>
> *"Meer zorg met hetzelfde aantal medewerkers, meer vrijheid voor de cliënt. De wachtlijsten nemen af en de BV Nederland profiteert mee. Een prachtig voorbeeld van een win-win situatie".*[1322]

10.16 Met ingang van 1 juli 2005 start de CTG/Za i.o. met een aantal zorginstellingen een experiment voor de bekostiging van op afstand verleende zorg (de zgn. *screen-to-screen*-zorg).

> *Experiment* screen-to-screen-*zorg*
>
> *Op verschillende plaatsen in het land zijn initiatieven ontplooid om videonetwerken voor zorg thuis op te zetten. Bij deze vorm van zorgverlening op afstand wordt met behulp van technologie contact gelegd tussen een verpleegkundige/verzorgende en een cliënt. Met ingang van 1 januari 2005 is het al mogelijk om op basis van de Beleidsregel extramurale zorgprestaties de zorg die via een screen-to-screen contact geleverd wordt aan ernstig chronisch zieke cliënten met een indicatie voor verpleging, te declareren tegen het afgesproken tarief voor de prestatie verpleging basis (H106). Omdat screen-to-screen zorg kleinschalig wordt ingezet is deze vergoeding niet toereikend. De Beleidsregel experiment screen-to-screen zorg biedt deelnemende instellingen de mogelijkheid om, naast de declaratie van de zorguren, per maand vier uur screen-to-screen zorg extra declareren. Door deze extra declaratiemogelijkheid kan screen-to-screen zorg op grotere schaal worden ingezet en kunnen de effecten van screen-to-screen zorg op lange termijn worden onderzocht en beoordeeld.*[1323]

10.17 Lagerwaard van de NZa verklaart dat de extra vier uur aan zorg die mocht worden gedeclareerd naast de uren thuiszorg die achter de deur bij klanten werden geleverd, waren bedoeld om de kosten van die infrastructuren en de apparaten voor zorg op afstand te betalen.[1324]

10.18 De Vente, algemeen directeur van Meavita West vanaf 1 juni 2007 tot januari 2010, verklaart echter dat er in de praktijk geen sprake was van vier uur extra

---

1322 CTG/Zaio, 'CTG/ZAio maakt innovatie in thuiszorg mogelijk', nieuwsbericht, 23 maart 2005, http://www.nza.nl/publicaties/nieuws/Nieuwsarchief/131936/.

1323 CTG/ZAio, 'Experiment beleidsregels screen to screen zorg en kousenhulpmiddelen', circulaire, 28 juni 2005, http://www.nza.nl/binaries/9156/13600/30614/AWBZ_05_04c.pdf

1324 Interview met Berkelmans en Lagerwaard van 13 juni 2012, p. 10.

declaratie.[1325] Volgens hem wilde het zorgkantoor niet dat *screen-to-screen* declaraties bovenop de normale productieafspraken zouden komen. Een declaratie voor *screen-to-screen* kwam er dus voor in de plaats.

10.19 Van de Meeberg bevestigt dat Meavita de beleidsregel zo had geïnterpreteerd dat *screen-to-screen* gedeclareerd mocht worden bovenop de reguliere zorg en bovenop het productieplafond:

> *We zijn belazerd, omdat het zorgkantoor Den Haag, Haaglanden, en Menzis daarna ook, zei: de beleidsregel passen we toe, maar binnen je productieplafond.*[1326]

10.20 Naast deze *screen-to-screen* zorg hebben zorgkantoren ook subsidies verstrekt ter stimulering van initiatieven rondom zorg op afstand.[1327]

10.21 Over de achtergrond van de steunmaatregelen voor zorg op afstand projecten verklaart Haverkamp (controller bij Meavita West van juni 2007 tot na de Onderzoeksperiode):

> *De stelling van de zorgkantoren was eigenlijk dat het een innovatie was die ervoor moest zorgen dat je minder mankracht nodig hebt, of althans niet meer naar de klant zelf toe hoeft te sturen. Die functie heeft het eigenlijk nooit kunnen vervullen.*[1328]

(d) De voorbereiding voor aangaan overeenkomst met BFS

(i) Controle van de technische volwaardigheid van het product

10.22 De door Meavita West voor de uitrol van de TVfoon gecontracteerde installateur Zorg & Logistiek B.V. (**Z&L**) heeft op 16 december 2006 gemeld dat de projectleiding van Meavita West niet had moeten overgaan tot aankoop van de 10.000 kastjes (SetTopBoxen) omdat op dat moment onvoldoende zekerheid bestond over de technische staat van de apparatuur. In de brief vermeldde Z&L dit als volgt:

> *Voor levering van 10.000 boxen aan Meavita, is toch een akkoord gegeven met betrekking tot techniek en functioneren van het apparaat. Kort daarvoor verliep een eerste test teleurstellend* [...]. *De expertise ontbreekt bij Meavita voor een dergelijk oordeel.*

10.23 Volgens Z&L was de projectleiding aldus verantwoordelijk voor de verscheidene technische defecten die later bleken, het noodzakelijk terughalen van kastjes door de

---

1325 Interview met De Vente van 20 december 2011, p. 62.
1326 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 79.
1327 Zie punten 10.500 e.v. voor de subsidies aan Meavita West.
1328 Interview met Haverkamp van 25 november 2011, p. 38.

leverancier en daardoor een moeizame uitrol. Verder was de installateur van mening dat de projectleiding van Meavita West niet daadwerkelijk werkte aan een oplossing van de technische problemen toen deze opkwamen, maar "een soort struisvogel- en doorschuifstrategie" hanteerde.

10.24 In een reactie op de kritiek van Z&L (brief van 16 december 2006) geven Vijg en Hofstede (directeur Meavita Thuiszorg) in een memo aan Van de Meeberg van 21 december 2006 het volgende aan:

- er zijn inderdaad technische problemen geweest, maar er is veel voortuitgang geboekt;

- er zijn inderdaad 9.800 TVfoons uit de voorraad nog een keer teruggehaald uit het magazijn, op kosten van de leverancier;

- de werking van TVfoons en camera's op de infrastructuur zijn juist zeer uitvoerig getest:

  Het testproces is uitgevoerd op basis van een testprotocol en uitvoerig gedocumenteerd. De eerste test leverde nog een (te groot) aantal verbeterpunten op, waarna die verbeteringen inderdaad op 2.000 kastjes zijn aangebracht. Daarna is er een nieuwe test gedaan, waarvan het resultaat goed was. Hierop heeft formele acceptatie door Meavita plaatsgevonden. Vervolgens heeft het proces van installatie van de werkende kastjes een groot aantal leerpunten opgeleverd. Dat was een van de belangrijkste reden om bij onze medewerkers te beginnen en dus niet bij klanten (!!);

- in de eerste periode zijn inderdaad relatief veel geplaatste TVfoons omgeruild;

- door het leerproces is het aantal verzoeken aan Z&L om nogmaals bij de klant op bezoek te gaan voor een omruil of reset sterk gedaald;

- *plug & play* zoals initieel bedoeld - waarbij de Meavita medewerkster een aansluiting op een breedbandmodem zelf kan uitvoeren - is alleen aangetoond in een situatie waarbij de box direct gekoppeld wordt aan het breedband modem.

  Daar hebben we ons met z'n allen verkeken toen we medio 2005 het ontwerp maakten. Waar we tegenaan lopen is de situatie, waarin een box op een bestaande breedband verbinding en een thuisnetwerk, gebruikmakend van apparatuur in directe verbinding met het modem (z.g. routers/gateways) speciale handelingen vereist voor een correcte werking. Omdat deze handelingen worden verricht op een systeem doorgaans geleverd door een internet service provider (ISP), is er een onderhoudsafhankelijkheid, zodra deze ISP besluit wijzigingen aan te brengen ten behoeve van de werking van haar diensten. Overleg met de

ISPs is hierbij geboden. Het oplossen hiervan zal naar inschatting tijd vergen.

10.25 Onderzoekers stellen vast dat de technische werking van de kastjes en de infrastructuur inderdaad is getest. Medio 2006 is gebleken dat de test voor tenminste 200 kastjes bij Meavita West (213 van de 225 geteste kastjes) was geslaagd en dat er aldus aan de technische vereisten volgens het Programma van eisen was voldaan. Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of er ook uitvoerig is getest voorafgaand aan de levering van de kastjes.

10.26 De opzet van de mantelovereenkomst tussen Meavita West en BFS is dat volledige afstemming over en de controle van de technische specificaties van de apparatuur zou plaatsvinden als onderdeel van en dus na totstandkoming van de mantelovereenkomst. De structuur van de mantelovereenkomst voorziet in een stapsgewijze afstemming en acceptatie van verschillende (technische) aspecten van de TVfoon. Enerzijds zit in deze structuur de garantie dat indien de apparatuur niet aan vooraf afgestemde technische vereisten voldeed, er geen acceptatie en geen (verdere) afname zou plaatsvinden. Anderzijds legde Meavita West zich met de ondertekening van de mantelovereenkomst al wel vast om direct een gedeelte van de aankoopprijs van de kastjes te betalen en was de betaling van de infrastructuur van € 1 mln niet gekoppeld aan de acceptatiefases.

10.27 Gevraagd naar de afspraak tot *plug & play* verklaart Vijg:

> *Ik weet dat het ter sprake is geweest. Ik weet dat* plug & play *een onderdeel van het hele verhaal was en ik weet ook dat het nooit is uitgevoerd, maar hoe dat nu precies gelopen is.*. […] *Volgens mij is* plug & play *uiteindelijk gaan functioneren.*[1329]

10.28 Van de Meeberg verklaart dat *plug & play* gold voor de aansluiting van de basisfunctionaliteiten van de TVfoon op een Casema TV-verbinding. Voor meer functionaliteiten zoals bellen of video moest het geüpgraded worden.[1330]

10.29 Verder verklaart Van de Meeberg dat hij nooit signalen heeft gehad dat het geen *plug & play* is of dat de aansluiting heel ingewikkeld is. De basis van de afspraak met Z&L was dat zij elk kastje zouden aansluiten dat geleverd werd. Vanuit de gedachte dat het toch *plug & play* is, zijn er verwachtingen gewekt over grote aantallen, maar er was geen gegarandeerd aantal aansluitingen afgesproken.[1331]

10.30 Meuwese heeft desgevraagd aangegeven dat het contract met BFS absoluut voorzag in een eis van *plug & play*: *"alleen in de aanvang niet en daar komt die*

1329 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 26.
1330 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 77.
1331 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 89-90.

problematiek van het Z&L uit voort".[1332] Voor de invulling van het *order to cash* proces en de samenwerking met Z&L, zie hierna vanaf punt 10.88.

(ii) Het opstellen van een business case

10.31 Voorafgaand aan het sluiten van de mantelovereenkomst met BFS is er een *business case* opgesteld die is opgenomen in het Beslisdocument PH. Over de mogelijkheden om de investering van € 7,7 mln terug te verdienen vermeldt het document:

> *Uitgaande van de 10.000 gebruikers, kunnen de volgende terug-verdieneffecten worden gerealiseerd:*
>
> *- efficiënter organiseren opleidingen: 525.000 euro per jaar voor Thuiszorg; PM voor Woonzorg (inschatting 225.000 euro per jaar);*
>
> *- productiviteitsverbetering door inzet* screen-to-screen-*contact: 300.000 euro per jaar;*
>
> *- besparing efficiëntie sleutelproblematiek: 300.000 per jaar;*
>
> *- declareren uren PV, OB en AB voor tarief VP: 800.000 per jaar.*
>
> *Totaal (inclusief organische groei over een periode van 36 maanden): 8 miljoen euro. In bijlage 2a is een specificatie opgenomen.*
>
> *Daarnaast zal aan PH-gebruikers worden gefactureerd: 21,99 euro per maand inclusief BTW. Bij 5000 klanten voor een periode van 36 maanden betekent dit een inkomstenbron van circa 3,3 miljoen euro exclusief BTW (bijlage 2b).*
>
> *In de levering van nieuwe medische zorgproducten (hartbewaking, diabetes,..,) zitten ook terugverdienmogelijkheden. Vanwege het onzekere karakter daarvan, nemen we die nu niet mee in de berekeningen. Wél is in bijlage 2c een inzicht gegeven.*

10.32 Onderzoekers merken op dat de uitwerking van de verschillende posten in het Beslisdocument PH vrij summier is. Twee voorbeelden zijn de beraamde besparingen/opbrengsten door verminderde opleidingstijd en verminderde reistijd door het bieden van *screen to screen*-zorg:

> *Verbetering productiviteit a.g.v. afname tijd besteed aan opleidingen (Hulp, Zorg en IDl)*
>
> | | |
> |---|---|
> | *A. Contracturen Eigen Personeel in 2005* | *3.000.000 uur* |
> | *B. Aandeel uren opleidingen* | *2% van A* |

[1332] Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 119.

C. Besparing (van B)	*33% stijging in de tijd (50% => 67%)*
D. Gemiddelde productiviteit	*68%*
E. Gemiddeld CTG-tarief	*€ 30,00*
*Totale besparing = A * B * C * D * E*	*€ 400.000,00*

Productiviteitsverbetering door inzet screen-to-screen *contact*

Verbetering productiviteit Zorg a.g.v. afname reistijd (inclusief afname ophalen planningen)

A. Contracturen Eigen Personeel In 2005	*1.100.000 uur*
B. Reistijd in 2005	*6,5% van A*
C. Besparing (van B)	*20% stijging in de tijd (30-40%)*
D. Gemiddelde productiviteit Zorg	*59%*
E. Gemiddeld CtG-tarief Zorg	*€ 40,00*
*Totale besparing = A * B * C * D * E*	*€ 300.000,00*

10.33 In het Beslisdocument PH wordt niet nader onderbouwd waarop de cruciale besparingspercentages van 33% en 20% zijn gebaseerd. Er lijkt te zijn gewerkt met (ruwe) schattingen voor de uitwerking van verschillende scenario's. Zo zijn er ook berekeningen toegevoegd die uitgaan van een besparing in opleidingstijd van 50% (besparing van € 0,6 mln) en van 67% (besparing van € 0,8 mln).

10.34 Van de Meeberg verklaart[1333] dat er geen volwaardige *business case* ten grondslag lag aan de beslissing Van het aangaan van de mantelovereenkomst met BFS:

> *Wij hadden natuurlijk wel berekeningen gemaakt van: nou, wat gaat het allemaal kosten en hoe werkt het allemaal, maar niet in de vorm, toen, van een* business case *omdat er veel te veel onduidelijk was. Het moest allemaal nog ontwikkeld worden en dat hebben we geaccepteerd zo van: de eerste fase is een experimentele fase. We gaan kijken hoe het in de markt valt, we gaan het neerzetten bij medewerkers. Dat was ook niet toevallig. Dat ging nog niet eens om dat we onze informatiestroom naar de medewerkers op die manier konden krijgen, maar wij wilden voorkomen dat een medewerker bij een klant kwam en zegt: goh, ik heb ook van je baas een brief gehad dat ik een mooi kastje kan aanschaffen en dat die medewerker zegt: joh, ze zijn gek geworden en moet je niks*

1333 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 78.

van aantrekken? Het gaat vanzelf weer over. Dat wilden we graag voorkomen door de medewerkers enthousiast te maken voor een nieuw systeem.

10.35 Volgens Meuwese[1334] is de mantelovereenkomst met BFS aangegaan op basis van de *business case* zoals opgenomen in het Beslisdocument PH. Na het sluiten van de mantelovereenkomst is volgens Meuwese gewerkt aan *business cases* voor diverse andere applicaties, naast die voor twee applicaties van alarmering en medewerkers. Meuwese verwijst naar een memo van Devos, betrokken als consultant in bedrijfsvoeringprocessen voor het TVfoon project, van 25 augustus 2006, waarin staat:

> *Er is niet iets als 'de* business case*' voor de TVfoon. In het kader van de activiteiten van Meavita zijn er MEERDERE* BUSINESS CASES *die ieder op hun eigen merites moeten worden beoordeeld. De* business cases *zijn in de periode januari - augustus 2006 door de respectievelijke lijnorganisaties onder leiding van de Directie uitgewerkt en de meeste* business cases *zijn inmiddels aan de Raad van Bestuur voorgelegd.*

10.36 Het memo van Devos onderscheidt vervolgens 9 *business cases*: Digitaal deuren openen, Alarmering, Wmo, Chronisch Zieken (o.m. Diabates), Verpleeg- en Verzorgingshuizen, Medewerkers, Jeugd Gezondheidszorg, Leden en Mantelzorgers. Onderzoekers hebben de uitwerkingen van deze aparte *business cases* niet kunnen achterhalen. Evenwel bestaat bij de onderzoekers de indruk dat het geen uitgewerkte kostenbaten analyses betreft, maar (ruwe) inschattingen van mogelijke afzetmarkten. Illustratief hiervoor zijn de samenvattingen die Devos geeft van de *business cases* Chronisch zieken en Mantelzorgers:

> Business Case *4: Chronisch Zieken (o.m. Diabetes)*
>
> *In Nederland zijn meer dan 2,4 miljoen chronisch zieke mensen. En dat aantal groeit in hoog tempo, met name ook binnen de doelgroep van Meavita. Uitgaande van een Target Markt van 1,2 mio inwoners (Den Haag + 9 Target Gemeenten), is de pro rata aanname dat er circa 160,000 chronisch zieken in die regio wonen. Met een penetratie van 25% (exclusieve voorsprong in de tijd op de Chronic Care applicatie) is de targetmarktgrootte voor Meavita circa 40.000 klanten.* […]
>
> Business Case *9: Mantelzorgers*
>
> *Het overheidsbeleid stuurt erop dat Mantelzorgers een steeds belangrijkere rol gaan vervullen in de ondersteuning van ouderen en langdurig zieken. Dat stelt nieuwe eisen aan de intensiteit en kwaliteit van de werving, educatie en begeleiding van Mantelzorgers. Om hun taak naar behoren te kunnen vervullen — en om de fysieke en*

1334 Memo van Meuwese aan onderzoekers van 27 juli 2012.

> *psychologische druk te helpen ondervangen - zullen mantelzorgers nieuwe tools nodig hebben om hen te ondersteunen bij hun toenemende mate van druk en verantwoordelijkheid. De TVfoon is bij uitstek voorbereid op deze ontwikkeling. Er wordt dan ook verwacht dat voor klanten in de segmenten langdurig ziek, alarmering, WMO, chronisch ziek en in Verpleeg- en Verzorgingshuizen 50% of meer klanten gemiddeld één tot twee Mantelzorgers zal hebben, die via de TVfoon contact onderhouden met de klant, logboeken en educatieve modules raadpleegt, alsook producten en diensten inkoopt. Op basis van de* business cases *vertegenwoordigt dit een potentieel van circa 25,000 - 50,000 'particuliere' TVfoon klanten.*

10.37 Dat er geen gedegen financiële uitwerkingen aan (een deel van) de *business cases* ten grondslag lag, lijkt te worden bevestigd door Devos zelf, aangezien hij in het memo aangeeft als één van de 'realistische risico's' bij het besluit tot opschaling naar 100.000 stuks per 1 oktober 2006: *"geen duidelijkheid over terugverdienmodellen en geldstromen voor Meavita"*.

10.38 In het Beslisdocument PH wordt geen melding gemaakt van de mogelijke opbrengsten uit overheidsgelden. Evenwel verklaart Vijg dat voorafgaand aan het aangaan van de mantelovereenkomst met BFS al een afspraak was met het Zorgkantoor dat er € 1,3 mln aan "oude zorgvernieuwingsgelden" voor het TVfoon project mocht worden besteed.[1335]

10.39 Uiteindelijk heeft Meavita West aanspraak kunnen maken op een totaalbedrag van € 6,2 mln aan gelden uit subsidieregelingen, de genoemde € 1,3 mln aan zorgvernieuwingsgelden en nog € 4,9 mln subsidie van de NZa.[1336]

10.40 Het Beslisdocument PH vermeldt ook mogelijkheden om met de TVfoon extra omzet te realiseren door verhoging van de productiviteit, door het declareren van uren voor persoonlijke verzorging, ondersteunende begeleiding en activerende begeleiding en door het aanbieden van nieuwe diensten. In dit kader merken de onderzoekers op dat als het de bedoeling was om met de zorg op afstand meer cliënten te helpen (en wel tegen benedengemiddelde arbeidskosten), het risico bestond dat de productieplafonds die Meavita met de zorgkantoren moest overeenkomen, aan de realisatie van die extra productie in de weg stonden.

10.41 Maar ook de bestaande omzet lijkt bedreigd indien het op afstand leveren van zorg niet alleen efficiënter was door een verhoging van de productiviteit vanwege het wegvallen van de reistijd, die toch niet gedeclareerd kan worden, maar tevens tot minder geleverde zorguren en dus een vermindering van de omzet. Indien zorg op afstand tot een dergelijke vermindering zou leiden, lijkt een omzetverlies alleen

---

1335 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 12.

1336 Zie voor een nadere toelichting op deze gelden punt 10.507 e.v.

voorkomen te kunnen worden indien voor de efficiënter op afstand geleverde zorg een hoger uurtarief gerekend zou mogen worden dan voor de conventionele, aan huis geleverde zorg. Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen dat voor een belangrijk deel van de dienstverlening van Meavita West een dergelijk hoger tarief voor op afstand geleverde zorg bestond of zelfS maar werd overwogen. Daarmee lijkt de beperking van de (onproductieve, want niet-declarabele) reistijd de belangrijkste efficiëntieverbetering te zijn die met zorg op afstand bereikt kan worden.

10.42 Het risico op 'kannibalisme' door het ongewijzigd blijven van de productieplafonds is erkend door Van de Meeberg in zijn boek "*De ondergang van mijn Meavita*."[1337]

10.43 Meuwese licht toe dat de kwestie van productieplafonds nog niet aan de orde was op het moment dat het TVfoon-project werd gelanceerd: [1338]

> *In 2005, 2006 zitten we nog in de fase waarin de zorg bijna onbeperkt toeneemt en daar ook fondsen voor gefourneerd worden. Daarvoor waren er grote wachtlijsten, maar onder mevrouw Borst als minister, is dat compleet opgeheven. Als er sprake was van een indicatie, dan moest er geleverd worden. Er zijn ook rechtszaken over gevoerd. Dat mensen die zeiden het is geen gunst dat ik zorg krijg, ik heb recht en indicatie. U bent verplicht tot leveren. Dat betekende dat als we klanten kregen, waarvoor we een indicatie hadden, dat we er vanuit mochten gaan, en daar gingen we ook vanuit, dat er dan betaald zou worden. En precies in deze tijd krijg je in 2006, 2007 een soort omslag, waarbij die zorgkantoren een budgettair kader krijgen, van hierin moet het gebeuren en gaan we terug naar de oude situatie.*

10.44 Onderzoekers hebben geconstateerd dat de budgettaire beperkingen op de Awbz-leveringen al begin 2005 hun intrede deden (zie hiervoor, hoofdstuk 7). De overeenkomsten voor de TVfoon zijn in augustus 2005 (door Meavita West) en juni 2006 (S&TZG) aangegaan.

10.45 Op grond van de hiervoor al genoemde - tijdelijke - Beleidsregel experiment *screen-to-screen* zorg, konden zorginstellingen weliswaar voor zorg op afstand naast de declaratie van de feitelijk (op afstand) geleverde zorguren per maand ook vier uur extra *screen-to-screen* zorg declareren. Maar deze beleidsregel gold uitsluitend voor zorg die werd geleverd aan ernstig chronisch zieke cliënten met een indicatie voor verpleging, die een vrij beperkt deel uitmaakten van de thuiszorgcliënten van Meavita West. Bovendien bestond er een risico dat de beleidsregel niet zou worden verlengd na het aflopen in 2010.[1339]

1337 Van de Meeberg, "*De ondergang van mijn Meavita*", 11e druk, p. 66.

1338 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 106.

1339 In de *Business Case* TVfoon werden drie categorieën van ernstig chronisch zieke cliënten genoemd die via de TVfoon zouden kunnen worden behandeld en waarvoor een beroep gedaan zou kunnen worden op genoemde beleidsregel. Voor elke categorie (diabetes, hartfalen COPD) moest nog wel een aparte

10.46 Tegen deze achtergrond heeft later de adviseur van de COR, Lakeman van de Stichting Onderzoek Bedrijfsinformatie (SOBI), in de overlegvergadering van 18 juni 2007 tussen de COR van MNL en Van de Meeberg, van Rixtel, Tangel en Vijg, over de onderbouwing van de opbrengsten verklaard:

> *P. Lakeman zegt de onderbouwing vaag en onvoldoende te vinden en noemt hierbij de experimenten uit de AWBZ-pot en met name het project screen-to-screen. De beleidsregel loopt in 2010 af. Het kan zijn dat in 2010 de inkomsten uit de AWBZ-pot stoppen.*
>
> […]
>
> *D. v.d. Meeberg zegt zeker te weten dat wat wij doen over een paar jaar normaal is. Het is een nieuwe manier van communiceren. Innoveren betekent risico lopen. Op de investering bij Meavita West is al 5 miljoen euro terugverdiend. De NZa gaat dit bedrag verwerken in de tarieven. Dat is een signaal dat men er in gelooft.*

(iii) Uitwerking projectimplementatie

10.47 Onderzoekers hebben geen projectplan of initiatiedocument in de stukken aangetroffen ter voorbereiding op de mantelovereenkomst van Meavita West met BFS. Evenwel verklaart Meuwese[1340] dat er 'absoluut' een projectplan is geweest. Gevraagd naar de ontwikkeling van een projectplan en projectorganisatie geeft Vijg aan[1341] dat in zijn herinnering de projectorganisatie met name vanaf begin 2006 is opgezet.

10.48 Onderzoekers zijn – voor wat betreft het moment van de beslissing om het contract met BFS te sluiten – nagegaan (a) wat de concrete doelstellingen van het TVfoon-project waren, (b) wat was vereist om een succesvol innovatief communicatieplatform te ontwikkelen, (c) hoe de diverse *stakeholders* aankeken tegen het concept van de TVfoon, (d) hoe de uitrol van de kastjes concreet geïmplementeerd zou worden, en (e) welke partners er betrokken dienden te zijn bij de uitvoering van het project. Deze punten worden hieronder nader besproken.

(iv) Uitwerking concrete doelstellingen

10.49 In Bijlage I bij de mantelovereenkomst met BFS is uiteengezet wat de algemene doelstellingen zijn van het TVfoon-project:

---

applicatie worden ontwikkeld. Van de Meeberg heeft verklaard dat de applicaties voor diabetes en COPD het tot een testversie hebben gebracht. Per categorie werd gerekend met 1.000 patiënten, die samen goed zouden zijn voor 2,5% van de TVfoons, uitgaande van een totale uitrol van 40.000 stuks. De inkomsten op grond van de beleidsregels werden derhalve gegenereerd met 7,5% van de TVfoon.

1340 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 113.

1341 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 12.

- Voor klanten: contact (met Meavita, mantelzorgers, vrienden, familie), veiligheid (via directe alarmering van mantelzorgers), comfort in het afnemen van diensten en producten en mogelijk voordelige internet- en telefoontarieven;

- Voor medewerkers: de mogelijkheid om in de thuissituatie via e-learning te werken aan het versterken van het eigen curriculum, het onderhouden van korte werkcontacten met de collega's, een positieve sociale uitstraling als voorloper in de familie- en kennissenkring en voordelige internet- en telefoontarieven;

- Voor Meavita: een nieuwe, directe, makkelijke en goedkope manier om, via een eigen Meavita-televisiekanaal, met haar medewerkers te communiceren en een mogelijkheid om opdrachtgevers beter inzicht te geven in de kwaliteit van de werknemers.

10.50 Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen dat de verscheidene doelstellingen zijn geconcretiseerd in plannen van aanpak, zijn getest in de markt of grondig zijn onderzocht op haalbaarheid. Het is zeer onwaarschijnlijk dat dit is gebeurd voorafgaand aan de ondertekening van de mantelovereenkomst van 10 augustus 2005. Onderzoekers zijn erop gewezen dat de waarde van marktonderzoek bij innovatieve projecten als het onderhavige niet mag worden overschat.

(v) Vereisten voor de ontwikkeling van een succesvol innovatief communicatieplatform

10.51 Het TVfoon-project behelsde niet alleen de functie van zorg op afstand, maar diende eveneens een innovatief communicatieplatform te vormen voor medewerkers van Meavita West, voor klanten van Meavita West, en voor hun mantelzorgers, vrienden en familie. Er is echter (voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen) geen onderzoek verricht naar de vereisten en de haalbaarheid van het opzetten en onderhouden van een dergelijk platform. Dit terwijl grootschalige projecten van communicatiebedrijven al jarenlang worstelden met soortgelijke plannen. Zo probeerden KPN en de grote kabelaanbieders zelf al sinds 1995 Nederland te veroveren met "nieuwe diensten" en strijden ondernemingen als Apple, Google, Microsoft en Yahoo op wereldschaal nog steeds om de gunst van de aansluiting van de televisies in de huiskamers op "hun" netwerken.

10.52 In het Beslisdocument PH is expliciet ingegaan op de concurrentie met "generieke 'smartbox/TV distributiepartijen', zoals Talpa en UPC:

UPC en Talpa zullen zeker kijken naar mogelijkheden in de zorgmarkt, omwille van de business cases *en de grote volumes. Met harde commerciële blik en via een harde reclameoorlog. Meavita heeft alle kans om te winnen van deze spelers vanwege de prijs/kwaliteitverhouding in het specifieke domein van contact/veiligheid/comfort én de uitbreidingsmogelijkheden in de richting van meer autonomie/regie over je eigen leven op het gebied*

van zorg. Meavita kan (samen met partners) hier dan ook de toon zetten over het te voeren reclamebeleid (info-/edutainment), waarmee de ethiek [i]*n de branche bewaakt kan blijven worden, Meavita kan dan ook als distributeur van Talpa of UPC fungeren.*

10.53 Voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen is voorts niet, althans niet grondig, onderzocht of een eigen TV-kanaal op de (middel)lange termijn levensvatbaar zou zijn. In een memo aan de RvB van S&TZG van 6 december 2006 schrijft controller Te Brake:

Concern Control heeft geen marketinggegevens gezien in hoeverre een marketing en commerciële zender die baten opleveren die er aan worden toegedicht. Er staan daarom nog vele vragen open zoals:

• Hoeveel aansluitingen dienen er te zijn om een persoonlijk televisiekanaal breakeven te laten draaien. Brongegevens: denk aan Talpa of de 50 digitale televisiekanalen welke de publieke omroepen gaan opzetten?

10.54 Zonder nadere onderbouwing op basis van bijvoorbeeld onderzoeksrapporten is de leiding van het TVfoon-project uitgegaan van een bepaald beeld over de mediaontwikkelingen. Zo stelt Vijg op 13 december 2006 in een bericht aan het Concernberaad:

Een belangrijk onderdeel van het concept is (dus) ook dat we televisie (kunnen) gaan maken. Het eerste TV-kanaal is bij Meavita al "in de lucht" medewerkers TV (MMtv) Ter informatie stuur ik jullie het conceptplan voor dit TV-kanaal mee.

De manier van televisie maken via de TVfoon past heel goed in een aantal mediaontwikkelingen.

- *elke grotere organisatie heeft binnen een paar jaar een of meer eigen TV-kanalen (maar meestal alleen via de PC te bekijken en bij ons op de echte TV);*
- *mensen gaan zelf beslissen waarnaar ze naar wat kijken (video on demand);*
- *met goedkope en eenvoudige opnameapparatuur kan je tegenwoordig acceptabele opnames maken (in iedereen schuilt dus een potentiële nieuwsjager);*
- *er komt steeds meer TV, alleen (betaald) beschikbaar voor bepaalde doelgroepen, via de TVfoon kunnen we (nu al) zelfs individuele televisie maken;*
- *ook onze medewerkers en klanten raken steeds meer gewend om op een razendsnelle, directe* [manier] *hun informatie te krijgen, steeds meer in de vorm van infotainment.*

10.55 Van de Meeberg verklaart dat het maken van televisieprogramma's niet was bedoeld voor de klanten maar als direct communicatiekanaal met de medewerkers: [1342]

> […] *daar zou*[den] *veel bezuinigingen in zitten, want dan gingen we geen blaadjes meer schrijven, want we konden direct communiceren met al onze medewerkers via dit kanaal en ik weet dat er heel wat bedrijven zijn die zulke prachtige systemen hebben en misschien hebben wij ons iets verkeken op* […] *in hoeverre de medewerkers van ons, thuiszorgmedewerkers, geïnteresseerd waren in deze materie.*

(vi) Onderzoek naar draagvlak onder stakeholders

10.56 Er lijkt voorafgaand aan de ondertekening van de mantelovereenkomst met BFS niet of nauwelijks onderzoek te zijn gedaan naar de belangstelling voor de TVfoon bij de diverse betrokkenen (cliënten, werknemers, mantelzorgers, vrienden/familie van cliënten, gemeenten, huisartsen, zorgverzekeraars, etc).

10.57 Ten aanzien van de cliënten van Meavita West lijkt (afgezien van een gunstige aanbieding voor een bundel met internet, televisie- en telefoniediensten) niet in detail te zijn uitgewerkt op welke manier zij kunnen worden overgehaald om een TVfoon aan te schaffen. De COR heeft dit (blijkens het samenvattend verslag) aan de orde gesteld tijdens de overlegvergadering van 18 juni 2007 met Van de Meeberg, Van Rixtel, Tangel, Vijg en Lakeman:

> *De **COR** vraagt op welke termijn men de uitrol van kastjes bij klanten zou willen starten.*
>
> ***F. Vijg** antwoordt dat dit een grote uitdaging is.*
>
> *De **COR** vraagt of er marktonderzoek is gepleegd.*
>
> ***F. Vijg** antwoordt dat los van marktonderzoek we nu met z'n allen moeten vaststellen dat de* core business *onder druk staat, we moeten inkomsten genereren. Bij alle klanten die diabetes hebben en voldoen aan de regeling kunnen we 4 x € 63,- per maand extra declareren.*
>
> *De **COR** vraagt of nagegaan is of de klant het kastje wil.*
>
> ***F. Vijg** antwoordt dit niet zeker te weten. In het hele gebied van Meavita Nederland gaan we uit van het plaatsen van 1000 kastjes, het is volgens hem een meer dan acceptabel verhaal. Het aantal klanten binnen Meavita Nederland is in kaart gebracht.*

10.58 Vijg geeft in het kader van het draagvlak bij klanten in zijn interview aan:

[1342] Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012 p. 71-72.

> […] *daar was heel veel onderzoek naar gedaan. Naar de behoefte van chronisch zieken om vanuit huis geholpen te worden.* […] *Ik kan niet precies zeggen wie dat gedaan heeft, maar a) heel veel wetenschappelijk onderzoek en b) lagen er heel veel gegevens uit het vak. Dus wij hadden Rolien de Jong daar aan boord, bij Thuiszorg Den Haag, topverpleegkundige in het land. Later ook in de hele* business *waar we nu over praten doorgestudeerd. Via die lijnen kwam ook heel veel binnen.*[1343]

10.59 Van de Meeberg verklaart dat het onderzoek naar de bereidheid van klanten "*is gebeurd in die periode nadat we het al hadden, dus toen we zijn we gaan rekenen en gaan kijken wat de mogelijkheden zijn*".[1344]

10.60 Ten aanzien van het vereiste draagvlak bij eigen werknemers lijkt niet erg concreet te zijn onderzocht of zij bereid zijn een TVfoon in huis te nemen en te gebruiken.

10.61 Meuwese verklaart dat er geen uitvoerig onderzoek is gedaan, maar dat het project vanuit de medewerkers zelf kwam en dat er een grote financiële *incentive* was voor de medewerkers omdat zij een goedkoop telefoon- en internetabonnement konden krijgen.[1345]

10.62 Vijg verklaart dat er in de eerste fase enorme groepen mensen uit de werkorganisatie naar de leverancier zijn gegeaan om de TVfoon te zien.[1346] De reacties waren in de beleving van Vijg overwegend positief.

10.63 Van de Meeberg verklaart[1347] dat er zeker onderzoek naar de belangstelling van werknemers is geweest. Er zijn *pilots* geweest en de medewerkers die het bestuur sprak waren enthousiast. Volgens Van de Meeberg is daar op een gegeven moment de klad in gekomen vanwege de *privacy*. Men vond het maar niks dat de baas meekeek in de huiskamer van de medewerker. Wat volgens Van de Meeberg natuurlijk niet aan de orde was.

10.64 Volgens Van de Meeberg zijn er door Vijg ook rapportages opgesteld over hoe medewerkers denken over de TVfoon.[1348] Onderzoekers hebben deze rapportages echter niet kunnen achterhalen.

10.65 Van der Veer verklaart dat er heel veel aandacht aan is besteed om de medewerkers er rijp voor te maken om de TVfoon te gaan installeren, door middel van journaals en krantjes.[1349]

1343 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 14-15.
1344 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 78.
1345 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 113.
1346 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 16.
1347 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 88.
1348 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 89.
1349 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 68.

10.66 Zoals Van de Meeberg en anderen hebben verklaard, bestonden er – zo bleek later, vanaf omstreeks de tweede helft van 2006 – echter verscheidene bezwaren vanuit de werknemers tegen het in huis nemen van een TVfoon. Zo heeft de COR in zijn advies van 25 juli 2007 gewezen op de brede wens van werknemers om werk en privé gescheiden te houden en daarom geen TVfoon in huis te hebben. Daarnaast vormt een drempel dat huisgenoten niet tegelijkertijd op hetzelfde tv-toestel tv-programma's kunnen bekijken wanneer de TVfoon wordt gebruikt door een werknemer. De COR acht het plaatsen van TVfoon's bij werknemers om hen efficiënter en tegen lagere kosten te kunnen aansturen een te groot risico op een onaanvaardbare inbreuk op de *privacy*. Daarnaast zouden thuiszorgers niet de taak van zorgverkoper erbij moeten krijgen.

10.67 Vijg geeft aan over de rol van de *privacy* bezwaren bij de uitrol van de TVfoon dat het ongetwijfeld een punt van bespreking is geweest, maar dat vooral praktische problemen aan de uitrol in de weg stonden.[1350]

10.68 Over het negatieve sentiment dat op een gegeven moment opkwam bij medewerkers verklaart Vijg[1351] dat *professionals* in het thuisverpleegkundige vak erg enthousiast waren over het ontwerp. Een stukje geloof is vervolgens verloren gegaan in de fase waarop gewacht moest worden op het moment dat het werkend was. Nog later is er een fase gekomen waarin het allemaal moeilijk werd en waarin het TVfoon-project het enige leek dat in de organisatie niet klopte en waar geld heen ging. Dat negatieve sentiment kwam in de herinnering van Vijg héél veel later dan het moment van de investering.

10.69 Voorts lijkt in beperkte mate te zijn onderzocht in hoeverre de eigen werknemers en de afnemers van thuiszorg, doorgaans ouderen, reeds beschikken over de vereiste breedbandinternettoegang om aansluiting van de TVfoon mogelijk te maken. Zoals hiervoor[1352] aangehaald, verklaart Van de Meeberg[1353] hierover in zijn interview dat er bewust is gekozen voor een contract met Casema, zodat er geen aparte breedbandverbinding nodig was voor de aansluiting van ouderen op de TVfoon.

10.70 Van de Meeberg geeft aan[1354] dat inderdaad het contract met Casema nodig was om te zorgen dat er individuele communicatie over je kabeltelevisiekabel gestuurd kan worden. Onderzoekers merken op dat het contract met Casema pas op 13 juni 2006 is gesloten.[1355]

1350 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 17.
1351 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 17.
1352 Zie punt 10.28.
1353 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 77.
1354 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 78.
1355 Zie hiervoor punt 10.81 e.v.

10.71 Voorts hebben onderzoekers begrepen dat de aanschaf van een abonnement voor breedbandinternet maar een kleine stap was voor cliënten die reeds waren geabonneerd op de dienst personenalarmering van Meavita West. Deze dienst voorzag in de mogelijkheid voor een cliënt om in noodgevallen een signaal aan Meavita West af te geven via een om de nek gedragen apparaatje dat in verbinding stond met een kastje dat weer op het telefoonnet of het kabeltelevisienet was aangesloten. Deze dienst was gebaseerd op een oude technologie en zou ook via de TVfoon kunnen worden geleverd (waarover hierna meer). Ten opzichte van de maandelijkse kosten van de oude dienst zou dan het abonnement voor breedbandinternet maar beperkte meerkosten hebben.

(vii) Onduidelijkheid over de uitrol van de kastjes

10.72 De mantelovereenkomst tussen Meavita West en BFS gaat uit van de ambitieuze uitrol van aanvankelijk 10.000 te installeren kastjes. Uiterlijk 1 juli 2006 zou beslist moeten worden om al dan niet op te schalen naar 100.000 stuks.

10.73 De beslissing om van 200 testkastjes, direct naar een afname van 10.000 (2 keer 5.000) en vervolgens van 100.000 TVfoons te gaan, is gebaseerd op (i) de doelstelling om snel een grote voorsprong in Nederland te creëren, en (ii) het gegeven dat bij de introductie van een nieuw technologisch product de ontwikkelingskosten zullen moeten worden verdeeld over een voldoende groot volume, en (iii) de verwachting dat Meavita West vanuit haar huidige situatie 2 x 5.000 kastjes zou kunnen "*wegzetten*".

10.74 Op de vraag waarom er is gekozen voor het aantal van 2 keer 5.000 kastjes verklaart Meuwese dat dit een bewuste keuze is geweest om twee groepen van een TVfoon te voorzien:

> *a. de vervanging van een verouderd alarmeringssysteem t.b.v. de ca. 5.000 alarmerings- en diabetesklanten, en*
>
> *b. snellere communicatie binnen de organisatie met de ca. 5.000 medewerkers.*[1356]

10.75 Van de Meeberg en Van der Veer bevestigen[1357] deze bewuste keuze en onderbouwing in hun interviews. Ten aanzien van de groep van 5.000 klanten verklaart Van de Meeberg[1358] dat het niet allemaal nieuwe klanten waren, maar ook een paar duizend bestaande alarmeringsklanten. Voor deze klanten moest binnen een afzienbare tijd het alarmeringssysteem vervangen worden. De bedoeling was dat

---

1356 Memo van Meuwese aan onderzoekers van 27 juli 2012.

1357 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 77 en 82 en interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 58.

1358 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 77.

voor deze klanten de kastjes ter vervanging zouden komen van de installatie voor thuisalarmering.

10.76 Vijg verklaart[1359] dat achter het getal van 100.000 de gedachte zat dat het dan niet meer alleen ging om klanten (en medewerkers), maar ook om (in elk geval) mantelzorgers en huisartsen.

10.77 Onderzoekers merken op dat medio 2005 informatie beschikbaar was over de (zeer) moeizame uitrol van de toen reeds bestaande zorg op afstand projecten. Daarnaast was de daadwerkelijke uitrol van de kastjes nog van tal van onzekere gebeurtenissen afhankelijk, zoals de bereidheid van werkneemsters en cliënten om een TVfoon in huis te nemen, de technische ontwikkeling van de hardware en de applicaties, in het bijzonder voor wat betreft de interactie tussen het kastje en het breedbandinternetmodem bij de gebruiker thuis, en de snelheid van levering en installatie.

10.78 Onderzoekers merken aldus op dat er grote aantallen kastjes zijn besteld en afgenomen voordat vaststond dat aan alle voorwaarden voor een goede uitrol van het project zou worden voldaan. Dit is met name van belang omdat deze hardware door technologische ontwikkelingen snel veroudert. Er is binnen Meavita herhaaldelijk gewezen op de noodzaak om een voorsprong op concurrenten te behalen en te behouden. Nu zijn er echter als gevolg van problemen bij de uitrol duizenden snel verouderende TVfoons ongebruikt in opslag blijven staan. Als gevolg daarvan is de investering geen voorsprong gerealiseerd en juist een achterstand geriskeerd ten opzichte van concurrenten die later de markt kunnen betreden met betere technologie (de wet van de remmende voorsprong).

10.79 In zijn boek schrijft Van de Meeberg dat de aanschaf van 10.000 kastjes achteraf een inschattingsfout is geweest. Hij schrijft:

> *Het had als experiment gepresenteerd moeten worden en dus kleinschaliger moeten worden aangepakt. Zorgvuldigheid had boven snelheid moeten staan*.[1360]

(viii) Vereiste betrokkenheid van partners

1. Een internet service provider

10.80 In de aanloop naar het aangaan van de mantelovereenkomst met BFS is er – voor zover onderzoekers kunnen hebben vaststellen – weinig of geen aandacht besteed aan het vinden van een partner in het project die actief is als internet service provider (ISP). De mantelovereenkomst lijkt uit te gaan van de aanwezigheid van een goed

---

1359 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 16.
1360 Van de Meeberg, "*De ondergang van mijn Meavita*", 11e druk, p. 66.

werkende breedbandinternetverbinding en een modem waarop de TVfoon zonder problemen kan worden aangesloten bij alle afnemers van een TVfoon, zonder hier nader over uit te wijden.

10.81 Het Beslisdocument PH vermeldt hierover:

> *De keuze van de internet provider is (voor alle gebruikers) vrij. Wel kan Meavita, door het sluiten van strategische allianties met providers (één of twee grote spelers per regio), substantiële kortingen bedingen, waar klant en medewerkers dan weer van kunnen profiteren.*

10.82 Mogelijk was de gedachte dat een contract met een ISP slechts een wenselijkheid (voor gunstige tarieven), maar geen noodzakelijkheid was voor de uitrol, omdat de TVfoon compatibel zou zijn met de apparatuur van verschillende providers. Laatstgenoemde veronderstelling bleek echter onjuist, zoals is bevestigd door installateur Z&L in een bericht aan Meavita West op 18 december 2006:

> *De box is (nog) onvoldoende compatibel (plug & play) op een aantal veelvoorkomende modems/routers, alleen Casema geeft vrijwel 100% succes bij installatie bij een rechtstreekse aansluiting op een modem.*

10.83 Vijg en Hofstede bevestigen deze constatering van Z&L op 21 december 2006 en stellen in een reactie dat zij zich daar "met z'n allen" op hadden verkeken toen medio 2005 het ontwerp werd gemaakt (zie punt 10.24 hierboven).

10.84 Als gezegd waren concrete afspraken met een internet service provider ook relevant in het kader van de beoogde voordelige internet- en telefoontarieven voor medewerkers en klanten van Meavita West. Bijlage I bij de mantelovereenkomst vermeldt:

> *Bovendien kunnen klanten gebruik maken van zeer voordelige tarieven voor internetaansluiting en abonnementen voor de vaste telefoon door mee te liften op bulkafspraken van Meavita met providers.*

10.85 Uiteindelijk heeft Meavita West pas op 13 juni 2006 een dergelijke afspraak voor een collectief contract voor haar klanten en medewerkers gemaakt met kabelaanbieder Casema. Namens Meavita West is het contract ondertekend door Van de Meeberg. De mantelovereenkomst liep overigens maar tot 31 december 2006. Alle door Meavita voorgedragen klanten (maximaal 10.000) kregen 35% korting op internetgebruik, ook indien zij al klant bij Casema waren. Casema sloot de contracten direct met de gebruikers en zou de gebruikers zelf factureren.

10.86 In de latere *Business Case* TVfoon is opgenomen dat medewerkers met een TVfoon bovendien gebruik konden maken van een tegemoetkoming in de kosten van hun internetverbinding van € 12,95 per maand. Voor zover bekend is pas ruim na het

aangaan van de mantelovereenkomst met BFS besloten tot het aanbieden van deze bijdrage.

10.87 Overigens is later vanuit MNL gezocht naar een nadere samenwerking met een ISP (KPN of Casema), welke samenwerking erin zou moeten voorzien dat de provider "aan de voorkant", risicodragend een miljoeneninvestering zou doen en zou assisteren bij het "neerzetten van een industriële standaard."[1361]

2. Een distributeur / installateur

10.88 Uit de mantelovereenkomst blijkt impliciet dat Meavita West zou zorg dragen voor de installatie van de kastjes, omdat zij zichzelf verplichtte om ervoor te zorgen dat haar personeel voldoende was opgeleid om het project te installeren met de hulpmiddelen die zijn verstrekt door BFS. Zoals hiervoor is toegelicht had Meavita West echter geen rekening gehouden met de kosten voor de installatie omdat ervan werd uitgegaan dat de kastjes *plug & play* zouden zijn en derhalve door de thuiszorgmedewerkster bij de cliënt thuis geïnstalleerd zouden kunnen worden. Dit zou leiden tot een onverwachte extra kostenpost van ruim € 1,5 mln bij een installatie van de 10.000 kastjes.

10.89 Op 3 november 2006 geeft Van den Bos aan dat er een gezamenlijke werkgroep 'Logistiek en Installatie' zal worden ingesteld om op basis van de praktijkervaring bij Meavita West advies uit te brengen over de optimale prijs/prestatieverhouding van de installatiekosten, alsook een voorstel te doen over de billijke toewijzing van de taken, verantwoordelijkheden en kosten naar alle betrokken partijen. Hieruit lijkt echter nooit een daadwerkelijk kostendeling voort te zijn gekomen.

10.90 Vijg zegt hierover in een bericht aan Van de Meeberg en Meuwese op 17 november 2006:

> *Tenslotte de installatiekosten: In de brief 3-11-2006 zegt Impact per 1-2-2007 met een voorstel te komen; dat wordt nu vervroegd. Daarbij gaat het om het volgende:*
>
> - *we spraken* plug & play *af, maar het is geen* plug & play*;*
> - *maar we weten niet in hoeverre de uiteindelijke situatie af zal wijken van* plug & play*;*
> - *we leren nu van de uitrol, we verbeteren veel, elke week weer,*
> - *uiteindelijk (eerder dus dan 1-2-2007) zal duidelijk zijn wat precies de situatie is: wat zijn (eventueel) de extra kosten ten opzichte van* plug & play-*situatie?*

[1361] Zie hierover punt 10.441 e.v.

- *daarop zal het voorstel van Impact gebaseerd zijn (voor de periode daarvoor en vooral voor de toekomst).*

10.91 Onderzoekers hebben Vijg gevraagd of BFS uiteindelijk de verantwoordelijkheid voor het niet functioneren van de *plug & play* (en de extra kosten van installatie) op zich heeft genomen. Hierop verklaart Vijg dat volgens hem *plug & play* uiteindelijk is gaan functioneren.[1362]

10.92 De installatie van de kastjes vormt een onderdeel van het zogeheten "order-to-cash-proces". Dit proces behelst het hele uitroltraject, van de bestelling, aflevering, opslag, uitlevering en administratie tot aan de facturering en betaling. Voor de verzorging van het gehele "*order-to-cash*-proces" is in de zomer van 2006 gekozen voor het bedrijf Z&L. Voorafgaand aan het aangaan van de mantelovereenkomst met BFS is niet voorzien dat dit proces mogelijk niet op juiste wijze binnen Meavita West zelf uitgevoerd kon worden en beter zou kunnen worden uitbesteed. Zie punt 10.265 en verder voor de samenwerking met Z&L.

(e) Het aangaan van de mantelovereenkomst met BFS

(i) De selectie van BFS als leverancier van de TVfoon

10.93 Van den Bos, algemeen directeur van BFS, geeft het volgende aan over de eerste gesprekken met Van de Meeberg, Meuwese en Vijg:

> *Meavita* […] *heeft Business Factory benaderd in april/mei 2005 voor eerste gesprekken. Dit om enerzijds nieuwe producten en diensten aan hun klanten te kunnen offreren, waardoor de gehele zorgketen meer betaalbaar zou worden. Deze zogenaamde ketenomkering zou door het Meavita thuis project gerealiseerd worden door gebruikmaking van de TVfoons en de Centrale Infrastructuur. Gebaseerd op de ideeën van Meavita en de concepten en prototypes van Business Factory zijn in de periode vooruitlopend op de contractondertekening in augustus 2005 demo's en presentaties gegeven aan zowel de directies van de thuis- en woonzorg divisies van Meavita, maar ook aan de toenmalige Raad van Bestuur. (D. van de Meeberg en Th. Meuwese).*[1363]

10.94 Van de Meeberg geeft aan dat daarnaast met verscheidene andere mogelijke partners is gesproken:

> *In 2005 voert Meuwese gesprekken met grote telecombedrijven en ICT ontwikkelaars, zoals Philips, KPN, Versatel, UPC en Siemens. Uiteindelijk is op voorzet van Meuwese gekozen voor een klein bedrijf dat was opgezet door oud-werknemers van Philips en een groot project*

1362 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 26.

1363 Brief Van den Bos van BFS van 10 september 2007 aan Bomaars, curator in het faillissement van BFS en Impact Solutions B.V.

had gedaan op dit terrein en derhalve over veel relevante knowhow beschikte. De verwachting was dat met een klein bedrijf makkelijker geschakeld zou kunnen worden. De evaluatie van die gesprekken werd gedaan in de vergadering van de RvB, waarbij de verschillende mogelijkheden de revue passeerden.[1364]

10.95 Over het grote project dat BFS had gedaan verklaart Van de Meeberg dat het bedrijf voor de Chinese overheid een systeem had bedacht hoe de boeren op het platteland in China op de hoogte gebracht konden worden van omstandigheden rondom de oogst. Van de Meeberg heeft met eigen ogen gezien wat dat was. Volgens Van de Meeberg was dit hun *track record*.[1365]

10.96 Meuwese bevestigt dat de overweging om voor een kleine of voor een hele grote organisatie te kiezen, uitdrukkelijk aan de orde is geweest. Volgens Meuwese was een van de overwegingen om niet voor KPN of een kabelaanbieder te kiezen dat het risico bestond dat deze partijen Meavita enkel gebruikten om toegang te krijgen tot klanten, waarna Meavita voor de geleverde zorg op afstand - evenals andere partijen voor hun applicaties – voor het gebruik van de infrastructuur en de verbinding zouden moeten gaan betalen. Meuwese wilde de constructie omdraaien, zodat Meavita een van de productleveranciers is en de opbrengsten ook naar Meavita stromen.[1366]

10.97 Overigens spreekt Meuwese de lezing van Van de Meeberg tegen dat op zijn voorzet voor BFS is gekozen. In zijn memo stelt Meuwese dat het Paarse Hart een initiatief betrof van de directeuren Thuiszorg en Woonzorg (Vijg, Veen en Hofstede). Zij droegen BFS volgens Meuwese aan als contractspartij.[1367]

10.98 Ook Vijg geeft aan dat er met een aantal partijen gesproken is, ook met de grote partijen, en dat er allerlei presentaties zijn geweest waar voor een deel Vijg bij aanwezig is geweest. [1368] Over de selectie van BFS verklaart Vijg dat *proven technology* – het hebben zien werken van het systeem – een onderscheidend criterium was. Er is volgens Vijg een afweging gemaakt tussen de grotere partijen die de werkende toepassing niet konden laten zien en een kleine beginnende partij met een aantal mensen uit de boezem van Philips waarvan de reputatie in die fase is nagetrokken en die een zeker comfort had geleverd. [1369]

1364 Memo van Van de Meeberg aan onderzoekers van 10 juli 2012. In het interview op 12 juli 2012 bevestigt Van de Meeberg dat ook daadwerkelijk met alle partijen is gesproken die hier opgesomd zijn als 'grote telecombedrijven en ICT ontwikkelaars'.

1365 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 69.

1366 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 102.

1367 Memo van Meuwese aan onderzoekers van 27 juli 2012.

1368 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 5.

1369 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 5 en p. 7-8. Vijg bevestigt dat ze de kastjes voorafgaand aan de bestelling bij BFS hebben zien werken.

10.99 Onderzoekers maken uit de stukken op dat BFS geen andere belangrijke klanten had voordat de samenwerking met Meavita West werd aangegaan. Dit blijkt uit de brief van Van den Bos aan Vijg van 4 september 2006 – meer dan een jaar na de overeenkomst met Meavita West – waarin wordt verwezen naar de opdracht vanuit S&TZG als een tweede grote opdracht in Nederland naast Meavita.

10.100 Op 4 september 2006 geeft Van den Bos bij Vijg aan dat er niet langer vanuit BFS gefactureerd zal worden. Van den Bos wenst de activiteiten die zijn opgestart vanuit BFS onder te brengen bij verschillende rechtspersonen binnen het concern die zouden worden aangevoerd vanuit Impact Valley Holding N.V. Op 1 oktober 2006 heeft een overdracht plaatsgevonden van alle activiteiten van BFS naar Impact Solutions Netherlands B.V. (**Impact**). Deze rechtspersoon is, tezamen met andere rechtspersonen binnen het concern van Impact Valley Holding NV, opgericht in juni 2006. Volgens Van den Bos was het project met Meavita op dat moment succesvol in een fase gekomen die het nuttig maakte een aparte juridische en fiscale eenheid op te richten onder de naam Impact.

10.101 Van den Bos heeft Meavita West tevergeefs verzocht om in te stemmen met de contractsoverneming van het contract tussen Meavita West en BFS door Impact. Desalniettemin heeft de rechtbank Breda in het latere vonnis in de zaak tussen Meavita West en BFS en Impact overwogen:

> *Impact is als partij in het kader van de mantelovereenkomst in de plaats getreden van The Business Factory Services B.V., van welke contractsoverneming Meavita op de hoogte is gesteld.*

10.102 Ten aanzien van de selectie van BFS als leverancier heeft de COR later in zijn advies van 25 juli 2007 gesteld dat zij het onverantwoordelijk acht om een project als het TVfoon-project, met zulke grote financiële gevolgen voor Meavita, feitelijk in handen te leggen van zulke obscure vennootschappen als in feite is gedaan. Volgens de COR is de keuze van BFS en opvolgende B.V.'s als zakenpartners onjuist en onverantwoordelijk geweest.

10.103 Ook heeft de COR in zijn advies gewezen op de nalatigheid van BSF om haar jaarrekeningen tijdig te publiceren en op de zwakke financiële positie van BSF:

> *Wanneer de mantelovereenkomst in augustus 2005 wordt getekend zijn van Impact slechts de jaarrekeningen tot en met 2002 gepubliceerd. Moeder- en dochtermaatschappij zijn sinds 1 februari 2005 in overtreding door hun jaarrekening 2003 niet te publiceren. Na ondertekening van de mantelovereenkomst zetten beide Impact-vennootschappen dit economisch delict voort. Pas op 9 januari 2007 zijn de jaarrekeningen over 2003 en 2004 gedeponeerd. Voor de jaarrekeningen 2003 is dat bijna twee jaar te laat. Voor de jaarrekeningen 2004 is dat bijna een jaar te laat.*

> *Eind 2004 is het eigen vermogen van The Business Factory Services BV € 71.369. Het eigen vermogen van moedermaatschappij The Business Factory Holding BV is dan, inclusief de waarde van de dochter echter negatief namelijk € -158.356. De jaarrekeningen over 2005 zijn op 5 juli 2007 nog niet gedeponeerd, hetgeen wederom economische delicten oplevert.*
>
> […] *TVfoon* [is] *een samenwerkingsverband met enkele financieel zwakke en obscure BV's.*

10.104 Op de vraag of er onderzoek is verricht naar de financiële positie van BFS (jaarstukken, Kamer van Koophandel documenten) geeft Van de Meeberg aan dat er dingen zijn nagetrokken maar dat het niet grondig is gebeurd.[1370]

10.105 Vijg verklaart dat hij zich herinnert dat er is geïnformeerd naar de kredietwaardigheid van BFS via Dun & Bradstreet. [1371]

(ii) Aanloop naar het sluiten van een overeenkomst

10.106 Van den Bos beschrijft de totstandkoming van de overeenkomst met Meavita West als volgt:[1372]

> *In juni/juli 2005 werd door Business Factory een prototype ontwikkeld, wat resulteerde in de ondertekening van een contract op 10 augustus 2005. Deze overeenkomst ging uit van een partnership tussen Business Factory Services BV en Stichting Meavita Groep uit Den Haag, waarbij ideeën met elkaar werden uitgewisseld,* [waar] *een functioneel* requirement specs *(functioneel ontwerp) uit voort kwam, waarna ontwikkeling en realisatie plaatsvond*

10.107 In het Beslisdocument PH staat dat er op dat moment (29 juli 2005) reeds een intentieovereenkomst met BFS was gesloten, *"gericht op het bundelen van de krachten om maximale marktpenetratie en verkoopvolume van PH te realiseren"*. Onderzoekers hebben deze intentieverklaring niet kunnen achterhalen. Voorts vermeldt het Beslisdocument PH dat het tempo in de besluitvorming zo hoog is op verzoek van de leverancier. Reden hiervoor is volgens het document dat een optie is genomen op hoogwaardige capaciteit bij alle partners in de keten om dit project voor Meavita en de leverancier mogelijk te maken. Alle contacten hiervoor zijn puur op *goodwill* tot stand gekomen.

1370 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 72.
1371 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 8.
1372 Brief Van den Bos van BFS van 10 september 2007 aan Bomaars, curator in het faillissement van BFS en Impact Solutions B.V.

(iii) Voorbereiding van de besluitvorming bij Meavita West

10.108 Meuwese schrijft over het voorbereidingsproces dat het bestuur zich nader heeft laten voorlichten door de directeuren, BFS en Rolien de Jong (bestuurslid van de NVEH[1373]), en uitvoerig advies heeft ingewonnen: juridisch (Tineke Tangel), ICT (Dagelinckx) en controlling (Meuwese meent door de controller van TZ Den Haag).[1374] Zij adviseerden volgens Meuwese allen positief. Uiteindelijk heeft het bestuur besloten met BFS in zee te gaan, op basis van een *business case* van 28 juli 2005. Deze *business case* was door Vijg, Veen en Hofstede opgesteld.

10.109 Van de Meeberg schrijft onderzoekers dat hij in de zomer van 2005 tijdens zijn vakantie telefonisch contact had met Meuwese over de ondertekening van het contract. [1375] Van de Meeberg heeft naar eigen zeggen ondertekening op dat moment tegengehouden en gezegd dat het contract juridisch gescreend moest worden. Bij zijn terugkomst in Nederland en nadat hij zelf gesproken had met de verantwoordelijken voor Impact, kon de volgende stap gezet worden.

10.110 Van de Meeberg meent dat zowel de plannen met betrekking tot TVfoon inclusief het voornemen om met Impact in zee te gaan, zijn kortgesloten met de RvT/AC. Dat blijkt volgens hem ook uit het feit dat in de verslagen van de RvT en de AC (waaronder die van vlak na datum contractsluiting) geen enkele opmerking is te vinden dat zij niet zouden zijn geconsulteerd.[1376]

10.111 De RvT van Meavita West geeft aan voor het eerst op de hoogte te zijn gesteld van het TVfoon-project tijdens de RvT-vergadering van september 2005, derhalve na de ondertekening van de overeenkomst met BSF op 10 augustus 2005. De RvT heeft tijdens die vergadering Van de Meeberg gevraagd een toelichting te geven op de verwachte investering van € 4.6 in het project in 2005 maar was niet negatief over een dergelijk project omdat het in haar beeld van 'Zorg op afstand' paste en de financiering voor het project aanwezig was. [1377]

10.112 Ten aanzien van de betrokkenheid van de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad vermeldt het Beslisdocument PH:

> *Dit besluit tot de aanschaf van de 'smartboxen' is niet advies- of instemmingsplichtig, noch voor de OR noch voor de Cliëntenraad. Wél*

1373 De Nederlandse Vereniging voor e-Health. Rolien de Jong is nog steeds bestuurlid van de NVEH, zie de website www.nveh.nl.

1374 Memo van Meuwese aan onderzoekers, 27 juli 2012.

1375 Meuwese verklaart dat hij degene was die heeft aangegeven dat er nog juridisch en ICT advies nodig was. In zijn interview van 11 juli 2012 verklaart hij: *"Ik weet absoluut zeker dat voordat wij het besluit in de RvB namen, ik zei, er ontbreekt nog een juridisch - over financiën was wel iets - en een ICT advies. En dat dat nog is toegevoegd, voordat wij een besluit hebben genomen. Tangel voor de juridische kant en Dagelinkx voor de ICT."*

1376 Memo van Van de Meeberg aan onderzoekers 10 juli 2012.

1377 Reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag, 17 mei 2013, commentaar per hoofdstuk, p. 101-102.

is het zaak dit besluit zo spoedig mogelijk aan de COR en de "Centrale Cliëntenraad" te melden, voorzien van de beleidsvoornemens ten aanzien van de inzet van de Paarse Harten, zowel intern (bij medewerkers of klanten) als extern (als strategische stap in de concurrentiestrijd op de markt) én de vanzelfsprekende afspraak dat voorgenomen besluiten tot effectuering van de beleidsvoornemens zullen worden voorgelegd.

10.113 De opstellers van het Beslisdocument PH (Vijg, Veen, Hofstede) hebben aldus gemeend dat het besluit tot het aangaan van het contract met BFS niet advies- of instemmingsplichtig was, maar dat "voorgenomen besluiten tot effectuering van de beleidsvoornemens" vanzelfsprekend wel zullen worden voorgelegd. Het besluit dat in het Beslisdocument PH wordt voorgelegd behelst de investering van circa € 7,7 mln waarmee de beslissing tot uitrol onder medewerkers en klanten is genomen. Het feit dat er ten aanzien van de tweede 5.000 stuks slechts een voorwaardelijke verplichting tot afname bestond, doet niet af aan de omvang van de investering (10.000 stuks) waarvoor (deels voorwaardelijke) verplichtingen werden aangegaan.

10.114 Op de vraag of de OR en de Cliëntenraad betrokken zijn geweest, verklaart Van de Meeberg dat deze organen betrokken zijn geweest, zij het iets te laat (Van de Meeberg meent in september 2005). Terwijl het project al een stap verder was, is er alsnog een adviesaanvraag naar de COR gegaan. Volgens Van de Meeberg was het advies "*Wij vinden het een prima project*".[1378]

10.115 Uit de rapportage Meavita Thuis van 2 juli 2006 van Vijg en Hofstede kan worden opgemaakt dat de OR en de Cliëntenraad voorafgaand aan het aangaan van de overeenkomst met BFS niet formeel om instemming is gevraagd, maar dat (naderhand) wel met deze organen afspraken zijn gemaakt over hun betrokkenheid. In hun reactie op het Conceptverslag geven Betrokkenen aan dat de adviesaanvraag aan de OR weliswaar te laat was, maar dat de OR positief heeft gereageerd.[1379]

(iv) Sluiten van de overeenkomst

10.116 Meuwese heeft de mantelovereenkomst met BFS namens Meavita West ondertekend op 10 augustus 2005. Meuwese geeft in zijn memo aan onderzoekers[1380] aan dat de overeenkomst is ondertekend door hem, na uitdrukkelijke instemming van Van de Meeberg.

1378 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 76.
1379 Memo van Josephus Jitta (advocaat van Betrokkenen) aan onderzoekers van 17 mei 2013.
1380 Memo van Meuwese aan onderzoekers, 27 juli 2012.

(v) Inhoud van de overeenkomst

10.117 In de mantelovereenkomst tussen Meavita West en BFS van 10 augustus 2005 **bijlage 10.1** is kort gezegd vastgelegd dat:

- Meavita West een gebruiksrecht verkrijgt over de door BFS ter beschikking te stellen centrale infrastructuur, tegen een eenmalige vergoeding van € 1 mln;

- Meavita West eigenaar wordt van de door BFS te leveren kastjes (met harde schijf en afstandbediening) en de bijbehorende videocamera's, tegen een vergoeding van € 255 per kastje en € 60 per videocamera (in totaal € 3,15 mln voor 10.000 kastjes en evenzoveel videocamera's);

- Meavita West onvoorwaardelijk is verplicht tot afname van de eerste 5.000 kastjes en videocamera's, terwijl de verplichting tot de resterende afname afhankelijk is van het doorlopen van verschillende fasen in het project. Meavita West zal besluiten tot afname van de volgende 5.000 stuks na acceptatie van de noodknop functionaliteit (fase 3), gepland in februari 2006, en na de succesvolle installatie van 200 kastjes. Per 1 juli 2006 kan Meavita besluiten om over te gaan tot afname van 100.000 stuks; en

- Meavita West door middel van regionale exclusiviteit een "voorsprong in de tijd" krijgt ten opzichte van concurrenten.

(f) Inhoudelijke punten over de mantelovereenkomst met BFS

10.118 Voorafgaand aan de ondertekening van de mantelovereenkomst tussen Meavita West en BFS hebben Meuwese en Van de Meeberg het contract juridisch laten toetsen door Tangel, bestuurssecretaris van Meavita West en jurist.

10.119 Van de Meeberg verklaart hierover dat de juridische toetsing ietsje scherper had gekund omdat hij het liever door de huisadvocaat had laten uitvoeren dan door Tangel.[1381] Tangel heeft volgens Van de Meeberg een paar verbeterpunten aangegeven, welke vervolgens zijn aangebracht.

10.120 Naderhand is door verschillende betrokkenen aangegeven dat de mantelovereenkomst eenzijdig is opgesteld in het voordeel van BFS.

10.121 Zo heeft Maeijer, als extern advocaat van Meavita West, in een memo van 21 augustus 2006 aan Van der Vorst aangegeven dat de partijen bij de mantelovereenkomst op bepaalde onderdelen *"geen, onvoldoende dan wel*

[1381] Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 75.

onduidelijke afspraken gemaakt." Specifiek heeft zij bezwaar bij de volgende punten, die (mede) betrekking hebben op de commerciële kern van de samenwerking tussen partijen:

- het niet beschikken over de eigendom van de infrastructuur;
- de beperkte mogelijkheid om met een andere partner in zee te gaan zolang Meavita West niet zelf eigenaar is van de infrastructuur;
- het ontbreken van duidelijke afspraken over het beheer en het onderhoud van het systeem; en
- het ontbreken van afspraken over de vertrouwelijkheid van patiëntgegevens.

10.122 Vanwege deze bezwaren en andere bezwaren genoemd in een memo van 20 juli 2006 (waarover onderzoekers niet beschikken) raadde Maeijer het voortzetten van de Mantelovereenkomst met BFS af.

10.123 Vermoedelijk op basis van dit advies van Maeijer heeft Van de Meeberg in een bericht aan Meuwese op 24 augustus 2006 laten weten dat er een groot probleem is met het contract tussen Meavita West en BFS. Hij stelt:

> *Het contract hebben we juridisch laten toetsen. Het blijkt dat de risico's te eenzijdig bij ons liggen. Als Impact z'n beloften niet waarmaakt, staat Meavita met lege handen. Verder is er een te grote afhankelijkheid van Van den Bos, die het eigendom heeft van de infrastructuur.*

10.124 Dwarswaard, advocaat in dienstbetrekking bij S&TZG, heeft zich op 18 juni 2006 kritisch uitgelaten over de conceptovereenkomst tussen S&TZG en Impact die op dat moment voorlag en waarvan de inhoud sterk overeenkwam met de inhoud van de mantelovereenkomst tussen Meavita en BFS.[1382]

10.125 Net als Maeijer, heeft later ook Fortuin (concerninformatiemanager van S&TZG) in het kader van de beoordeling van de *Business Case* TVfoon commentaar geleverd op het feit dat de overeenkomst tussen S&TZG en Impact voorziet in de betaling van een groot bedrag voor infrastructuur, terwijl hier tegenover enkel gebruiksrechten werden gekregen. Fortuin schrijft in zijn memo van 28 maart 2007 aan van Rixtel en Mossou:

> *Het is een al bij Meavita Den Haag ingezette lijn en daarmee een gepasseerd station, dat wij investeren in een infrastructuur van een externe leverancier en daar dan vervolgens geen eigenaar van zijn. In mijn optiek is het zo ofwel je investeert zelf en je bent eigenaar of je neemt een dienst af van degene die het investeringsrisico loopt (de*

1382 Zie punt 10.158.

leverancier). Zoals gezegd een gepasseerd station wat betreft infrastructuur. Maar dat betekent nog niet dat we dat bij applicatie ontwikkeling dat opnieuw zo moeten doen en dat lijkt er wel op als ik de [business case] *goed begrijp. Dus: of wij investeren in de applicatieontwikkeling en zijn eigenaar of we nemen een dienst af en investeren zelf niet.*

De hele constructie heeft een enorm risico in zich. Meavita NL zet alle kaarten op uitrol TVfoon. Eigenaarschap van infrastructuur, applicaties en houderschap (bewerker zijn) van patiëntgegevens en content berusten bij een externe partij. Los van de juridische complicaties, die volgens mij met name ons ook weer tijd en geld gaan kosten, in het geval dat die externe partij de draad doorknipt is Meavita NL alles kwijt. Zie ik niet terug in de risico analyse (en beheersing), terwijl zoals gezegd het voor ons een enorm belangrijke asset *is.*

10.126 Anders dan bij S&TZG, zijn Meavita West en BFS nooit een Service Level Agreement (**SLA**) overeengekomen. Mede hierdoor zijn de verantwoordelijkheden en de rolverdeling met betrekking tot de ondersteuning nooit duidelijk vastgelegd. Dwarswaard en Maeijer hebben hierop kritiek. Er is gepoogd om dit na de fusie tussen Meavita West en S&TZG te herstellen met een geïntegreerde overeenkomst ("concernbrede SLA") van MNL met Impact. Deze nieuwe overeenkomst is als gevolg van de onenigheid met en het faillissement van Impact echter nooit tot stand gekomen.

(g) Conclusie

10.127 Het TVfoon-project is binnen Meavita West ontwikkeld vanuit een begrijpelijke wens en strategie om te investeren in innovatie door "zorg op afstand". Het belang van zorg op afstand werd erkend door externe partijen en toezichthouders, zo blijkt ook uit de latere toekenning van subsidiegelden door de NZa en de bijdrage uit zorgvernieuwingsgelden van het Zorgkantoor.[1383] Waar ook andere zorginstellingen op dit gebied actief waren, hebben de verantwoordelijke personen bij Meavita West geprobeerd om het concept als eerste op grote schaal in de markt te zetten.

10.128 De onderzoekers constateren dat vanuit deze ambitie er vervolgens op basis van een beperkte financiële analyse en een beperkte voorbereiding op het gebied van operationele planning en projectorganisatie een overeenkomst is aangegaan met een kleine, jonge onderneming voor de levering van twee tranches van 5.000 kastjes (waarvan de tweede tranche voorwaardelijk was) en een centrale infrastructuur voor een bedrag van in totaal ruim € 4 mln.

1383 Zie punten 10.501 en verder.

C. Totstandkoming van het TVfoon-project bij S&TZG

(a) Reeds bestaande projecten

(i) Het project Telesens van Sensire

10.129 Sensire is reeds in 2002 begonnen met het ontwikkelen van activiteiten op het gebied van telezorg of "zorg op afstand".[1384] De wens van Sensire om zich op telezorg te richten, kwam voort uit het voorspelde tekort aan personeel in de zorg om aan de groeiende vraag te kunnen voldoen. Het eerste concrete telezorgproject van Sensire betrof een samenwerking met zorgverzekeraar Menzis, opgezet eind 2003. Dit project zou lopen van 2004 tot 2007 (aanvankelijk 2006) en zou 700 Awbz-cliënten en 25 artsen/zorgaanbieders aansluiten op telezorg. Menzis had een budget van € 5 mln vrijgemaakt voor het project.

10.130 Medio 2005 is het project gewijzigd als gevolg van technische en organisatorische tegenslag.[1385] Er is toen gekozen voor een nieuwe leverancier en voor de ontwikkeling van het Telesens-product. Dit product bestond uit een SetTopBox en een geavanceerde (en op afstand bedienbare) camera die worden aangesloten op de televisie van de cliënt. Via internettoegang op basis van ADSL[1386] (en voordien ISDN[1387]) kon verbinding worden gemaakt met een callcenter (zorgcentrale c.q. medisch/verpleegkundig servicecenter), waar dezelfde apparatuur (SetTopBox en camera als *user interface*) aanwezig was.

10.131 In april 2006 rapporteert Van Venrooy (hoofd IT van Sensire) aan de RvB en de groepsdirecteuren bij S&TZG dat er slechts 150 aansluitingen zijn uitgerold. Volgens Van Venrooy is er bij de planning van het project veel te optimistisch geredeneerd ten aanzien van de uitrolsnelheid (ook zonder technische tegenvallers). Het knelpunt om vaart te maken met de verdere uitrol ligt volgens Van Venrooy op dat moment bij de werving van cliënten.

10.132 In zijn reactie[1388] op het Conceptverslag merkt Meuwese op dat het "knelpunt" waarop Van Venrooy wijst, moet worden bezien in het licht van de formele einddatum van het Telesens-project: 1 januari 2007. Nieuwe klanten werden geworven met de belofte van gratis aansluiting tot die datum. Naarmate de tijd voortschreed, werd de werving van nieuwe klanten dus een "knelpunt".

10.133 Deze lezing sluit aan op het memo van Van Venrooy aan de RvB van 21 april 2006:

1384 Sensire en haar dochter Camcare B.V. hebben in februari 2002 een samenwerkingsovereenkomst afgesloten voor de verdere ontwikkeling van Camcare, de voorloper van Telesens.

1385 Memo Van Venrooy aan RvB en groepsdirecteuren van 21 april 2006, gebruikt voor concernberaad 8 mei 2006.

1386 Een technologie voor breedband internettoegang via het telefoonnetwerk.

1387 Een technologie voor telefonie en smalband internettoegang via het telefoonnetwerk.

1388 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar op hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 4.

Nu al wordt het een belemmering om klanten aan te sluiten, omdat de gratis aansluitperiode steeds korter wordt. Er is nog geen gedachte gevormd over de manier waarop de dienstverlening vanaf 2007 wordt vormgegeven, met name ten aanzien van de financiering/kosten.

10.134 Eind oktober 2006 wordt voor Van Rixtel een evaluatierapport opgesteld, waarin is gerapporteerd dat er op dat moment 332 Awbz-cliënten (in plaats van 700) en 2 zorgaanbieders (in plaats van 25) zijn aangesloten.[1389] Dit tegenvallende resultaat wordt geweten aan verschillende oorzaken waaronder:

leveringsproblemen en faillissement van de eerste leverancier, de daardoor noodzakelijke overschakeling op een nieuw systeem en platform, verschillende malen wijziging van provider (Versatel / KPN), problemen met de huidige provider *KPN en problemen bij 'het vermarkten'*

10.135 Het Telesens-project zou formeel stoppen per 1 januari 2007. In februari 2008 wordt echter in een bericht aan het Concernberaad nog voorgesteld om aan Van Rixtel de vraag voor te leggen wat hij met Telesens wil. Desgevraagd verklaart Vijg aan onderzoekers niet te weten wanneer het Telesens-project gestopt is.[1390]

(ii) Het project Koala van TZG

10.136 Het telezorgproject Koala is in 2005 opgezet tussen S&TZG, KPN en Menzis, bestemd voor uitrol onder 1.200 klanten in Groningen. Koala draaide op het platform van Telesens, en net als Telesens en Meavita's TVfoon maakte Koala gebruik van een SetTopBox en een camera die werd aangesloten op de televisie van de cliënt. Anders dan Telesens was Koala bedoeld om in breder verband telediensten aan te bieden, met name ook voor de *Business-to-Business* (B2B) markt voor transmurale ketenzorg, waarbij huisartsen en ziekenhuizen de expertise kunnen vragen van een medisch/verpleegkundig servicecenter.[1391] Koala richtte zich daarbij op het bieden van "high-end" oplossingen aan specifieke doelgroepen.

10.137 Na stopzetting van het Koala-project in het najaar van 2005 vanwege een gebrek aan financiering en een haalbare exploitatie, wordt in december dat jaar een doorstart gemaakt met het project. Het project is in elk geval tot begin 2008 doorgelopen.

1389 Evaluatierapport 'Telesens bij Sensire: Projectevaluatie en voorstellen voor de voortgang', oktober 2006.

1390 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 38.

1391 De wens om met KOALA ook B2B-diensten te kunnen aanbieden is volgens Meuwese nooit werkelijkheid geworden. Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar op hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 5.

(b) Naar het Meavita Thuis-concept

10.138 Reeds in maart 2006 wordt er gesproken over het koppelen van Telesens en Meavita Thuis. In het samenvattend verslag van de vergadering van de RvB's van Meavita West en S&TZG van 20 maart 2006 wordt als punt ter onderbouwing van de beoogde fusie vermeld:

> *Telesens en Meavita Thuis; het aan elkaar koppelen van deze ontwikkelingen is van belang / levert een meerwaarde op;*

Telesens/Meavita Thuis wordt in het samenvattend verslag benoemd tot "speerpunt".

10.139 Begin mei 2006 wordt er tussen van Venrooy en Meuwese gesproken over een mogelijke koppeling van Telesens aan Meavita Thuis (vanaf 17 augustus 2006 "TVfoon" geheten). Op 31 mei en 1 juni 2006 hebben vertegenwoordigers van Meavita West en Sensire/TZG/Vitras/CMD (van Venrooy, Erasmus, Striekwold en Fortuin) twee maal met elkaar gekeken naar en gesproken over de concepten Telesens en Meavita Thuis.

10.140 Meuwese verklaart dat hem al snel na zijn komst bij S&TZG duidelijk werd dat Telesens de technische architectuur miste die nodig was om het initiatief tot een succes te maken. [1392] Volgens Meuwese werd hij al vanaf dag één benaderd door mensen, leveranciers, die problemen hadden, die meenden dat er iets was. Volgens Meuwese was er van alles met dat systeem. Meuwese verwijst naar gesprekken op 31 mei en 1 juli 2006 tussen ontwikkelaars van Telesens bij S&TZG en van Meavita Thuis bij Meavita West, waarin duidelijk werd dat samenwerking tussen Telesens en Meavia Thuis grote mogelijkheden kon bieden.

10.141 In een memo van Van Venrooy en Fortuin aan Meuwese van 7 juni 2006 wordt advies gegeven over de kwaliteit van de oplossing Meavita Thuis en over de mogelijkheden tot synergie tussen het Meavita Thuis-concept en Telesens. Het memo vermeldt dat op basis van het advies "*de RvB* [van S&TZG] *voornemens* [is] *een beslissing te nemen over het al dan niet aangaan van een contract met Impact Care voor de invoering van het Meavita Thuis concept voor de B2C diensten in het werkgebied van Sensire/TZG/Vitras*". Het memo, dat ingaat op verscheidene concrete aspecten van Meavita Thuis (content, processen, systemen, technische infrastructuur, leverancier), geeft een positief oordeel over de combinatie van de concepten Meavita Thuis en Telesens:

> *De algemene indruk van de Meavita Thuis oplossing is positief. Naast de professionele laag voor de medewerkers, worden er in het zgn. care en welzijnsdomein diverse diensten op het terrein van contact, comfort en veiligheid ontwikkeld. In het care/cure domein staan diverse*

[1392] Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 135.

*zelfmanagement diensten voor individuen en doelgroepen op stapel. De functionaliteiten in het care/welzijn en care/cure domein richten zich nadrukkelijk op de B2C markt, de 'zorgklanten'. Het concept richt zich niet op de markt voor transmurale ketenzorg waarbij huisartsen, ziekenhuizen een B2B markt vormen en de expertise van een medisch/verpleegkundig servicecenter wordt gevraagd (concept zorg op afstand Koala). Telesens bij Sensire richt zich tevens op het B2C segment, zij het met een smaller aanbod ("*one-way*" contact zorgcentrale) dan Meavita Thuis.*

Het Meavita Thuis concept gaat uit van een 'broker' *filosofie; het faciliteren van onderlinge communicatie en het matchen van vraag en aanbod van content. Meavita Thuis richt zich op een brede populatie met een breed aanbod van content. Praktisch vertaalt zich dat in een portal met scroll-down menu's die bediend worden met een zo eenvoudig mogelijke remote control. Dit in tegenstelling tot Telesens, waar thans de zorgvraag centraal staat en de remote control met een knop de verbinding met de zorgcentrale tot stand brengt.* […] *Na een eerste scan concluderen we dat de kracht ligt in de combinatie van de concepten Meavita Thuis en Telesens. Redenerend vanuit een aan te bieden basisconcept betekent een keuze voor het Meavita concept het vullen van de module telezorg met Telesens (functionaliteit). Gelet op de functionaliteiten voor de eindgebruikers (medewerkers/ organisatie, zorgklanten, zorgaanbieders) kan het concept Meavita Thuis onder de volgende condities als een belangrijke aanvulling en vooral ook versneller van de 'Telesens' ambities van Sensire/TZG/Vitras gaan fungeren:*

- inbedden in missie, visie, strategie;

- positionering naar 'low end' B2C massamarkt i.t.t. 'high end' B2B markt;

- goed uitnutten van de medewerker selfservice functies;

- het adequaat managen van de diverse relaties met leveranciers van transportdiensten;

- het ontwikkelen en organiseren van de benodigde eigen marketing competentie om de kracht van het kanaal uit te nutten en de content te regisseren;

- een gedegen analyse en acceptatie van kosten en opbrengsten.

10.142 Op 5 juli 2006 schrijft Meuwese in een e-mail aan bestuurssecretaris Klein, met kopie aan Te Brake en Kuiper als "*handreiking voor het verslag* [van de vergadering van 4 juli 2006 van de] *RvB op dit punt*"

In het kader van de gedane investeringen in Telesens en Koala en de ontwikkelingen binnen Meavita met "Meavita Thuis" is er de afgelopen tijd door groepsdirecteuren, Sensivation, informatiemanager en jurist

veel overleg geweest over de potenties van de onderscheiden onderdelen en de mogelijke combinatie.

Unanieme conclusie is dat de mix (Meavita "low-front" en B2C) en Telesens (en Koala, "high-end"en B2B) veel meer mogelijkheden biedt dan het verder uitwerken van de Telesens en Koala opties, zonder marketingoptie, welke met name door Meavita Thuis wordt geboden.

10.143 Op 17 augustus 2006 schrijft Van Venrooy aan Meuwese het advies dat de RvB had gevraagd over het besluit binnen het nieuwe concern (MNL) of en op welke manier de initiatieven Telesens, Koala en Meavita Thuis met elkaar verbonden worden en synergie wordt bereikt ten opzichte van de huidige situatie. In het memo vermeldt Van Venrooy:

Op 7 juni is reeds een advies uitgebracht aan de voorzitter van de RvB door ondergetekende en Jerry Fortuin, inzake de kwaliteit van het Meavita Thuis concept en de mogelijkheden die er liggen tot synergie met [Koala/]*Telesens. Kernachtig verwoord was de conclusie dat de twee concepten elkaar prima kunnen aanvullen. Met wel een aantal randvoorwaarden.*

Inmiddels is besloten dat Meavita en Sensire/TZG/Vitras gaan fuseren. Op basis daarvan en mede op basis van de conclusies in het advies van 7 juni, is door de RvB besloten de Meavita Thuis oplossing - vanaf heden TVfoon genoemd - grootschalig uit te rollen. Te beginnen bij 15.000 personeelsleden van de nieuwe gefuseerde organisatie.

10.144 Het memo concludeert als volgt met drie scenario's voor de positionering van de concepten Meavita Thuis en Koala/Telesens:

1. TVfoon uitbreiden met [Koala/]*Telesens concept, met instandhouding van* [Koala/]*Telesens (als merk)*

2 TVfoon uitbreiden met [Koala/]*Telesens diensten care en cure, en Telesens als merk stopzetten*

3. TVfoon als consumenten propositie hanteren, met een divers dienstenpallet met uitsluiting van zorg, [Koala/]*Telesens als zorgchannel positioneren.*

10.145 Het memo adviseert om deze scenario's op basis van complete informatie uit te werken, ze ter input voor te leggen aan groepsdirecteuren en vervolgens een scenariokeuze te adviseren aan de RvB. Uit de stukken blijkt niet of aan dit advies een vervolg is gegeven.

10.146 In het document 'Vragen en antwoorden over Meavita Thuis' van 22 januari 2007, opgesteld ter voorbereiding op een perspresentatie op 24 januari 2007, staat dat Meavita Thuis en het Koala project zijn bedoeld als aanvullende projecten en dat er naar beide aandacht gaat.

10.147 Op 27 juli 2012 ontvingen onderzoekers een memorandum van Griffith, de raadsman van Meuwese, waarin de feiten inzake de kwestie TVfoon volgens Meuwese zijn weergegeven. Daarin is beschreven dat de keuze voor de start van het TVfoon-project een strategische keuze betrof, deels gebaseerd op de volgende gebreken van het Telesens project:

> *a. Telesens bood een verouderd platform ('Scotty'), was daardoor te instabiel voor grote aantallen en kon slechts met moeite operationeel worden gehouden. Het vormde daarmee een bedreiging voor het Koala-project.*
>
> *b. TVfoon bood mogelijkheden die bij Telesens/Koala ontbraken. Zo was met Telesens (en dus met Koala) alleen één-op-één communicatie tussen patiënt en verpleegkundige mogelijk. TVfoon maakte meerpartijencommunicatie mogelijk. Voorts maakte TVfoon het bijvoorbeeld mogelijk dat ook derden content konden aanbieden (de 'marketing-optie' uit de notulen van 4 juli 2006). Juist in de combinatie van TVfoon en Telesens lag de kracht.*

10.148 Uiteindelijk zijn de projecten Telesens, Koala en Meavita Thuis (TVfoon) altijd gescheiden gebleven, evenals het management van de drie projecten. Hierdoor zijn – voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen – ook de veronderstelde voordelen van het bij elkaar brengen van de concepten niet behaald.

10.149 Gevraagd of de samenwerking tussen Telesens en Meavita Thuis zich ooit heeft gematerialiseerd, geeft Vijg aan in zijn interview[1393] dat het een ingewikkeld verhaal is, mede vanwege de betrokkenheid van verschillende partners zoals leveranciers en *providers*.

(c) De totstandkoming van de overeenkomst tussen S&TZG en Impact

(i) Initiatief tot het aangaan van de overeenkomst met Impact

10.150 Zoals hierboven vermeld wordt er in het voorjaar van 2006 door vertegenwoordigers van STV en Meavita West gekeken naar een mogelijke aanvulling van het Telesens concept met het Meavita Thuis concept. Op 7 juni 2006 wordt door Van Venrooy en Fortuin aan Meuwese positief geadviseerd over Meavita Thuis als aanvulling, zij het dat er onder meer een gedegen analyse en acceptatie van kosten en opbrengsten diende te komen.

10.151 Uit de stukken blijkt dat Meuwese reeds eind mei 2006 contact heeft met Van den Bos van Impact over een mantelovereenkomst. Op 29 mei 2006 stuurt Van den Bos aan Meuwese een concept mantelovereenkomst per e-mail, met de volgende toelichting:

1393 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 37-38.

Met dank voor jouw bezoek van afgelopen vrijdag, heb ik de mantelovereenkomst met bijlagen zover klaar, dat ik ze bij deze aan jou kan toesturen. Dit in plaats van een voor-overeenkomst. Ik heb alles voor zover ik weet conform het besprokene verwoord.

10.152 Meuwese stuurt dit bericht op 1 juni 2006 door aan Dwarswaard (de advocaat in dienstbetrekking van S&TZG), met als tekst:

Een dik pak papier, voor een kans die ik evt. wil benutten als het met Meavita niet goed afloopt. Geheim dus. Maar ik wil graag dat je er naar kijkt en volgende week met mij bespreekt.

10.153 Hieruit blijkt dat Meuwese in contact is getreden met Impact over een mantelovereenkomst voordat Van Venrooy en Fortuin hun advies hadden gegeven over Meavita Thuis.

10.154 Het initiatief tot het aangaan van een overeenkomst met Impact vanuit S&TZG ligt volledig bij Meuwese.[1394] Dit ligt volgens Meuwese ook voor de hand gelet op het bestuursreglement van S&TZG en de werkverdeling tussen Meuwese en Kuiper, op basis waarvan innovatie als aandachtsgebied aan Meuwese was toebedeeld. De overige personen die in mei en begin juni waren betrokken bij de beslissing om al dan niet over te gaan tot het inkopen van het Meavita Thuis-concept (Dwarswaard, Fortuin, Van Venrooy), rapporteren daarover (voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen) alleen direct en alleen aan Meuwese. Overigens had Meuwese medio juni 2006 ook aangedrongen op betrokkenheid van niet teveel mensen, met het oog op de vertrouwelijkheid.

(ii) Ondertekening van de overeenkomst

10.155 Dwarswaard stuurt Meuwese op 6 juni 2006 een memo over de conceptovereenkomst die was toegestuurd door Van den Bos van Impact. In het memo gaat Dwarswaard onder meer in op het gebruiksrecht, leverings- en betalingstermijnen, zekerheden, exclusiviteit, garanties, geheimhouding, aansprakelijkheid, ontbinding, algemene voorwaarden en de SLA.

10.156 Op donderdag 15 juni 2005 bespreekt Dwarswaard de conceptovereenkomst met Van den Bos. De volgende ochtend stuurt Van den Bos Dwarswaard een gewijzigde versie van de overeenkomst. In een e-mail van die dag aan Meuwese geeft Van den Bos aan:

De meeting [met Dwarswaard] *was uiterst plezierig en ik heb uitvoerig e.e.a. kunnen uitleggen, zodat de inhoud van het contract nu ook voor Marco* [Dwarswaard] *duidelijk is. Marco* [Dwarswaard] *heeft deze*

1394 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 7.

ochtend ook de gewijzigde versie van mij ontvangen, zodat wat mij betreft een ondertekening van de overeenkomst kan plaatsvinden.

We hebben veel geld aan de voorkant geïnvesteerd om binnen hele korte tijd (8 maanden) een werkend product op de markt te zetten.

Er wordt nog steeds door ons doorgewerkt aan nieuwe applicaties in de zorg, zonder dat daar betaalde opdrachten van Meavita tegenover staan. Dit houdt in, dat de financiële druk heel hoog is. De bank (ABN AMRO) is bereid ons een krediet te verstrekken bij de ondertekening van het Sensire contract. Ik heb naar aanleiding van ons gesprek van 26 mei 2006 stoer geroepen, dat we op de 15e juni zouden gaan ondertekenen. Je zou me werkelijk een heel groot plezier doen, indien wij in het weekend of maandagmorgen of in de loop van de dag of 's avonds de handtekening kunnen zetten.

10.157 Dwarswaard laat op die vrijdag aan Meuwese weten dit "te kort door de bocht" te vinden. ICT-specialisten zouden volgens Dwarswaard eerst nog moeten beoordelen of de technische bijlagen en de SLA voldoende duidelijk en concreet waren. Ook had hij de door Van den Bos aangebrachte aanpassingen nog niet kunnen beoordelen.

10.158 Twee dagen later, op zondag 18 juni 2006, stuurt Dwarswaard Meuwese een memo met zijn commentaar op het concept voor de mantelovereenkomst (een concept dat overigens sterk overeenkwam met de inhoud van de mantelovereenkomst tussen Meavita en BFS), evenals een mark-up van de overeenkomst. Dwarswaard doet in zijn memo voorstellen voor verbeteringen van de positie van S&TZG voor wat betreft onder meer de duur van het gebruiksrecht, de duur van de exclusiviteit, het moment van de keuze voor opschaling naar 250.000 stuks en de aansprakelijkheidsbeperking. Over de service overeenkomst merkt hij op dat verscheidene aspecten daarin onvoldoende zijn geconcretiseerd. Hij vraagt zich verder af of het realiseerbaar is om uiterlijk per 1 juli 2007 (in een eerder concept stond zelfs 1 januari 2007) te beslissen over de afname van 250.000 extra kastjes. Dwarswaard wijst er voorts op dat er nog geen sprake was van een soort acceptatietest voordat er naar een volgende fase in de levering zou worden gegaan, hetgeen uiteindelijk wel is opgenomen in de mantelovereenkomst. Ook was het risico op faillissement van Impact volgens Dwarswaard niet afgedicht. Hij adviseert tot het aangaan van een escrow-overeenkomst, wat uiteindelijk op 2 maart 2007 gebeurt.[1395] Ten aanzien van de betalingstermijnen had Dwarswaard tijdens de eerdere bespreking getracht meer risicospreiding aan te brengen. Het aangepaste voorstel van Impact over de betalingstermijnen is volgens Dwarswaard reëel.

[1395] Zie punt 10.409.

10.159 Op maandag 19 juni 2006 vraagt Dwarswaard, mede op verzoek van Meuwese, input van Fortuin over de SLA en de technische bijlagen bij de overeenkomst. Na een scan van de technische bijlagen, en zonder de mantelovereenkomst zelf gezien te hebben, adviseert Fortuin aan Dwarswaard met kopie aan Meuwese om op basis van de toen voorliggende bijlagen geen overeenkomst aan te gaan. De informatie in deze bijlagen is volgens Fortuin te onduidelijk en laat teveel vragen onbeantwoord. Zijn advies luidt om een nadere overeenkomst op te stellen die de nodige details regelt ter invulling van een mantelovereenkomst. De volgende dag stuurt Fortuin Dwarswaard, die het bericht vervolgens doorzet naar Meuwese, nog enkele detailopmerkingen ter aanvulling op zijn eerdere, algemene commentaar. Fortuin vermeldt daarbij:

> *De lijn blijft daarmee overeind. Goede mantel maken en verder dingen in NO* [nadere overeenkomsten] *regelen, die meer tijd vragen en echt vragen om op dingen in te zoomen.*[1396]

10.160 Vervolgens wordt er op 21 juni 2006 een ongetekende[1397] intentieverklaring gestuurd door Meuwese aan Van den Bos, met daarin de intentie om voor 1 augustus 2006 volledige overeenstemming te bereiken over de afname van 30.000 kastjes en camera's (voor € 285,- per set) en over het gebruik van de infrastructuur (voor maximaal € 2 mln).

10.161 Meuwese geeft in zijn reactie op het Conceptverslag aan dat de reden voor de intentieverklaring is gelegen in de druk die Van den Bos zei te ondervinden van de bank.[1398] Uit een e-mail van Dwarswaard aan Meuwese van 20 juni 2006 blijkt dat Van den Bos om de verklaring had gevraagd en dat Dwarswaard hiervoor het concept heeft opgesteld. Dwarswaard vermeldt in een e-mail aan Meuwese:

> *Bijgaand tref je een korte intentieverklaring aan.*
>
> *Ron* [Van den Bos] *verzocht mij hierom. Ik vraag mij echter af of het genoeg is.*
>
> *In ieder geval heb ik het zo opgesteld, dat de partijen bij het niet bereiken van overeenstemming uit elkaar kunnen zonder schadevergoedingsplicht en dat zij gedurende de onderhandelingen niet met derden binnen de door jou omschreven gebieden kunnen praten over een samenwerking.*

1396 E-mail van Fortuin aan Dwarswaard van 20 juni 2006.

1397 Meuwese geeft in zijn reactie op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 13, aan dat hij betwijfelt of hij de intentieverklaring ooit heeft ondertekend. In zijn mail van 21 juni 2006 aan Van den Bos schrijft Meuwese dat hij het getekende exemplaar vanzelfsprekend per post op zal sturen. Onderzoekers beschikken niet over een getekende versie.

1398 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 10.

Ik heb wel de bedragen genoemd, die in de overeenkomst stonden, omdat het anders geen zin heeft het bij de bank neer te leggen.

10.162 Dwarswaard stuurt Van den Bos en Meuwese 's avonds op 22 juni 2006 de mantelovereenkomst met bijlagen met als toelichting: *zoals die vanmiddag zijn besproken en die ter ondertekening worden voorgelegd*. Meuwese geeft aan dat bij de bespreking waar Dwarswaard aan refereert in elk geval Dwarswaard, Fortuin en Van den Bos aanwezig waren.[1399]

10.163 In zijn reactie op het Conceptverslag stelt Meuwese dat een vergelijking van de verschillende conceptversies met de eindversie van de mantelovereenkomst duidelijk maakt dat allerlei door Dwarswaard van belang geachte wijzigingen zijn overgenomen.[1400] Meuwese stelt voorts:

Van alle wensen die Dwarswaard in zijn memo's uitte, is uiteindelijk alleen de aansprakelijkheidsbeperking als enige niet volledig ingewilligd. Op de onderdelen faillissementsrisico en exclusiviteit is sprake van een onderhandelingsresultaat, waarbij wel rekening is gehouden met de wensen van Dwarswaard (maar niet voor de volle 100%). Een en ander was voor Dwarswaard, getuige zijn e-mails van 22 juni (20:24 en 20:57), geen reden negatief te adviseren over het tekenen van de Mantelovereenkomst.[1401]

10.164 Op vrijdag 23 juni 2006, wordt vervolgens de mantelovereenkomst getekend, door Meuwese namens S&TZG en Van den Bos namens Impact. Tegen het eerdere advies van Fortuin van 19 juni 2006 in beschrijft de mantelovereenkomst slechts de hoofdlijnen en wordt nog steeds gewerkt met dezelfde bijlagen. Wel wordt tegemoetgekomen aan zijn advies om de *service levels* vast te leggen in een nadere overeenkomst en om een escrow-overeenkomst op te stellen ter veiligstelling van broncodes bij faillissement van Impact. Fortuin verklaart zich akkoord met het resultaat voorafgaand aan de ondertekening van de mantelovereenkomst. Op de avond van 22 juni 2006 schrijft hij namelijk in een bericht aan Dwarswaard, Van den Bos en Meuwese:

Nu nog ff snel door de resultaten van Marco [Dwarswaard] *van ons vruchtbare overleg vanmiddag gescand.*

- Mantelovereenkomst volgens mij netjes in lijn met al het besprokene.

- SLA moet onderdeel mantel worden dan klopt de rangorde van 1. mantel, plus SLA, inkoopvoorwaarden, FENIT voorwaarden netjes. In SLA kan dan staan als er strijd is tussen bepalingen mantel en SLA dat mantel prevaleert

---

1399 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 11.
1400 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 11.
1401 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 11.

Bijlage 1: in overeenstemming met wat we besproken hebben

Bijlage 2: idem

Bijlage 3: is niets in gewijzigd

Bijlage 4 en 5: zijn externe docu's waarnaar we verwijzen

Nou volgens mij kan de mantel door, en nu nog de laatste punten op de SLA. Edwin [Witvoet, Impact] *en ik hebben daarover morgen contact, voor de 28e af moet lukken, zoals ik dat nu zie.*

10.165 Dezelfde dag bevestigt Meuwese per brief aan Van den Bos de afspraak dat, in afwijking van hetgeen is bepaald in de mantelovereenkomst, de eerste betalingsverplichtingen van S&TZG pas ingaan nadat overeenstemming is bereikt over de SLA en de daarbij behorende bijlagen. Deze overeenstemming is bereikt op 28 juni 2006, nadat Dwarswaard de door Fortuin en Witvoet opgestelde SLA nog op een aantal juridische aspecten had aangepast.

(iii) Reden achter het moment van het aangaan van de overeenkomst

10.166 Onderzoekers hebben Meuwese gevraagd naar de reden achter de (grote) haast die lijkt te zijn gemaakt bij het aangaan van een overeenkomst met Impact. Meuwese verklaart hierover in zijn interview dat zij het contract getekend wilden hebben "*voordat het fusieproces zou klappen*". Een van de aanleidingen voor het aangaan van de overeenkomst was volgens Meuwese namelijk dat het een tactische zet was om concurrenten uit hun gebied te houden en een voorsprong in tijd te behalen.[1402]

10.167 Desgevraagd antwoordt Meuwese dat het klappen van de fusiebesprekingen met Meavita geen invloed had op de kansen om deze overeenkomst met Impact aan te gaan. Maar volgens Meuwese zou Meavita op dat moment misschien tegen Impact hebben gezegd dat zij hun voorkeursgebied wilden uitbreiden door iets te gaan doen met Utrecht en Apeldoorn. Volgens Meuwese was de tactische zet het voorkomen van een dergelijke uitbreiding in het gebied van S&TZG.[1403]

10.168 Van de Meeberg verklaart in zijn interview dat Meuwese dit later ook aan hem heeft gecommuniceerd:

Ja dat was 14 dagen na het tekenen van de intentieovereenkomst. Ongeveer 14 dagen. […]

Het was ongeveer 14, 15 juni dat dit…of 16, maar in ieder geval heeft hij dat getekend en de volgende dag heb ik met hem gesproken. Nou ja, toen zei hij: je kent mijn droom. Ik wil die TVfoon neerzetten en

---

1402 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 145-146.
1403 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 146.

100.000 en we gaan het veroveren. Ik zei: "Waarom heb je mij niet in kennis gesteld?" Nou, toen kwam het echte verhaal er uiteindelijk uit. Dat duurde wel even, maar het echte verhaal was dat hij veronderstelde dat die bang was dat de fusie niet door zou gaan door al het gedoe wat er was over posities en dat - wat er ook gebeurde - hij was de geestelijke vader van de TVfoon en hij zou het hebben. En dat was de reden. En als hij niet getwijfeld had of de fusie wel door zou gaan, dan had die het misschien niet gedaan, want hij wist natuurlijk uit Den Haag: er zijn kastjes genoeg. Dat is het verhaal toen geweest. En ik heb gezegd dat ik daar heel erg in teleurgesteld was, dat ik dit soort dingen niet van anderen wil horen. Maar dat hij me dat had moeten vertellen. Nou dat kon hij begrijpen. Hij heeft gezegd dat de communicatie daarover beter zou worden.[1404]

10.169 Onderzoekers hebben Van de Meeberg gevraagd naar de exacte datum van dit gesprek omdat de intentieverklaring tussen S&TZG en Impact niet medio juni maar op 21 juni 2006 is gedateerd (en de mantelovereenkomst twee dagen later is getekend). Van de Meeberg verklaart[1405]:

Ik had in mijn hoofd dat het contract getekend was op 14, 15, 16 juni en ik heb, dat is het nadeel van die digitale agenda's, ik kan het niet nakijken wanneer Van den Bos bij me geweest is. En hij vertelde mij dat het 14 dagen geleden dat contract getekend was dus ik kan alleen maar terugrekenen. Toen dacht ik van: nou, ongeveer 30 juni nou kan hij gezegd hebben: de intentieovereenkomst is toen getekend en 14 dagen later was alles al getekend, dat kan ik niet reconstrueren. […]

Het enige wat ik heel zeker weet is dat het een voldongen feit is. Het is niet zo van: ik kan er nog onderuit.

10.170 Het valt op dat de overeenkomst vanuit S&TZG door Meuwese met zoveel spoed is aangegaan vanuit de kennelijke gedachte dat bij het mislukken van de fusiegesprekken, S&TZG mogelijk niet meer zou kunnen tegenhouden dat Meavita West het TVfoon-project zou uitbreiden tot in het gebied van S&TZG. Hierbij valt een aantal zaken op:

(1) De laatste discussiepunten omtrent de personele bezetting van RvB en RvC na de fusie waren definitief opgelost tijdens een gesprek tussen Hermans en Meuwese op 10 mei 2006. De gemaakte afspraken zijn vastgelegd in een document dat op 21 juni 2006 is ondertekend door Meuwese[1406] en Van de Meeberg (als voorzitters RvB) en door Hermans (voorzitter RvT) en Koopmans (voorzitter RvC) en in de gezamenlijke vergadering van de

---

1404 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 93.

1405 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 96.

1406 Meuwese geeft aan in zijn reactie op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 13, dat het betreffende document weliswaar gedateerd is op 21 juni 2006 en dat zijn handtekening er onder staat, maar dat hij in werkelijkheid op 21 juni 2006 niet aanwezig was bij de ondertekening.

RvB's van Meavita West en S&TZG op 22 juni 2006 wordt uitgewisseld. Het samenvattend verslag van deze vergadering vermeldt:

> *Daan overhandigt aan Theo twee getekende overeenkomsten, waarin de afspraken tussen de besturen c.q. toezichthouders tussen Meavita en Sensire zijn vastgelegd. Een tweetal tekstuele correcties zijn door Daan aangebracht en worden toegelicht. Deze correcties zijn akkoord.*
>
> *De aanwezigen feliciteren elkaar met het behalen van dit resultaat.*

In dit licht kunnen onderzoekers het verhaal van Meuwese niet plaatsen dat op het moment van aangaan van de overeenkomst met Impact het doorgaan van de fusie nog allerminst zeker was.[1407] Meuwese heeft de dag na de bovengenoemde vergadering de overeenkomst met Impact getekend.

(2) Voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen, bestond er geen concreet voornemen voor Meavita West om het contract uit te breiden naar een groter exclusiviteitgebied. Bovendien lijkt zeer wel mogelijk dat BFS/Impact daar tegenover dan aanspraak had gemaakt op een opschaling in het aantal af te nemen kastjes. Zoals op dat moment ook bekend bij Meuwese, waren er bij Meavita West ruim negen maanden na ondertekening van het contract met BFS nog nauwelijks kastjes uitgerold.[1408]

Meuwese merkt op[1409] dat hij uit zijn periode bij Meavita West op de hoogte was van het feit dat (i) met Impact was afgesproken dat zij alleen met andere zorgaanbieders in zee zouden gaan in overleg met Meavita, en (ii) één van de concurrenten, Evean/Icare (actief binnen het werkgebied van S&TZG), al verregaande interesse had getoond in Meavita Thuis. Dit blijkt uit een bericht van Vijg aan Meuwese en Van de Meeberg van 17 januari 2006 over een overleg dat was gevoerd met Impact. Dit bericht vermeldt:

> […] *in het kader van het bredere perspectief, zal de leverancier alleen met andere partijen, zorgaanbieders, praten in aanwezigheid van "Meavita Thuis" en zal nooit een deal worden gesloten met een andere partij in de zorgketen dan na overleg met Meavita, in het licht van het bredere partnership*.

1407 Meuwese merkt op dat de RvB en de RvC van S&TZG er gelet op het moeizame traject voorafgaand aan 21 juni 2006 rekening mee bleven houden dat de fusie ondanks de afspraken over de personele bezetting toch nog zou klappen. Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – Tvfoon, p. 14-15.

1408 Overigens liet Meuwese aan de groepsdirecteuren op 6 juni 2006 weten dat de uitrol van de kastjes, in elk geval de 5.000 voor alarmeringsklanten, bij Meavita West 4 maanden zou duren. Zie punt 10.179.

1409 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 15.

Onderzoekers merken op dat indien deze afspraak nog gold op het moment van het aangaan van de mantelovereenkomst met S&TZG, Impact deze afspraak heeft geschonden en Meuwese gezien zijn bovengenoemde wetenschap kennelijk van deze schending op de hoogte was. Dit wordt overigens niet opgebracht door Van de Meeberg tijdens de vergadering van de RvB's van Meavita West en S&TZG van 22 juni 2006, wanneer Meuwese melding maakt van het bestaan van een voorovereenkomst tussen Impact en S&TZG voor uitrol in het gebied van S&TZG.[1410]

(2) Onderzoekers hebben Meuwese gevraagd of het mogelijk was om de exclusiviteit veilig te stellen, al is het voor de periode van het uitonderhandelen van een gedegen overeenkomst, zonder direct een verplichting tot afname van (een groot aantal) kastjes aan te gaan. Meuwese verklaart[1411] hierover in zijn interview:

> *Daar waren ze naar mijn mening niet toe bereid, want zij wilden natuurlijk ook* business *en meters maken. […]*
>
> *Het zal vast langsgekomen zijn.*

(3) De afname van twee keer 15.000 kastjes is in het contract afhankelijk gesteld van de acceptatie van de kastjes voor personeel en klanten door Meavita West. Het is de vraag hoe deze afhankelijkheid van een acceptatie door Meavita West zich verhoudt tot vrees voor concurrentie met ditzelfde Meavita West als de belangrijkste reden voor de aanschaf van de kastjes op dat moment.

(4) Het samenvattend verslag van de RvB-vergadering van 4 juli 2006 vermeldt dat Meuwese contact met Meavita West zou opnemen voor het (gedeeltelijk) vrijmaken van Vijg zodat hij het project ook bij S&TZG zou kunnen trekken. Een gezamenlijke projectleider lijkt slecht te passen in het door Meuwese geschetste beeld van mogelijke concurrentie tussen S&TZG en Meavita West om gebieden waar zij de TVfoon zouden uitzetten**.**

(iv) Betrokkenheid van medebestuurder Kuiper

10.171 Volgens het Treasury Statuut (beschreven in Hoofdstuk 5, onderdeel H.) van S&TZG was er een vaststellingsbesluit van de RvB vereist voor investeringen boven de € 5 mln. De overeenkomst met Impact behelst een financiële verplichting van € 10,55 mln, te weten € 2 mln voor de centrale infrastructuur en twee keer € 4,275 mln voor de 30.000 kastjes.[1412] Concerncontroller Te Brake schrijft in zijn memo

---

1410 Zie punt 10.183.

1411 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 148.

1412 Zie voor de precieze inhoud van de overeenkomst hierna punten 10.240 e.v.

van 5 juli 2006 aan de RvB dat door de omvang van het project de overeenkomst vastgesteld dient te worden door de RvB.

10.172 Meuwese en Kuiper vormen op het moment van het aangaan van de overeenkomst met Impact samen de RvB van S&TZG. Meuwese verklaart in zijn memo aan onderzoekers dat hij vooraf met Kuiper heeft overlegd over het aangaan van de overeenkomst en dat Kuiper vooraf telefonisch heeft ingestemd met het sluiten van de overeenkomst: [1413]

> *Het was een gezamenlijk besluit van beide bestuurders (*[Meuwese] *en Kuiper.* [Meuwese] *heeft altijd intensief met Kuiper samengewerkt en deze samenwerking heeft hij ook altijd als prettig ervaren. Innovatie was het primaire aandachtsgebied van* [Meuwese]*, maar Kuiper was bijvoorbeeld portefeuillehouder van het Koala-project. Projecten zoals het TVfoon-project waren dus bekend terrein voor haar. Kuiper onderschreef het grote belang van de mogelijkheden die TVfoon wél bood (en Telesens niet).* [Meuwese] *kan zich herinneren de hoofdlijnen van de conceptovereenkomst in Hattem tijdens informeel overleg met Kuiper te hebben besproken.* [Meuwese] *sprak met Kuiper af dat hij zou proberen met Impact een deal tot stand te brengen, en dat hij daartoe eerst juridisch advies zou inwinnen bij Dwarswaard.* [Meuwese] *kan zich voorts herinneren dat Kuiper ten tijde van het (buiten vergadering genomen) besluit met vakantie was, en dat hij haar heeft gebeld op het moment dat duidelijk was dat het contract met Impact kon worden getekend. Haar reactie was: 'Doen!'*[1414]
>
> *Met Kuiper heeft dus zowel vóór (overleg te Hattem) als tijdens haar vakantie afstemming plaatsgevonden.*

10.173 In zijn interview verklaart Meuwese nader over de precieze communicatie tussen hem en Kuiper voorafgaand aan de ondertekening van de overeenkomst: [1415]

> *U was op zoek van, wanneer is dat besluit nou precies genomen. Dat kan ik u niet precies vertellen, dat heb ik je net al gezegd. Maar het blijkt wel dat we begin juni al in de RvB, Kuiper en ik, praten over wat ik maar een tactische en een inhoudelijke zet noem en dat dat in de maand juni is opgepakt door advisering, juristen, techneuten. Kuiper is eind juni, de precieze datum kan ik niet traceren, ... op een fietsvakantie aan de Bodensee en ik weet nog dat ik tegen haar zei, wat moeten we nu, want het tij begint te dringen. Want als de fusie ontploft, dan moeten we eigenlijk de handtekeningen gezet hebben en toen zei ze, bij de Bodensee ging ze fietsen en ben ik goed telefonisch bereikbaar. Dus conform afspraak, ben ik toen verder gegaan, de mogelijkheid*

1413 Memo van Meuwese aan onderzoekers, 27 juli 2012.

1414 In zijn reactie op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 17, geeft Meuwese aan dat Kuiper zou hebben gereageerd met "*Doen*!" op 22 juni 2006, na de RvB-vergadering van die datum en op het moment dat Kuiper op het punt stond om met vakantie te gaan, of al op vakantie was.

1415 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 144-145.

bekeken of er een overeenkomst te sluiten was en hoe die er uit zou moeten zien. Dat blijkt ook uit de advisering van Dwarswaard, waarin we teksten aanpassen en zo, en volgens mij had Dwarswaard ook nog extern advies ingewonnen daarover.

[…] *ik weet dat op het* moment suprême*, ik Kuiper gebeld heb en heb gezegd, iedereen, ik citeerde net ook, unanieme conclusie is dat er niks enzovoort. Dat unaniem geadviseerd wordt. Positief geadviseerd wordt en toen heeft ze tegen mij gezegd, en hebben wij afgesproken dat ik zou gaan tekenen.* […]

Ik weet niet hoe diep die gesprekken toen geweest zijn, omdat ik mij toen ook niet kon voorstellen dat wij zes jaar later daar op deze manier nog naar andere dingen moesten kijken.

10.174 Kuiper verklaart daarentegen dat zij voorafgaand aan de ondertekening van het contract met Impact hier nooit met Meuwese over heeft gesproken en hiermee niet heeft ingestemd. In het memo van Josephus Jitta (haar raadsman) van 25 juni 2012 over haar voorafgaande betrokkenheid in de besluitvorming staat hierover:

Volgens Meuwese is door beide leden van de Raad van Bestuur in mei/juni 2006 een besluit tot het investeren in TVfoon genomen. Dat besluit is volgens Meuwese neergelegd in de Notulen van de Raad van Bestuur van 4 juli 2006 en zou ook met de Raad van Commissarissen zijn gecommuniceerd. Besluitvorming door de Raad van Bestuur zou hebben plaatsgevonden vóór 23 juni 2006, de datum waarop de overeenkomst met Impact kennelijk getekend is.[1416] *Kuiper herinnert zich niet in het kader van de voorbereiding van het begin juli 2006 met betrekking tot TVfoon genomen besluit een uitgebreide onderbouwing te hebben gezien. Zij realiseert zich dat zij, omdat Meuwese het TVfoon-project als het ware meebracht, waarschijnlijk te veel op zijn kennis van dat project maar vooral ook zijn* drive *te zijn afgegaan en te weinig naar de onderbouwing van het project te hebben gevraagd.*

[…] *De latere bevestiging van een/het buiten vergadering door de Raad van Bestuur genomen besluit zoals opgenomen in de notulen van de vergadering van de Raad van Bestuur van 4 juli 2006, zou niet beoogd hebben de ondertekening van de overeenkomst met Impact met terugwerkende kracht te 'ratificeren', maar de vastlegging te zijn van een eerder door de Raad van Bestuur genomen besluit hebben beoogd. Koopmans c.s. sluiten niet uit dat Meuwese dit bedoeld heeft. Mevrouw Kuiper sluit echter wel uit, dat dit zo tussen Meuwese en haar is besproken en dat Meuwese zijn gedachten over dit onderwerp met haar heeft gedeeld. Mevrouw Kuiper was in de periode dat het besluit buiten vergadering genomen zou zijn met vakantie en Meuwese heeft met haar voor 23 juni 2006 toen de overeenkomst met Impact werd aangegaan nooit daarover gesproken. Voor het aangaan van de overeenkomst met*

1416 Het memo vermeldt hier in een voetnoot: "*De mantelovereenkomst is destijds niet met mevrouw Kuiper of met de Raad van Commissarissen gedeeld.*"

> *Impact heeft mevrouw Kuiper niet ingestemd met het aangaan van die overeenkomst of het aangaan door de Stichting van de daaruit voortvloeiende investeringsverplichting* […].

10.175 In haar interview bevestigt Kuiper dat zij niet wist dat er een contract was getekend op het moment dat zij na terugkomst van vakantie terugkoppeling van Meuwese kreeg van de gesprekken die hij had gehad: [1417]

> *Dat was mij ook niet verteld. Dat is mij toen ook niet op die manier verteld. Ook later niet toen we het erover hadden.*

10.176 De onderzoekers constateren dat Meuwese en Kuiper elkaar tegenspreken waar het gaat om de vraag of voorafgaand aan het ondertekenen van de overeenkomst met Impact (i) Meuwese Kuiper op de hoogte heeft gebracht van de voorliggende overeenkomst en (ii) Kuiper heeft ingestemd met de ondertekening van het contract door Meuwese. Onderzoekers constateren ook dat er tussen beide bestuurders in juni 2006 is gesproken over afspraken tussen S&TZG en Impact. Het samenvattend verslag van de RvB-vergadering van 6 juni 2006, waarbij Kuiper en Meuwese beiden aanwezig waren, vermeldt:

> *Meavita Thuis: een verslag van de wederzijdse bezoeken tussen Sensire/TZG en Meavita; de potentie van Meavita Thuis is veel groter. Theo heeft – onder voorbehoud van goedkeuring – afspraken gemaakt over de voorsprong in tijd (tot 2008) inzake het uitzetten van dit product. Uitgangspunt is het uitzetten van circa 30.000 stuks onder eigen personeel en onder alarmeringsklanten. Deze gedachte wordt gedeeld met Jerry, Bart en Rolf, waarna verdere besluitvorming zal plaatsvinden.*

10.177 Meuwese verklaart in zijn interview over de woorden "onder voorbehoud van goedkeuring" dat dit slaat "*op het feit dat de RvB daar alsdan afspraken over moet maken*".[1418] In zijn reactie op het Conceptverslag[1419] geeft Meuwese aan dat deze uitleg tijdens het interview een vergissing betreft. Met de woorden "onder voorbehoud van goedkeuring" is volgens Meuwese bedoeld de (aan het bestuur van S&TZG gebleken) succesvolle projectimplementatie in Den Haag.

10.178 De onderzoekers merken op dat Meuwese reeds een week voor de RvB-vergadering van 6 juni 2006 een concept-mantelovereenkomst had ontvangen van Van den Bos.[1420] Het samenvattend verslag maakt geen melding van het bestaan van een conceptovereenkomst, maar wel van "gemaakte afspraken" en daarmee kan zijn gedoeld op de afspraken zoals vastgelegd in de conceptovereenkomst. Evenwel menen de onderzoekers dat de bewoordingen *"uitgangspunt is het uitzetten van circa*

1417 Interview met Kuiper van 11 mei 2012, p. 117.
1418 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 138.
1419 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 16.
1420 Zie punt 10.151.

30.000 stuks" vager is dan, en niet tot uitdrukking brengen, dat er een conceptovereenkomst voorligt waarin S&TZG zichzelf onder voorwaarden verplicht om 30.000 kastjes af te nemen.

10.179 Op dezelfde dag, 6 juni 2006, vindt er een concernberaad plaats waar zowel Meuwese als Kuiper en de verschillende groepsdirecteuren aanwezig zijn. Het samenvattend verslag van dit beraad vermeldt:

> *8. Meavita Thuis / Telesens*
>
> *Theo geeft een toelichting. Er zijn overeenkomsten tussen Meavita Thuis en Telesens. Het voordeel van Meavita Thuis is het communicatiekanaal. Voor 10 euro per maand kunnen de ca. 5000 medewerkers internetten via de kabel en telefoneren. Bijkomend voordeel is dat onderling gecommuniceerd kan worden. Over 4 maanden zal het tevens geïnstalleerd zijn bij alle 5000 alarmeringsklanten van Meavita.*
>
> *De raad van bestuur maakt de groepsdirecteuren deelgenoot van de tactische acties die in dit verband zijn uitgezet.*
>
> *De directeuren tonen zich positief ten aanzien van deze acties.*

10.180 Meuwese verklaart over dit concernberaad in zijn interview dat deze tactische acties bedoeld waren om concurrentie van partijen als Meavita West (als de fusie niet door zou gaan) en Menzis in het eigen gebied voor te zijn:

> *En wij hebben toen in de RvB-vergadering besloten, om te gaan bezien, of wij een contract zouden kunnen sluiten waarbij we twee dingen zouden doen. Als de Meavita fusie met Sensire niet door zou gaan, dat we Meavita voorlopig uit ons gebied zouden kunnen houden. En als de fusie wel door zou gaan, dat we dan in staat zouden zijn, om het simpel te zeggen, de zaak bij elkaar te voegen en er allebei sterker uit te komen. Dus met Kuiper.*[1421]

10.181 Desgevraagd bevestigt Meuwese dat de "tactische acties" waar de groepsdirecteuren deelgenoot van zijn gemaakt, slaan op het bezien of er een contract gesloten kon worden. Zoals hiervoor opgemerkt, was er reeds op 29 mei 2006 een concept-mantelovereenkomst aan Meuwese toegestuurd met daarin een duidelijke, voorwaardelijke afnameverplichting voor een groot aantal kastjes.

10.182 Onderzoekers menen dat het op grond van de formuleringen uit het samenvattend verslag van de RvB-vergadering en van het concernberaad, beide van 6 juni 2006, waarschijnlijk is dat Meuwese heeft medegedeeld dat hij "onder voorbehoud van goedkeuring" afspraken heeft gemaakt over exclusiviteit. Onderzoekers hebben geen

---

[1421] Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 137.

aanwijzingen gevonden dat Meuwese daarbij heeft medegedeeld dat er een concrete conceptovereenkomst voorlag voor het aanschaffen van de infrastructuur en enkele tienduizenden kastjes. In elk geval maakt het samenvattend verslag geen melding van een dergelijke mededeling.[1422]

10.183 Op 22 juni 2006, de dag waarop Dwarswaard aan Meuwese en Van de Bos de mantelovereenkomst toestuurt voor ondertekening, vindt er een vergadering plaats tussen de RvB's van Meavita West en S&TZG, met als aanwezigen Meuwese, Kuiper, Van de Meeberg, Schoenmakers en Klein. Het samenvattend verslag van deze vergadering vermeldt:

> *Actualiteiten*
>
> *Daan* [van de Meeberg]
>
> *- Meavita thuis: melding van problemen met de levering van de setup boxen. Naar aanleiding van dit bericht meldt Theo* [Meuwese] *een voorovereenkomst inzake de verdere uitrol van dit systeem in de (potentiele) werkgebieden van Sensire/TZG.*

10.184 Het bevreemdt onderzoekers dat er blijkens het samenvattend verslag verder geen vragen zijn gesteld over de inhoud van de voorovereenkomst of over het gevolg dat aan de voorovereenkomst gegeven zou worden. In elk geval blijkt uit dit samenvattend verslag dat Kuiper op 22 juni 2006 op de hoogte was van het bestaan van "een voorovereenkomst" tussen S&TZG en Impact. Overigens geeft Meuwese aan zich niet te herinneren dat er daadwerkelijk een 'voorovereenkomst' was.[1423]

10.185 Tussen Meuwese en Kuiper bestaat eveneens een verschil van mening over de vraag of Kuiper achteraf heeft ingestemd met het aangaan van de overeenkomst met Impact. Volgens Meuwese is het "buiten vergadering genomen besluit" door de RvB genomen voorafgaand aan de RvB-vergadering van 4 juli 2006. Als gezegd verklaart Meuwese dat hij de exacte datum waarop het besluit was genomen niet weet, hij meent eind juni, misschien 1 juli. [1424]

10.186 Onderzoekers merken op dat de overeenkomst met Impact door Meuwese is aangegaan op 23 juni 2006. Kuiper was de week voorafgaand aan de RvB-vergadering van 4 juli 2006 op vakantie; dat moet de week zijn geweest tussen zaterdag 24 juni en zondag 2 juli 2006.

1422 Meuwese is van mening dat de hoofdlijnen van de conceptovereenkomst wel aan bod zijn gekomen en dat dit tot uitdrukking is gebracht door het vermelden van "afspraken" en "30.000 stuks". Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 16.

1423 Memo van Meuwese, 27 juli 2012, p. 17.

1424 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 140.

10.187 Naast Meuwese en Kuiper waren ook Klein (bestuurssecretaris/notulist) en Te Brake (concerncontroller) aanwezig bij de RvB-vergadering van 4 juli 2006. Te Brake schrijft de dag na de bewuste RvB-vergadering dat het TVfoon-project tijdens de vergadering "zeer kort" ter sprake kwam.[1425] Meuwese zelf stuurt Klein de dag na de vergadering per e-mail een tekst bedoeld voor het samenvattend verslag met als toelichting: "*een handreiking voor het verslag RvB op dit punt. Het ging snel en wellicht niet altijd duidelijk*."

10.188 Uit het samenvattend verslag blijkt dat de RvB-vergadering van 4 juli 2006 in totaal een uur en een kwartier heeft geduurd, in welke tijd er acht inhoudelijke agendapunten zijn behandeld en Meuwese daarnaast - als onderdeel van de rondvraag – is ingegaan op het TVfoon-project.

10.189 De "handreiking" van Meuwese is integraal in het samenvattend verslag van de RvB-vergadering van 4 juli 2006 opgenomen. Dit samenvattend verslag is blijkens het samenvattend verslag van de RvB-vergadering van 10 juli 2006) ongewijzigd vastgesteld. De handreiking luidt als volgt:

> *TVfoon*
>
> *(bevestiging van een buiten een reguliere RvB-vergadering genomen besluit)*
>
> *In het kader van de gedane investeringen in Telesense en Koala en de ontwikkelingen binnen Meavita met "Meavita Thuis" is er de afgelopen tijd door groepsdirecteuren, Sensivation, informatiemanager en jurist veel overleg geweest over de potenties van de onderscheiden onderdelen en de mogelijke combinatie.*
>
> *Unanieme conclusie is dat de mix (Meavita "low-front" en B2C) en Telesense (en Koala, "high-end" en B2B) veel meer mogelijkheden biedt dan het verder uitwerken van de Telesense en Koala opties, zonder marketing-optie, welke met name door Meavita Thuis wordt geboden.*
>
> *Voorts is de afgelopen tijd in het kader van het mogelijk niet doorgaan van de fusie met Meavita door de RvB besloten de optie uit te werken om in het gebied dat niet door het contract tussen Meavita en Impact wordt afgedekt, te trachten met Impact een overeenkomst aan te gaan, waardoor in dat geval wij ons positioneren als een speler die, in ons huidig werkgebied en een aantal beoogde territoriale opties, een voorsprong aan Sensire/TZG verschaffen ten opzichte van spelers als Evean en Thebe.*
>
> *In dat kader is thans een aantal punten aan besluitvorming onderhevig.*

1425 Memo van Te Brake aan de RvB van S&TZG van 5 juli 2006.

De essentie van de overeenkomst omvat een drietal elementen.

1. Een overeenkomst aan te gaan voor de (verdere) ontwikkeling van infrastructuur en software, die ons in staat stellen à la Meavita en bij doorgaan van de fusie complementair aan het bij Meavita ontwikkelde, operationeel maken van de TVfoon. Zulks onder de voorwaarde dat S/S&TZG een voorsprong in tijd krijgen op concurrenten tot 31 december 2007 in benoemde gebieden. In 5 termijnen zal conform hetgeen daarover in het contract en SLA is bepaald, dit een investering vragen van 2 mln., ex BTW.

2. Indien de applicatie ten behoeve van de medewerkers door Meavita als conform afspraak is geaccepteerd en deze acceptatie door onze specialisten is bevestigd, zullen wij, alsdan een opdracht verstrekken van ca. 15.000 setupboxen (en direct bijbehoren) ad. 285 per stuk. Totaal 2,55mln ex BTW.[1426]

3. Indien de applicatie ten behoeve van de alarmeringsklanten door Meavita als conform afspraak is geaccepteerd en deze acceptatie door onze specialisten is bevestigd, zullen wij, alsdan een opdracht verstrekken van ca. 15.000 setupboxen (en direct bijbehoren) ad. 285 per stuk. Totaal 2,55mln ex BTW.

Met Meavita zal overlegd worden over het (gedeeltelijk) vrijmaken van Frank Vijg om dit project ook bij S/TZG te trekken. Zijn eerste taak zal dan zijn een business case *op te stellen en een plan van aanpak inhoudende communicatie met en betrokkenheid van de medezeggenschap. En besluitvorming rond de effectuering van het onder 2 en 3 genoemde ten behoeve van de RvB voor te bereiden.*

10.190 Onderzoekers merken op dat de zin *"In dat kader is thans een aantal punten aan besluitvorming onderhevig"* in combinatie met punt 1 *"Een overeenkomst aan te gaan"* ten onrechte de indruk kan wekken dat de overeenkomst niet reeds was aangegaan. Meuwese licht dit als volgt toe in het memo van Griffith (zijn raadsman) aan onderzoekers van 27 juli 2012:

> *Bij het lezen van deze bewoordingen moet men zich realiseren dat de notulen hier een in het verleden – vóór 23 juni 2006 (datum overeenkomst met Impact) – buiten vergadering genomen besluit weergeven.*

10.191 Het is juist dat de eerste zin – vermeld tussen haakjes – luidt *"(bevestiging van een buiten een* reguliere *RvB-vergadering genomen besluit)"* en hieruit kan worden afgeleid dat er reeds een besluit was genomen. Het bevreemdt de onderzoekers

---

[1426] Het is onderzoekers niet bekend waarom Meuwese met de berekening 15.000 x € 285,- per stuk uitkomt op € 2,55 mln in plaats van op € 4, 275 mln. Deze fout wordt overgenomen door Te Brake in het memo van 5 juli 2006 aan de RvB.

echter dat niet is vermeld wanneer en door wie het besluit dat werd bevestigd precies is genomen.[1427]

10.192 Kuiper geeft in haar interview aan dat zij het beeld had gekregen dat Meuwese: [1428]

> *rondom de infrastructuur een afspraak gemaakt had die hij ter besluitvorming aan de RvC zou voorleggen en dat we daarna een business case zouden ontwikkelen met betrekking tot de ontwikkeling van de content. En als je naar de notulen van 4 juli* […] *kijkt,* […] *dan zie je drie punten. Nou van het eerste punt dacht ik, dat is het punt met betrekking tot die infrastructuur en punt 2 en 3 dat zijn punten die nog verder uitgewerkt moeten worden, want daar zou Frank Vijg ook voor aan worden getrokken als projectleider. Maar dat was mijn beeld toen.*

10.193 Kuiper verklaart verder dat zij – mede door de term "mantelovereenkomst" de indruk had dat de door Meuwese gemaakte afspraak over de infrastructuur een niet bindende intentieovereenkomst betrof, die bovendien nog aan de RvC zou worden voorgelegd. Ten aanzien van de andere twee onderdelen (elk betreffende 15.000 kastjes) is uit de verklaring van Kuiper op te maken dat daarover (in elk geval volgens haar indruk destijds) ook nog besluitvorming van de RvB zou moeten plaatsvinden op basis van een nog op te stellen *business case*.[1429]

10.194 Onderzoekers constateren dat de in het samenvattend verslag verwerkte handreiking inderdaad de indruk wekt dat sprake is van drie gescheiden investeringen (infrastructuur, eerste tranche van 15.000 kastjes en tweede tranche van 15.000 kastjes) en die investeringen voorwerp waren van separate besluiten: een reeds buiten vergadering genomen besluit ten aanzien van de infrastructuur en twee nog te nemen besluiten over 15.000 kastjes.[1430]

10.195 Echter, de Mantelovereenkomst biedt voor dit onderscheid tussen genoemde drie onderdelen naar het oordeel van onderzoekers geen grondslag. De overeenkomst bepaalt in de artikelen 6.1 en 6.2:

> *6.1 Het prijsvoorstel voor de eerste 30.000 producten bedraagt 230 euro per stuk voor de SetTopBox en €55 per stuk voor de Videocamera's en voor de Centrale Infrastructuur met software en Database een bedrag van €2 miljoen. Sensire zal de overeengekomen prijs betalen conform het betalingsschema in bijlage III.*

1427 Overigens betoogt Meuwese dat "bevestiging" niet slaat op een ratificatie van het besluit met terugwerkende kracht maar op een vermelding van het besluit ten behoeve van het rapport. Voorts geeft Meuwese aan dat er vele RvB-notulen zijn aan te wijzen waarin genomen besluiten worden bevestigd zonder nadere aanduiding van plaats en persoon. Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 18.

1428 Interview met Kuiper van 11 mei 2012, p. 118.

1429 Interview met Kuiper van 11 mei 2012, p. 118.

1430 Zo wordt in de beschrijving van de onderdelen 2. en 3 vermeld: "*zullen wij, alsdan een opdracht verstrekken van ca. 15.000 setupboxen*".

6.2 De levering door Impact aan Sensire van de eerste 15.000 producten (gepland in de periode september 2006 tot en met december 2006) is bedoeld voor het personeel van Sensire en kan aanvangen na acceptatie door Sensire van de centrale software, database en infrastructuur. Vanaf 1 juli 2006 zal aangevangen worden met de levering en installatie van de Centrale infrastructuur en opbouw van de Centrale Database.

De levering en betaling van de eerste 15.000 producten zal pas plaatsvinden, nadat Impact schriftelijk aantoont, dat Meavita de eerste exemplaren van de SetTopBox inclusief videocamera voor haar personeel heeft goedgekeurd en geaccepteerd. De tweede levering van 15.000 producten door Impact aan Sensire is bedoeld voor de klanten van Sensire en zal beginnen in januari 2007 en duurt tot en met juni 2007. De levering en betaling van de tweede 15.000 producten zal pas plaatsvinden, nadat Impact schriftelijk aantoont, dat Meavita de eerste exemplaren van de SetTopBox inclusief videocamera voor haar klanten heeft goedgekeurd en geaccepteerd.

De levering van de 30.000 producten wordt nader in bijlage II beschreven.

10.196 Hieruit maken onderzoekers op dat de verplichting tot afname van de twee tranches van 15.000 kastjes elk slechts onderworpen is aan de voorwaarden van (i) acceptatie door S&TZG van de infrastructuur, en (ii) acceptatie van hetzelfde type kastje door Meavita West. S&TZG had het derhalve - indien de infrastructuur zou voldoen en het systeem bij Meavita West (op eenzelfde of dezelfde infrastructuur) zou werken - niet meer in haar macht om (zonder contractbreuk) van de investering in de twee tranches af te zien.

10.197 Dit betekent volgens onderzoekers dat de verplichting tot investering in alle drie de onderdelen is aangegaan en daarom ook dat de handreiking een onjuiste voorstelling biedt van de juridische positie van S&TZG jegens Impact. Mogelijk is die voorstelling gemotiveerd door de wens om te voorkomen dat de overeenkomst met Impact (op dat moment) de goedkeuring van de RvC zou behoeven, die immers vereist was voor investeringen van meer dan € 5 mln.

10.198 Bij de bespreking van de vraag wie wanneer heeft geweten van en heeft ingestemd met de verplichtingen uit de mantelovereenkomst, dient derhalve met het bovenstaande rekening te worden gehouden.

10.199 De indruk van Kuiper dat er ten aanzien van de kastjes nog geen definitief besluit was genomen, kan eveneens zijn gewekt in twee gezamenlijke vergaderingen van de RvB's van Meavita West en S&TZG, waarin Meuwese volgens het samenvattend verslag van de vergadering van 4 juli 2006 sprak over "*binnenkort te nemen besluiten over de verdere implementatie van het* [TVfoon-]*project*" en over het

uitzetten van kastjes door S&TZG sprak met de aanduiding een "*voorgenomen besluit*".

10.200 Ten aanzien van de aanschaf van de kastjes was Kuiper naar eigen zeggen in de veronderstelling dat hier nog besluitvorming voor vereist zou zijn. De tekst van Meuwese die is opgenomen in het samenvattend verslag, vermeldt ook dat een taak van Vijg zou zijn *"besluitvorming rond de effectuering van het onder 2 en 3 genoemde ten behoeve van de RvB voor te bereiden"*. Uit het voorgaande volgt dat onderzoekers de Mantelovereenkomst zo lezen dat de acceptatie van de infrastructuur door S&TZG de enige besluitvorming is die op grond van die overeenkomst nog noodzakelijk was voor "de effectuering van de effectuering van het onder 2. en 3. genoemde". Dat is echter niet de indruk die met de bewoordingen van handreiking wordt gewekt.

10.201 Meuwese bevestigt in zijn interview dat de opdracht tot afname inderdaad reeds was gegeven met de ondertekening van de overeenkomst.[1431] De RvB diende echter nog wel geadviseerd te worden over de vraag of er sprake was van een bevredigende acceptatie in Den Haag. In zoverre was er nog 'besluitvorming' nodig, aldus Meuwese.[1432]

10.202 Kuiper verklaart niet op de hoogte te zijn geweest van het feit dat er reeds afnameverplichtingen waren aangegaan. Desgevraagd geeft Kuiper aan pas vanaf begin 2008 op de hoogte te zijn geweest van het bestaan van de daadwerkelijke verplichtingen zoals die zijn vastgelegd in het contract met Impact.[1433]

10.203 Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen op welk moment volgens Meuwese door de RvB zou zijn besloten tot het aangaan van de mantelovereenkomst met Impact. De tekst die hij zelf heeft opgesteld ten behoeve van het verslag maakt ook niet duidelijk wanneer en waarvoor er precies besluitvorming heeft plaatsgevonden. Ook in zijn interview geeft Meuwese daarover geen uitsluitsel.[1434]

10.204 Uit de notulen van de RvB-vergadering van vlak voor en na het sluiten van de mantelovereenkomst blijkt niet dat er tussen Meuwese en Kuiper helder is gecommuniceerd over het aangaan van de overeenkomst. Onderzoekers hebben voorts geen correspondentie uit deze periode gevonden waarin Meuwese Kuiper op de hoogte stelt van de overeenkomst en deze is voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen ook niet naar Kuiper toegestuurd. Terwijl Te Brake aanwezig was bij de vergadering van 4 juli 2006, zegt hij de dag erna niet te kunnen beoordelen of "vaststelling door de RvB" van het besluit heeft plaatsgevonden.

1431 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 140.
1432 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 20.
1433 Interview met Kuiper van 11 mei 2012, p. 120.
1434 Zie punt 10.183.

10.205 Ten aanzien van de veronderstelling van Kuiper dat er nog geen definitieve overeenkomst was aangegaan, merken onderzoekers op dat het memo van Te Brake van 5 juli 2006, gericht aan de RvB, duidelijk vermeldt dat (i) vanaf 1 juli 2006 zal worden aangevangen met levering van de infrastructuur, (ii) betaling hiervoor geschiedt op 6 juli 2006, en (iii) er een contractuele afspraak is ten aanzien van de afname van 30.000 kastjes. Bovendien blijkt uit haar "dagboek" (persoonlijk verslag dat werd gedeeld met Meuwese) dat Kuiper in elk geval op 8 september 2006 op de hoogte van een "contract TVfoon" waarvoor volgens haar instemming van de RvC was vereist.[1435] Meuwese merkt op[1436] dat daarnaast de agenda van de RvB-vergadering van 17 juli 2006 als agendapunt vermeldt "TVfoon: afwikkeling richting raad van commissarissen". Dit bevestigt volgens Meuwese dat Kuiper toen al met Meuwese sprak over de vraag of instemming van de RvC was vereist. Het samenvattend verslag van de desbetreffende vergadering geeft echter niet aan dat deze vraag is besproken, maar vermeldt enkel:

> *TV-foon*
>
> *Er is met Frank Vijg gesproken over dit onderwerp. Er zal conform het plan van aanpak, zoals omschreven in de notulen d.d. 4 juli jl., onder meer een* business case *worden opgesteld.*

(v) Betrokkenheid van de controller

10.206 Concerncontroller Te Brake was aanwezig op de vergadering van 4 juli 2006 waarop Meuwese het TVfoon-project 'zeer kort' ter sprake bracht. De dag daarna stuurt Te Brake een memo aan de RvB met een korte reactie. De kern van deze reactie is dat de volgens het Treasury Statuut vereiste besluitvormingsfases nog dienden te worden doorlopen. Het samenvattend verslag van het interview van Te Brake vermeldt hierover: [1437]

> *Meavita West had in 2005 enkele duizenden kastjes gekocht in Hong Kong (deze werden volgens Te Brake gekocht van een meneer met wel 30 verschillende BV's, waarvan er toen al enkele waren geploft). Deze kastjes werden dan bij de mensen thuis gekoppeld aan de televisie en dan kon er vanuit huis connectie worden gemaakt met de organisatie. Van deze kastjes zijn er in 2005 slechts enkele honderden geplaatst. Het was experimenteel. Meuwese heeft vervolgens in 2006 een contract getekend voor € 10 miljoen voor duizenden extra kastjes. Dit was het TVfoon-project. De Raad van Bestuur wist van niets en de Raad van Commissarissen had bovendien vooraf toestemming moeten geven gezien de hoogte van het bedrag. Er was volgens Te Brake geen financiering en geen* business case*. Te Brake heeft een memo aan*

1435 Zie punt 10.213.

1436 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 21.

1437 Interview met Te Brake van 18 november 2011, p. 4-5.

Meuwese gestuurd en aangegeven dat hij alsnog naar de Raad van Commissarissen moest om goedkeuring te krijgen.

10.207 Bedoeld memo van Te Brake vermeldt:

Contract en SLA zijn getekend met Impact Solutions BV te Breda op respectievelijk 23 juni 2006 en 28 juni 2006. […]

Contractuele afspraak ten aanzien van afname is 30 000 producten. […] *Tevens zijn er afspraken gemaakt over "voorsprong in tijd" en extra 250.000 producten.* […]

Een eerste betaling voor de Centrale infrastructuur vindt op basis van het contract en op verzoek van de RvB plaats op 6 juli 2006, voor een totaalbedrag, inclusief BTW, € 1,190,000. Over een tweede bedrag ad €1,695,750, eerste aanbetaling 15 000 producten zijn de twee partijen nog in overleg. […]

Totale investering via Impact Solution: € 7.100.000[1438] […]

Door de omvang van het project en op basis van het Treasury Statuut (zie bijlage) dient deze investering de volgende stadia te doorlopen.

1. Beoordeling Treasurer

2. Opstellen / beoordelen Concern Controller

3. Vaststellen RvB

4. Goedkeuring RvC

Zoals reeds is vastgesteld is deze procedure niet toegepast op fase 1, 2 en 4. Van punt 3 kan de Concerncontroller niet beoordelen of dat heeft plaatsgevonden.

Advies aan RvB: […] *2. Doorloop <u>alsnog</u> de bovengenoemde fasen.*[onderstreping aangebracht door Onderzoekers]

10.208 Het feit dat Te Brake op 5 juli 2006 vastlegt dat reeds was vastgesteld dat niet de juiste procedures waren gevolgd, impliceert dat dit punt tijdens de RvB-vergadering van de dag ervoor al aan bod is gekomen. Onderzoekers merken op dat dit niet terugkomt in de door Meuwese opgestelde tekst ten behoeve van het samenvattend

---

1438 Onderzoekers merken op dat dit bedrag gebaseerd lijkt te zijn op een onjuiste berekening van de kosten van de kastjes. Zoals opgemerkt in voetnoot 89 hierboven, bedragen de kosten van 15.000 stuks á € 285,- € 4, 275 mln, en niet € 2,55 mln. De kosten van de totale investering van 30.000 kastjes en € 2 mln voor de infrastructuur bedragen dan ook € 10,55 mln in plaats € 7,1 mln. Ook Te Brake geeft in zijn reactie op (de relevante delen van) het Concepverslag aan dat het bedrag van € 7,1 mln volgens hem niet klopt.

verslag van de RvB-vergadering van 4 juli 2006 en dat dat samenvattend verslag een week later is vastgesteld.

10.209 Te Brake verklaart verder in zijn interview (zakelijk weergegeven) dat het de vraag is of Meuwese alsnog naar de RvC is gegaan om toestemming voor de transactie te vragen. Meuwese heeft volgens Te Brake wel aangegeven dat hij dit had gedaan.[1439] Te Brake is niet zelf naar de auditcommissie of RvC gegaan. Volgens Te Brake werd dit hem afgeraden door Meuwese in verband met het aanstaande ontslag van Te Brake en had Meuwese hem daarvoor al zwart gemaakt bij de RvC.[1440]

10.210 Te Brake is uiteindelijk in april 2007 vertrokken bij MNL. Volgens Te Brake moest hij weg omdat hij enkele keren kritisch was geweest op het bestuur van de organisatie. De verhouding tussen Te Brake en Meuwese werd hierdoor erg slecht, volgens Te Brake. Meuwese geeft aan[1441] dat de werkelijke reden voor het ontslag van Te Brake zijn interne communicatie en opstelling, en een gebrek aan draagvlak bij de groepsdirecteuren was. Het vertrek van Te Brake komt ook aan de orde in Hoofdstuk 5 onderdeel D. van dit rapport.

(vi) Betrokkenheid van de RvC

10.211 De toenmalige RvC van S&TZG is van mening pas naderhand te zijn geïnformeerd over de aangegane investeringen door de ondertekening van de mantelovereenkomst. Het memo van Jitta van 25 juni 2012 opgesteld namens de leden van de RvC (de heren Koopmans, Schoenmaker, Schrikkema en Joldersma) vermeldt dat zij zich ieder beschouwen als *after the fact* te zijn geïnformeerd over de ontwikkeling van TVfoon, waarbij die informatie onvolledig bleef.

10.212 Meuwese laat in zijn memo aan onderzoekers weten dat goedkeuring door de RvC niet was vereist, omdat de investering in feite drie losse besluiten behelst die geen van drieën de drempel van € 5 mln. overstijgt. Zijn memo vermeldt:

> *Te Brake's eerste oordeel was, aldus zijn memo, dat de procedure uit het* treasury-*statuut niet zou zijn gevolgd.* [Meuwese] *en Kuiper hebben kort daarop met Te Brake gesproken. Gedrieën kwamen zij tot de conclusie dat Te Brake's aanvankelijke oordeel niet juist was. Het ging immers om drie investeringen, ieder met een waarde van minder dan*

1439 Meuwese ontkent dat hij dit heeft aangegeven. Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – Tvfoon, p. 22.

1440 Interview met Te Brake van 18 november 2011, p. 4-5. Op 24 maart 2013 voegt Te Brake hier per e-mail aan onderzoekers het volgende aan toe: "*Meuwese gaf aan dat hij de RvT wel had ingelicht, ik heb echter nooit de notulen gekregen waarin de goedkeuring stond. Dit gebeurde in de periode september t/m december 2006 waarin er volgens mij twee keer is vergaderd met de RvT. In mijn gesprek met Van de Meeberg over mijn ontslagvoorwaarden* [in 2007] *heeft Van de Meeberg aangegeven dat Meuwese mij, zoals Van de Meeberg zei, zwart had gemaakt*". Meuwese ontkent dat hij Te Brake heeft zwart gemaakt. Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – Tvfoon, p. 22.

1441 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – Tvfoon, p. 22.

€ 5 miljoen (zie § 4.2 van dit memo). Goedkeuring door de RvC was dus niet nodig.

10.213 Onderzoekers merken op dat zowel Te Brake als Kuiper in hun interviews verklaren dat het besluit had moeten worden voorgelegd aan de RvC. Geen van beiden vermeldt iets over een terugkomen op het standpunt uit het memo van Te Brake.[1442] Voorts vermeldt Kuiper in haar "dagboek" op 8 september 2011, drie dagen voor de RvC-vergadering:

> *!! Theo: met Hans* [Koopmans] *– niet besproken – wel gedacht – volgens mij moeten we wel instemming RvC aangaande contract TVfoon. Zo staat het nu niet in de tekst.*

10.214 Meuwese verklaart deze tekst in zijn memo als volgt: "*Kennelijk waren bij Kuiper toch weer twijfels gerezen over de vraag of goedkeuring van de RvC "aangaande contract TVfoon" nodig was.*"[1443]

10.215 De onderzoekers lezen de mantelovereenkomst (als gezegd) niet zo dat die gezien kan worden als drie afzonderlijke investeringen waarover afzonderlijk te besluiten zou zijn. Met de ondertekening verbond S&TZG zich immers feitelijk tot de aanschaf van 30.000 kastjes zodra de zaak bij Meavita West functioneerde. Zoals Meuwese ook in zijn interview bevestigt, "*de opdracht was gegeven*". Hier was aldus geen nieuw afwegingsmoment voor mogelijk.

10.216 Overigens lijkt het ook niet logisch om de overeenkomst te lezen als drie afzonderlijke investeringen waar apart over besloten wordt. Zonder kastjes heeft S&TZG namelijk weinig aan de infrastructuur.[1444] Het zou dan ook erg vreemd zijn om alvast de infrastructuur aan te schaffen voor een bedrag van € 2 mln en vervolgens in een afzonderlijke overweging te besluiten of die infrastructuur ook gebruikt gaat worden door er kastjes op aan te sluiten.

1442 Meuwese stelt in zijn reactie op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 24, dat onder meer de notulen van de RvB-vergadering van 17 juli 2006 bevestigen dat overeenstemming was bereikt tussen Meuwese en Kuiper over het niet vragen van goedkeuring van de RvC. De agenda voor deze vergadering vermeldt "afwikkeling richting de raad van commissarissen", terwijl de notulen enkel noemen dat er "onder meer een *business case*" zal worden opgesteld (zie punt 10.205). Volgens Meuwese wijst dit erop dat tijdens de vergadering de afwikkeling richting de RvC geen *issue* meer was. Volgens de onderzoekers kan deze conclusie niet zonder meer worden getrokken uit het feit dat de notulen niets vermelden over de 'afwikkeling' richting de RvC.

1443 Memo van Meuwese aan onderzoekers van 27 juli 2012.

1444 Meuwese geeft aan dat een investering in de infrastructuur, ook zonder de aanschaf van de kastjes, wel degelijk nuttig en nodig was. De nieuwe infrastructuur zou volgens Meuwese namelijk het oude en gebrekkige platform dat werd gebruikt voor Telesens kunnen vervangen. Onderzoekers merken hierover op dat er in de "handreiking" van Meuwese voor het samenvattend verslag van de vergadering van 4 juli 2006, noch in andere stukken die onderzoekers hebben gezien, wordt gesteld dat de investering in de infrastructuur reeds nuttig dan wel nodig was voor het functioneren van Telesens. De investering in de infrastructuur is juist volledig in de context geplaatst van de ontwikkeling van de nieuwe TVfoon. Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 24.

10.217 De RvC-leden zijn het niet eens met de zienswijze van Meuwese over drie investeringen. Zij herkennen zich niet in deze weergave van de gebeurtenissen, ervaren het als een gewrongen en geconstrueerde weergave en uitleg van wat er zich heeft voorgedaan bij de voorbereiding en besluitvorming omtrent het TVfoon-project en kwalificeren het als *infra dignitate*.[1445]

10.218 Op 25 augustus 2006 stuurt de RvB een notitie aan de RvC betreffende 'mededelingen en actuele ontwikkelingen'. Hoewel als afzender van het memo wordt vermeld 'Raad van Bestuur, Theo Meuwese', geeft Meuwese in zijn memo aan onderzoekers aan dat de eindredactie van dit memo in handen lag van Kuiper, aangezien Meuwese op dat moment met vakantie was. Kuiper en Meuwese hebben dan telefonisch contact om de uiteindelijke tekst af te stemmen.

10.219 De notitie van 25 augustus 2006 gaat in op het TVfoon-project en vermeldt:

> *Besloten is om de ontwikkelingen op het gebied van domotica/telemedicin (Koala. Telesens) van onze organisatie te koppelen aan de ontwikkelingen bij Meavita (Meavita Thuis).*
>
> *De oorsprong van dit besluit was van strategisch/tactische aard. Indien de fusie met Meavita – onverhoopt – niet door zou gaan, dan is door ons besluit in ieder geval veilig gesteld dat wij feitelijk toegang hebben tot het door hen ontwikkelde, terwijl door het contract wij tot 1 januari 2008 concurrerende partijen uit ons gebied houden.*
>
> *Inhoudelijk was de aanleiding gelegen in de analyse dat de Koala/Telesens-ontwikkelingen (gericht op met name technische/monitoring functies) gebaat zouden zijn bij een passende koppeling aan de Meavita Thuis ontwikkeling (met name gericht op marketing, positionering). Beide ontwikkelingen zouden op die wijze versterkt kunnen worden.*
>
> *Besloten is om voorbereidende "platform"activiteiten te treffen, voor beide opties, fusie of niet. Vervolgens om, na acceptatie op gebied van techniek, organisatorisch voorbereidingen te treffen om ons personeel deze functionaliteit aan te bieden. In een volgende fase, wederom na technische acceptatie, is het voornemen om onze alarmeringsklanten van deze functionaliteit te voorzien.*
>
> *Zodoende is er een potentiële basis van Sensire/TZG (30.000) en Meavita (10.000) van 40.000 aansluitingen. Of en hoe er dan een besluit over "echt" commercieel een volgende fase kan in die periode genomen worden. Per fase zullen onderliggende ondernemingsplannen worden opgesteld.*

1445 Memo van Josephus Jitta aan onderzoekers van 23 augustus 2012.

10.220 De formulering die is gebruikt, geeft volgens onderzoekers geen juist beeld van de aangegane verplichtingen. Er wordt namelijk niet vermeld dat er voor € 2 mln een licentie op infrastructuur is aangeschaft, en dat er op voorwaarde van technische acceptatie bij Meavita West automatisch twee keer 15.000 kastjes moeten worden afgenomen tegen in totaal € 8,55 mln. In plaats daarvan wordt vermeld dat (i) is besloten om voorbereidende platformactiviteiten te treffen, (ii) om na technische acceptatie organisatorisch voorbereidingen te treffen om het aan het personeel aan te bieden, en (iii) dat daarna het voornemen is om de alarmeringklanten ervan te voorzien.

10.221 Op 11 september 2006 vindt de eerste RvC-vergadering plaats na het aangaan van de overeenkomst met Impact. Het TVfoon-project komt volgens de agenda aan de orde onder het punt 'Mededelingen', waar wordt ingegaan op de hierboven beschreven notitie van 25 augustus 2006. Het samenvattend verslag van deze vergadering vermeldt onder het punt 'mededelingen': *"Tijdens de volgende bijeenkomst, die medio oktober zal plaatsvinden, zal aandacht besteed worden aan de TVfoon."*

10.222 De financiële implicaties van de gehele investering zijn door Te Brake verwerkt in zijn presentatie van de cijfers van de eerste helft van 2006. Ook dit is een indicatie dat de gehele investering werd beschouwd als te zijn gedaan voor 1 juli 2006. In de stukken die zijn toegestuurd ter voorbereiding op de RvC-vergadering van 11 september 2006 is (van de hand van Te Brake) opgenomen (i) dat er op 23 juni 2006 een mantelovereenkomst is met Impact BV voor het project TVfoon en (ii) dat de investering een totale waarde heeft van circa € 10.5 mln opgedeeld in drie tranches: in netwerk en beheer licenties € 2 mln, 15.000 settopboxen voor medewerkers en een deel voor de 15.000 cliënten met elk een waarde van ca. € 4,2 mln.[1446]

10.223 Het memo van Josephus Jitta van 25 juni 2012 vermeldt hierover namens de toenmalige RvC-leden dat zij dit hebben opgevat als een mededeling omtrent de totale omvang van het project indien daartoe besloten zou worden. De RvC heeft op geen enkele wijze daaruit opgemaakt dat zijn goedkeuring door middel van deze enkele mededeling werd gevraagd, laat staan dat de RvC moest begrijpen dat voor het hele project al verplichtingen waren aangegaan, aldus het memo. De RvC-leden wijzen op het feit dat het samenvattend verslag van de vergadering van 11 september 2006 en de daarmee corresponderende besluitenlijst geen besluitvorming vermelden over TVfoon maar wel over een aantal andere kwesties, die onder het agendapunt zijn behandeld.

10.224 Onderzoekers merken op dat dezelfde financiële rapportage van Te Brake echter vermeldt: "*van het TVfoon-project (totale waarde +- € 10 mln) is al € 2.8 mln geïnvesteerd in Fase I en Fase II*". Met "Fase" is vermoedelijk gedoeld op de eerder

---

1446 Quarterly Management Report ten behoeve van RvC-vergadering, Te Brake, 4 september 2006, p. 5-6.

in de rapportage genoemde "tranches". Voorts verwijst de rapportage naar "betalingen die zijn gedaan aan Impact Solutions" en naar investeringen in kwartaal 2 (€ 2.425.000,-) en restantposten (€ 8.125.000,-) voor het TVfoon-project. Hieruit lijkt de RvC te hebben kunnen opmaken dat er reeds was besloten tot het aangaan van de investering in de TVfoon, en bovendien dat aan dat besluit al (gedeeltelijk) uitvoering was gegeven.

10.225 Op de RvC-vergadering van 12 december 2006 wordt hieronder (punt 10.230) verder ingegaan.

10.226 Op verzoek van de RvC geeft Vijg 30 oktober 2006 een inhoudelijke presentatie over het TVfoon-project. De powerpoint-presentatie zet uiteen wat het concept behelst en wat de stand van zaken is bij Meavita West. Zo wordt er genoemd dat er 10.000 kastjes zijn afgenomen en wordt de mogelijke opschaling naar 100.000 genoemd. De sheets van de presentatie vermelden niets over het project bij S&TZG.

10.227 Het project is echter ook besproken vanuit de context van uitrol bij S&TZG, zo blijkt uit het samenvattend verslag van 30 oktober 2006:

> *Frank Vijg geeft een heldere presentatie over TVfoon (sheets worden als bijlage bij dit verslag gevoegd). Geïnspireerd door de technische mogelijkheden in het huis van de toekomst in Amsterdam, is het idee voor TVfoon ontstaan. De huidige stand van zaken is dat 150 medewerkers en klanten een aansluiting hebben. Doel is om binnen het concern ca. 40.000 kastjes te installeren. TVfoon en Telesens vullen elkaar goed aan. De raadsleden zijn enthousiast en afgesproken wordt om bij elk lid TVfoon te installeren.*[1447]

10.228 De commissarissen van S&TZG zeggen (via het memo van Josephus Jitta) hierover dat het enthousiasme waarvan in het samenvattend verslag van de Raad van Commissarissen melding wordt gemaakt zag op de geschetste technische mogelijkheden die TVfoon zou kunnen bieden en geen betrekking had op de door Sensire & TZG in dat verband te verrichten investeringen en of aan te gane verplichtingen. Ter zake is in het kader van de vergadering van 30 oktober 2006 volgens de RvC-leden geen informatie verstrekt.

10.229 Door Vijg is in zijn interview stellig aangegeven dat de RvC volgens hem op de hoogte was van het feit dat reeds was besloten om ook bij S&TZG de TVfoon uit te rollen.[1448]

1447 Meuwese geeft in zijn reactie op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 25, aan dat hijzelf daarnaast op de vergadering van 30 oktober 2006 in een 'strategische presentatie' heeft verwezen naar een uitrol van 40.000 stuks. De sheets voor deze presentatie bevatten de tekst "Versterking van de marketing […] uitrol TV-foon (40.000 exemplaren)".

1448 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 38.

10.230 In de RvC-vergadering van 12 december 2006 komt het TVfoon-project aan de orde in het kader van de begroting voor 2007. In het document begroting 2007 is de volgende passage opgenomen:

> *In de begroting is ook een kostenbedrag van € 4.8 mln gereserveerd vanwege het project TVfoon. De* businesscase *van dit project is nog niet klaar, definitieve beslissing dient nog te worden genomen door de RvB.* […] *Op basis van een* businesscase *kan dan worden aangegeven wat de totale investering, het rendement van het project en de risico's zijn. Het project zal een majeure impact hebben op het gebied van marketing en financiën.'*

10.231 De toenmalige RvC-leden stellen in het memo van Josephus Jitta van 25 juni 2012 dat deze berichtgeving hun veronderstelling heeft bevestigd dat er nog geen definitieve verplichting was aangegaan.

10.232 Onderzoekers constateren dat Te Brake, die bovengenoemde passage heeft geschreven, toen (al geruime tijd) bekend was met het feit dat de investeringsverplichting reeds was aangegaan.[1449] Onderzoekers hebben Te Brake geconfronteerd met de indruk die de toenmalige leden van de RvC aan deze passage (zeggen te) hebben ontleend. Te Brake heeft daarop aangegeven[1450] dat hij deze tekst (waaronder ook de laatste hierboven aangehaalde zin) anders en meer toekomstgericht zou hebben geschreven indien er toentertijd nog geen verplichting tot aanschaf was aangegaan. Hij kan zich niet meer herinneren wat er tijdens de bespreking van de begroting (die plaatsvond in zijn bijzijn) over het TVfoon-project is gezegd.

(vii) Betrokkenheid van de OR en Cliëntenraad.

10.233 De mantelovereenkomst tussen S&TZG en Impact is overeengekomen zonder dat voorafgaand advies is gevraagd aan de ondernemingsraad of de cliëntenraad. Op 17 april 2007 bevestigt Klein aan Van de Meeberg dat er in 2006 geen formele of informele communicatie met de COR of de CCR had plaatsgevonden in 2006 over het TVfoon-project. Gelet op de significante investering die met de overeenkomst is aangegaan, lijkt een formele adviesaanvraag echter verplicht op grond van artikel 25 lid 1h van de Wet op de ondernemingsraden. Uiteindelijk is op 17 april 2007 formeel advies gevraagd aan de COR over het TVfoon-project, nadat de COR zelf had aangedrongen op betrokkenheid bij het project.[1451]

10.234 Meuwese geeft aan in zijn reactie op het Conceptverslag[1452] dat de besluitvorming bij S&TZG plaatsvond tegen de achtergrond van de eerdere besluitvorming bij

---

1449 Te Brake heeft de RvB daar ook al op 5 juli 2006 op gewezen.
1450 Interview met Te Brake op 18 oktober 2012, p. 12.
1451 Zie verder punt 10.389.
1452 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 25.

Meavita West zoals voorgeschreven in het Beslisdocument het Paarse Hart. Omdat dit document vemeldde dat het besluit tot aanschaf van de kastjes niet advies- of instemmingsplichtig is, noch voor de OR noch voor de Cliëntenraad, was Meuwese naar eigen zeggen in de veronderstelling dat ook voor de aanschaf bij S&TZG geen adviesaanvraag verplicht was. Meuwese zegt zich inmiddels te realiseren dat een adviesaanvraag op zijn plaats was geweest.

(d) De voorbereiding voorafgaand aan het aangaan van de overeenkomst met Impact

(i) Betrokkenheid adviseurs

10.235 Meuwese geeft tijdens zijn interview aan dat het besluit tot stand is gekomen 'na uitgebreide advisering'.[1453] Zoals hierboven besproken heeft Meuwese de overeenkomst met Impact tevoren laten controleren door advocaat Dwarswaard op juridische punten en is advies gevraagd aan Van Venrooy en Fortuin op technisch/inhoudelijk gebied. Voorts baseerde Meuwese zich voor de besluitvorming bij S&TZG naar eigen zeggen op de hem bekende advisering aangaande Meavita Thuis.[1454] Evenwel bevestigt Meuwese dat er op commercieel en financieel gebied geen advies is gegeven.

(ii) Opstellen business case

10.236 Van Venrooy en Fortuin noemen in hun advies van 7 juni 2006 de randvoorwaarde van een gedegen analyse van kosten en opbrengsten en acceptatie daarvan. Onderzoekers hebben evenwel geen uitgewerkte *business case* aangetroffen die specifiek ziet op de investering bij S&TZG en die vooraf is gegaan aan het sluiten van de mantelovereenkomst met Impact.

10.237 Meuwese geeft in zijn interview aan[1455] dat de beslissing voortborduurde op verschillende *business cases* die zijn ontwikkeld vanuit Meavita West. Hij noemt het een sneer dat de voorzitter van de RvC in de RvC-vergadering van 29 mei 2007 noemt dat er geen *business* plan aanwezig was bij de opzet van Meavita Thuis en dat dit in de toekomst een absolute voorwaarde is voor dergelijke projecten. Op de vraag van onderzoekers of er niet een aparte *business case* nodig was voor het aangaan van de verplichting met de andere cijfers en prijs bij S&TZG dan bij Meavita West, antwoordt Meuwese dat de *business case* van Meavita West ruimschoots is vertaald naar een *business case* voor S&TZG. Meuwese bevestigt dat die vertaling pas in december 2006, en dus na het aangaan van de verplichting bij S&TZG is gedaan.

1453 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 153.
1454 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 26.
1455 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 171.

10.238 Op 9 november 2006, vier maanden nadat de overeenkomst is aangegaan, zegt projectleider Vijg toe aan Te Brake dat hij een projectbegroting zal maken voor de RvB. Uiteindelijk is er op 20 maart 2007 een concept *business case* beschikbaar gekomen. (de eerder genoemde *Business Case* TVfoon).

(e) De inhoud van de overeenkomst tussen S&TZG en Impact

(i) Het aantal kastjes en camera's

10.239 De overeenkomst tussen S&TZG en Impact van 23 juni 2006 (**bijlage 10.2**) ziet op de afname van twee partijen van 15.000 kastjes en camera's, mogelijk gevolgd door nog eens 250.000 stuks per 1 juli 2007.

10.240 Verschillende betrokkenen vinden de aankoop van 30.000 kastjes opmerkelijk in het licht van de nog beschikbare kastjes bij Meavita West en de moeizame uitrol van de reeds lopende projecten Meavita Thuis, Telesens en Koala. Zo concludeert Keijser op dit punt in zijn Rapport Keijser van februari 2009:

> *Het ging voor Meavita West om de levering van 10.000 kastjes voor zorg op afstand (voorjaar 2006). De nieuwe voorzitter RvB Sensire/TZG, afkomstig uit Den Haag, kocht zeer snel zonder de geëigende procedures te volgen, 23 juni 2006, voor de geplande grote fusie nog eens 15.000 kastjes. Sensire/TZG betaalde € 2 miljoen voor de infrastructuur. Deze transactie was strategisch overbodig, immers er waren in concernverband al contracten en genoeg kastjes om ervaring mee op te doen en in financieel opzicht een zware klap omdat tegenover de aankoop geen enkele dekking stond.*

10.241 Onderzoekers stellen vast dat er in juni 2006 nog geen sprake was van een concern en dat de strategische overwegingen voor Meuwese een zeer belangrijke rol lijken te hebben gespeeld bij de investeringsbeslissing, wat een ieder van die overwegingen moge denken.

10.242 Als reden voor de keuze van 30.000 kastjes geeft Meuwese het grotere bereik van S&TZG ten opzichte van Meavita West.[1456] De gedachte was volgens Meuwese een equivalent naar rato van wat er in Meavita West gedaan was, omdat de *business case* voor Meavita West sluitend was en de *business case* bij S&TZG op dezelfde aanname met de dezelfde financieringsstormen ook te realiseren zou moeten zijn.[1457]

10.243 Gevraagd naar het aantal van 250.000, waarnaar onder het contract zou kunnen worden opgeschaald, verklaart Meuwese dat dit een indicatie was afkomstig van Impact en dat dit aantal niet relevant was voor de overeenkomst.[1458] Onderzoekers

---

1456 Memo van Meuwese aan onderzoekers van 27 juli 2012.
1457 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 150.
1458 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 152.

stellen vast dat er inderdaad geen verplichting bestond om op te schalen naar 250.000 stuks. Evenwel was in het contract (artikel 3.4) dit aantal wel verbonden aan de voorsprong in de tijd en dus niet geheel zonder betekenis:

> *Indien op 1 juli 2007 niet door Sensire wordt besloten tot een opschaling van 250.000 producten, zullen de partijen overleggen over de voorsprong in tijd en het gebied.*

(ii) Betaling voor de centrale infrastructuur

10.244 S&TZG verbindt zich in de overeenkomst met Impact tot betaling van € 2 mln voor het gebruik van de centrale infrastructuur, dat wil zeggen een licentie voor gebruik van de hardware en software van het centraal systeem, die nodig is voor onder meer de communicatie met en tussen de kastjes. Meavita West had – naar Meuwese wist – voor het gebruikersrecht ten aanzien van eenzelfde infrastructuur reeds € 1 mln betaald.

10.245 Na de vergadering van 22 juni 2006 tussen de RvB's van Meavita West en S&TZG, lijkt er een grote kans te bestaan op het doorgaan van de fusie (ook al bleven de RvB en RvC van S&TZG er volgens Meuwese rekening mee houden dat de fusie toch nog zou klappen[1459]). Tegen die achtergrond valt het op dat S&TZG zich daags na die vergadering verbindt om kort voorafgaand aan een mogelijke fusie apart te gaan betalen voor een gebruikersrecht dat na (of zelfs vooruitlopend op) die fusie mogelijk voor veel lagere kosten had kunnen worden verworven ten behoeve van het volledige concern. De centrale infrastructuur was immers al (ten behoeve van Meavita West) ontwikkeld en werd nog lang niet op volle capaciteit benut. Onderzoekers hebben geen sporen aangetroffen van een poging van S&TZG om (technisch of commercieel) "aan te haken" bij de voor Meavita ontwikkelde centrale infrastructuur. Dit zou verklaard kunnen worden door de wens om de TVfoon ook zonder Meavita West te kunnen introduceren (indien de fusie met Meavita West niet door zou gaan).

(iii) Behoefte aan afspraken voor afstemming met Meavita West

10.246 In augustus 2006 blijkt er vanuit Meavita West behoefte te zijn aan een Annex bij haar mantelovereenkomst met BFS, waarin de voorsprong in de tijd ten opzichte van concurrenten, de exclusiviteit, en het behoud/eigendom van de data nader worden vastgelegd. In augustus en september 2006 vindt hierover overleg plaats tussen Meuwese (namens S&TZG) en Van de Meeberg (namens Meavita West) om gezamenlijk tot betere afspraken met Impact te komen. Uiteindelijk wordt het idee opgevat om een nieuwe overeenkomst op te stellen tussen het gefuseerde MNL

1459 Reactie van Meuwese op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 27.

enerzijds en Impact anderzijds. Deze overeenkomst is er uiteindelijk niet gekomen door het faillissement van Impact per 21 augustus 2007.

(f) Conclusie

10.247 Onderzoekers stellen vast dat de overeenkomst tussen S&TZG en Impact binnen zeer korte periode tot stand is gekomen op initiatief van Meuwese. Meuwese rechtvaardigt de gemaakte haast met het argument dat moest worden getekend voordat de fusie mogelijk zou ploffen. Dit bevreemdt onderzoekers aangezien er de dag voorafgaand aan de ondertekening van het contract definitieve overeenstemming lijkt zijn bereikt tussen de RvB's van Meavita West en S&TZG ten aanzien van de fusie. Voorts valt het op dat de investering lijkt te zijn aangegaan op grond van de reeds voor Meavita West gemaakte (beperkte) commerciële en financiële analyses. Hoewel hij vooraf juridisch en IT-technisch advies inwint, geeft Meuwese geen gehoor aan het advies om een gedegen analyse van kosten en opbrengsten op te stellen voorafgaand aan een besluit over de TVfoon. Ondanks de trage opstart van de uitrol bij Meavita West is er voor S&TZG uitgegaan van een nog meer ambitieuze, want grootschaliger uitrol dan bij Meavita West.

10.248 Verder constateren onderzoekers dat verscheidene personen, te weten onder meer Kuiper, de leden van de RvC van S&TZG en controller Te Brake, menen dat bij het aangaan van de overeenkomst de interne besluitvormingsprocedures niet zijn gevolgd. Deze opvatting wordt gedeeld door onderzoekers. Onderzoekers zijn van mening dat de aangegane investering niet als drie aparte transacties kan worden beschouwd en achten het aangaan van de overeenkomst tussen S&TZG en Impact zonder onder meer voorafgaande toestemming van de RvC aldus strijdig met de interne besluitvormingsprocedures. Vast staat dat de ondernemingsraad en cliëntenraad niet zijn geïnformeerd of geraadpleegd over het aangaan van de investering.

D. Uitvoering van het TVfoon-project

(a) De uitvoering vanuit Meavita West tot aan de fusie

(i) Planning volgens de mantelovereenkomst

10.249 De mantelovereenkomst tussen Meavita West en BFS ging uit van het volgende tijdspad:

- December 2005: Fase 0 en 1: testen van 50 kastjes, acceptatie basis infrastructuur en acceptatie leermodule;
- Januari 2006: Fase 2: acceptatie videofoon, daarna uitrol 200 kastjes onder medewerkers en afname 5000 kastjes;

- Februari 2006: Fase 3: acceptatie noodknop, daarna en bij geïnstalleerde basis van 200 kastjes en camera's, afname van de tweede 5000 kastjes; en

- 1 juli 2006: bij succesvolle implementatie van de 10.000 kastjes (5000 bij personeel en 5000 bij klanten van Meavita), kan Impact in aanmerking komen voor een opdracht tot levering van ruim 100.000 kastjes.

(ii) Feitelijke uitvoering

10.250 In het document "Rapportage Meavita Thuis", versie van 14 juni 2006, hebben Hofstede en Vijg de uitrol in *pilot* vorm van de kastjes bij Meavita tot dat moment als volgt beschreven:

> *De eerste ervaringen in dit uitrolproces waren ronduit dramatisch- vrijwel alles wat er mis kon gaan, is ook daadwerkelijk misgegaan in een combinatie van onwetendheid, onervarenheid en gemakzucht.*

10.251 Vanaf juli 2006 is er vanuit Meavita West een drietal criteria voor acceptatie van de kwaliteit van de TV-foon gehanteerd: (i) 200 werkende TVfoons, (ii) oplevering van alle technische functionaliteiten volgens het 'programma van eisen', en (iii) storingsvrije werking. Eind juli 2006 is de test met de 200 werkende kastjes met succes uitgevoerd. Voor wat betreft het tweede criterium is medio juli 2006 door Vijg vastgesteld dat op twee niet-cruciale punten na, door Impact is voldaan aan de 225 punten uit het programma van eisen. Over de storingsvrije werking meldt Vijg dat er "*vanwege de permanente ontwikkeling, waarschijnlijk nooit een moment zal komen dat die vraag voor eens en voor altijd positief te beantwoorden is*". Vijg heeft met Impact afgesproken dat er een Service Level Agreement (SLA)wordt opgesteld waarin zal zijn vastgelegd hoe haperingen in de werking van het systeem permanent worden geregistreerd en verholpen.

10.252 Vervolgens heeft Hofstede als directeur Meavita Thuiszorg, mede namens Vijg, op 31 juli 2006 aan Impact (BFS) bericht dat de facturen voor de laatste termijn van de kastjes en camera's zullen worden betaald na levering van de kastjes. De brief meldt geen aantal in eigendom te nemen kastjes.

10.253 De eis van acceptatie en levering van 200 werkende kastjes komt uit Bijlage IV van de mantelovereenkomst en is een voorwaarde voor betaling door Meavita West van de laatste en derde termijn van de betaling van de prijs voor – zoals onderzoekers het contract begrijpen – de 10.000 kastjes. Dit laat echter onverlet dat er nog een beslismoment is om na de eerste 5.000 kastjes een tweede 5.000 kastjes af te nemen. Hiertoe hoeft Meavita West volgens het contract niet te besluiten zolang er geen 200 kastjes zijn geïnstalleerd. Dit beslismoment was gepland in februari 2006.

10.254 Volgens Van den Bos was er reeds op 20 juli 2006 door Van der Vorst een afroepopdracht gedaan voor 10.000 kastjes, waarbij is afgeweken van de

mogelijkheid uit de mantelovereenkomst om pas over te gaan tot afname van de tweede 5.000 na acceptatie van de noodknopfase en na daadwerkelijke installatie (niet alleen testen) van 200 werkende kastjes.

10.255 Gevraagd naar deze afroepopdracht heeft Van der Vorst verklaard dat hij niet de levering van de tweede 5000 kastjes heeft afgeroepen en zelfs dat hij "daar helemaal niets mee te maken" had.[1460]

10.256 Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen dat er een bewuste beslissing is genomen om direct 10.000 kastjes af te nemen in plaats van de levering van de tweede 5.000 kastjes afhankelijk te laten zijn van de installatie van 200 TVfoons.

10.257 Tijdens een update van Vijg over het TVfoon-project aan de RvB van Meavita West op 22 februari 2006 komt aan de orde dat het project twee fasen kent. Fase 1 bestaat uit de acceptatie van de infrastructuur, een demo Diabetici en 'Veilig Thuis'. Dit laatste is een toepassing van de TVfoon ter aanvulling/vervanging van de bestaande dienstverlening van Meavita West op het gebied van personenalarmering. Daarbij zou Veilig Thuis ook in staat zijn om de voordeur van thuiszorgklanten op afstand te openen; tot dan toe gebeurde dat met fysieke sleutels, waarvan het beheer en de bezorging voor gebruik tijdrovend en kostbaar was. Fase 2 bestaat uit de uitrol naar 100.000 aansluitingen (door een consortium).

10.258 Tijdens één van de volgende updates van Vijg aan de RvB op 10 mei 2006 blijkt dat Van de Meeberg de twee fasen beter uit elkaar wil houden en ten aanzien van fase 1 een helder afrekenmoment wenst voordat wordt besloten over fase 2. Onderzoekers achten het nuttig om het relevante deel van het verslag van deze RvB-vergadering hieronder integraal op te nemen:

> *Formele status: fase 1 van het project wordt uitgevoerd binnen Meavita* [Thuiszorg]*, en derhalve onder verantwoordelijkheid van* [Hofstede]*. In verband met de omvang van het project komt er van de directeuren een voorstel om voor het project een projectorganisatie op te richten. FV verklaart zich hier geen voorstander van.*
>
> [Van der Vorst] *spreekt zorg uit over de financiële onbeheersbaarheid van het project. Hij mist projectrapportages en* reviews *daarover. Geconstateerd wordt dat in de Tussenrapportages die de raad van bestuur ontvangt geen koppeling is gelegd tussen de operationele stand van zaken en de financiële rapportage; ook de risico's zouden daarin opgenomen moeten worden.*
>
> *Conclusies*

[1460] Interview met Van der Vorst van 20 januari 2012, p. 24.

In de rapportages dient een koppeling te worden aangebracht tussen de operationele stand van zaken en de financiële rapportage. Gerapporteerd moet worden welke risico's het project loopt in 2006 en 2007 en hoe hierop moet worden geanticipeerd. Duidelijk moet worden gemarkeerd tot wanneer Fase 1 loopt (er dient dan ook decharge plaats te vinden). Besluitvorming betreffende deelname van Meavita met andere partijen in een consortium betreffende de content maakt onderdeel uit van Fase 2. Er moet een voorstel komen voor Fase 2 waarin een andere opzet en andere sturingsmechanismen van toepassing zullen zijn. Gerapporteerd moet worden over de stand van zaken van het 02C [Order-to-Cash]*-project en de kosten die daarmee gemoeid zijn.*

De raad van bestuur vraagt [Vijg] *om zo snel mogelijk te komen met een voorstel op welke wijze de transitie naar Fase 2 plaatsvindt. Dit voorstel omvat tevens de opzet van de scenariodiscussie die voor de zomer moet plaatsvinden.*

De raad van bestuur geeft aan zich pas te zullen verbinden aan de uitrol naar 100.000 exemplaren op basis van een actuele beschrijving van het project, de risico's en de verantwoordelijkheidsverdeling.

Een en ander dient te worden voorbereid door Hofstede, Vijg, Zanin] *en Stephen de Vries*. [Van der Vorst] *zal het initiatief nemen.*

Vastgesteld wordt dat de datum waarvoor de raad van bestuur moet besluiten over de uitrol van 10.000 naar 100.000 exemplaren drie maanden opschuift.

10.259 Hieruit blijkt dat begin mei 2006 de RvB van Meavita West heeft gepoogd om meer helderheid te krijgen in de verschillende operationele fasen en meer inzicht te krijgen in de financiële aspecten van het project. In zijn memo aan de onderzoekers verwijst Van de Meeberg naar de vergadering van 10 mei 2007 als voortgangsbespreking van het TVfoon-project waarin Van de Meeberg zorg uit jegens Vijg dat er nog steeds geen formele projectorganisatie was. De RvB hield volgens Van de Meeberg op dat moment "de vinger aan de pols".

10.260 Overigens valt op dat Vijg – blijkens het verslag – als projectleider van het TVfoon-project geen voorstander was van het oprichten van een projectorganisatie.

10.261 Eind augustus 2006 schrijft Van de Meeberg over de goedkeuring omtrent 'Veilig Thuis' als onderdeel van fase 1 van het project. Hij schrijft echter ook te zijn gestuit op problemen omtrent de juridische relatie met de leverancier. In zijn e-mail aan Meuwese (dan bij S&TZG) van 24 augustus 2006 schrijft Van de Meeberg:

Wij staan op het punt om Veilig Thuis goedkeuring te geven. Er is echter een groot probleem: het contract met Impact. Het contract hebben we juridisch laten toetsen. Het blijkt dat de risico's te eenzijdig bij ons liggen. Als Impact z'n beloften niet waarmaakt, staat Meavita

met lege handen. Verder is er een te grote afhankelijkheid van Van den Bos, die het eigendom heeft van de infrastructuur. Nu we inzake Veilig Thuis een contract gaan afsluiten wil ik puntjes op de i zetten van het contract. Concreet: een appendix bij het contract. Die discussie heeft natuurlijk gevolgen: intern: We horen: "jullie moeten niet zeuren, maar we wilden ondernemen en dat is risico lopen" extern: wat wij doen heeft gevolgen voor de gesprekken tussen jou en Van den Bos voor fase I en fase II.

10.262 Impact wil voor 1 oktober 2006 duidelijkheid over de opschaling naar 100.000 stuks. Deze datum was al drie maanden opgerekt ten opzichte van de oorspronkelijke planning uit de mantelovereenkomst. Meavita West geeft aan dat deze beslissing gezamenlijk met S&TZG genomen zal worden. In oktober 2006 wordt de beslissing omtrent de opschaling ingebracht als onderdeel van de bredere onderhandelingen over de projectplanning na de fusie tussen Meavita West en S&TZG, zodat de druk op dat punt van de ketel is (zie verder hieronder).[1461] Overigens schrijft Vijg op 1 oktober 2006 aan zijn collega-directeuren bij Meavita West, Veen, Robert, Baas en Van Schagen, dat er in een afstemmingsoverleg met zijn allen is gekozen voor het opschalen naar 100.000 kastjes. Desgevraagd kan Vijg in zijn interview geen specifieke toelichting geven op deze vermeende, gezamenlijke keuze, behalve dat als er een optie tot opschaling voorlag, dat "er iedere keer zoiets was van doorzetten, doorzetten".[1462]

10.263 Fortuin (concerninformatiemanager bij S&TZG) schrijft op 7 augustus 2006 in een e-mail over deze fase in de ontwikkeling van het project bij Meavita West aan Meuwese en Te Brake:

Tussen de regels door lees je hoeveel moeite het de projectorganisatie van Meavita heeft gekost om het ontwikkel- en opleverproces adequaat te managen. […]

Het kost moeite om Impact naar een ordentelijk niveau van professioneel beheer te brengen. Gezien de verdere opschaling (die wel degelijk additionele risico's met zich meebrengt) en als zich geen politieke dingen zich er tegen verzetten vind ik dat Meavita en Sensire/TZG/Vitras zo spoedig mogelijk hun inspanningen moeten gaan bundelen richting en samen met de leverancier.

10.264 Van den Bos schrijft over de eerste fase van ontwikkeling van het project dat er na het vertrek van Meuwese naar S&TZG een enorme vertraging in het project kwam

---

1461 Dit wordt bevestigd door de notulen van de RvT-vergadering van stichting Meavitagroep van 13 oktober 2006: *"Wat betreft Meavita Thuis deelt de heer Van de Meeberg desgevraagd mee dat er een gesprek heeft plaatsgevonden met Impact Solutions, samen met de heer Meuwese. De noodzaak om vóór 1 oktober tot een beslissing te komen over de uitbreiding van het aantal kastjes is van de baan. Afgesproken is dat de verdere ontwikkeling een concernactiviteit zal zijn met behoud van de exclusiviteit voor Meavita."*

1462 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 35.

omdat het niet door de toenmalige bestuurders (Van de Meeberg en Van der Vorst) gedragen werd. [1463] In de maanden mei 2006 tot en met november 2006 kwam het project volgens Van den Bos zelfs vrijwel stil te liggen doordat betalingen achterwege bleven en er getwijfeld werd aan de haalbaarheid van de *business cases* die Meavita had bedacht voor de aantallen die zij besteld hadden. Er ontstonden binnen Meavita West twee kampen: een kamp die voor het project en een snelle roll-out was en een kamp dat tegen het project was en het project gefrustreerd heeft, aldus Van den Bos.

10.265 Een belangrijk onderdeel van de projectuitvoering betrof het zogeheten *order-to-cash* proces, zijnde het hele traject van bestellen, afleveren, opslaan, uitlevering, administratie, facturering en incasso. Reeds in 2006 was er vanuit Meavita West geoordeeld dat het te risicovol was om dit in eigen beheer te houden. Daarom werd dit proces uitbesteed aan een externe organisatie, te weten Z&L. Deze onderneming was medio 2006 opgestart door 3 personen. De samenwerking tussen Meavita West en Z&L was gebaseerd op een intentieverklaring, getekend in de zomer 2006.

10.266 De samenwerking tussen Meavita West en Z&L verliep zeer moeizaam. Niet alleen bleven de (beloofde) orders van Meavita West achter, ook was er volgens Z&L sprake van zeer gebrekkig projectmanagement bij Meavita West. De voornaamste punten van kritiek van Z&L waren:[1464]

> *- Afspraken, operationeel en financieel, worden vrijwel zonder uitzondering niet nagekomen;*
>
> *- Onvoldoende transparantie en belangenverstrengeling:*
>
> > *• De facto wordt het project niet onafhankelijk door Meavita aangestuurd en ontbreekt een objectieve beoordeling van de problematiek.*
> >
> > *• Hoewel iedereen op de hoogte is van de instabiliteit van het systeem op dit moment, wordt willens en wetens opeens een actie gestart om 1000 boxen aan de man te brengen.*
> >
> > *• Het betreft substantiële gemeenschapsfondsen binnen een sector die financieel onder druk staat. Het is ook een morele plicht toe te zien op een zorgvuldige en transparante besteding van deze gelden.*
>
> *- De operationele aansturing faalt:*

1463 Brief Van den Bos van BFS van 10 september 2007 aan Bomaars, curator in het faillissement van BFS en Impact Solutions B.V.

1464 Brief van Z&L aan Van de Meeberg van 18 december 2006.

• Op operationeel gebied is de Meavita leiding niet voldoende capabel gebleken voor een dergelijk project.

• De technische problemen en financiële consequenties dringen onvoldoende door bij de leidinggevenden van Meavita, gezien het ontbreken van corrigerend beleid.

• Een degelijke business case *ontbrak, operationeel en financieel is het plan ruimschoots onvoldoende gebleken.*

• Het tijdsplan is al meer dan een half jaar overschreden en dat zal zonder twijfel verder oplopen. Direct (o.a. voorraad-kosten, kapitaalkosten, risicoverdiscontering, waardedaling box) of indirect (o.a. een eventuele concurrentiële voorsprong wordt kleiner of verdwijnt, opportunity kosten) leidt dit tot waardeverlies.

• Los van de technische problemen, loopt de uitrol zeer ver achter, we zitten pas op 2% van het plan, door een gebrek aan communicatie, verkooporganisatie en intern beleid.

• Sinds het begin van onze betrokkenheid bij dit project dringen we aan op leiderschap bij de operationele aansturing en het belangenkrachtenveld door Meavita. Op dit terrein is echter geen enkele meetbare vooruitgang geboekt.

10.267 In hun notitie van 21 december 2006 aan Van de Meeberg reageerden Vijg en Hofstede op de kritiek op de operationele aansturing maar gaan in hun reactie niet in op de specifieke kritiekpunten en blijven optimistisch:[1465]

De beoordeling van het management van Meavita lijkt ons een interne aangelegenheid. Wij laten het hier bij de constateringen dat we inderdaad minder snel gaan dan we in de strakke planning hoopten en dat we onderweg problemen zijn tegengekomen, die we niet hadden voorzien, maar dat we in een periode van 16 maanden een grote voorsprong hebben opgebouwd op onze concurrenten, dat we bijna 200 kastjes hebben aangesloten, dat we een professioneel low-budget medewerkerskanaal in de lucht hebben, dat we andere interessante content kunnen laden en dat partijen als KPN en Casema c s. bereid zijn miljoenen te investeren om deel te gaan nemen in dit initiatief.

Bij de bestuurlijke "overdracht" van Meavita Thuis naar de voorlopige Raad van Bestuur van het nieuwe concern (29-9-2006 te Bunnik) is gemeld dat we met het project "in control" waren. Dat was zo en dat is zo.

Tegelijkertijd weten we dat we met iets compleets nieuws bezig zijn, naar inhoud en naar aantallen, en dat we onderweg problemen zullen

---

[1465] Deze reactie is al uitvoeriger geciteerd in punt 10.24.

blijven tegenkomen. En we zullen nog lang verbeteringen in het product aanbrengen, straks ook op basis van klantervaringen.

10.268 Van de Meeberg verklaart over de samenwerking met Z&L dat het begrijpelijk is dat Z&L ging klagen toen er geen 5.000 kastjes per maand werden uitgerold maar 5, maar dat er geen gegarandeerde minimumuitrol was afgesproken (zie hierboven punt 10.28). [1466]

10.269 Op 22 december 2006 beëindigde Vijg namens Meavita West de samenwerking met Z&L. Als reden voerde Vijg aan de 'onvoorziene' nieuwe ontwikkelingen door de fusie tussen Meavita West en S&TZG, met name de focus op één omvangrijk programma, met één vaste partner waarmee alle fusiepartners instemmen en waarbij risicobeheersing centraal komt te staan. Vijg heeft bij die beëindiging kennelijk gebruik willen maken van een brief van Meuwese aan hem (Vijg) met de instructie tot opzegging van de relatie met Z&L. Vijg heeft zelf een concept voor die instructiebrief opgesteld. In de conceptbrief heeft hij de redenen voor opzegging als volgt verwoord:

Wij vinden, nu het project zo veel malen groter is geworden en de noodzaak tot risicomanagement ook extern is aangegeven, de basis van "Zorg&Logistiek", als zeer jong, onervaren en klein bedrijf, in de nieuwe omstandigheden te smal.

Wij hebben dan ook besloten om voor wat betreft de organisatie van het order-to-cash-*proces de samenwerking voor het hele project voort te zetten met de samenwerkingspartner, waarmee we nu binnen de Sensire-groep werken.*

10.270 De instructiebrief is niet gevoegd bij de brief van 22 december 2006 ter beëindiging van de samenwerking. Wel wordt in de laatstgenoemde brief verwezen naar een besluit van het bestuur om de relatie met Z&L te beëindigen.

10.271 Overigens was Van de Meeberg verbaasd over het feit dat Vijg met Meuwese contact had over de beëindiging van het contract tussen Meavita West en Z&L.[1467] Meuwese was als bestuurder van S&TZG immers (nog) niet direct betrokken bij deze relatie, ook al was de fusie aanstaande.

10.272 Meuwese geeft in zijn interview aan[1468] dat Van de Meeberg de beëindiging van de relatie met Z&L volledig heeft afgehandeld. Volgens Meuwese was nooit bedoeld dat Z&L betrokken zou blijven na de uitrol van de eerste 200 kastjes.

1466 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 90.
1467 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 90-92.
1468 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 120.

10.273 Vijg heeft desgevraagd geen nadere toelichting kunnen geven over de beëindiging van de samenwerking met Z&L of over de betrokkenheid van Meuwese daarbij.

(b) De uitvoering vanuit Sensire/TZG tot aan de fusie

(i) Planning uit mantelovereenkomst

10.274 De mantelovereenkomst tussen S&TZG en Impact gaat uit van onderstaande planning:

- medio augustus 2006: oplevering fase 0, acceptatie basis infrastructuur
- medio september 2006: oplevering fase 1, acceptatie leermodule
- medio oktober 2006: oplevering fase 2, acceptatie Sensire TVfoon
- medio december 2006: oplevering fase 3, acceptatie nieuwskanaal
- medio februari 2007: oplevering fase 4, acceptatie veiligheid en contact

10.275 Zoals hierboven[1469] is opgemerkt, maken onderzoekers uit de mantelovereenkomst op dat de verplichting tot afname van de twee tranches van 15.000 kastjes elk slechts onderworpen is aan de voorwaarden van (i) acceptatie door S&TZG van de infrastructuur, en (ii) acceptatie van hetzelfde type kastje door Meavita West.

10.276 De streefdatum voor de aanvang van de roll-out van de tweede tranche is volgens Bijlage III van de overeenkomst gepland voor 15 januari 2007. Ook de betaling van de tweede tranche is verdeeld in drie termijnen: een derde bij begin van de uitrol, een derde na 2 maanden na het begin van de uitrol, en een derde na levering (onderzoekers lezen: afronding van de levering) van de tweede 15.000 kastjes.

(ii) Feitelijke uitvoering

10.277 Eind juli, begin augustus 2006 ontstaat er binnen S&TZG discussie over de vraag of de goedkeuring en acceptatie van de eerste 200 kastjes voor het personeel van Meavita nu wel of niet had plaatsgevonden. Zolang dit niet het geval was, was S&TZG namelijk niet verplicht tot afname van haar eerste tranche van 15.000 kastjes.[1470] Op 7 augustus 2006 oordeelt Fortuin op basis van de uitgevoerde tests en de berichtgeving van Dagelinckx (IT manager van Meavita West) dat was voldaan aan de voorwaarden voor afname van de eerste 15.000 kastjes. In de

---

1469 Zie punt 10.196

1470 In de mantelovereenkomst tussen S&TZG en Impact was opgenomen: " De levering en betaling van de eerste 15.000 producten zal pas plaatsvinden, nadat Impact Solutions schriftelijk aantoont, dat Meavita de eerste exemplaren van de SetTopBox inclusief videocamera voor haar personeel heeft goedgekeurd en geaccepteerd".

mantelovereenkomst was ook de "acceptatie door Sensire van de centrale software, database en infrastructuur" als voorwaarde opgenomen voor levering van de eerste 15.000 kastjes in de mantelovereenkomst. De onderzoekers hebben geen informatie aangetroffen over een zelfstandige toesting en acceptatie van de infrastructuur door S&TZG.

10.278 In december 2006 worden de 15.000 kastjes aan S&TZG geleverd. Uit de voorraadtelling op 22 december 2006 bleek dat er van de 15.000 stuks, 85 units misten. Op 25 mei 2007 schrijft Van de Meeberg dat op dat moment alle 15.000 kastjes van S&TZG nog op de plank liggen.

10.279 Ten aanzien van de tweede 15.000 kastjes was in de mantelovereenkomst opgenomen dat deze worden geleverd "*nadat Impact schriftelijk aantoont, dat Meavita de eerste exemplaren van de SetTopBox inclusief videocamera voor haar klanten heeft goedgekeurd en geaccepteerd*". Deze goedkeuring en acceptatie van de TVfoon voor klanten door Meavita West is door S&TZG gelijkgeschakeld met de acceptatie van de applicatie Veilig Thuis bij Meavita West. Zo laat Vijg op 19 november 2006 in een memo aan de RvB weten:

> *De basis-afspraak luidt dat de overeengekomen aantallen slechts daadwerkelijk worden afgenomen "als het by Meavita werkt ".*
>
> *Inmiddels is, op basis van vergaande testen bij Meavita, duidelijk dat het basis-systeem "werkt". Dat betekent dat de eerste 15 000 kastjes en camera's daadwerkelijk worden afgenomen.*
>
> *De applicatie "Veilig Thuis" is nog in ontwikkeling: dat betekent dat de daadwerkehjke afname van de tweede 15.000 kastjes en camera's nog niet vast staat.*

10.280 Tegen het einde van 2006 en in het begin van 2007 werd duidelijk dat S&TZG liever geen uitvoering meer gaf aan de verplichting om een tweede 15.000 kastjes af te nemen.[1471]

10.281 Begin februari 2007 zinspeelt Vijg op de mogelijkheid om te stoppen met Veilig Thuis. Op 4 februari 2007 schrijft Vijg aan Meuwese en Van de Meeberg dat zij daar weliswaar een zeer profijtelijk uitziende *business case* meer verliezen, maar zo wel onder de verplichting uitkomen tot afname van de tweede serie van 15.000 TVfoons.

[1471] In zijn memo van 6 december 2006 schrijft Te Brake aan de RvB van S&TZG dat het aan te bevelen is om het contract met Impact open te breken om de tweede tranche verplichting van 15.000 SetTopBoxen er uit te halen.

10.282 Binnen S&TZG was het onduidelijk hoe de afspraken omtrent de afname van de tweede 15.000 geïnterpreteerd moest worden. Op 16 februari 2007 vraagt Meuwese daarover opheldering aan Van den Bos:

> *De tweede serie van 15.000 zullen we conform onze afspraken afnemen en betalen op het moment dat Veilig Thuis bij Meavita werkend is opgeleverd bij de eerste klanten en door ons als zodanig is geaccepteerd. Op dat traject is vertraging opgelopen.*
>
> *Ik vind het van belang om nog eens rechtstreeks van jou te horen wat jou betreft de stand van zaken is, zodat ik weet of ik rekening moet houden met de tweede serie van 15.000 TVfoons en zo ja, wanneer. Wanneer voorzie jij nu de finale oplevering van Veilig Thuis? Is ook voor jou 100% helder aan welke eisen die oplevering moet voldoen?*

10.283 Er lijkt vervolgens nog lange tijd onzekerheid te bestaan over de vraag of de tweede 15.000 kastjes moeten worden afgenomen. Op 18 juni 2007 bevestigt Van de Meeberg aan de COR dat het contract tussen S&TZG en Impact en de daarin vastgelegde afspraken omtrent de tweede 15.000 stuks zijn bevroren en dat er gewerkt wordt aan een nieuwe overeenkomst.

10.284 Onderzoekers hebben Meuwese gevraagd naar de projectuitvoering bij S&TZG vanaf de ondertekening van het contract met Impact op 23 juni 2006. Meuwese geeft hierover aan dat het volgens hem voortvarend ging.[1472] Het project initiatiedocument was volgens hem ongeveer in april 2007 opgesteld, waarna mensen zijn aangesteld en verdere voorbereidingen zijn getroffen. Maar tegen de tijd dat het moest gaan lopen, was Meuwese al weg.

10.285 Meuwese geeft aldus aan dat er in de periode van eind juni 2006 tot in elk geval april 2007 het implementatieproces nog op gang moest worden gezet en er voorbereidingen moesten worden getroffen voordat de uitrol daadwerkelijk kon beginnen. Onderzoekers vinden het opvallend dat een snel verouderend product wordt aangeschaft ruim voorafgaand aan de afronding van voorbereidingen voor de daadwerkelijk uitrol, zodat de producten niet snel na levering kunnen worden uitgerold.

10.286 Gevraagd naar de opzet van de projectorganisatie bij S&TZG verklaart Vijg dat daar een organisatie is neergezet die zoveel mogelijk was verbonden met de mensen uit de projectorganisatie van Meavita West. De organisatie is gebaseerd op een zonnebloem-model[1473] Wanneer tussen september 2006 en maart 2007 de organisatie is opgezet is Vijg niet bekend.[1474]

1472 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 176.
1473 Zie punten 10.296 en verder.
1474 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 40.

(c) Uitvoering van het project vanaf de fusie

(i) Operationeel management van het project

1. De organisatie

10.287 Al vanaf juli 2006 probeert Meuwese om Vijg, op dat moment verantwoordelijk voor de uitvoering van het project bij Meavita West, ook de leiding te geven over het TVfoon-project van S&TG. Eind september 2006 spreken Meavita West en S&TZG tezamen met Impact af dat Van de Meeberg en Meuwese op bestuurlijk niveau leiding geven aan het project en dat Vijg als programmadirecteur verantwoordelijk is voor de uitvoering. Volgens Te Brake[1475] was Vijg "*ingehuurd door en vriend van Meuwese*".

10.288 In zijn interview verklaart Dijke, oud-voorzitter GOR van Meavita West en oud-vice-voorzitter van de COR van MNL, dat Vijg niet de vereiste commerciële vaardigheden en marktkennis had om het innovatieve project goed op zijn merites te beoordelen en tot een succes te maken.[1476]

10.289 Haverkamp verklaart[1477] dat er geen formele stuurgroep was, enkel de rapportage van Vijg aan de RvB.

10.290 Vijg verklaart in zijn interview dat er ongeveer 10 mensen aan het project werkten, grotendeels parttime omdat het mensen betrof uit verschillende delen van de organisatie.[1478]

10.291 Eind september 2006 stelt Vijg Terwindt aan als adviseur/projectmanager. Haverkamp verklaart[1479] dat hij het een heel vreemde constructie vond dat Terwindt door Vijg werd ingehuurd – en hier flink voor betaald werd – terwijl hij tegelijkertijd Senior Vice President was bij Impact.

10.292 Ook Z&L had sterke twijfels over de positie van Terwindt:

> *De operationele leiding van het project Meavita Thuis is eind september* [2007] *uit handen gegeven aan een persoon uit de stal van de leverancier, nota bene op het moment dat diezelfde leverancier ernstig tekort schiet. Hoe kan zo het belang van Meavita worden behartigd?* […] *Sinds het aantreden van deze " sergeant-majoor" is het aantal aanmeldingen zelfs teruggelopen, de verkoop- en serviceorganisatie zijn ongewijzigd gebleven en de technische problemen zijn niet opgelost. Het is bestuurlijk mogelijk zelfs ethisch*

1475 Interview met Te Brake, 18 november 2011, p. 5.
1476 Interview met Dijke, 16 maart 2012, p. 41.
1477 Interview met Haverkamp van 25 november 2011, p. 39.
1478 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 42.
1479 Interview met Haverkamp van 25 november 2011, p. 39.

onverantwoord de operationele leiding uit handen te geven aan een persoon aangestuurd door de leverancier, vooral in deze fase.

10.293 Nadat Dwarswaard te horen had gekregen dat Terwindt een positie als commissaris zou hebben bij Impact, adviseert hij Vijg op 26 maart 2007 in een memo om na te gaan of er geen sprake is van belangenverstrengeling.

10.294 Dirk Devos, consultant in bedrijfsvoeringprocessen en in het implementeren van innovaties, is (in elk geval) in 2006 binnen Meavita West als externe adviseur actief geweest om binnen de projectorganisatie te adviseren over de strategische inzet van de TVfoon en de inpassing in de eigen bedrijfsvoering.[1480] Zo is hij auteur van het document Scenario's Opschaling Meavita Thuis van 25 augustus 2006 en heeft hij meegewerkt aan eerdergenoemde "Rapportage Meavita Thuis".[1481] In een online nieuwsbrief op het gebied van telecare van 28 juni 2007 is hij aangeduid als CEO van Impact, met het e-mailadres dirk.devos@impactvalley.com. Vijg verklaart in zijn interview niet te weten van een arbeidsrelatie tussen Devos en Impact.

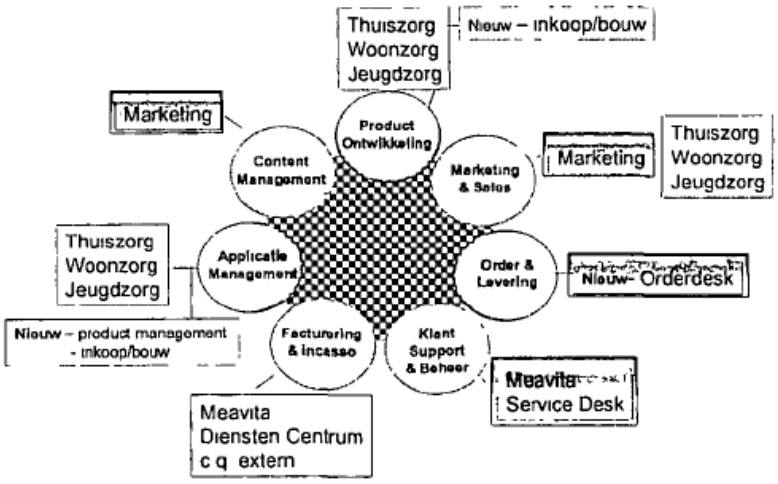
10.295 In het Project Initiatie Document (**PID**) van 19 februari 2007 over de uitrol van de TVfoon bij werkmaatschappij Sensire staat een uitvoerige projectorganisatie beschreven. Het PID is opgesteld door Van Keulen, programmamanager bij S&TZG, mede naar aanleiding van commentaar van Vijg en Van Rixtel. Het PID beschrijft dat de projectorganisatie bestaat uit:

- een projectmanager;
- een stuurgroep;
- vier werkgroepen ((a) content management en communicatie, (b) marketing & sales (c) order en levering, (d) klantsupport en beheer); en
- een klankbordgroep.

10.296 De organisatie was opgezet volgens een 'zonnebloem-model' waarin verschillende disciplines zijn samengebracht:

1480 Devos factureerde Meavita West via zijn bedrijf FreshOrange B.V., schrijft Haverkamp desgevraagd aan onderzoekers.

1481 Zie punt 10.250 hiervoor.



10.297 Volgens het PID liep er op dat moment bij Meavita West al een traject voor de inbedding van deze organisatie, welk traject operationeel geleid werd door Terwindt. Een van de voorwaarden voor een succesvolle uitrol bij Sensire is volgens het PID dat het uitrolproces en de projectorganisatie worden gekopieerd vanuit Meavita West. Er was afgesproken dat de uitrolmanager van Meavita West, Terwindt, in de eerste drie maanden na de uitrol van de eerste TVfoon bij Meavita West ook ter beschikking komt bij Sensire. Een andere voorwaarde voor succes was dat 'het omslagpunt van 1.000 kastjes bij Meavita West moest zijn bereikt (of in elk geval een reëel uitzicht daarop).

10.298 De beschrijving van de projectorganisatie en –processen (productontwikkeling, marketing & sales, order & levering, klantsupport en -beheer, facturering & incasso, applicatiemanagement en content management) uit de PID is tevens opgenomen in de *Business Case* TVfoon voor MNL van 20 maart 2007 en in de 'Korte notitie eventuele landelijke organisatie uitrol TVfoon' van Vijg van 5 mei 2007. Onderzoekers hebben echter niet kunnen vaststellen dat een projectorganisatie zoals beschreven in de PID, in de *business case* en in de 'korte notitie', daadwerkelijk is opgetuigd bij Sensire of bij Meavita West.

10.299 Voorts bestaat er een Implementatieplan TVfoon Nederland van 1 augustus 2007. Ook dit document spreekt van een landelijke projectorganisatie. De beschrijving hiervan zou in een nadere notitie worden opgenomen. De verschillende werkmaatschappijen zouden echter ook zelfstandig moeten werken aan implementatie van de uitrol. Daartoe werden zij opgedragen om:

- een regionaal implementatiemanager aan te stellen;
- een PID per werkmaatschappij op te stellen en te presenteren aan het bestuur van de werkmaatschappij;

- een regionaal projectteam in te richten; en
- (deel)projectplannen te schrijven en vast te stellen.

10.300 Ook ten aanzien van het Implementatieplan hebben de onderzoekers niet kunnen vaststellen dat de plannen daadwerkelijk zijn uitgevoerd.

2. De uitrol

10.301 Voor de gezamenlijke planning van de uitrol na de fusie hebben onderzoekers geen alomvattend plan van aanpak gevonden. Op 30 maart 2007 is door Vijg een document opgesteld voor organisatie Innosanna, die onder meer een plan van aanpak voor de uitrol zou opstellen. Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of Vijg dit ook daadwerkelijk heeft gedaan.

10.302 Het PID voor de uitrol bij Sensire ging uit van een geplande uitrol van 3.000 kastjes in 2007. Daarvoor moesten vanaf 16 april 2007 tot aan 7 december 2007 er elke dag 20 kastjes worden aangesloten, met 6 en later 5 monteurs. Er was per installatie 2 uur ingeruimd.

10.303 Het PID refereert aan een eerdere blauwdruk voor uitrol bij Meavita West. Onderzoekers hebben deze blauwdruk echter niet aangetroffen in de beschikbare stukken. De vraag is of de uitrol bij S&TZG kon worden vormgegeven aan de hand van de geplande uitrol bij Meavita West. Reeds op 3 november 2006 stelde concerncontroller Te Brake bij de RvB van S&TZG aan de orde of simpelweg kon worden gesteld dat door het kopiëren van een regionale uitrol ook een landelijke uitrol kan plaatsvinden.

10.304 Onderzoekers merken op dat Van Rixtel in het PID staat genoemd als 'eigenaar' van de uitrol. Volgens het document betekende dit niet 'dat de uitvoering ook daadwerkelijk bij deze persoon ligt maar wel dat deze de kaders schept waarbinnen gewerkt kan worden'.

10.305 Van Rixtel verklaart over de uitrol bij Sensire in zijn interview:[1482]

> *Ja, we moesten uiteindelijk met z'n drieën* [Sensire, TZG en Vitras/CMD]*, zeg maar zo'n tienduizend kastjes wegzetten, waarvan* [van Lingen] *en* [Mossou] *de positie innamen van: 'Dat doe ik niet.' Ik zei: 'Dat is een onhaalbare doelstelling, maar ik wil wel gaan zoeken wat ik met die kastjes in de Achterhoek kan gaan doen en op welke wijze ik de filosofie kan vormgeven.' Dus ik heb daar redelijk veel nog met Frank Vijg over gesproken, want die was toen de trekker van dat verhaal. Dat initiatief is eigenlijk doodgebloed, toen bleek dat achter dat beeld weer geen concept werd gemaakt van content. Hoe maak ik*

[1482] Interview met Van Rixtel van 11 januari 2012, p. 21.

nou content. Er was wel een beetje content, maar er was geen beeld van hoe maak ik nou de content. Toen heb ik een voorstel gedaan: 'Zorg dan dat je met de productiemaatschappij in zee gaat, dan wordt er 'Ja' geroepen en daar is nooit iets van gekomen, dus die kastjes zijn bij ons een keer weggehaald en toen was het over.

10.306 Meuwese verklaart in zijn interview overigens dat Van Rixtel begin 2007 enthousiast was over het project en er ook buitengewoon serieus mee aan de slag is gegaan.[1483] Hij meent dat veel mensen die nu zeggen beren op de weg te hebben gezien, het destijds niet over beren hadden maar over muizen en dat die muizen in de loop van de tijd beren zijn geworden. Wel geeft Meuwese aan dat er bij TZG vanwege Koala inhoudelijke argumenten waren om te wachten met de uitrol en dat Vitras/CMD op de *business* wilde focussen omdat die zich een paar jaar daarvoor op de rand van faillissement bevond.

10.307 De doelstellingen voor de totale uitrol zijn een aantal keer aangepast:

(1) de aanvankelijke doelstelling zoals gecommuniceerd aan Z&L was een uitrol van 10.000 kastjes voor november 2006;

(2) op 6 december 2006 rapporteert Te Brake aan de RvB over een voorstel van Vijg om in plaats van 30.000 kastjes in 2007 uit te rollen, uit te gaan van een geplande uitrol van 15.000 in 2007 en 15.000 in 2008;

(3) op 11 december 2006 besluit de RvB van S&TZG om een gewijzigd voorstel van Te Brake aan te nemen, welk voorstel uitgaat van een geplande uitrol van 9.000 kastjes in 2007 en 21.000 in 2008;

(4) op 20 maart 2007 schrijft Vijg dat in 2007 zeker de helft van de kastjes moet zijn uitgerold: 6.000 bij Meavita en 3 x 3.000 bij resp. Vitras/CMD, TZG en Sensire;

(5) op 1 augustus 2007 wordt in het Implementatieplan TVfoon Nederland als doelstelling gesteld voor eind 2007: 3.250 kastjes bij Meavita West, 2.250 bij Sensire en 1.000 bij zowel TZG als Vitras/CMD/CMD; en

(6) als onderdeel van de zgn. KPN-deal verplicht MNL zich om in 2008 in totaal 2.327 kastjes geplaatst te hebben, in 2009 3.907 en in totaal per eind 2012 14.428 kastjes.[1484]

10.308 De daadwerkelijk behaalde aantallen zijn (zo blijkt uit de beschikbare stukken) als volgt:

1483 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 178.

1484 Zie vanaf punt 10.451.

(1) 19 december 2006: 200 installaties;

(2) 28 maart 2007: meer dan 700 installaties bij Meavita West, nog geen uitrol bij Sensire;

(3) 6 juli 2007: 1.300 installaties bij Meavita West, nog geen uitrol bij Sensire;

(4) 17 juni 2008: meer dan 100 installaties bij cliënten van Meavita West.

10.309 Onderzoekers hebben geen gedegen onderzoek kunnen terugvinden van de oorzaken van de tegenvallende uitrolresultaten. Wel hebben Vijg en Hofstede in een notitie van 21 december 2006 gereageerd op de kritiek van Z&L over het niet nakomen van de beloftes over uit te rollen kastjes. Zij schreven:

> *Helder is dat we inderdaad veel minder snel hebben uitgerold dan we hadden gehoopt en dat we de scherpe planningen, die we met de kennis van dat moment maakten, niet hebben gehaald. Onder meer het ontwikkelen van de voldoende interessante content, het oplossen van de installatieproblemen, het enthousiasmeren van de managers, die vervolgens hun medewerkers gingen enthousiasmeren heeft meer tijd gekost dan gehoopt.*
>
> *Medio september* [2006] *hebben we alle betrokkenen, waaronder Z&L, bijeen gebracht om vast te stellen wat de meest juiste tegenmaatregelen zouden zijn. Die hebben we (directeuren Woonzorg, Thuiszorg en Meavita Thuis) vastgesteld en vervolgens een ervaren programmamanager* [Terwindt] *aangesteld om die maatregelen in de volle breedte door te voeren.*
>
> *We weten nu dat er nog veel moet gebeuren, we weten ook dat we veel hebben gerealiseerd in de afgelopen maanden.*

10.310 Een van de kernpunten van de tegenvallende uitrol lijkt – zoals ook is aangegeven door de COR in het advies van 25 juli 2007 – het gebrek aan enthousiasme bij medewerkers om een TVfoon in huis te nemen. Dit zou veroorzaakt worden door de vermeende inbreuk op de *privacy* van de medewerkers, als ook door de onwil om als verkoper van de TVfoon te moeten fungeren. Ondanks verscheidene plannen om de uitrol soepeler te laten verlopen, om aantrekkelijke content te ontwikkelen en om medewerkers via hun managers enthousiast te maken, hebben onderzoekers niet kunnen vaststellen dat er daadwerkelijk een significante wijziging is geweest in de aanpak van het uitrolproces of in de communicatie richting medewerkers, althans niet vanaf begin 2007.

10.311 Vijg zegt in zijn interview het volgende over de tegenvallende uitrol en een eventuele koerswijziging in de projectorganisatie:[1485]

[1485] Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 50.

De meest substantiële wijziging heeft gezeten in de periode dat het in Den Haag tegenviel. Toen is de projectorganisatie neergezet, Terwindt, order to cash *enz. enz. enz. Die organisatie die toen heeft gestaan die leek ook, zeker omdat het toen in Den Haag enigszins begon te lopen, leek ook geschikt te zijn om bij Sensire te gebruiken en die hebben we op die manier ook zo…*[…]

… toen we aan Sensire toe waren, toen begon al snel het andere spel. Weet je zo moeten we er wel iedere keer op terug kijken, want op het moment dat die problemen ontstonden was uitrol niet zozeer de issue maar de beperking van het risico en de verkoop. […]

In 2007 is er geen extra push aan de uitrol meer gegeven volgens mij. 2007 was het jaar dat er problemen ontstonden. […] *In mijn beleving begon het gedoe al rond maart of zo.* […] *...de focus werd verlegd van hoe zetten we dit nou nog op een slimme manier in de markt zodat we de genomen risico's beperken in plaats van: laten we zorgen dat er zo snel mogelijk overal wordt uitgerold.* […]

Toen kwam er een totaal andere dimensie in het spel terecht, dat is één. Twee is dat die uitrol voor een belangrijk deel gebaseerd was op de toepassingen voor chronisch zieken en daar is een aantal andere vragen over geweest, dus alles had op dat moment met alles te maken. Krijg je dat dan wel opgeleverd of niet en tegen welke voorwaarden en tekenen we dat dan in deze situatie en betalen we nog, nou, enz. enz. […] *en die dingen hebben op een enorme manier door elkaar gelopen.*

10.312 Onderzoekers stellen vast dat Vijg op 6 juli 2007 in de bespreking van het project bij de RvC verschillende risico's signaleert, zoals een snelle veroudering van de hardware of het verlies van de *time-to-market* en het risico te worden ingehaald. Hij signaleert echter niet het risico op het niet aanslaan van het product bij medewerkers en klanten en daardoor uitblijvende uitrol.

10.313 Vijg wijst in zijn interview ook op het feit dat de focus in de loop van de eerste helft van 2007 werd verlegd van maximale uitrol naar beperking van de risico's van het project. Daardoor werd er volgens Vijg geen extra *push* meer gegeven aan de uitrol. Dit ligt in lijn met hetgeen tussen Impact en MNL wordt besproken in het bestuurlijk overleg tussen deze organisaties op 2 maart 2007. Het verslag daarvan vermeldt:

- om 10.000/25.000 TVfoons te kunnen uitrollen, heeft Meavita geld nodig om te investeren in marketing, communicatie, distributie, installatie en content.

- vicieuze cirkel dus: als uitrol is bewezen, komt er geld, maar er is te weinig geld (voor distributie, installatie en content) om uitrol te bewijzen

10.314 Van de Meeberg verklaart in zijn interview dat hij ten aanzien van de uitrolplannen veel minder enthousiast was dan Meuwese en Vijg. Van de Meeberg was naar eigen

zeggen veel gematigder en voorzichtiger. Hij temperde het enthousiasme van Vijg en Meuwese dusdanig dat zij hem vervelend en een remmer vonden. Voorts zat Meuwese er volgens Van de Meeberg tien keer dichter op dan hijzelf. Als voorbeeld refereert Van de Meeberg aan de moederdagcampagne van 2007: [1486]

> *We zitten aan de tafel met drie mensen van Impact, Van den Bos met meneer Houf en nog een meneer, Meuwese, Vijg en ik. En we praten over het Moederdagcadeau 2007 en het idee was om met een mooie campagne de TV-foon te lanceren en er zou enorme afname zijn van kastjes. Ik zei: nou, mag ik eens vragen. Zullen we eens een klein weddenschapje starten? Hoeveel denken jullie dat we die apparaten kunnen afzetten bij Moederdag 2007? Dat was dus ongeveer 2-3 maanden hadden we nog de tijd en dan was het Moederdag 2007.*
>
> […] *En we gingen het rijtje af en meneer Van den Bos: ik gok op 50.000. Theo zegt: nee, 75.000. Vijg zegt: 80.000. Nou, die andere heren van Impact die zaten er ruim onder en ik zeg: ik gok op 10. Nou dat was gieren, lachen, brullen natuurlijk, want het zijn er nul geworden.*

10.315 Vijg verklaart over de moederdagcampagne dat de uitrol in die periode veel moeilijker was gebleken en het in maart, april, mei 2007 helemaal niet meer over die campagne ging.[1487]

10.316 Overigens is in 2008 volgens concerncontroller Meij van MNL, na de latere overeenkomst met KPN, weer het idee opgevat om een moederdagcampagne op te zetten. Meij verklaart hierover dat ook deze campagne niet van de grond is gekomen.[1488]

3. Het *order-to-cash* proces

10.317 Na de beëindiging van de samenwerking met Zorg & Logistiek, zou MNL de uitvoering van het logistieke proces in handen leggen van de gezamenlijke werkgroep 'Logistiek en Installatie' van MNL en Impact. Terwindt krijgt de leiding van deze werkgroep. Op 1 maart 2007 geeft Vijg aan dat dit nog niet is gebeurd. Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of deze werkgroep ooit is opgezet en zo ja, of deze daadwerkelijk invulling heeft gegeven aan het logistieke proces.

10.318 Gevraagd of de werkgroep van Terwindt ooit gefunctioneerd heeft, verklaart Vijg dat hij dat niet heel precies weet.[1489] Volgens hem was Terwindt wel een ervaren kracht, juist in de uitrol en is er ook voor de uitrol bij S&TZG op een gegeven moment iets in de steigers gezet.

1486 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 72 en 87.
1487 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 47.
1488 Interview met Meij van 15 december 2011, p. 25.
1489 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 31.

4. Voorraadtellingen

10.319 Uit de stukken blijkt dat er op ten minste zeven momenten voorraadtellingen hebben plaatsgevonden door Meavita en/of S&TZG:

(1) eerste helft van 2006: telling van de apparatuur van Meavita West. Uitkomst: alle tot dan toe geleverde apparatuur is aanwezig;

(2) 22 december 2006: telling van de apparatuur van S&TZG. Uitkomst: 14.912 kastjes (tekort van 85), 10.000 afstandbedieningen (tekort: 5.000);

(3) voorjaar 2007: telling van de apparatuur van Meavita West. Uitkomst: niet geheel duidelijk, geen ontbrekende apparatuur gemeld;

(4) 19 juli 2007: telling van de apparatuur van Meavita West en S&TZG. Uitkomst: geen ontbrekende apparatuur van Meavita West, van Sensire ontbreken er 15.000 webcams en 5.000 afstandbedieningen;

(5) 17 augustus 2007: telling van de apparatuur van Meavita West en STZG. Uitkomst: tekort van 294 kastjes, 2.009 harddisks, 176 afstand-bedieningen en 13.614 webcams;

(6) rond 27 maart 2008: telling van de apparatuur van Meavita West en S&TZG. Uitkomst: tekort van 443 webcams bij de 10.000 sets voor KPN en verder 12.184 sets zonder webcam; en

(7) 22 april 2009: telling van de apparatuur van Meavita West en S&TZG. Uitkomst: 9.972 complete sets en 12.724 sets zonder webcam, waarvan 1.724 eveneens zonder harddisk.

10.320 Te Brake geeft in zijn interview aan dat Vijg het niet tot zijn taak vond horen om een voorraadtelling uit laten te voeren, waarna Te Brake daartoe zelf de opdracht heeft gegeven omdat hij de juistheid van de levering moest kunnen vaststellen om de kastjes in de boeken te kunnen activeren.[1490]

10.321 De leveringen door Impact van de apparatuur van Meavita West en S&TZG hebben plaatsgevonden in respectievelijk 2005 en december 2006. Onderzoekers maken op uit de stukken dat er geen vastlegging is van de ontvangst en dat pas later is gecontroleerd of alle apparatuur daadwerkelijk juist is ontvangen.

10.322 Vijg rapporteert op 29 juli 2007 aan Meuwese, Kuiper en Verstraete het volgende:

[1490] Interview met Te Brake van 18 november 2011, p. 4. Op 24 maart 2013 voegde Te Brake hier per e-mail aan onderzoekers het volgende aan toe: "*Twee medewerkers van mijn afdeling hebben een controle uitgevoerd op juistheid, volledigheid en of de goederen heel over waren gekomen.*"

De "Meavita-voorraad is helemaal op orde, maar in "Sensire-voorraad" [ontbreken] *15.000 camera's en 5.000 afstandsbedieningen.*

Nader onderzoek leerde dat er te veel van deze voorraad nog onder beheer is van Impact; dat moet per ommegaande worden hersteld. Maar interessanter is dat Impact de 15.000 camera's helemaal nooit heeft geleverd (en Sensire/TZG destijds wel heeft betaald, maar alleen de camera's niet heeft geteld. Er zijn nu slechts 1.705 camera's beschikbaar en Impact rapporteert (27-7-07) dat de rest gaat worden geleverd door Philips. Maar Impact heeft geen geld meer om die te kopen, is mijn waarneming.

10.323 Op dat moment was Impact Technologies – de rechtspersoon binnen het Impact concern waar het beheer van de centrale infrastructuur was ondergebracht – al verwikkeld in een faillissementsproces. Impact zou eind augustus 2007 failliet worden verklaard. Op 30 juli 2007 stuurt advocaat Dwarswaard een sommatie naar Impact om de 'circa 13.295 ontbrekende camera's' alsnog te leveren. Op 9 augustus 2007 volgt – tevergeefs – een aansprakelijkstelling.

10.324 Vijg verklaart in zijn interview dat de gesprekken over de missende apparatuur en de gesprekken over de continuïteitsproblemen van Impact eigenlijk altijd door elkaar hebben gelopen.[1491]

10.325 De ontbrekende camera's zijn uiteindelijk nooit geleverd. Doordat als onderdeel van de KPN deal er 10.000 complete sets aan KPN geleverd zouden worden, had MNL alsnog ruim 13.000 webcams aan moeten schaffen, indien zij de doelstelling van de uitrol van 14.428 kastjes voor eind 2012 had willen halen.

10.326 De negatieve financiële gevolgen van de gebrekkige levering zijn door MNL geschat op meer dan € 0,8 mln (excl. BTW): € 67.620 voor de 294 ontbrekende kastjes en € 748.770,- voor de ontbrekende webcams. Evenwel is ook gerapporteerd dat 13.614 incomplete setjes à € 285 per setje leiden tot een verlies van € 3,9 mln (excl. BTW).[1492]

10.327 Onderzoekers merken op dat Impact pas medio 2007 is gesommeerd om de ontbrekende webcams te leveren, terwijl al bij levering, althans bij de eerste telling van de apparatuur voor S&TZG op 22 december 2006 gereageerd had kunnen worden op de gebrekkige levering. Als gevolg van het faillissement van de leverancier zorgde de late sommatie voor een verlies van ten minste circa € 0,8 mln.

1491 Interview met Vijg van 12 september 2012. p. 31.

1492 "De geschiedenis van TVfoon", een document over de belangrijkste gebeurtenissen in het project en de financiële consequenties, opgesteld door mevr. B. Stooker van MNL, medio 2008 (exacte datum onbekend).

5. Bestuurlijk toezicht op de projectuitvoering

10.328 Onderzoekers maken uit de stukken op dat zowel Meuwese als Van de Meeberg zeer regelmatig met Vijg contact hadden over de uitvoering van het TVfoon-project. Van de Meeberg schrijft in zijn memo aan onderzoekers dat het een continu proces betrof van elkaar informeren, bestaande uur formele kanalen en informeel dagelijks contact op de werkvloer met Vijg. Elke maand was er een *update* met de directeuren.

10.329 Daarbij lijkt er tussen Meuwese en Vijg een hechtere samenwerkingsband te hebben bestaan dan tussen Van de Meeberg en Vijg. Van de Meeberg geeft in zijn interview aan de 'remmer' te zijn geweest, hetgeen 'trekkers' Meuwese en Vijg vervelend zouden hebben gevonden omdat hun enthousiasme daardoor teveel werd getemperd.[1493] Meuwese antwoordt in zijn interview echter nadrukkelijk ontkennend op de vraag of de TVfoon 'zijn project' was:

> *Het antwoord is nee. Ik heb het niet bedacht. Ik ben nooit met Impact van tevoren in contact geweest. Het is aangedragen door de mensen van iets wat we hier bedacht hadden en waar ze trots op waren, dat het vanuit de organisatie zelf gemaakt is en dat het nu een soort mythe blijkt te zijn, alsof dat mijn* love baby *was. Het antwoord is nee.*

10.330 De vraag of Meuwese kritiek had op de projectleiding van Vijg beantwoordt Meuwese in zijn interview ontkennend:

> *Nee. Ik weet dat andere mensen van hem vinden dat hij er bovenop zat en dat hij af en toe drammerig was. Dat was misschien zijn antwoord op de vraag van, zou je niet eens wat meters gaan maken en ik heb in het boek van Van de Meeberg gelezen dat hij kritiek heeft op de persoon Vijg. Ik constateer dat hij nog net voor de overgang naar Meavita, de tijd voordat Meavita Nederland ontstond, dat hij een bonus heeft gekregen. Dus op iedereen is wat aan te merken, maar niet zodanig dat ik denk dat is in dit kader relevant en de opmerking die ik over Vijg lees in het boek, dan denk ik: als je dat aan een boek toevertrouwt, waarom geef je als bestuurder dan een bonus? Terwijl bonussen in de zorgwereld geen gebruik zijn en in ieder geval onder mijn leiding nooit zijn gedaan. We hebben uitdrukkelijk gezegd, dat wij ze niet wilden hebben en dat we ze in de organisatie niet wilden hebben, anders dan een bonus van een paar honderd euro in een heel bijzondere situatie.*
>
> Onderzoeker*: En er was ook voor de RvB destijds geen reden tot kritiek of nadere instructie ten aanzien van de heer Vijg op een manier waarop hij het project leiding gaf, gelet op de beperkte uitrol?*
>
> *Nee. Volgens hebben wij daar als RvB …*
>
> Onderzoeker*: Hij kon er niks aan doen?*

[1493] Zie punt 10.314.

> *Niet in de zin van schuld. Maar als hij er wat aan kon doen, dan kon Van de Meeberg er wat aan doen en dan kon ik er wat aan doen. Nee. Je begint zo'n project en dat kent zijn eigen dynamiek en zijn eigen belemmeringen en daar moet je mee om leren gaan en in die zin is het ook een pad wat je opgaat. Maar nee.*

10.331 Van de Meeberg schrijft in zijn boek[1494] in het kader van het ontbreken van enthousiasme voor het project bij medewerkers:

> *Ik vermoed dat de keuze van de projectleider, Frank Vijg, ook niet gelukkig geweest is. Hij was daarvoor directeur geweest van de thuiszorg van Meavita en had in die tijd onder het personeel weinig vrienden gemaakt.*

10.332 Van de Meeberg heeft Vijg uiteindelijk ontslagen na het aangaan van de overeenkomst met KPN, omdat de regie over de uitrol toen niet langer bij MNL lag en daarmee de functie van Vijg feitelijk was verdwenen.

(ii) Financieel management van het project

10.333 Reeds hierboven[1495] is toegelicht dat er voorafgaand aan het aangaan van de mantelovereenkomst tussen S&TZG en Impact geen volwaardige *business case* was ontwikkeld. Nadat de overeenkomst was gesloten is er door met name concerncontroller Te Brake aangedrongen op het alsnog uitwerken van een *business case*/kostenbaten analyse:

(1) Op 5 juli 2006 adviseert Te Brake aan de RvB van S&TZG om alsnog te verzoeken om een *business case*;

(2) Op 3 november 2006 geeft Te Brake bij S&TZG aan dat het aan de projectmanager is om een *business case* op te stellen en heeft hij de RvB geadviseerd om een projectaanpak en –begroting op te laten stellen en een onderbouwing van de verwachte opbrengsten op te vragen;

(3) Op 8 november 2006 vraagt Te Brake aan Meuwese om hem documenten te laten zien die de projectorganisatie, tijdsplanning en kosten duidelijker zichtbaar maken, nadat Te Brake naar eigen zeggen bij Vijg al nul op het rekest had gekregen;[1496]

(4) Op 15 november 2006 beveelt Te Brake bij Kuiper en Meuwese aan om de deal met Casema nog niet goed te keuren en eerst de interne *business case* af te maken met alle *ins* en *outs*; en

---

1494 Van de Meeberg,"*De ondergang van mijn Meavita*", p. 66.
1495 Zie punten 10.236 en verder.
1496 E-mail van Te Brake aan Meuwese van 8 november 2006.

(5) Op 6 december 2006 adviseert Te Brake in een notitie voor de RvB van S&TZG nog niet te beslissen over de *business case* en de implementatie van het project omdat de aangeleverde informatie van Vijg daarvoor onvoldoende grond biedt.

10.334 Te Brake verklaart dat bij het achteraf opstellen van de *business case* bleek dat hij en zijn medewerkers deze niet rond kon krijgen:[1497]

> *Er was niet goed over het project nagedacht. Die kastjes moesten bijvoorbeeld worden geïnstalleerd, mensen moesten een breedband-verbinding hebben, er moest service komen, etc. Er kwam voor de organisatie volgens Te Brake gewoon te veel bij kijken. Het waren echt enorm veel kastjes die waren besteld. Omdat er bij de holding geen geld was om de kastjes te betalen, heeft Te Brake een lease geregeld via een contact bij ECS.*

10.335 Te Brake geeft in zijn interview aan dat zijn kritische houding ten opzichte van het bestuur niet werd gewaardeerd. In het samenvattend verslag is te lezen: [1498]

> *Te Brake moest volgens hem weg omdat hij enkele keren kritisch was geweest op het bestuur van de organisatie. De verhouding tussen Te Brake en Meuwese werd hierdoor erg slecht. Te Brake heeft vlak voor zijn vertrek nog een kritische notitie over de financiële positie van Meavita Nederland opgesteld. Die is door de Raad van Bestuur terzijde gelegd. Meuwese vond het niet meer prettig dat Te Brake bij Meavita werkzaam was. Te Brake is uiteindelijk in april 2007 opgehouden bij Meavita. Hij werd wel nog enkele maanden doorbetaald. Enkele maanden daarna is Meuwese zelf op non-actief gezet. De opvolger van te Brake, Jerry van Hees, heeft het archief en de actiepuntenlijst van Te Brake weggegooid. Van de Meeberg heeft Te Brake, na het vertrek van Meuwese gevraagd om terug te keren. Te Brake heeft daar als voorwaarde aan gesteld dat aan de Raad van Commissarissen verteld moest worden hoe het vertrek van Te Brake was gekomen en zijn reputatie moeten herstellen. Daartoe was van de Meeberg niet bereid, zodat Te Brake niet op zijn aanbod is ingegaan (hoewel hij toen nog geen andere baan had).*

Meuwese verzet zich tegen de inhoud van deze verklaring van Te Brake.[1499]

10.336 Op 11 december 2006 besluit de RvB van S&TZG dat er uiterlijk op 1 februari 2007 een *business case* moet zijn. Uiteindelijk stuurt Vijg op 20 maart 2007 het conceptdocument '*Business case* TVfoon Meavita Nederland' naar onder meer Van Rixtel en Van der Vorst ter bespreking in het concernberaad. Dit document wordt

---

1497 Interview met Te Brake van 18 november 2011, p. 4.
1498 Interview met Te Brake van 18 november 2011, p. 6.
1499 Zie punten 10.209 en 10.210.

ook voorgelegd aan de controllers van de werkmaatschappijen en als onderliggend stuk gepresenteerd bij de adviesaanvraag aan de COR.

10.337 Vanuit verschillende hoeken wordt negatief tot zeer negatief gereageerd op deze concept *business case*. Hieronder wordt kort ingegaan op de reacties van Fortuin (concerninformatiemanager), van Moret (controller Vitras/CMD), van de COR en van de AC van MNL.

10.338 Fortuin schrijft op 28 maart 2007 een notitie aan Van Rixtel en Mossou over de concept *business case*. Zijn voornaamste punten van kritiek zijn:

(1) Er is geen wezenlijke vooruitgang, noch in verdere ontwikkeling, noch in verdere uitrol van de huidige *business case* ten opzichte van het gebrek aan gegevens over kosten of opbrengsten in juni 2006. Fortuin schrijft: *Dat is zorgelijk. Het gaat niet alleen om 'rijkheid aan visie' maar vooral ook om 'het vermogen om die visie te realiseren'*;

(2) Er is geen enkele verkenning gedaan naar wat deze complexe informatievoorziening- en IT-vraagstukken in een complexe omgeving voor gevolgen hebben op de kosten, risico's en slaagkans van het concept, maar ook niet naar de kosten en risico's in onze reguliere bedrijfsvoering als we het concept invoeren op de wijze als voorgesteld;

(3) Diverse vraagstukken in de sfeer van gegevensbeveiliging, in termen van eigenaarschap, de Wet op de Bescherming Persoonsgegevens en ook de landelijke zorg en ICT eisen, die allerhande eisen kennen en grenzen stellen, komen niet aan de orde;

(4) Voor zowel de infrastructuur als de applicaties zou moeten gelden: of wij investeren in de applicatieontwikkeling en zijn eigenaar of we nemen een dienst af en investeren zelf niet;

(5) De hele constructie heeft een enorm risico in zich: de eigendom van de infrastructuur, de applicaties en de content ligt bij een externe partij en als deze partij de draad doorknipt is MNL alles kwijt. Dit komt niet terug in de risicoanalyse of –beheersing;

(6) De *business case* is een volledige *cost case*. In de woorden van Fortuin: Kosten worden in beeld gebracht en leiden tot € 68 mln in vijf jaar. Alle opbrengsten zijn met alle respect of zo dun als een schoteltje melk of gewoon onjuist;

(7) Er is sprake van 'sigaar uit eigen doos denken'. De Awbz-vergoeding van vier uur aan verpleging moet je uit je productieplafond halen en dus is het alleen substitutie;

(8) Initiële baten als subsidies moeten niet zo prominent genoemd worden in een *business case*. Het zijn leuke meevallers maar mogen geen enkele invloed hebben op een investeringsbeslissing; en

(9) Het productiebedrijf dat moet worden opgericht, zit (nog) niet in de *business case*.

10.339 Moret (controller Vitras/CMD) levert op 29 maart 2007 in een memo aan Van Lingen (directeur Vitras/CMD) forse kritiek op het stuk en trekt op basis van de gebrekkige onderbouwingen en verstrekkende financiële gevolgen de conclusie dat Vitras/CMD hier niet in mee zou moeten gaan. Enkele kernpunten van zijn kritiek uit het memo:

(1) in het *business plan* ontbreekt de vraag waarom mensen een TVfoon zouden willen, en […] het antwoord op de vraag waarom voor de 7 genoemde *business cases* de TVfoon essentieel is;

(2) er wordt als sterkte genoemd dat de inhoud wordt gevolgd door de techniek. Is niet juist aan de orde dat er een techniek is ingekocht waarvoor toepassingen worden gezocht?;

(3) de financiering middels vier uren verpleging per periode moet inderdaad budgetneutraal plaatsvinden. Dat betekent dat er 4 uur minder verpleging achter de voordeur aan de klant kan worden geleverd. Dat is alleen een voordeel als er geen capaciteit meer is om dat te leveren;

(4) er mist een onderbouwing van een succeskans op basis van de ervaringen met Telesens;

(5) in de opsomming van de risico's […] wordt het belangrijkste risico niet genoemd: bij innovaties hoort een forse faalkans. Als nu stoppen al 14,7 miljoen kan kosten, dan hebben we het bij stoppen over zeg twee jaar over een meer dan fors bedrag; 20 of 30 miljoen of meer? Dat is zo maar 5 % van de jaaromzet van heel Meavita, en een veelvoud van de te verwachten jaarwinsten;

(6) bedrijfseconomisch is het uiterst precair om een project met een risico-omvang van de helft van het vermogen, voor 100% voor risico van Meavita te doen; en

(7) in het plan zitten aanhakend nog verdere risicovolle vervolginvesteringen. Variërend van het oprichten van een eigen mediaproductiebedrijf, tot het voor eigen risico laten maken van een applicatie voor medicijnverstrekking.

10.340 Ten derde had ook de COR, daarbij extern geadviseerd door Lakeman, forse kritiek op de *business case*. Zij heeft deze kritiek opgenomen in het negatieve advies van 25 juli 2007 ten aanzien van de (verdere) uitvoering van het TVfoon-project. Al eerder had de COR aangegeven een marktonderzoek te missen. De kernpunten van kritiek van de COR zijn:

(1) De *business case* bevat verscheidene elementaire fouten, zoals het hanteren van een te lange afschrijvingstermijn, het niet rekening houden met rentekosten, en het niet rekening houden met een mogelijke beëindiging van de subsidies gebaseerd op de AWBZ beleidsregel;

(2) de *business case* bevat specifieke fouten ten aanzien van de berekening van de resultaten op sleutelbeheer en de medische applicaties; en

(3) terwijl de *business case* uitkomt op een resultaat van net boven € 0,-, schat de COR in dat het jaarresultaat in werkelijkheid uitkomt op € 15,2 mln negatief en in totaal na vijf jaar leidt tot een resultaat van € - 83 mln. Aldus concludeerde de COR dat indien het TVfoon-project wordt doorgezet de door de Stichting Meavita Nederland bestuurde stichtingen waarschijnlijk binnen drie jaar failliet zullen zijn.

10.341 Op 4 juli 2007 bespreekt de AC van MNL de *business case* met Vijg. De AC komt met de volgende punten van kritiek:

(1) de *business case* is tamelijk statisch van karakter, er staan veel aannames in. Omdat het toch altijd anders loopt, moet ook worden aangegeven hoe wordt omgegaan met de dynamiek die zonder enige twijfel te verwachten is;

(2) er is veel behoefte aan nadere informatie, met name mist een overzicht van de vaste en de variabele (korte en middellange termijn) kosten, een stappenplan voor de te verwachten investeringsbeslissingen en de criteria daarvoor, het toekomstperspectief (periode drie jaar) en potentiële samenwerkingspartners; en

(3) er dient meer aandacht te zijn voor risicomanagement (high-risk, high impact en onze reactie daarop); wat is er gedaan om de risico's te kunnen bijbuigen?[1500]

De AC geeft tijdens de bespreking voorts aan dat zij op basis van de voorliggende informatie niet kan instemmen met de *business case*.

[1500] Betrokkenen laten in hun reactie op het Conceptverslag, p. 103, weten dat de AC ook een *exit*-strategie wenste te zien.

10.342 Onderzoekers hebben ook zelf vastgesteld dat de *business case* op financieel vlak een grondige onderbouwing ontbeert. Met name lijken de proposities voor te behalen opbrengsten beperkt uitgewerkt en getest. Als voorbeeld noemen onderzoekers de verhuur van de TVfoon aan mantelzorgers. Deze verhuur zou een kleine € 40.000 per maand moeten gaan opbrengen. Als enige onderbouwing wordt gegeven dat: (i) er minimaal 2.000 intramurale klanten in de zorg zijn, (ii) ervan wordt uitgegaan dat iedere intramurale klant twee mantelzorgers aanbrengt voor het gebruik van de TVfoon, en (iii) hiervoor een prijs kan worden gerekend van € 9,95 per maand. Er is (voor zover onderzoekers hebben kunnen vaststellen) geen nader onderzoek gedaan naar de bereidheid van mantelzorgers om voor genoemd bedrag een TVfoon aan te schaffen, noch is inzichtelijk gemaakt hoe de TVfoon onder en via intramurale klanten zal worden vermarkt.

10.343 Ten aanzien van de applicaties voor diabetes, hartfalen en COPD is niet onderbouwd hoe realistisch de aanname is van 1.000 afnemers per applicatie per maand. De COR merkte hierover al op dat binnen MNL niet bekend is hoe groot de markt van vaste patiënten eigenlijk is. Onderzoekers merken voorts op dat de *business case* niet ingaat op de daadwerkelijke meerwaarde van de TVfoon voor deze patiënten, noch op de manier waarop patiënten worden overtuigd van deze meerwaarde. Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen dat in enig document concreet is uitgewerkt hoe deze meerwaarde exact kan worden gerealiseerd.

10.344 Ten aanzien van de grootste opbrengstenpost, "Veilig Thuis: digitaal deuren openen", wordt in de *business case* uitgegaan van 2.554 gebruikers. Er wordt niet duidelijk gemaakt waarom voor dit aantal is gekozen, noch waarom dit een realistisch aantal is. Het valt op dat (mede) door gebruik van dit aantal de maandelijkse opbrengsten gelijk zijn aan de maandelijkse kosten. De cijfermatige onderbouwing van deze opbrengsten van € 300,- per klant is zeer beperkt. De COR heeft de berekening gecontroleerd en heeft vastgesteld dat er geen sprake zal zijn van een winst van € 8,9 mln per jaar, maar van een verlies van € 1 mln per jaar.

10.345 Onderzoekers hebben Vijg gevraagd of er controllers / financiële experts betrokken zijn geweest bij het opstellen van de *business case*. Daarop antwoordt Vijg dat hij zich nauwelijks kan voorstellen van niet, in elk geval heeft het hele project volgens hem onder dichte betrokkenheid van meerdere controllers gestaan. [1501]

10.346 Door Vijg, Meuwese en Van de Meeberg is – voor zover onderzoekers uit de stukken hebben kunnen vaststellen – nauwelijks inhoudelijk gereageerd op de geuite kritiek op de *business case*. Opvallend in dat verband is de reactie van Vijg op de opmerking van Fortuin dat "*de* business case *zoals die er nu ligt een* cost case *van een enorme omvang is en de opbrengsten flinterdun zijn*":

[1501] Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 43.

> *Het kost 10 a 14 miljoen om nu te stoppen. Als we doorgaan, moeten we er 200% voor gaan. In dat geval lopen de kosten over een 5 jaar behoorlijk op. De opbrengsten ook. Het klopt dat die minder zeker zijn dan de kosten, dat is ook een onderdeel van ondernemen. Maar met "flinterdun" doen we de reële kansen voor onszelf echt tekort.*

10.347 Meuwese verklaart in zijn interview dat er bij hem geen reden tot zorg bestond en dat de geuite kritiek op de *business case* vanuit verschillende kanten (Fortuin, Te Brake, de COR) hem niet heeft bereikt.[1502] Onderzoekers merken op dat dit niet overeenkomt met de correspondentie uit deze periode.[1503]

10.348 In de RvC-vergadering van 29 mei 2007 wordt er door de voorzitter geconstateerd dat er geen *business* plan aanwezig was bij de aanvang van het TVfoon-project en dat dit in de toekomst een absolute voorwaarde is voor dergelijke projecten. De RvC neemt naar eigen zeggen tijdens de vergadering kennis van het feit dat er een *overall business case* voor MNL was vervaardigd en dat deze reeds aan de COR voor advies was voorgelegd.[1504] Er is afgesproken om de *business case* tijdens de vergadering van 9 juli 2007 te bespreken.

10.349 Tijdens de RvC-vergadering van 9 juli 2007 geeft Vijg een presentatie over de TVfoon. Hij gaat hierbij uitvoerig in op de kosten en opbrengsten. In het samenvattend verslag is opgenomen dat de voorzitter van de RvC op grond van de presentatie van Vijg concludeert dat de applicaties geld opleveren en mogelijk later goed verkoopbaar zijn bij voldoende volume.

10.350 Onderzoekers hebben aan Vijg, als directeur innovatie primair verantwoordelijk voor het TVfoon-project, gevraagd hoe het mogelijk was om geld te verdienen aan de verkoop van de applicaties terwijl deze applicaties niet in eigendom waren van MNL. Vijg verklaart hierover:[1505]

> *ik kan dat niet zo reproduceren. Ik weet wel dat daar allerlei gesprekken over zijn geweest dus dat het ook niet zo was: het is niet van ons dus we kunnen het ook niet verkopen. Het is in allerlei gesprekken wel aan de orde geweest, dus het zat volgens mij ook wat gecompliceerder* […].

10.351 In hun reactie[1506] op het Conceptverslag merken de Betrokkenen over de reactie van de RvC tijdens de vergadering van 9 juli 2007 op:

1502 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 179.

1503 Zie bijvoorbeeld het contact tussen Meuwese en Van de Meeberg over de kritiek van de COR: punt 10.357.

1504 Memo van Josephus Jitta aan onderzoekers van 17 mei 2013.

1505 Interview met Vijg van 12 september 2012, p. 44.

1506 Memo van Josephus Jitta aan onderzoekers van 17 mei 2013.

> *In de RvC-vergadering van 9 juli 2007 is weliswaar ingestemd met de* business case *doch, naar aanleiding van de AC* […] *met als voorwaarden: (1) het opknippen van de* business case *in fases dus per applicatie, waarbij elke applicatie alleen dan doorgang kon vinden indien er positieve resultaten mee werden bereikt, én (2) het verkopen aan een derde partij ivm verlaging van de risico's.*

10.352 Onderzoekers kunnen uit het samenvattend verslag van de vergadering van 9 juli 2007 niet met zoveel woorden opmaken dat de RvC deze voorwaarden heeft gesteld aan het instemmen met de *business case*.[1507]

10.353 Op 23 juli 2007 woont Van der Veer, lid van de RvC en de AC, als afgevaardigde van de RvC de COR-vergadering bij over de *business case*. Tijdens deze vergadering dringt zij aan op het opknippen van de *business case*, en heeft ze aangegeven dat de RvC hecht aan beheersbaarheid en overzienbaarheid voor alle partijen.

10.354 Op 31 juli 2007 heeft Van der Veer, als RvC-afgevaardigde betrokken bij het advies van de COR over de *business case*, telefonisch contact met Van de Meeberg nadat zij uit het samenvattend verslag van de COR-vergadering van 30 juli 2007 had vernomen dat de COR aandrong op beëindiging van het TVfoon-project. Van de Meeberg schrijft hierover aan Meuwese dat Van der Veer hierover erg ongerust was en wel drie keer zei dat de *business case* ver onder de maat was en niet had moeten worden voorgelegd.[1508] "*Achteraf praten*", volgens Van de Meeberg.[1509]

10.355 Op 1 augustus 2007 stuurt Van de Meeberg een conceptbericht voor de RvC naar Meuwese (onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of dit bericht de RvC heeft bereikt). In het bericht geeft Van de Meeberg aan dat de COR van mening was dat de *business case* onvoldoende onderbouwd is en dat - indien geen inkomsten worden gegenereerd - dit het voortbestaan van MNL in gevaar kan brengen. Van de Meeberg refereert ook aan de kritische opmerkingen van de AC.

10.356 Tijdens de RvC-vergadering van 3 september 2007 wordt het negatieve advies van de COR besproken. In het samenvattend verslag is opgenomen dat enkele conclusies en aanbevelingen van het rapport van Lakeman hout snijden "*zoals een beter onderbouwde en gefaseerde* business case".

1507 De notulen vermelden enkel dat Van der Veer meldt dat in de AC is gepleit voor het opknippen van de *business case* en dat de RvC instemt met 'het best case scenario' (volume maken en 'verkopen' aan ISP en/of verzekeraar).

1508 Van der Veer licht in haar reactie op het Conceptverslag toe dat de opmerking dat de *business case* niet had moeten worden voorgelegd was gelegen in het feit dat het een oude *business case* betrof die niet was goedgekeurd door de RvC; memo van Jopsephus Jitta aan onderzoekers van 17 mei 2013.

1509 E-mail van Van de Meeberg aan Meuwese van 1 augustus 2007.

10.357 Onderzoekers constateren dat er (voor zover zij hebben kunnen nagaan) nooit een verbeterde *business case* voor het oorspronkelijke TVfoon-project is opgesteld. In het jaar van 2007 werd als gevolg van het faillissement van Impact, gewerkt aan een nieuwe *business case* ten behoeve van de algehele KPN-deal.[1510]

10.358 Onderzoekers menen dat het uitblijven van een gedegen begroting of *business case* er mede voor heeft gezorgd dat er bij de projectleiding en bij de RvB onvoldoende zicht was op de projectkosten en -opbrengsten. Dit gebrek aan financieel overzicht blijkt bijvoorbeeld uit de gebrekkige voorlichting van de RvC. Op 9 juli 2007 meldt Vijg aan de RvC dat als er op dat moment wordt gestopt, de kosten € 15 mln zouden bedragen, zijnde de kosten van de infrastructuur, de kastjes en de camera's. Maar op 10 oktober 2007 meldt Vijg aan de RvC dat er in 2006 en 2007 een initiële investering is gedaan ter hoogte van € 10,9 mln, een verschil van meer dan € 4 mln ten opzichte van zijn eerdere inschatting. Door de concerncontroller is later bevestigd dat de financiële informatievoorziening van Vijg aan de RvC van 10 oktober 2007 niet juist was.[1511]

10.359 Voorts was er onduidelijkheid over de te ontvangen subsidie van € 4,9 mln, terwijl dit al snel de voornaamste inkomstenbron bleek. In de opstellingen werd steevast met dit bedrag gerekend, terwijl Markensteyn op 18 augustus 2008 opmerkte dat er wel rekening moest worden gehouden met het feit dat dit bedrag werd uitgesmeerd over 40 jaar, waardoor de werkelijke inkomsten slechts € 125.000,- per jaar bedroegen.

10.360 Ook adviseur Lakeman van de COR heeft dit punt aangestipt in de overlegvergadering van 18 juni 2007 tussen de COR van MNL en Van de Meeberg, Van Rixtel, Tangel en Vijg, over de onderbouwing van de opbrengsten. Lakeman spreekt echter, net als Vijg, over een termijn van 20 jaar in plaats van 40 jaar.[1512]

10.361 Zoals aangegeven in punt 10.506 is de NZa op 30 oktober 2008 formeel akkoord gegaan met versnelde afschrijving van het investeringsbedrag, en daarmee met de ontvangst in één keer van het bedrag van € 4,9 mln.

10.362 Onderzoekers merken op dat er ook op specifieke commerciële punten financieel overzicht en mogelijk ook toezicht lijkt te hebben ontbroken. Enkele voorbeelden:

(1) Met Impact werden *royalty's* ten aanzien van de applicaties afgesproken die onderzoekers erg hoog lijken, te weten een vaste jaarlijkse vergoeding van € 1,44 mln per applicatie. Dit kwam feitelijk neer op een 50/50 verdeling tussen MNL en Impact Care van de Awbz-gelden bij 1.000 gebruikers.

1510 Zie punten 10.451 en verder.

1511 Zie hierover punt 10.495.

1512 Onderzoekers merken op dat er geen termijn is opgenomen in de beschikbare stukken over de subsidie. Zie punten 10.508 e.v. voor een nadere toelichting op de subsidie van de NZa.

MNL liep hierbij een groot risico omdat de vaste *royalty*vergoeding niet gekoppeld was aan de daadwerkelijke afname (en dus de daadwerkelijke opbrengsten aan de kant van MNL).

(2) Voor en na ondertekening van de *deal* met KPN was er – ook bij degenen die het contract hebben gesloten – onduidelijkheid over wat de financiële gevolgen waren in geval van beëindiging van de overeenkomst.[1513]

(3) Zoals aangegeven door Vijg op 3 oktober 2006 waren in de financiële analyse van de mantelovereenkomst met Impact niet de kosten van installatie meegenomen ter waarde van ruim € 1,5 mln, noch was het risico op dergelijke kosten afgedekt.

10.363 Voorts wijzen onderzoekers op het hieronder geciteerde verslag van een bestuurlijk overleg van 2 maart 2007 tussen Impact en MNL:

> *Gedurende dat proces is er ook nog een bestuurlijke kwestie aan de orde. In de woorden van Theo Meuwese: "wat betalen we nu precies waarvoor en hoe staat dat in verhouding tot de oorspronkelijke uitgangspunten en de groei, die we daarin hebben doorgemaakt?" Achtergrond van die kwestie, volgens Theo Meuwese gaat straks elke deelnemende partij "*in business*", behalve Meavita. Ron van den Bos heeft een andere kijk op die kwestie; hij heeft het idee dat er voor Meavita een aantal lucratieve* business cases *voor het oprapen liggen. In de derde week van maart 2007 komt Ron van den Bos met een uitgewerkte* business case *terug om die stelling te onderbouwen. Die wordt dan in een volgend bestuurlijk overleg besproken. Onderdeel van die* business case *is ook de "*chronic-care-*applicatie" voor diabetici. Theo Meuwese deelt mee dat Meavita geen extra middelen toegekend heeft gekregen vanuit de* screen-to-screen-*regeling, Ron van den Bos kan zich dat niet voorstellen en gaat uitzoeken wat Meavita eventueel verkeerd heeft gedaan.*

10.364 Uit deze passage maken onderzoekers op:

(1) dat Meuwese nadat hij twee maal een overeenkomst met BFS/Impact had gesloten niet goed voor ogen had wat MNL krachtens die overeenkomsten waarvoor betaalde;

(2) dat Impact een *business case* zou opstellen om aan MNL aan te tonen dat het TVfoon-project voor MNL lucratief kan zijn;

(3) dat Impact (als leverancier van technische apparatuur, programmatuur en IT-diensten) zou nagaan wat MNL (zorginstelling) mogelijk verkeerd heeft

---

[1513] Zie punt 10.497.

gedaan in de aanvraag om gelden uit de *screen-to-screen*regeling voor innovatie in de zorg.[1514]

(d) Mogelijke belangenverstrengeling

10.365 Onderzoekers hebben vastgesteld dat er in opdracht van MNL twee onderzoeken hebben plaatsgevonden naar mogelijke malversaties naar aanleiding van geruchten van belangenverstrengelingen. Het betrof een onderzoek door Hoffman Bedrijfsrecherche in opdracht van financieel directeur van MNL Marring en een administratief onderzoek door concerncontrollers Meij en Coppens. De onderzoeken hebben niet geleid tot een constatering van niet-integere gedragingen. Wel is uit het onderzoek van Meij en Coppens gebleken dat er als een onder het TVfoon-project geboekte kostenpost een bedrag van € 15 k is betaald aan Houf, een van de bestuurders van Impact, een bedrag waarvoor de grondslag niet bekend is.

10.366 Onderzoekers hebben verder geruchten vernomen dat door of ten behoeve van Vijg en Meuwese rechtspersonen of andere financiële structuren zouden zijn opgezet in Cyprus en/of de Nederlandse Antillen met het oog op betalingen door of namens bij Impact betrokken (rechts)personen. Onderzoekers hebben Vijg en Meuwese hiernaar gevraagd, waarop zij ontkennend hebben geantwoord.

10.367 Vervolgens zijn onderzoekers komen te beschikken over documenten waaruit blijkt dat in opdracht van Vijg in november 2006 via een Nederlands trustkantoor door een trustkantoor op Curaçao twee rechtspersonen zijn opgericht: de Stichting Particulier Fonds Confianza (de **SPF**) en Confianza Management Services N.V. (**Confianza N.V.**). Bovendien blijkt uit de door onderzoekers verkregen documenten van betrokkenheid van Van den Bos van Impact bij (de opdracht tot) deze oprichtingen en van een plan om in de SPF gelden te ontvangen die Impact aan Vijg wilde doen toekomen. Daarop hebben onderzoekers Vijg (in januari 2013) ten tweede male geïnterviewd en hem geconfronteerd met de verkregen documenten. Daaruit is het volgende gebleken.

10.368 Vijg verklaart dat hij de SPF en Confianza N.V. heeft laten oprichten omdat hij "*eind 2006, begin 2007*" beloningen van hopelijk "*zo rond de anderhalve ton*" verwachtte die hij "*graag op een nette, legale en fiscaal milde manier* [wilde] *bewaren voor later*".[1515] Die beloning zou voortkomen uit een (beoogd) adviseurschap voor een hem bekende onderneming die domotica[1516] wilde gaan

---

1514 Meuwese geeft aan in zijn reactie op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 29, dat hem bijstaat dat hij tijdens het desbetreffende overleg zou proberen Van den Bos uit de tent te lokken door 'domme' vragen te stellen. Het verslag is daarom niet illustratief voor het financieel projectmanagement, aldus Meuwese.

1515 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 8 en 3-4. Het ging volgens Vijg om twee rechtspersonen vanwege een combinatie van "*iets waar je iets mee kon doen en iets waar het geld bewaard werd*".

1516 Wikipedia definieert domotica als: de integratie van technologie en diensten ten behoeve van een betere kwaliteit van wonen en leven.

toepassen in nieuwbouw en renovatie. Deze onderneming zou niet gelieerd zijn aan Impact en ook geen relatie hebben met Meavita of het TVfoon-project. De verwachte domotica-toepassing is echter niet van de grond gekomen en de advisering door Vijg evenmin, zodat daarvoor ook nimmer een beloning is ontvangen.[1517]

10.369 Onderzoekers hebben vastgesteld dat de kosten van de oprichting van genoemde entiteiten een kleine USD 6 k hebben bedragen en dat deze door Vijg zijn betaald. Volgens Vijg zijn deze kosten gedeeltelijk aan hem vergoed door of namens de hiervoor bedoelde onderneming, maar hij kan daarvan geen bewijs overleggen.[1518]

10.370 Vijg verklaart dat al in de eerste helft van 2007 duidelijk was dat deze rechtspersonen niet meer zouden worden gebruikt.[1519] Hij noemde hiervoor twee redenen: (i) dat de domotica lastiger verkoopbaar bleken dan gedacht en (ii) een persoonlijke reden die verband houdt met genoemde onderneming, maar losstaat van het onderhavige onderzoek naar Meavita. Verder verklaart Vijg dat hij het bestaan van de Antilliaanse rechtspersonen in 2007 is vergeten en in 2009 verrast was door de kennisgeving die hij van het trustkantoor ontving (en waarover onderzoekers beschikken) dat beide rechtspersonen waren geliquideerd.

10.371 Onderzoekers achten het zeer onwaarschijnlijk dat deze rechtspersonen zonder opdracht van Vijg zijn geliquideerd. Bovendien achten onderzoekers het onwaarschijnlijk dat de domotica-plannen, die kennelijk in het najaar van 2006 voldoende realistisch waren om er twee Antilliaanse rechtspersonen voor op te richten, al binnen enkele maanden na hun ontstaan al weer definitief werden afgeschreven, terwijl het onderwerp van de inzet van domotica tot op de dag van vandaag actueel is. Ten slotte achten onderzoekers het ongeloofwaardig dat, als er werkelijk (ook) een persoonlijke reden was waarom de rechtspersonen niet meer zouden worden gebruikt, het tot 2009 heeft geduurd voordat ze werden geliquideerd.

10.372 Om deze redenen achten onderzoekers de verklaring van Vijg over de reden van zijn (opdracht tot) oprichting van de SPF en Confianza N.V. niet geloofwaardig. Vijg was desgevraagd ook niet in staat om de verwachtingen over transacties voor domotica-toepassingen en in dat kader te ontvangen adviesvergoedingen te concretiseren.

10.373 Vijg verklaart dat de oprichtingen en de inkomsten die in deze entiteiten zouden worden verworven, niets te maken hadden met Meavita.[1520] Niettemin hebben onderzoekers vastgesteld dat Van den Bos, algemeen directeur van Impact, nauw

---

1517 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 5.
1518 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 9.
1519 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 33.
1520 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 10.

betrokken is geweest bij de opdracht aan het Nederlandse trustkantoor dat de oprichting van de Antiliaanse rechtspersonen te Curaçao heeft laten uitvoeren. Vijg verklaart verder dat hij in zijn frequente contacten met Van den Bos en anderen van Impact ("*mensen met lange, rijke, internationale commerciële carrières*") bekend is geworden met het bestaan van structuren met Antilliaanse entiteiten om op een "*nette, legale, fiscaal milde manier iets te bewaren voor later*". Van den Bos heeft Vijg niet de contactgegevens van het hem bekende trustkantoor gegeven, maar hem daar, zo verklaart Vijg,[1521] in een bespreking persoonlijk geintroduceerd.[1522] Bovendien hebben onderzoekers vastgesteld dat Van den Bos een eerste bespreking over de plannen van Vijg met het trustkantoor heeft gevoerd zonder dat Vijg daarbij was.

10.374 Onderzoekers beschikken over een uitvoerig memo van Van Rijn van het trustkantoor aan Van den Bos van 4 september 2006 (**bijlage 10.3**) met een verslag van de bespreking tussen Van Rijn en Van den Bos op 28 augustus 2006 over de wens van een daarin als R aangeduide relatie van Van den Bos tot het opzetten van een structuur op Curaçao voor het ontvangen van "*een commissiebetaling van enige omvang*". Het memo vermeldt verder:

> *In ons besproken voorbeeld worden de commissiefacturen gestuurd door de Antilliaanse vennootschap aan een vennootschap in Cyprus. Om e.e.a. goed te laten verlopen dienen wij de details van deze vennootschap te weten en de gelegenheid* [te] *krijgen om te spreken met de directie van de Cypriotische vennootschap. U heeft aangegeven dit verzoek door te geven aan R.*

Handgeschreven aantekeningen op het memo maken duidelijk dat Confianza de naam van een van de op te richten rechtspersonen zou moeten worden.

10.375 Na met dit memo te zijn geconfronteerd, verklaart Vijg dat hij zich totaal niet herinnert dit memo ooit eerder gezien te hebben.[1523] Ook verklaart hij dat Van den Bos hem in de periode 2005 – 2007 herhaaldelijk heeft benaderd met een aanbod om te delen in het verwachte successen van Impact op het gebied van de zorg op afstand.[1524] Aldus erkent Vijg impliciet dat hij de in het memo genoemde R is. Eerst zou Van den Bos hem herhaaldelijk hebben aangeboden om bij Impact in dienst te treden, hetgeen Vijg steeds heeft afgeslagen. Daarna volgden herhaalde aanbiedingen tot betaling, waarop Vijg ook zegt nooit te zijn ingegaan. [1525]

1521 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 14.

1522 Blijkens een verslag, gedateerd 15 december 2010, van een derdenonderzoek dat de Belastingdienst naar deze kwestie heeft uitgevoerd, blijkt dat een van de naamgevers van het Nederlandse trustkantoor heeft verklaard een persoonlijke vriend te zijn van de CEO en mede-oprichter van Impact, H. Houf.

1523 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 31.

1524 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 14.

1525 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 16.

Ik heb net mijn verhaal verteld waar het mij [bij de oprichtingen] *feitelijk om ging. Waar Van den Bos een enigszins dubbele rol in speelde, was dat hij zou ook een aantal activiteiten* […]*, waar hij commercieel wel mee aan de slag kon. En hij heeft op een gegeven moment wel een aantal keren aangeboden van: "*Als jullie die activiteiten bij Meavita toch doen die *launching customer* activiteiten, die Raad van Bestuur mensen uit die organisatie,*[…]*,* daar zou ik best wel wat tegenover willen zetten.*" Nou, dat heb ik altijd naast me neer gelegd. En in die fase dat ik hem* [heb] *gevraagd die kwestie op touw te zetten, had hij natuurlijk ook weer een ander belang. En ik kan me voorstellen dat dat op dat moment gedeeld is. In die context kan ik dit* [memo] *plaatsen.*

Onderzoeker*: Ik begrijp nog niet helemaal precies wat dan zijn belang zou zijn.*

Zij [Impact] *hadden een soort policy.* […] *een soort van filosofische levenswijsheid* […] "Als je niet kan delen, dan kan je ook niet vermenigvuldigen".[…] *Daar heeft hij een aantal malen een aanbod op gedaan*.

Onderzoeker: *Om te delen?*

Ja, en ik ben nooit op dat aanbod ingegaan en misschien dat hij in mijn verhaal […] *ook weer een kans zag om voor zichzelf weer wat te regelen*.

Onderzoeker*: Maar toch begrijp ik dat niet: hij wilde met u iets delen?*

Ja.

Onderzoeker*: Hij wilde u betalen voor uw bijdrage aan het binnenhalen van de* launching customer.

Ja, Nee, niet de launching customer*, de* customers *daarna, voor alle helderheid.*

Onderzoeker*: Maar hier in het* [memo] *staat* […]*"*Er is een inwoner van Nederland die op basis van relatienetwerk een groot aantal grote commerciële transacties heeft kunnen aansturen.*" Dus in het* [memo] *gaat het om transacties die al gerealiseerd zijn.*

Ik heb geen grote commerciële transacties aangestuurd.

Onderzoeker*: Behalve dan de TVfoon.*

Ja want die commerciële transactie, dat heb ik vorige keer gezegd, dat vind ik ook in het hele onderzoek van belang, de enige verantwoordelijkheid die ik daarvoor neem, is dat ik één van de vier, vijf mensen ben die op het advies naar de Raad van Bestuur toe positief geadviseerd hebben en daar heeft die Raad van Bestuur een beslissing over genomen en die transactie heb ik absoluut niet aangestuurd.

10.376 Op de vraag van onderzoekers voor welke prestaties Impact hem dan wilde belonen, antwoordt Vijg dat het ging om de promotie van de TVfoon die Meavita (en niet alleen Vijg zelf) reeds deed. Van den Bos parafraserend zegt Vijg:[1526]

> *Nou op het moment dat je dingen doet die je nu doet en dat leidt tot succes, willen wij daar wel in mee laten delen.*
>
> Onderzoeker*: En over welke dingen hebben we het dan:* […] "op het moment dat je de dingen doet die je nu doet*"?*
>
> *Nou ja, wat wij dus deden, wij gingen naar congressen. Nogmaals Raad van Bestuur, medewerkers, verpleegkundigen en ik heb dat ook gedaan. En dan spraken we op congressen en dan stond Impact daar met een stand en dan kwamen partijen langs die daar waren en werden daarbij betrokken en zo. Ja, dat was geen dagelijks werk, maar het hoorde er wel heel nadrukkelijk bij voor ons allen. En het gold wederzijds overigens, dat hebben we natuurlijk ook als Meavita geprobeerd: kastjes die we al gekocht hadden* [te verkopen].

10.377 Op de vraag van onderzoekers of de aanbiedingen van Van den Bos ook concreter waren, geeft Vijg aan dat er volgens hem ook over percentages is gesproken, en wel van de door Impact te behalen omzet.[1527]

10.378 Vijg verklaart derhalve dat Impact hem herhaaldelijk percentages heeft aangeboden van de omzetten die Impact zou behalen door de promotie die Meavita voor de TVfoon deed, niet alleen in de persoon van Vijg maar ook door bestuurders en andere werknemers van Meavita.

10.379 Volgens Vijg ging het daarbij uitdrukkelijk niet om de omzetten als gevolg van de contracten met Meavita. Weliswaar heeft Van de Bos zijn aanbiedingen aan Vijg gedaan in de periode 2005 – 2007, de periode waarin zowel de overeenkomst met Meavita West als die met S&TZG zijn gesloten. Maar het contract met Meavita West was volgens Vijg al gesloten toen de eerste van die aanbiedingen werd gedaan.[1528] En van de totstandkoming van het contract met S&TG (op 23 juni 2006) zegt Vijg in eerste instantie dat hij daarvan tot in de tweede helft van 2006 niet heeft geweten. Op de nadere vraag van onderzoekers wanneer hij voor het eerst hoorde dat S&TZG een contract met Impact beoogde of had gesloten, antwoordt Vijg:[1529]

> *In elk geval in de lijn bij Meavita is daar een totale radiostilte in geweest en bij Impact weet ik gewoon niet meer hoe dat gelopen is.*

1526 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 17-18.
1527 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 20.
1528 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 20.
1529 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 22.

10.380 Het bevreemdt onderzoekers dat Vijg met Impact kennelijk intensief contact heeft gehad over mogelijkheden om de TVfoon bij andere partijen in de markt te zetten en toch niet voor 23 juni 2006 zou hebben geweten van (het plan tot) het afsluiten van een overeenkomst tussen Impact en S&TZG.

> Onderzoeker: *Voor ons* [is dit] *moeilijk te begrijpen, eerlijk gezegd: Impact praat met u over mogelijkheden om die kastjes elders neer te zetten, de Raad van Bestuur spreekt op seminars, u spreekt op seminars, het gaat zo ver dat men u aanbiedingen doet om* [als werknemer] *over te komen* […]*, men is bezig om u te vertellen dat als ze het elders kunnen verkopen dat u daar in kunt meedelen. En er wordt* [dan] *nota bene met een organisatie* [die] *fusiegesprekken* [voert] *met* […] *de* launching customer […]*, dus de grootste* prospect […] *gesproken. En dan is dat een witte vlek in uw contacten met Impact?* [U praat met Impact] *over de kleintjes, maar u praat niet over de grote vis?*
>
> *Tegelijkertijd was het natuurlijk zo dat er tussen Den Haag en Hattem, zal ik maar zeggen, totaal niet besproken werd, dus hoe geheim dat allemaal is geweest, dat weet ik achteraf niet. Ik kan me heel goed voorstellen dat het ter sprake is geweest, maar ik kan me ook heel goed voorstellen dat dat zo geheim was, dat ze dat ook niet met mij gedeeld hebben.*
>
> Ondezoeker: *Als dat laatste het geval is geweest, dan is er een moment geweest waarop u heb gehoord dat dat contract gesloten is en dan moet u van uw stoel gevallen zijn. Want dan is het dus, zeg maar even, in uw achtertuin gebeurd, ik bedoel heel dicht bij, bij Meuwese, in een organisatie waar fusiegesprekken mee waren.* […]
>
> *Nou ja, ik denk dat er wel meer mensen van hun stoel gevallen zijn.*

10.381 Op de vraag of Vijg aan Meavita heeft gemeld dat hij beloningen in de ordegrootte van anderhalve ton verwachtte uit hoofde van zijn (beoogde) adviseursactiviteiten voor een niet met Meavita of met Impact gelieerde onderneming over domotica, antwoordt Vijg ontkennend.

> *Nee, want ik verrichtte die activiteit niet. Maar dat is inderdaad wel belangrijk in dat verhaal,* [want] *dat was de afspraak. Zodra je wat ging doen en zeker als het wat opleverde,* [moest je] *de nevenactiviteit melden. Volgens mij was dat ook contractueel overeengekomen en daar heb ik me ook altijd keurig aan gehouden. En hier is het in die verkenningsfase gebleven.*

10.382 Ook de vraag of hij de herhaalde aanbiedingen van Impact c.q. Van den Bos om te "delen" bij Meavita heeft gemeld, antwoordt hij ontkennend. Vijg erkent dat hij – indien hij werkgever was geweest – graag van zijn werknemers had gehoord als ze

een aanbieding kregen van een leverancier van het bedrijf.[1530] Niettemin heeft hij zelf de herhaalde aanbiedingen van Impact niet aan Meavita gemeld:

> *Ik hoef toch niet alles te melden wat mijn werkgever wil weten? Ik moet voor mezelf de afweging maken en dat heb ik gedaan.*
>
> Onderzoeker*: U vindt dat u met een integere leverancier werkt als die leverancier u aanbiedingen doet buiten het bedrijf waar u voor werkt om.*
>
> *Nou, niet in alle gevallen, maar in dit geval vond ik dat nog wel door de beugel kunnen, zolang je daar niet op ingaat en zolang dat niet speelt.*

10.383 Op de vraag van onderzoekers of het verstandig was om in 2006 Van den Bos te betrekken bij zijn plannen tot oprichting van een Curaçao-constructie nu hij (Van den Bos) Vijg al meer dan een jaar herhaaldelijk beloningen in het vooruitzicht stelde, antwoordt Vijg:[1531]

> […] *achteraf gezien, in deze context daarop teruggekeken, had je daar beter iemand anders voor kunnen vragen. Toen, in die context, zag dat er heel praktisch uit.*

In dit licht verbaast het eens te meer dat Vijg heeft laten gebeuren dat Van den Bos het eerste gesprek met het trustkantoor over de door Vijg gewenste constructie buiten aanwezigheid van Vijg heeft gevoerd.

10.384 Nu onderzoekers het door Vijg opgegeven motief voor zijn oprichting van twee Curaçaose rechtspersonen ongeloofwaardig achten, ontstaat de verdenking dat het werkelijke motief daarvoor gelegen was in de beloningen die Impact herhaaldelijk aan Vijg heeft aangeboden voor het geval Meavita aan het succes van Impact een bijdrage zou kunnen leveren. Verschillende omstandigheden sterken onderzoekers in die verdenking:

- Van den Bos van Impact is actief bij die oprichtingen betrokken;
- Vijg erkent dat Van den Bos hem namens Impact herhaaldelijk beloningen heeft aangeboden;
- Op 1 april 2008 schrijft het Nederlandse trustkantoor aan haar Curaçaose correspondent naar aanleiding van facturen over de SPF en Confianza N.V.:

  > *De achterligger heet de heer Vrij (meen ik) en is bij jou op kantoor geweest. Het was de bedoeling om in de stuctuur (NV + SPF) geld vanuit de Impact Valley Groep te ontvangen*

1530 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 27.
1531 Interview met Vijg van 16 januari 2013, p. 30.

> *maar door het faillissement van Impact Valley is dat stopgezet.*

- Vijg verklaart dat reeds in de eerste helft van 2007 duidelijk was dat de Curaçaose rechtspersonen niet meer zouden worden gebruikt. Dit is slecht te rijmen met het door hem opgegeven motief voor de oprichting, maar wel met het feit dat Impact in augustus 2007 failliet is verklaard;

- Ten slotte blijkt uit het eerdergenoemde verslag van het derdenonderzoek van de Belastingdienst dat een van de naamgevers van het Nederlandse trustkantoor heeft verklaard:[1532]

> *dat er een afspraak zou zijn gemaakt tussen de heer Van den Bos en de heer Vijg dat laatstgenoemde commissies zou verkrijgen indien hij voor omzet zou zorgen bij de Impact Groep.*

Met deze verklaring geconfronteerd, ontkent Vijg dat sprake was van een concrete afspraak. Volgens Vijg is van de kant van Impact enkel de mogelijkheid genoemd dat indien Impact de TVfoon-oplossing ook aan derden zou kunnen verkopen, Vijg daarvoor eventueel een vergoeding zou krijgen. [1533]

10.385 Voor het overige hebben onderzoekers geen concrete aanwijzingen gevonden die wijzen op belangenverstrengeling of omkoping van Vijg of andere bij Meavita betrokken personen.

(e) De discussie met de COR

10.386 Zoals hiervoor genoemd[1534] is de COR van MNL pas begin april 2007 bij het TVfoon-project betrokken, en wel op aandringen van de COR zelf. Mevrouw van Kampen, voorzitter van de COR, verzoekt op 4 april 2007 om aanvullende informatie, omdat deze van cruciaal belang werd geacht voor de "*go or no go*" beslissing. De COR wil ook weten wanneer door wie welk besluit is genomen. Van Kampen zegt het een ernstige zaak te vinden dat in 2006 door S&TZG voorbij is gegaan aan het adviestraject in strijd met de WOR.

10.387 Op 17 april 2007 vraagt Van de Meeberg de COR alsnog om advies. De COR schakelt daarvoor Lakeman als deskundige in. Reeds op 23 mei 2007 wordt duidelijk dat de COR wil aansturen op het stopzetten van de uitrol. Van de Meeberg stelt zich direct op het standpunt dat daarvan geen sprake kan zijn.

1532 Zie voetnoot 1522.
1533 E-mail van Josephus Jitta, raadsman van Vijg, aan onderzoekers van 13 februari 2013.
1534 Zie punt 10.234.

10.388 In een overlegvergadering op 18 juni 2007 met de COR, Lakeman, Van de Meeberg en Vijg geven Lakeman en de COR aan sterke twijfels te hebben over de realiseerbaarheid van de vermeende opbrengsten en over het te behalen rendement.

10.389 Op 4 juli 2007 spreekt Vijg bij de AC over de houding van de COR. Het verslag van deze vergadering vermeldt:

> *De heer Vijg meldt een groot enthousiasme bij de medewerkers van Sensire. Er is teleurstelling omdat de COR vertraagt omdat zij kritisch zijn over de opbrengsten.*

10.390 Tijdens het COR-overleg op 5 juli 2007 brengt Lakeman de visie naar voren dat Meavita de kosten en de risico's van het project op zich heeft genomen terwijl de eventuele opbrengsten direct in de zak van de verzekeraars dreigen te vloeien. Later die maand wordt het conceptadvies van de COR opgesteld, met als conclusie het niet geven van instemming met de investering. Van de Meeberg reageert op 24 juli 2007 door de COR te vragen in te stemmen met intrekking van de adviesaanvraag en het daarop gebaseerde conceptadvies. Als rechtvaardiging noemt hij 'de ophanden zijnde *deal* met een andere marktpartij'. Volgens Van de Meeberg zou de grondslag onder de adviesaanvraag wegvallen indien met deze *deal* de risico's voor MNL worden geminimaliseerd.

10.391 In zijn interview verklaart Van de Meeberg[1535] dat het de COR een enorme opluchting gaf toen hij vertelde dat kans vrij groot was dat de TVfoon in een bepaalde vorm overgaat naar KPN. De COR was het echter nog niet met Van de Meeberg eens dat zij hun advies voor zich moesten houden indien de adviesaanvraag werd ingetrokken:

> *Zij vonden dat ik toch maar kennis moest nemen van hun overwegingen en keuzes en nou het is hun goed recht.*

10.392 Van de Meeberg verduidelijkt[1536] over de eerdere betrokkenheid van de COR van Meavita West in 2005:

> *2005 was Meavita Den Haag en dat ging over het starten van de TV-Foon. Nu lag er een* business case *van een andere omvang en het onderwerp in Den Haag was het aangaan van een overeenkomst met Impact en we gaan in de TVfoon. Hier was het echt van: we gaan nu* business *maken met de TVfoon. Dus het was ook wel een ander soort onderwerp. Natuurlijk is er altijd discussie, is het nou wel of niet adviesplichtig en ik zit daar wat anders in als Meuwese. Ik vind dat, als er een duidelijke behoefte is en ook een belang van de*

1535 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 98.
1536 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 99.

ondernemingsraad om ergens advies over te geven dan vind ik dat niet zo heel principieel. Dan mogen ze van mij advies geven.

10.393 De COR besluit ondanks de intrekking door Van de Meeberg om het advies toch formeel uit te brengen, hetgeen gebeurt op 25 juli 2007. In het advies stelt de COR dat het TVfoon-project niet gestart dient te worden voor alle werkmaatschappijen, of, als het al is gestart, dit onmiddellijk dient te worden beëindigd.

10.394 Op 31 juli 2007 verzet Van de Meeberg zich tegen de eis van de COR om de activiteiten onmiddellijk op te schorten. De COR is volgens hem slechts bevoegd om advies te geven, hetgeen de RvB in overweging heeft mee te nemen in een eventueel te nemen nieuw besluit. De COR heeft dan middelen om het besluit van de RvB eventueel te bestrijden. De COR heeft geen recht van instemming aldus Van de Meeberg, op grond waarvan zij een investeringsbeslissing zou kunnen tegenhouden.

10.395 Naar aanleiding van het negatieve advies van de COR dat was beschreven in het samenvattend verslag van de COR-vergadering, dringt Van der Veer er op 31 juli 2007 bij Van de Meeberg op aan dat de RvC wordt ingelicht.[1537] Ook oppert zij dat de RvB een deskundige in de arm zou kunnen nemen om het advies van Lakeman te beoordelen.

10.396 Tijdens de RvC-vergadering van 3 september 2007 wordt nader ingegaan op de relatie tussen de COR en de RvB met betrekking tot het TVfoon-project. Het samenvattend verslag vermeldt:

> *De Centrale Ondernemingsraad (COR) heeft een negatief advies gegeven betreffende de TVfoon. De heer Van de Meeberg stelt dat de mening van de COR sterk is beïnvloed door een overtrokken inbreng van haar adviseur, de heer Lakeman. In het rapport van de heer Lakeman staan echter ook enkele conclusies en aanbevelingen, die hout snijden, zoals een beter onderbouwde en gefaseerde* business case.
>
> *Er is aan de COR voorgesteld om met behulp van* mediation *door een buitenstaander tot een vergelijk te komen. De COR heeft echter afgezien van* mediation*, omdat naar haar oordeel slechts sprake is van een zakelijk geschil. De relatie met c.q. het vertrouwen in de bestuurder staan niet ter discussie en nieuwe input in het dossier TVfoon blijft bespreekbaar.*

10.397 De discussie tussen de COR en de RvB heeft zich vervolgens gericht op de *deal* met KPN.[1538]

1537 E-mail van Van de Meeberg aan Meuwese van 1 augustus 2007.

1538 Zie hierover punten 10.458 e.v.

(f) Het conflict met en het faillissement van leverancier Impact

10.398 Tijdens het bestuurlijk overleg tussen Meavita en Impact op 18 september 2006 wordt besproken dat beide partijen een verkilling in de bestuurlijke verhoudingen hebben geconstateerd. Impact stelt dat het partnership was veranderd in een klant-leverancier-relatie. Beide partijen spreken het streven uit om het partnership te herstellen.

10.399 In de daaropvolgende weken wordt tussen beide partijen onderhandeld over de samenwerking na de fusie tussen Meavita en S&TZG. Belangrijkste onderdelen van de nieuwe samenwerking vormen de oprichting van een consortium met een derde partij (provider), het aangaan van nadere afnameverplichtingen, het uitbreiden van de aan Meavita/S&TZG geboden exclusiviteit en de verdere ontwikkeling en kostenverdeling van verscheidene applicaties.

10.400 Op 3 november 2006 doet Van den Bos aan Meuwese een voorstel voor toekomstige samenwerking met onder meer de volgende punten:

- Exclusiviteit in de vorm van 'voorsprong in de tijd' voor MNL tot 1 januari 2008 in eerder vastgelegde geografische gebieden;
- Gegarandeerde afname door MNL van 30.000 kastjes per jaar gedurende vijf jaar;
- Betaling door MNL van € 900.000 voor (uitbreiding van) de centrale infrastructuur (zoals al was afgesproken voor het geval van opschaling naar 100.000 kastjes);
- Een aandelenbelang voor MNL van 4,99% in Impact Care B.V. (ontwikkelaar van TVfoon-applicaties voor chronisch zieken), een positie in de Raad van Toezicht van Impact Care voor MNL en een winstdelingsregeling voor MNL ten aanzien van de Nederlandse en internationale winst van Impact Care; en
- Gegarandeerde afname door MNL van de (nog niet gereed zijnde) diabetes-applicatie voor tenminste 1500 diabetes patiënten voor een periode van vijf jaar tegen een vast bedrag van € 120.000 per maand, (of te wel € 80 per patiënt per tenminste een maand) met additionele vergoedingen vanaf de 1501ste gebruiker.

10.401 Meuwese geeft aan door dit voorstel geschokt te zijn.[1539] Vijg stelt vast dat het opmerkelijk is dat MNL volgens het voorstel hoge vergoedingen moest betalen voor

---

[1539] Genoemd door Vijg in een e-mail aan Meuwese van 8 november 2006.

exclusieve gebruiksrechten. Dit terwijl juist de afspraak was om Impact deze rechten te laten inbrengen in het consortium om zo investeringsbedragen van MNL en Impact wat dichter bij elkaar te brengen. Anderzijds laat Vijg aan Meuwese weten dat als MNL het bij 40.000 kastjes houdt, MNL (net als Impact) ook een probleem heeft. Hij schrijft:

> *- als we het bij de 40.000 laten, zal de doorontwikkeling van dit concept met meer (zo hard) plaatsvinden, dus het veroudert onder onze handen;*
>
> *- we hebben een* service*contract voor 3 jaar, dus ze zijn tot* service *verplicht, maar service zonder liefde…;*
>
> *- een extra (exclusieve) input in de ontwikkeling van de ledenorganisatie gaat verloren;*
>
> *- wij lopen het risico dat een ander er met de vruchten van ons geïnvesteerde vermogen vandoor gaat;*
>
> *- wij gaan met de interne* business case *niet het geïnvesteerde bedrag terugverdienen.*

10.402 Op 17 november 2006 doet Vijg aan Van de Meeberg en Meuwese verslag van een gesprek met Van den Bos op 16 november 2006. In dat gesprek is aangegeven dat het voorstel bij MNL hard is aangekomen. Daarop heeft Van den Bos volgens Vijg de meest gevoelige punten van het voorstel ingetrokken.

10.403 In het gesprek heeft Van den Bos aan Vijg laten weten dat de achtergrond van het verzoek aan MNL tot het overeenkomen van gegarandeerde afname van € 150.000 was gelegen in de noodzaak op vreemd vermogen aan te trekken voor de financiering van de doorontwikkeling van het concept. Nu MNL niet bereid was om de opschaling toe te zeggen, diende Impact een andere manier te vinden om aan voldoende financiering te komen. Dit is door Vijg gerapporteerd aan Meuwese en Van de Meeberg.

10.404 Voornaamste discussiepunt blijft de vraag of MNL de € 900.000 moet betalen in ruil voor de verlenging van exclusiviteit tot 1 januari 2008, terwijl er nog geen concrete afspraak ligt om op te schalen naar 100.000 kastjes. Vijg adviseert om de € 900.000 niet te betalen en in ruil daarvoor de exclusiviteit op te geven.

10.405 Tegelijkertijd willen Meuwese en Vijg wel door met Veilig Thuis, de toepassing van de TVfoon gericht op alarmering en deuropening voor thuiszorgklanten. Vijg oordeelt richting Meuwese en Van de Meeberg dat er geen hobbels meer zijn om te besluiten over Veilig Thuis. Vijg spreekt met Van den Bos af dat de concrete afspraken over Veilig Thuis zullen worden opgenomen in de nieuwe mantelovereenkomst, maar dat beide partijen tot die tijd zullen handelen alsof de overeenkomst een feit was.

10.406 Op 15 en 20 december 2006 stuurt Van den Bos aan Van de Meeberg en Meuwese een aangepast voorstel gebaseerd op de volgende kernpunten:

- Exclusiviteit voor MNL tot 1 januari 2008 in eerder vastgelegde geografische gebieden;
- Nader te maken afspraken over opschaling in het kader van de verlengde exclusiviteit en betaling van de extra € 900.000 voor de centrale infrastructuur;
- Een aandelenbelang voor MNL van 4,99% in Impact Care B.V. (ontwikkelaar van TVfoon-applicaties voor chronisch zieken), een positie in de Raad van Toezicht van Impact Care voor MNL en een winstdelingsregeling voor MNL ten aanzien van de Nederlandse en internationale winst van Impact Care;
- Gegarandeerde afname door MNL van de diabetes applicatie voor tenminste 1500 diabetes patiënten voor een periode van één jaar tegen een vast bedrag van € 120.000 per maand, met additionele vergoedingen vanaf de 1501ste gebruiker. Een opschaling naar 5000 gebruikers zal volgen in de loop van 2007; en
- Impact neemt de kosten van de basisfunctionaliteiten van Veilig Thuis van € 74.200 op zich.

10.407 Door MNL wordt bewust niet schriftelijk gereageerd op het voorstel.

10.408 Op 12 februari 2007 brengt advocaat Dwarswaard aan Vijg advies uit over de schade ingeval van een beëindiging van de overeenkomsten met Impact. De achtergrond van het verzoek om dit advies vormt de wens van KPN om binnen een TVfoon-consortium gebruik te maken van eigen hardware (de "*next generation* TV" of "Media Mall") en om de rol van operator/dienstverlener te spelen, een rol die op dat moment wordt vervuld door Impact. Wilde MNL met KPN in zee gaan, dan was een aanpassing en wellicht zelfs beëindiging nodig van de overeenkomsten met Impact. Dwarswaard komt in zijn advies tot een geschatte kostenpost van ruim € 18 mln bij beëindiging van de contracten met Impact.

10.409 Op 2 maart 2007 vindt er opnieuw bestuurlijk overleg plaats tussen MNL (Meuwese en Vijg) en Impact (Van den Bos). Tijdens de bespreking wordt de escrow-overeenkomst ter veiligstelling van broncodes bij faillissement van Impact getekend. Verder wordt afgesproken dat Van den Bos met Van de Meeberg zal onderhandelen over de betwiste extra betaling van € 900.000 voor de centrale infrastructuur. Over de applicatie Veilig Thuis constateren beide partijen dat er teveel leiding uit handen is gegeven aan uitvoerende medewerkers waardoor het product zoals op dat moment voorligt niet meer voldoet aan de oorspronkelijke uitgangspunten. Zo was het

product geen vervanging voor maar een aanvulling op huidige alarmeringssystemen (het werkte in het gebied van Meavita West alleen in aanvulling op de alarmeringskastjes van Bosch). Ook was het product qua prijs niet vergelijkbaar met hetgeen klanten van alarmeringsabonnementen op dat moment betaalden maar was het veel duurder. Er werd besloten om de sturing van bovenaf stevig op te pakken.

10.410 Op 24 april 2007 stuurt Van den Bos aan Van de Meeberg het dringende verzoek om de openstaande facturen te betalen. Dit betrof volgens Van den Bos € 900.000 voor de centrale infrastructuur en 3 keer € 120.000 voor de diabetes applicatie. Afsluitend vraagt Van den Bos Van de Meeberg de posten te voldoen "*om zodoende Impact niet in diskrediet bij partners en bank te brengen*".

10.411 Na de reactie van Van de Meeberg dat er nog interne afstemming dient plaats te vinden over de betalingen, laat Van den Bos op 1 mei 2007 weten dat de openstaande posten niet onderhandelbaar zijn. Hij stelt dat hij grote moeite heeft om de partners en toeleveranciers in Impact Care zoet te houden met betrekking tot hun vorderingen op Impact. Voorts vertelt Van den Bos dat hij de managementcontracten van twee medewerkers heeft moeten beëindigen om nu en in de toekomst niet in de problemen te geraken. Het vertrouwen in het partnership heeft volgens hem een tweede keer een behoorlijke deuk opgelopen.

10.412 Van de Meeberg stuurt het bericht vervolgens door aan Vijg en Meuwese, met de vraag "*Wie ziet er nog een oplossing?*". Vijg adviseert daarop om als Meavita de € 900.000 echt niet wil betalen, dat dan maar duidelijk te zeggen en vast te leggen. Hij raadt aan om wel vanaf 1 februari 2007, de datum van aflevering, de vergoeding van € 120.000 per maand te betalen (totaal € 480.000). Volgens Vijg betreft dit een "*duidelijke betalingsverplichting*".

10.413 Op 14 mei 2007 meldt Van den Bos dat hij een gerechtelijke procedure zal starten tegen MNL teneinde de betaling af te dwingen van de € 900.000 en de maandbedragen van € 120.000 vanaf 1 februari 2007.

10.414 De advocaat van MNL, Dwarswaard, geeft in zijn reactie aan Van den Bos (althans zo lijkt te blijken uit de stukken; onderzoekers beschikken enkel over de conceptversie en weten niet of deze brief is verstuurd) aan dat de verplichting tot betaling van een extra € 900.000 voor de centrale infrastructuur pas ontstaat bij opschaling naar 100.000 kastjes. Deze opschaling zou plaatsvinden bij een succesvolle implementatie van 10.000 kastjes bij Meavita West en het beslissingsmoment tot opschaling lag op 1 juli 2006. Nu er op deze datum geen succesvolle implementatie van 10.000 kastjes was, noch op enige andere wijze tot opschaling is overgegaan, is de vordering ter zake van de € 900.000 volgens Dwarswaard ongegrond. Ten aanzien van de bedragen voor de diabetes applicatie laat Dwarswaard weten niet bekend te zijn met definitieve overeenkomsten of

ondertekende offertes die de grondslag zouden vormen voor de betaling van dergelijke bedragen.

10.415 Op 26 juni 2007 wijst de voorzieningenrechter van de Rechtbank Breda de vorderingen van Impact af. Wel heeft de rechter een voorschot van € 100.000 aan Impact toegekend, omdat volgens de rechter is komen vast te staan dat de diabetes applicatie medio mei 2007 is geleverd en door MNL was aanvaard.

10.416 Bij brief van 21 juli 2007 doet de advocaat van Impact een voorstel aan MNL om MNL te ontslaan van de afnameverplichting van de tweede 15.000 kastjes door S&TZG en om de huidige dienstverlening (centrale infrastructuur, diabetesapplicatie) door Impact te continueren, tegen een maandelijkse vergoeding van € 300.000 gedurende 36 maanden. In de brief met het voorstel stelt Impact dat MNL financiële verplichtingen jegens Impact heeft van een kleine € 18 mln.

10.417 Op 27 juli 2007 stuurt de advocaat van Impact een tweede brief aan MNL, met daarin het bericht dat Impact 'de mantelovereenkomst en daarmee samenhangende overeenkomsten' per direct ontbindt.

10.418 Vervolgens bericht Vijg aan Meuwese, Kuiper en Verstraete dat zij met Impact in een bizar eindspel verwikkeld zijn geraakt, dat onvermijdelijk lijkt te resulteren in het omvallen van (delen van) Impact. Vijg deelt mee dat ABNAmro Impact geplaatst schijnt te hebben in het domein van intensief beheer en dat de bestuurders van Impact geen controle meer hebben over de bankrekeningen van het bedrijf.

10.419 Op dat moment was Impact al verwikkeld in een faillissementsproces. Vijg benadrukt in zijn bericht dat de belangen van MNL drieledig zijn:

> *- continuïteit waarborgen zodat we nieuwe klanten kunnen blijven aansluiten (het gaat in Den Haag lopen met diabetes-applicatie1) en nieuwe content kunnen laden;*
>
> *- zorgen dat de kennis binnen Impact Technology voor ons bereikbaar blijft (in een andere vorm/bedrijf); en*
>
> *- helderheid scheppen in de "leveringskwestie" (er bleken 13.295 camera's en 5.000 afstandsbedieningen te missen) en Impact in dit kader aansprakelijk stellen.*

10.420 Op 30 juli 2007 schrijft Meuwese aan Impact dat MNL niet in verzuim is, zodat Impact niet gerechtigd is om de mantelovereenkomst te ontbinden. MNL sommeert Impact om al haar contractuele afspraken na te komen. Voorts sommeert MNL Impact om de 13.295 missende camera's te leveren. Indien Impact aan deze sommaties zou voldoen, was MNL bereid om gedurende een jaar € 120.000 per maand te voldoen vanaf eind september 2007 voor de diabetesapplicatie, mits op dat moment was voldaan alle gestelde (technische) voorwaarden.

10.421 Ondertussen worden er door MNL scenario's uitgewerkt voor het geval het zou komen tot ontbinding van de bestaande overeenkomsten met Impact en is een draaiboek opgesteld met de stappen die MNL dient te zetten in het geval van faillissement van Impact.

10.422 Op 9 augustus 2007 stelt MNL Impact aansprakelijk voor de ontbrekende camera's, welke een waarde vertegenwoordigen van € 870.175,75. Ook wordt de mantelovereenkomst door MNL ontbonden voor wat betreft de tweede levering van 15.000 kastjes. Voorts wordt Impact gesommeerd de infrastructuur overeind te houden en de broncode te deponeren voor de software van de TVfoon.

10.423 Op 21 augustus 2007 wordt het faillissement van Impact uitgesproken. De dag daarna wordt in het document "Opties Wel/niet op zwart gaan" geconstateerd dat de activiteiten van Impact door het faillissement zijn gestaakt en wordt geconcludeerd dat het TVfoon-platform naar verwachting binnen nu en twee weken op zwart zal gaan. De resterende opties voor MNL die worden beschreven, bestaan uit het winnen van tijd bij de curator of via een derde partij die de activa van Impact overneemt, ten behoeve van de onderhandelingen met KPN.

10.424 Op 23 augustus 2007 laat de curator weten dat hij voorstander is van het in de lucht houden van de TVfoon. De curator heeft ook aangegeven dat het eigendomsrecht, pandrecht van ABNAMRO en het gebruikersrecht ten aanzien van de TVfoon slordig zijn geregeld. De curator heeft aangegeven gehoor te zullen geven aan het kort geding vonnis waarin Impact is gesommeerd de broncode te deponeren.

10.425 In overeenstemming met de curator wordt vervolgens voor € 100.000 in drie gelijke delen betaald door Meavita, IPT en KPN aan het daarvoor ingeschakelde bedrijf Smartfeedz B.V. (Jibe), gezorgd voor het operationeel blijven van het TVfoon-platform tot in elk geval 1 oktober 2007. In de tussentijd werd met KPN onderhandeld over een overname door KPN van het TVfoon-platform / TVfoon-concept.

10.426 De curator laat op 1 oktober 2007 weten dat er drie partijen een bod hebben gedaan op de activa van Impact: KPN, Your TV en Streamgroup. KPN had op dat moment het slechtste bod gedaan. Op 18 oktober 2007 komt echter het bericht dat KPN uiteindelijk het beste bod heeft uitgebracht en Impact heeft overgenomen.

(i) Bestuurlijk handelen in de samenwerking met Impact

10.427 Vijg bericht op 18 september 2007 aan Meuwese:

> *We werken nu twee jaar aan het bereiken van een doel, dat we in allereerste instantie al formuleerden: het risico delen met andere grote partij(en).*

Daarin lijken we nu te gaan slagen.

Doel: zo veel mogelijk van het geïnvesteerde bedrag terugploegen, afspreken van een unieke positie in distributie van platform en zorgapplicaties en klant worden van de partij, die het stokje van ons overneemt.

10.428 Indien vanaf het begin de doelstelling is geweest om de risico's van het risicovolle TVfoon-project te delen met een of meer grotere partijen, dan lijkt de keuze voor Impact als partner en de invulling van de samenwerking met Impact daarmee om meerdere redenen niet in lijn te liggen.

10.429 Ten eerste was Impact een start-up met nauwelijks of geen andere omzetgenererende activiteiten dan het TVfoon-project. Het was MNL bekend dat zij de enige opdrachtgever was van Impact en dat Impact voor haar inkomsten volledig afhankelijk was van MNL. Impact had financieel ook geen grote reserves, zo bleek later uit de door de COR opgevraagde jaarrekeningen van BFS. Deze omstandigheden bieden ten minste grond voor twijfel of Impact wel een juiste samenwerkingspartner vormde voor het mededragen van het risico van een innovatieproject ter waarde van vele miljoenen.

10.430 Logischerwijs droeg MNL zelf het risico dat Impact niet droeg. Dit is ook de insteek van de overeenkomsten en de financiële uitwerking. Op 27 oktober 2006 bespreken Meuwese en Vijg met Van den Bos en Devos dat MSTV al € 40 mln had geïnvesteerd en Impact slechts € 5 mln.[1540] MNL financierde de door Impact ontwikkelde infrastructuur en applicaties, welke in eigendom bleef van Impact. MNL droeg hierbij het volledige risico voor tegenvallende afname van de TVfoon en achterblijvende inkomsten.

10.431 Doordat Impact de eigendom van de infrastructuur en applicaties in handen had, zou een faillissement van Impact (zonder doorstart) direct leiden tot de beëindiging van de werking van de TVfoons. Met andere woorden, de levensvatbaarheid van het project was volledig afhankelijk van Impact. Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen dat de bestuurders van MNL zich dit ten tijde van het aangaan van de overeenkomsten ten volle hebben gerealiseerd. Pas op 2 maart 2007 is met Impact een Escrow-overeenkomst overeengekomen, op basis waarvan MNL bij faillissement van Impact de beschikking kon krijgen over de broncodes van de centrale infrastructuur.

10.432 Bovengenoemde kritiek werd gedeeld door de COR. In het advies van de COR van 25 juli 2007 staat dat de keuze voor BFS en opvolgende B.V.'s als zakenpartner onjuist en onverwantwoord is geweest, dat de contracten met BFS een weinig

---

[1540] Onderzoekers kunnen het bedrag van € 40 mln evenmin als de Betrokkenen plaatsen. Reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag, commentaar per hoofdstuk, p. 104.

juridische uitstraling hebben en dat opvallend is dat er geen boetes in de contracten zijn bedongen bij te late oplevering.

10.433 Vanaf juli 2007 wordt er in nauw overleg met de RvC toegewerkt naar een "verkoop" van de TVfoon om zodoende de gedane investering zo goed mogelijk terug te verdienen en om de risico's van het project te kunnen delen. Vijg zegt hierover[1541]:

> Best scenario*: vol gas, opstijgen (*mindset *positief, volume maken, voorsprong nemen op concurrentie, subsidies vergaren, verkopen, unieke positie claimen bij de koper);*

10.434 De vraag is wel of de RvB en/of de RvC scherp voor ogen had wat er – juridisch – door MNL concreet verkocht kon worden. MNL had namelijk slechts een gebruiksrecht en geen eigendom in handen van het platform (de centrale infrastructuur) en de applicaties. Enkel de kasjes waren eigendom van MNL, althans van de leasemaatschappij. Uiteindelijk blijkt ook uit de deal met KPN dat MNL geen inkomsten verkrijgt uit het aangaan van het partnerschap met Impact of uit de overname door KPN van de activa van Impact. Sterker nog, MNL zal op grond van die deal een vergoeding aan KPN betalen voor het gebruik van deze activa onder de distributieovereenkomst en MNL levert 10.000 kastjes aan KPN om niet. Hieronder wordt nader ingegaan op de financiële consequenties van de deal met KPN.[1542]

10.435 Gevraagd naar wat er precies verkocht kon worden, antwoordt Meuwese dat de klanten en de kastjes van MNL waren en dat KPN uiteindelijk wel bereid was een deel van de kastjes over te nemen omdat zij gauw meters wilde maken.[1543]

(g) Onderhandelingen met internet service providers (ISPs)

10.436 De samenwerking met een ISP is essentieel voor het functioneren van de TVfoon. De gebruikers van de TVfoon dienden te beschikken over een goede (breedband)internetverbinding en de TVfoon moest worden aangesloten op het modem waarmee de breedbandverbinding wordt gerealiseerd. Dit modem wordt doorgaans door de ISP aan zijn klanten ter beschikking gesteld. Ook vormde het kunnen aanbieden van gunstige internet- en telefoontarieven aan klanten en medewerkers die zouden gaan werken met de TVfoon een belangrijk onderdeel van de wervingsstrategie van het project.

10.437 Vanuit Meavita West is in de tweede helft van 2006 een samenwerking gestart met Casema voor het aanbieden van gunstige tarieven aan afnemers van de TVfoon. Vanaf oktober 2006 worden concrete gesprekken gevoerd met Casema over een

---

1541 E-mail van Vijg aan Tangel van 6 juli 2007 ten aanzien van de RvC-vergadering van 9 juli 2007.
1542 Zie punten 10.462 e.v..
1543 Interview met Meuwese van 11 en 13 juli 2012, p. 175.

nauwere, strategische samenwerking. Deze samenwerking zou ingevuld moeten worden door een risicodragende deelname aan het TVfoon-project en *upfront* investering van miljoenen euro. Vanuit S&TZG werden in juli 2006 al gelijke gesprekken gevoerd met KPN. Al deze gesprekken worden vanaf december 2006 vanuit MNL voortgezet.

(i) Onderhandelingen met Casema en KPN over deelname in een consortium

10.438 In juli 2006 voeren S&TZG en KPN gesprekken over een strategische samenwerking om van SensireThuis (de TVfoon) een landelijke standaard te maken. De contouren van de samenwerking voor S&TZG op dat moment zijn:

- S&TZG vraagt van KPN om (i) gezamenlijk de industriële standaard neer te zetten, (ii) een scherpe prijs voor internetverbindingen te krijgen en (iii) een upfront bijdrage van € 5 – 10 mln per jaar voor een periode van 5 – 10 jaar; en

- KPN stelt (in elk geval) als voorwaarde dat (i) de korting in het aanbieden van breedbandinternet en de upfront investering door haar kunnen worden terugverdiend, en (ii) dat S&TZG vooraf helder kan maken wat de status is van de te ontwikkelen applicaties voor chronisch zieken.

10.439 Vanaf oktober 2006 vinden er gesprekken plaats tussen MNL, Impact en Casema over de oprichting en vormgeving van een consortium ter verdere ontwikkeling van het TVfoon-project. MNL beoogt met dit consortium om het investeringsrisico van het project (eerlijker) te verdelen over de drie partners. In het gesprek tussen Meuwese, Vijg, Van den Bos en Devos van 27 oktober 2006 wordt besproken dat MSTV al € 40 mln heeft geïnvesteerd in het project, en Impact nog maar € 5,5 mln.[1544] Dit zou moeten gaan naar een verdeling van € 22,5 mln voor zowel MNL, Impact als Casema.

10.440 Medio november 2006 bericht Vijg de RvB (Kuiper en Meuwese) over de uitkomsten van de onderhandelingen met Casema. De uitkomsten zijn in de kern:

- een korting voor internet + bellen voor klanten van € 420 over vijf jaar en een voorschotbedrag van € 55 per klant voor 50.000 aansluitingen, te realiseren binnen 9, of uiterlijk 15 maanden;

- een *upfront* funding van € 2,5 mln zonder verdere voorwaarden; en

---

[1544] Zoals hierboven (voetnoot 1540) opgemerkt kunnen onderzoekers het bedrag van € 40 mln niet plaatsen.

- nader te bepalen betrokkenheid van Casema bij de ontwikkeling van verschillende applicaties.

10.441 Vijg bestempelt de onderhandelingsuitkomsten als 'een historische stap in het volwassen worden van het TVfoon-project'. Hij legt het met een positief advies aan de RvB voor.

10.442 Te Brake adviseert er negatief over. Hij bericht op 15 november 2006 aan Kuiper en Meuwese onder meer dat (i) er nog geen voldragen *business case* is, (ii) alle *ins & outs* van de deal nog niet duidelijk zijn, (iii) er wordt uitgegaan van een voorschotbedrag over 5 jaar dat € 47 mln bedraagt, terwijl dit in werkelijkheid minder dan € 14 mln is, en (iv) er wordt uitgegaan van 50.000 aansluitingen binnen 15 maanden, terwijl het uitroltempo op dat moment slechts 20 per week bedraagt.

10.443 Op 13 december 2006 schrijft Vijg dat er twee aanbiedingen liggen: van Casema en KPN. Op 5 februari 2007 schrijft hij in een e-mail aan Meuwese en Van de Meeberg:[1545]

> *we staan op het punt een overeenkomst te sluiten met of Casema c.s. of KPN.*
>
> […] *Inhoudelijk, qua geld, qua prijzen voor de verbindingen en qua "gevoel" wijst alles in de richting van Casema. Voor wat betreft de bestuurlijke configuratie en qua verwachte beleving van de klant wijst alles in de richting van KPN*
>
> *Daar komt bij dat we op beide fronten al stappen hebben gezet: kiezen we niet voor KPN, betekent dat (even zwaar geformuleerd) een interne vertrouwensbreuk met TZG; kiezen we niet voor Casema betekent dat veel gedoe rondom de afspraak om de eerste 10.000 van Meavita met Casema te doen.*
>
> *Op 31 januari is er een afspraak Meuwese, Scheepbouwer en Van Boxtel. We houden Casema tot die tijd aan het lijntje, maar dat betekent begin februari beslissen (ook al weten we het dan nog niet helemaal zeker). Optie te bespreken: kunnen we Koala voortzetten in Noord en in de rest van het land met Casema verder gaan?*
>
> […] *Resteert nog wel een bestuurlijk probleem: we worden telkens bevestigd in het feit dat we een uniek product hebben, maar er melden zich vooralsnog geen partijen, die een deel van het door ons geïnvesteerde bedrag voor zijn rekening wil nemen (laat staan een partij, die het hele initiatief wil overnemen). Wat mij betreft tussen ons drieën te overleggen hoe prangend dat probleem is, met name in de*

1545 Document van Vijg van 13 december 2006 ter bespreking tijdens het concernberaad van 18 december 2006, bijlage bij agendapunt 9 van het concernberaad.

richting van de RvC en aan de hand daarvan de oplossingsrichting vaststellen, die ik dan kan gaan uitwerken.

10.444 Op 16 januari 2007 bericht Vijg aan Van de Meeberg en Meuwese per e-mail dat het niet gelukt is bij Casema om bestuurlijk akkoord te krijgen voor het onderhandelingsresultaat dat was bereikt in november 2006. Casema legde wel een uitgekleed voorstel neer. Kort gezegd wilde Casema met het nieuwe voorstel eerst een overzichtelijke stap zetten waaruit op korte termijn kan blijken of het TVfoon-project uitmondt in een succes. Deze stap bestond uit een voorgenomen uitrol van 10.000 kastjes binnen drie maanden. Vijg schrijft op dat moment:

Voor ons dus weer een moment om onze knopen te tellen.

In een aantal opzichten staan we er niet goed voor:

- aansluiting van de ZUN-partijen lukt niet;[1546]

- upfront-funding *lijkt zowel bij Casema als KPN niet haalbaar; daarmee krijgen we op korte termijn niets terug van het geïnvesteerde bedrag;*

- eigenlijk kunnen we het huidige aanbod van Casema niet accepteren, omdat het zo enorm afwijkt van het onderhandelingsakkoord; maar als KPN ook niets wordt, moeten we eigenlijk wel;

- als we wel met KPN gaan, moeten we er rekening mee houden dat Impact met ons breekt en zelf verder gaat met Casema;

ik kan me zelfs goed voorstellen dat die overeenkomst er al ligt en zou daarmee een groot aantal gedragingen kunnen verklaren; bovendien hebben dan echt een probleem met de 10.000 Meavita-kastjes en we geraken, in de tijd gezien, weer in de achterhoede;

- de cijfers in de uitrol vallen tot nu toe enorm tegen; dat heeft een groot aantal externe factoren, maar is mijns inziens ook een kwestie van intern commitment

In een aantal opzichten staan we er wel goed voor:

- Impact is (nog . .) afhankelijk van ons, omdat we de enige launching customer *zijn;*

- we zijn nog in gesprek met en KPN (Menzis) en Casema;

- we lijken een technisch stabiel platform te hebben;

[1546] Onderzoekers maken hieruit op dat de "ZUN-partijen", dat wil zeggen partners uit de organisatie Zorgunie Nederland, niet mee wilden doen met het project.

- er is inmiddels aantrekkelijke content en we hebben de machine op gang;

- RvB staat op het punt om het commitment *van de werkmaatschappijen te vertalen in doelen en op te nemen in managementcontracten en* review-*cyclus;*

- en belangrijker: behalve in Groningen (begrijpelijk in relatie tot Koala) groeit het geloof in de betekenis van Meavita Thuis.

10.445 Op 13 februari 2007 schrijft Vijg aan Van de Meeberg en Meuwese dat zij er met KPN hopen uit te komen, maar dat ze in de tussentijd vol inzetten op samenwerking met Casema c.s. om te voorkomen dat ze straks met beide partijen geen afspraken hebben.

(ii) De overeenkomst met KPN

10.446 Vanaf medio 2007, vooral ook naar aanleiding van het (toen aanstaande) faillissement van Impact, wordt er gesproken over een overname van het TVfoon-project door KPN.

10.447 Na het faillissement van Impact is KPN in principe bereid om de TVfoon-infrastructuur uit de boedel over te nemen. Met de curator wordt daartoe een akkoord bereikt over het tijdelijk (in afwachting van een deal tussen KPN en MNL) in stand houden van het TVfoon-platform tot in elk geval 1 oktober 2007.

10.448 Vanaf eind september 2007 onderhandelt MNL met KPN over het voortzetting van het TVfoon-project, in het kader van een bredere overeenkomst die bestond uit vier onderdelen:

- de overname van IPT door KPN;
- een distributieovereenkomst ten aanzien van de TVfoon;
- een Klant Partner Programma tussen MNL en KPN; en
- een marketingovereenkomst.

Voorwaarde voor MNL voor een deal was dat KPN het TVfoon-platform operationeel zou houden tot het moment dat er gemigreerd zou kunnen worden naar een KPN-platform. Deze onderdelen werden ondergebracht in een *Heads of Agreement* tussen MNL en KPN.

10.449 Op 5 oktober 2007 schrijft concerncontroller Van Hees over deze voorgenomen overeenkomst in een memo aan de RvB dat het totstandkomingproces van het voorstel hem als buitenstaander diffuus en amateuristisch overkomt. De voorgenomen overeenkomst is volgens Van Hees incompleet en bevat vele open

einden. Hij meent ook dat MNL in de samengestelde overeenkomsten heel veel weggeeft om van de 'buikpijn' (het TVfoon-project) af te komen, terwijl KPN de overname van het project gebruikt om een grote vis binnen te halen. Hij concludeert:

> *De verplichtingen uit de overeenkomst staan niet in relatie met het offer dat we ons thans dienen te getroosten, met het oplossen van het TVfoon probleem. Het klantpartnerprogramma is heel erg vanuit de KPN bril geschreven. Ik zie weinig terug van de Meavita baten (materieel en/of immaterieel).*
>
> *Al met al is mijn advies aan de RvB op basis van deze stukken en mijn gesprek met de directeur innovatie: beperk de overeenkomst tot de verdere uitrol van het telecare concept i.e. TVfoon na het vormgeven van een duidelijk en deugdelijk* business *plan hieromtrent. Ergo doe het nu (nog) niet.*

10.450 Ook Van der Veer, lid van de RvC en AC, uit kritiek op de voorgenomen overeenkomst met KPN.[1547] Zij wil dat de verschillende onderdelen van de deal worden losgekoppeld. In een stuk voor de speciaal ingelaste RvC-vergadering van 10 oktober 2007 staat dat Van der Veer heeft geïntervenieerd en ervoor heeft gezorgd dat de voorgenomen koppelverkoop niet noodzakelijk was en er meer tijd zou zijn voor beslissing over een *deal* met KPN.

10.451 Onderzoekers merken op dat in de uiteindelijke overeenkomst met KPN wel nog een afspraak over de afname van mobiele telefonie door MNL was opgenomen. Van der Veer verklaart hierover in haar interview dat deze afspraak wel is gemaakt, maar niet als koppelverkoop.

10.452 Op grond van de stukken over de onderhandelingen met KPN constateren de onderzoekers dat het sluiten van het contract voor mobiele telefonie inderdaad door KPN niet als voorwaarde is gesteld voor het aangaan van de algehele transactie.

10.453 De vergadering van 10 oktober 2007 is door de RvC ingelast om te bespreken of MNL zou doorgaan met het TVfoon-project. Tijdens deze vergadering besluit de RvC om door te gaan met het project met KPN als partner. Van de Meeberg geeft in zijn reactie van 21 mei 2013 aan Onderzoekers aan dat de RvC Van der Veer, lid van de RvC en de AC, vervolgens heeft aangewezen om een vinger aan de pols te houden. Van de Meeberg en Van der Veer hebben in deze periode volgens eerstgenoemde vaak meerdere keren per week lange telefoongesprekken gevoerd over het overleg tussen MNL en KPN. De toelichting van Van de Meeberg wordt ondersteund door de reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag.[1548] Van de Meeberg geeft voorts aan in zijn reactie dat MNL voor het sluiten van de

---

1547 E-mail van 3 oktober 2007 van Van der Veer aan Van de Meeberg, Verstraete en Kuiper, met kopie aan Hermans, Schoenmaker, Schrikkema, Baars en Berkers.

1548 Reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag, commentaar per hoofdstuk, p. 105.

overeenkomst met KPN juridische bijstand heeft verzocht en verkregen van advocatenkantoor Stibbe.[1549]

10.454 Ook de COR heeft kritiek op de toen voorgenomen transactie. De COR wordt op 2 oktober 2007 gevraagd om voor 31 oktober dat jaar advies uit te brengen over de *deal* met KPN. In het conceptadvies van 7 oktober 2007 van Lakeman staat:

> *de resultaten van het TVfoon-project bij ondertekening van de Heads of agreement* [zijn] *desastreus te noemen.*
>
> […] *In de oorspronkelijke* business case *waarover in april 2007 advies werd gevraagd waren de distributiekosten op ruim € 3 miljoen geschat. De distributiekosten volgens de* Heads of Agreement *zijn aanmerkelijk hoger. Het ontgaat de Centrale ondernemingsraad op grond waarvan de bestuurder over een dergelijk voorstel advies durfde vragen, nu dit in alle opzichten slechter is dan de* business case *die op 25 juli* [2007] *reeds door de COR is afgewezen.*
>
> *De COR adviseert de distributieovereenkomst met KPN niet af te sluiten. Aangezien de distributieovereenkomst een onderdeel is van de* Heads of Agreement*, adviseert de COR de* Heads of Agreement *niet te tekenen.*
>
> *Het TVfoon-project zal volgens de COR pas verantwoord kunnen worden ingevoerd wanneer blijvende inkomsten gegenereerd kunnen worden en niet slechts tijdelijke inkomsten uit een experimentenpot. Het genereren van blijvende inkomsten voor* screen-to-screen *systemen is voor Meavita Nederland op eigen kracht onhaalbaar. Daarvoor moeten langjarige strategische allianties worden gesloten, hetzij met zorgverzekeraars (zoals in het Koala project het geval is) hetzij met zo'n groot aantal zorgaanbieders dat gezamenlijk eisen bij zorgverzekeraars afgedwongen kunnen worden.*

10.455 Voordat er advies is gegeven door de COR op de adviesaanvraag van 2 oktober 2007, vraagt Van de Meeberg op 22 oktober 2007 aan de COR om advies inzake het voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur van Meavita Nederland ten aanzien van de doorstart van TVfoon door het aangaan van een meerjarige samenwerking tussen MNL en KPN. Kennelijk wilde Van de Meeberg dat de ontwikkelingen tussen 2 en 22 oktober 2007 (waaronder de overname van de Impact boedel door KPN en de RvC vastgestelde voorwaarden voor een overeenkomst met KPN) meegenomen werden in het advies van de COR.

10.456 Op 7 november 2007 schrijft de COR in een brief aan Van de Meeberg als reactie op de laatste adviesaanvraag onder meer dat een eventueel positief advies zal afhangen

---

[1549] Reactie van Van de Meeberg op het Conceptverslag, commentaar bij hoofdstuk 10 – TVfoon, p. 22.

van de inhoud van de deal met KPN en de herziene *business case* TVfoon inclusief risicoanalyse. Voorts bevat de brief onderstaande passage:

> *De COR beperkt zich tot een advies over de voorwaarden waaronder de* deal *met KPN zal worden gesloten. Deze voorwaarden (RvC-vergadering van 10 oktober 2007, 'Afspraken voor wat betreft het TVfoon-initiatief') zijn onderwerp van gesprek geweest in de overlegvergadering van 29 oktober 2007. De COR wil met name ingaan op de boeteclausules. De COR gaat ervan uit dat het boetebeding in de deal van KPN niet substantieel hoger zal zijn dan het door u genoemde bedrag van € 0,5 mln. Indien dit bedrag hoger uitvalt, verwacht de COR hierover te worden geïnformeerd. Dit aspect zal meewegen in de beoordeling van de* business case*.*
>
> *Naast de* business case *TVfoon speelt eveneens een rol dat er aantoonbaar afspraken met zorgverzekeraars moeten liggen over de afname van* hardware *c.q. levering van diensten.*

10.457 Op 11 december 2007 rapporteert Van de Meeberg aan de RvC dat de AC een positief advies afgeeft over de *deal* met KPN. Drie dagen later, op 14 december 2007, wordt de overeenkomst tussen MNL en KPN ondertekend. In het samenvattend verslag van de bijeenkomst tussen de vakorganisaties en MNL wordt de overeenkomst als volgt beschreven:

> *e. huidige situatie is dat op vrijdag 14 december 2007 Meavita Nederland met KPN een contract inzake TVfoon heeft afgesloten. Op hoofdlijnen is het volgende overeenkomen:*
>
> *• Van de huidig in bezit zijnde 25.000 boxen zijn 10.000 stuks door KPN overgenomen. De resterende 15.000 boxen blijven in het bezit van Meavita Nederland en leiden tot een financiële last van € 3,4 miljoen.*
>
> *• De ontwikkelingskosten van de applicaties Diabetes en COPD zijn door KPN overgenomen. Deze applicaties worden door Meavita Nederland tegen betaling aan KPN aan haar klanten geleverd. Meavita Nederland ontvangt hiervoor inkomsten middels de screen to screen vergoedingen, vergoedingen van klanten en zorgverzekeraars etc.*
>
> *• Er zal door Meavita Nederland in 2008 2.200 boxen en in 2009 5.000 boxen uitgezet worden. De hiermee gepaard gaande kosten in 2008 bedragen voor Meavita Nederland € 2.6 miljoen.*
>
> *Daar staan echter inkomsten tegenover.*
>
> *• Er zijn bonus - malus afspraken gemaakt en een boetebeding is overeengekomen indien Meavita Nederland eenzijdig besluit om dit project te beëindigen.*

f. De huidige kosten bedragen in 2008 dus € 3,4 miljoen plus € 2,6 miljoen.

g. Er is binnen Meavita Nederland vertrouwen dat de targets in 2008 en 2009 gehaald kunnen worden. Er zijn lopende contacten met onder meer zorgverzekeraars (bijvoorbeeld Agiz), die interesse hebben in TVfoon ten behoeve van hun verzekerden.

h. IPT is tevens als onderdeel van de deal aan KPN verkocht. Hiervoor heeft Meavita Nederland haar lening aan IPT van 6 ton ontvangen.

i. Tevens is er een contract Mobiele telefonie met een looptijd van 5 jaar gesloten. Daarbij is een korting van 50% overeengekomen. Met dit contract is een verplichting van € 10 miljoen over 5 jaar aangegaan.

j . Tenslotte wordt gemeld dat het door PwC genoemde bedrag van € 17 miljoen aan kosten van TVfoon een totaal bedrag is, waarin de reeds betaalde kosten in 2005 zijn verwerkt.

De heer Van de Meeberg geeft aan tevreden te zijn met de deal met KPN.

10.458 Van de Meeberg bevestigt in zijn brieven van 27 december 2007 aan de COR en 2 januari 2008 aan de CCR dat in verband met de haast tot het sluiten van de overeenkomst geen advies/betrokkenheid is gevraagd van respectievelijk de COR of de CCR ten aanzien van de uiteindelijke overeenkomst. Van de Meeberg schrijft:

> *Gelet op de alarmerende financiële berichten in de afgelopen periode was het van groot belang om enerzijds de risico's betreffende TVfoon snel weg te nemen. Anderzijds is het van belang om nog maximaal te profiteren van onze inspanningen en investeringen in dit project. Deze mogelijkheid deed zich op vrijdag 14 december jl. voor door het aangaan van deze deal. Aan de criteria van de Raad van Commissarissen was maximaal voldaan en er was geen ruimte meer voor verdere onderhandeling. Het gevolg van deze gang van zaken is echter dat er geen gelegenheid meer was om een regulier adviestraject richting de COR te volgen.*

10.459 In zijn interview verklaart Van de Meeberg dat zowel hij als de AC niet zes weken wilden laten lopen voor het tekenen van de *deal*.[1550]

10.460 Onderzoekers constateren dat beide medezeggenschapsorganen niet de mogelijkheid is geboden om zich, al is het binnen zeer korte tijd, uit te laten over de voorgenomen overeenkomst. Voorts is het verzoek van de COR genegeerd om ervan op de hoogte te worden gesteld indien de boeteclausule zou afwijken van de eerder gecommuniceerde € 0,5 mln, hetgeen zeker het geval was.

1550 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 103.

10.461 Op 7 februari 2008 laat Van de Meeberg in een e-mail aan Mossou zijn twijfel blijken over de uitrol in de periode na de ondertekening van de *deal* met KPN:

> *wij zijn bewust verplichtingen aangegaan met KPN. Dat was goed afgewogen, mede met de RvC. Als we partners zijn in telecare zouden we sneller stappen kunnen zetten. Nu wij doen wat we doen staat alles on hold, behalve dat er wordt afgestemd en plannen gemaakt. We hadden eigenlijk deze maanden moeten knokken om kastjes weg te zetten en te zorgen dat er inkomsten tegenover zouden staan. Dit is een groot risico, want in oktober moet de RvB rapporteren aan de RvC over de successen. Als ik er optimistisch naar kijk maken we straks grote stappen en halen we de achterstand in, maar is dit optimisme ook realisme?*

10.462 Gevraagd naar het vertrouwen om als onderdeel van de samenwerking met KPN alsnog een succesvolle uitrol te bewerkstelligen, antwoordt Van der Veer[1551] dat het in het eerste jaar maar om 2000 kastjes ging en allemaal dus niet zo heel overdreven was qua aantallen. Bovendien werd geloofd in de marktkansen omdat er nu met KPN werd gewerkt, de grootste datacomleverancier van Nederland.

10.463 Op de vraag van onderzoekers of de *deal* met KPN alle door de COR geuite zorgen over het TVfoon-project weg nam, antwoordt Van de Meeberg ontkennend:[1552]

> *Nou niet alle zorgen, de financiële zorgen waren niet weg. Het op de markt zetten van de TVfoon en daarvoor verantwoordelijk zijn, die regie ging naar KPN. Zij zouden met hun organisatie dat gaan doen. Het was ook heel wonderlijk en vreugdevol dat 14 dagen na de deal er een spotje op de televisie was. KPN en Zorg op Afstand. Maar na een maand was die weg en ik weet niet wat daar gebeurd is. Er werden ook mensen heel snel vervangen bij KPN die op dit dossier zaten. Dus het nam niet alle zorgen weg, want u kent het contract met KPN vast beter dan ik op dit moment en ik denk dat er best nog voor Meavita nog een behoorlijke last lag, waarvan wij dachten dat die verantwoord was, die last. Want er zat een* exit-*scenario in en de dingen waar wij ons toen verplichtten met KPN dat waren in mijn ogen en ook in de ogen van de audit commissie dingen die verantwoord waren. Bovendien kregen we per direct een korting op mobiele telefonie voor het hele concern van 800.000 euro* […] *en ze namen 10.000 kastjes af. Dus in mijn ogen was er wel degelijk een goede balans tussen voordelen voor de één en voordelen voor de ander.*

10.464 Volgens Van de Meeberg was het financieel veel meer verantwoord om door te gaan met KPN en een exit-scenario vanwege de hoop en kans dat het nog een succes zou worden dan een directe afschrijving van ongeveer € 14 mln.[1553]

1551 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 78-79.
1552 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 99.
1553 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 99.

10.465 Vanaf februari 2008 is gepoogd om uitvoering te geven aan de overeenkomst met KPN door onder meer de uitrol van de kastjes. Dit bleek ook onder de hoede van KPN echter geen succesformule en de uitrol van kastjes bleef ver beneden de afspraken. Op 15 februari 2008 merkt Marring (financieel directeur MNL) op dat Meavita West tot dan toe 80 kastjes heeft geplaatst bij cliënten. Op 16 juni 2008 rapporteert Marring dat tot dan toen slechts 100 kastjes zijn geplaatst in de regio Den Haag en dat verdere afzet stagneert. Marring vermeldt ook dat er geen vergoeding wordt ontvangen voor de geplaatste kastjes door Meavita West en dat ook in de andere regio's vergoeding slechts kan plaatsvinden binnen het met de zorgkantoren afgesproken productieplafond.

10.466 Op de vraag of er na de ondertekening van de overeenkomst met KPN vanuit MNL nog initiatief is genomen voor de uitrol, antwoordt Van de Meeberg[1554] dat het wel moeilijker werd omdat hij Vijg toen had ontslagen. De projectleider bij KPN was van de één op de andere dag ook verdwenen. Ondanks regelmatig contact met KPN en toezeggingen over de energie die er in zou worden gestoken, glipte het volgens Van de Meeberg op één of andere manier weg.

10.467 Op 18 september 2008 schrijft Markensteyn dat zich reeds lang aftekent dat Meavita niet in staat zal zijn haar afnameverplichtingen van € 23 miljoen verspreid over vijf jaar na te komen en derhalve geen andere keus heeft dan te opteren voor opzegging van het contract per 1 oktober 2008, conform de in het contract opegnomen exit-mogelijkheid.

10.468 Uiteindelijk wordt de *Heads of Agreement* tussen MNL en KPN op 30 september 2008 beëindigd. Markensteyn geeft bij Van der Veer aan dat bij een strikte interpretatie van het contract, er niet is voldaan aan de voorwaarden voor opzegging en de afnameverplichting van de diensten van KPN zou blijven bestaan. Dit lijkt juist; de overeenkomst kent twee voorwaarden voor beëindiging (het is niet duidelijk of deze voorwaarden cumulatief zijn):

(1) het wegvallen van *screen-to-screen* vergoeding door de NZa zonder vervangende financieringsbron, en

(2) MNL is in redelijkheid niet in staat TVfoon te verkopen.

10.469 Van (1) was geen sprake, en het was de vraag in hoeverre MNL zich voor punt (2) had ingespannen. KPN toonde volgens Markensteyn op dit punt echter coulance en partijen konden het toch eens worden over beëindiging.

10.470 Omdat tot op dat moment de leaseverplichting van de 10.000 kastjes van Meavita West nog niet was overgenomen door KPN, kwam hierin geen wijziging en bleef

---

1554 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 105.

deze drukken op het concern. De koopovereenkomst met betrekking tot IPT bleef wel in stand.

10.471 Onder de *Heads of Agreement* was afgesproken dat MNL bij beëindiging per 1 oktober 2008 een exit-vergoeding (boete) zou betalen van € 1 mln en gegarandeerde inkoopkosten van maximaal € 1.2 mln. Uiteindelijk is er bij de eindafrekening door KPN slechts € 0.5 mln aan boete voor beëindiging bij MNL in rekening gebracht.

(h) Conclusie

10.472 Onderzoekers stellen vast dat er vanaf het begin is gewerkt met zeer ambitieuze uitrolplannen. Voorafgaand aan de levering van de kastjes en zelfs tot aan het begin van 2007 was er echter nog geen algeheel plan van aanpak, volwaardige *business case* of een heldere projectorganisatie opgezet. Het initiatief om deze essentiële aspecten van de projectuitvoering alsnog te ontwikkelen, lijkt pas te zijn opgepakt na herhaaldelijk aandringen van de concerncontroller.

10.473 Door verscheidene redenen is de daadwerkelijke uitrol zeer sterk achtergebleven bij de plannen. Er lijkt nauwelijks, althans niet met veel kracht, te zijn aangestuurd op een koerswijziging van de projectuitvoering/uitrol, ook niet naar aanleiding van de forse kritiek van onder meer controllers, ICT-adviseurs, de AC en de COR.

10.474 De deal met KPN werd beschouwd als een commercieel gunstige uitweg om de risico's te beperken. Door de overeenkomst bleef MNL echter gebonden aan een ambitieuze planning voor de uitrol van de TVfoon.

10.475 Onderzoekers hebben vastgesteld dat leverancier Impact toenadering heeft gezocht tot Vijg, projectleider van het TVfoon-project, om Vijg persoonlijk te laten delen in het eventuele succes van de TVfoon-technologie. De kern van de bevindingen van onderzoekers op dit punt is nader beschreven in de eindconclusie van dit hoofdstuk.[1555]

E. Beëindiging van het project en financiële afwikkeling

(a) Besluitvorming omtrent beëindiging

10.476 Al op 15 november 2006 adviseert Te Brake in een bericht aan Kuiper en Meuwese: "beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald". Exact dezelfde boodschap wordt op 28 maart 2007 door Fortuin verkondigd aan Van Rixtel en Mossou als essentie van zijn commentaar op de *business case*. Op 29 maart 2007 adviseert Moret (controller Vitras/CMD) aan Van Lingen (directeur Vitras/CMD) niet mee te gaan in een investering zonder enig perspectief. De COR geeft op 23 mei 2007 aan te willen

---

1555 Zie punt 10.536.

aansturen op het stopzetten van de uitrol van de kastjes. Op 25 juli 2007 brengt de COR het definitieve advies uit, met daarin de eis "*dat het TVfoon project niet gestart dient te worden voor alle werkmaatschappijen, of, als daar al mee is gestart, dit onmiddellijk wordt beëindigd*".

10.477 Vijg, Meuwese en Van de Meeberg hebben zich lange tijd verzet tegen een stopzetting van het project:

(1) Op 29 januari 2007 vindt een gesprek plaats tussen Vijg, Van de Meeberg en Meuwese waarin wordt geconcludeerd:

> *"Niet stoppen!* [Meuwese/Van de Meeberg] *gaven unaniem aan: we geloven nog steeds in dit concept, en als er reden zou zijn om te stoppen is dit niet het goede moment."*[1556]

(2) Als reactie op de kritiek van Fortuin geeft Vijg op 2 april 2007 aan dat *downsizen* geen optie is, het is of stoppen of met volle kracht vooruit.

(3) Op 23 mei 2007 laat Van de Meeberg aan Van Rixtel weten dat hij de COR zijn standpunt heeft gegeven dat er van stopzetting van de uitrol geen sprake kan zijn.

(4) Op 31 juli 2007 geeft Van de Meeberg aan zich niet neer te leggen bij het advies van de COR om de TVfoon-activiteiten te staken.[1557] Hij stelt dat de COR slechts een adviesrecht heeft en geen instemmingsrecht. Hij geeft aan dat de RvB zich over het uitgebrachte advies zal buigen, maar dat het de RvB vrij staat om te besluiten te stoppen, aangepast door te gaan, of gewoon door te gaan.

10.478 Door het faillissement van leverancier Impact op 21 augustus 2007 moet MNL noodzakelijkerwijs rekening houden met een stopzetting van het TVfoon-project. Op 22 augustus 2007 stelt Terwindt een notitie op genaamd 'Opties Wel/niet op zwart gaan'. Bij de toezending van de notitie aan Meuwese, Van de Meeberg en Verstraete laat Vijg weten dat zij in de bijeenkomst van twee dagen eerder het morele verlies hebben genomen dat het op zwart gaan van het TVfoon-platform ooit zal kunnen gebeuren. Ook werd echter opengelaten dat er heel goed situaties kunnen ontstaan, waarin dat niet zou hoeven.

10.479 De notitie gaf drie opties na het faillissement van Impact:

(1) Niets doen: acceptatie van het op zwart gaan van het TVfoon-project;

1556 E-mail van Vijg aan Van de Meeberg en Meuwese van 4 februari 2007.
1557 E-mail van Van de Meeberg aan Van Kampen van 31 juli 2007.

(2) Een *deal* sluiten met KPN: acceptatie van dominantie KPN bij onderhandelingen, hoop op overname inboedel van Impact door KPN en meewerking van KPN met instandhouding TVfoon; en

(3) Activeren van een 'tussenpaus' om tijd te kopen en de onderhandelingspositie richting KPN te versterken: onderhandelingen met YourTV of opschakeling IPT over overname van activa, in stand houden infrastructuur en behouden technische kennis, doorgaan met uitrol Diabetes applicatie.

10.480 Er bestond de voorkeur voor een deal met KPN, welke voorkeur is besproken in de RvC-vergadering van 3 september 2007. Tussen Vijg en Meuwese bestaat medio september 2007 het besef dat alleen verkoop van het project aan KPN (of een andere partij) nog kan voorkomen dat het project zal moeten worden beëindigd. Op 18 september 2007 schrijft Vijg aan Meuwese:

> *De kwestie is steeds "wat kost het als we er nu mee stoppen?". Dat is een achterhaalde kwestie: volgens mij is bestuurlijke realiteit dat we ermee stoppen:*
>
> *- of we "verkopen" het aan KPN of een andere partij; wij worden dan klant van die partij.*
>
> *- of we kunnen het niet "verkopen" en dan moeten we er wel mee stoppen, want dan kunnen we het TVfoon-platform alleen overeind houden door nog een keer fors te investeren (en dat gaan we niet doen).*
>
> *We werken nu twee jaar aan het bereiken van een doel, dat we in allereerste instantie al formuleerden[1558] het risico delen met andere grote partij(en). Daarin lijken we nu te gaan slagen. Doel: zo veel mogelijk van het geïnvesteerde bedrag terugploegen, afspreken van een unieke positie in distributie van platform en zorg-applicaties en klant worden van de partij, die het stokje van ons overneemt.*

10.481 Tijdens de RvC-vergadering van 10 oktober 2007 wordt de deal met KPN besproken en wordt in dat kader eveneens ingegaan op de scenario's nu stoppen, over een jaar stoppen en over twee jaar stoppen. Door de RvC wordt besloten om niet te stoppen. Het samenvattend verslag vermeldt:

> *A) UITGANGSPUNT: NU NIET STOPPEN, MAAR DOORGAAN.*
>
> *In het licht van de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de gezondheidszorg in het algemeen en de "telecare" in het bijzonder, is er bij Meavita nog voldoende bestuurlijk vertrouwen in het (uiteindelijk)*

1558 Het is onderzoekers niet bekend of en zo ja waar deze doelstelling is geformuleerd. Het is in elk geval niet genoemd in het Beslisdocument PH.

slagen van het initiatief om nu door te gaan. Onderweg dienen dan de risico's sterk te worden ingeperkt.

B) VERBINDING VOOR 2 JAAR.

Onder de voorwaarde dat KPN kan worden gebonden aan het hieronder geformuleerde onderhandelingsresultaat, bindt Meavita zich voor een periode van 2 jaar, met een exitmogelijkheid (de "noodrem") na 1 jaar voor het geval dat dan al duidelijk zou zijn dat de vastgelegde aantallen […] *niet haalbaar zijn.*

10.482 Van der Veer licht deze keuze van de RvC in haar interview nader toe[1559] dat het hele moeilijke onderhandelingen zijn geweest. Het alternatief van een *deal* met KPN was dat er € 17 miljoen in één keer weg was. Zij benadrukt dat hoewel de afnameplicht als onderdeel van de KPN-*deal* uiteindelijk voor vijf jaar € 23 miljoen bedroeg, er elk jaar een exitmogelijkheid was.

10.483 Van de Meeberg toont eenzelfde overweging tijdens zijn interview:[1560]

Kijk en het is op [10] *oktober geweest, over wel of niet doorgaan met de TVfoon. En toen lagen alle punten ook op tafel en ja,* [ik] *weet dat de heer Van Hees toen negatief heeft geadviseerd. En de standpunten van de anderen, ook die van mij, waren van: nu zeggen: "we stoppen ermee", dat zou een afschrijving betekenen van 14 miljoen ongeveer. En* [dan was] *alles weg en ook je imago, maar ook een grote financiële last en doorgaan met KPN met in het achterhoofd dat er in ieder geval voor 2 jaar een exit scenario is, is financieel veel verantwoorder.*

10.484 Marring verklaart in haar interview[1561] dat er met name bij Hermans onwil bestond om over te gaan tot afboeking van het project, mede vanwege de daarmee gepaard gaande reputatieschade. Hermans geloofde volgens Marring dat er nog waarde in het project zat.

10.485 Hermans zegt over de afweging in zijn interview[1562] dat als je afschreef, je het gewoon kwijt was en dan op die markt ook geen rol meer kon spelen. Vandaar dat zij toen hebben gezegd: ga een grote partij zoeken.

10.486 De RvC maakt de afweging tijdens de vergadering van 10 oktober 2007 mede op basis van onderstaande (financiële) uitgangspunten:

- De initiële investering is verantwoord in de resultaten van 2006 en 2007, in 2008 zullen er geen lasten zichtbaar zijn van de initiële investering;

1559 Interview met Van der Veer van 21 mei 2012, p. 76.
1560 Interview met Van de Meeber van 12 juli 2012, p. 100-101.
1561 Interview met Marring van 23 november 2011, p. 24.
1562 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 72.

- Er worden tot ultimo 2009 3.907 kastjes uitgerold, welke uitrol volgens het 'bestaande business plan' leidt tot een totaalbedrag aan opbrengsten van € 16,4 mln en een totaalbedrag aan kosten van € 14,8 mln en dus ene nettoresultaat van € 1,6 mln;

- Indien er in 2008 geen opbrengsten worden gerealiseerd en er gekozen wordt voor het uitstapscenario, dan bedraagt het maximale negatieve resultaat € 7,7 mln (exclusief exit-vergoeding). Omdat in dit bedrag ook de leaseverplichting van € 3,6 mln is verdisconteerd die in 2007 is aangegaan, bedraagt het maximale extra risico voor start van de activiteiten in 2008 € 4,1 mln.

10.487 Het 'bestaande *business* plan' dat de grondslag vormde voor de besluitvorming betreft een ander document dan de *Business Case* TVfoon van Vijg van maart 2007. De nieuwe *business case* was volgens Van Hees (concerncontroller) in zijn analyse aan de RvB van 6 november 2007 "*beperkt tot een spreadsheet"* van Vijg.

10.488 In de analyse geeft Van Hees commentaar dat grotendeels overeenkomt met de kritiek die was gegeven op de *Business Case* TVfoon van maart 2007: de aannames voor de opbrengstenkant zijn niet overtuigend, onrealistisch en niet of onvolledig onderbouwd. De conclusie van de notitie van Van Hees luidt:

> *Het is hoogst onwaarschijnlijk dat het integraal resultaat voor deze* [business case] *positief is. Het bedrag genoemd in de* business case *ad. € 6,1 mln., zal als gevolg van de invoering van TVfoon, binnen de bestaande* business case*, n.m.m. nooit worden gerealiseerd.*
>
> […] *Zoals ik in mijn notitie "Alle hens aan dek" reeds heb neergeschreven, is het staken van deze activiteit naar mijn idee de enige juiste beslissing.*

10.489 Overigens concludeert Marring (financieel directeur MNL) in haar e-mail van 25 juni 2008 dat er in de cijferpresentatie ten behoeve van de RvC op 10 oktober 2007 een incorrecte voorstelling van zaken wordt gegeven, gebaseerd op onjuiste informatie van Vijg en niet geverifieerd door een controller.

10.490 Op 12 december 2007 wordt de financiële afweging door Van de Meeberg (per e-mail) nader toegelicht in reactie op een vraag van Schoenmaker:

> *Tot nu toe is 17,7 miljoen geïnvesteerd c.q. aan verplichtingen aangegaan. Daarvan is in de afgelopen jaren tot en met 2007 in totaal 11,6 afgeschreven. Voor het overige betreft het een leaseverplichting van 6,1 miljoen vanaf 1 januari 2008 voor 25.000 kastjes. Bij het afsluiten van de* deal *met KPN neemt KPN door de koop van 10.000 kastjes daarvan een leaseverplichting van 2,7 miljoen voor zijn rekening. Voor MNL resteert bij een* deal *met KPN van de investeringen tot nu toe nog een bedrag van 3,4 miljoen aan leaseverplichting voor*

15.000 kastjes. Voorts hebben we afgesproken dat er een exitmogelijkheid is na een jaar. Aan deze exitregeling zit een boete van 1,2 miljoen plus het terugkopen van het restant van de 10.000 kastjes tegen de daarbij behorende leaseverplichting van naar rato 1,3 miljoen. Voorts geeft MNL voor het eerste jaar een omzetgarantie af. Als daaraan niet wordt voldaan hangt daarmee een boete samen van pro rato maximaal 1,2 miljoen.

Samenvattend:

Zonder deal: 6,1 miljoen aan verplichtingen.

Wel deal: 3,4 aan verplichtingen en stoppen na een jaar een extra last van 3,7 miljoen (1,2 + 1,3 + 1,2 = 3,7) is 7,1 miljoen.

Het verschil is dus een extra, overzienbaar, risico van 1 miljoen euro.

10.491 Na vragen van Van der Veer over de verenigbaarheid van deze cijfers met de latere cijfers van Marring en Markensteyn blijkt:[1563]

- dat het teruggaan naar MNL (of liever: het uitblijven van de overname door KPN) van de leaseverplichting leidt tot een verlies van € 2,7 mln, niet van € 1,3 mln;
- de aan KPN verschuldigde exit-vergoeding € 1 mln bedraagt en geen € 1,2 mln (later door onderhandelingen verlaagd tot € 0,5 mln); en
- er € 1,5 mln aan extra kosten werd afgeboekt tot en met 2007.

10.492 Het uitgangspunt bij het aangaan van de deal met KPN was dat indien deze deal niet door zou gaan, er een additionele afboeking gedaan zou moeten worden van € 6,1 mln. Door de overeenkomst met KPN te sluiten werd er voor een vermeend beperkt risico de mogelijkheid op het uiteindelijk slagen van het TVfoon-project open gehouden. Ondertussen zouden de eigen risico's moeten worden beperkt en zou zoveel mogelijk van het reeds geïnvesteerde bedrag moeten worden goedgemaakt door verkoop aan KPN.

10.493 Uiteindelijk voldeed de deal met KPN echter niet aan deze doelstellingen. Er werd met deze deal namelijk een verplichting aangegaan voor uitrol van 14.428 kastjes per eind 2012, hetgeen een inkoopverplichting van MNL bij KPN inhield van € 23 mln verspreid over vijf jaar. Het contract bood weliswaar een exit-mogelijkheid na een jaar (waarvan ook gebruik is gemaakt), maar aan deze vroegtijdige beëindiging was een boete verbonden. Van een overname van de leaseverplichting door KPN was uiteindelijk geen sprake. MNL heeft op grond van de deal met KPN aldus geen

---

1563 E-mail van Van der Veer aan Van de Meeberg, kopie aan Hermans, van 14 augustus 2008.

gelden ontvangen ter zake van het TVfoon-project, noch heeft de deal MNL van enige verplichting bevrijd.

10.494 Uiteindelijk heeft er niet of nauwelijks extra uitrol plaatsgevonden tussen eind 2007 en oktober 2008 en heeft MNL gebruik gemaakt van de *exit*-mogelijkheid uit de *Heads of Agreement* met KPN. Met de schikking met KPN in oktober 2008 is een definitief eind gekomen aan het project.

10.495 Na de overeenkomst met KPN van december 2007 lijkt er vanuit MNL maar weinig aandacht te zijn geschonken aan de uitrol. De regie hiervoor was bij KPN komen te liggen, aldus Van de Meeberg. Projectleider Vijg was door hem ontslagen, zodat er bij MNL ook geen projectorganisatie meer was om de verdere uitrol te stimuleren of te faciliteren, laat staan te initiëren.

10.496 Ondertussen rust er op MNL echter wel nog een uitrolverplichting onder de overeenkomst met KPN en zijn er gegarandeerde minimumomzetten van toepassing. Het valt op dat de regie voor de uitrol uit handen was gegeven, maar (het grootste deel van) het bijbehorende financiële risico bij uitblijven van de uitrol bij MNL was gebleven.

(b) Logistieke afronding

10.497 Ten tijde van de beëindiging van het TVfoon-project bevinden de circa 24.000 kastjes (voor een groot deel onvolledige sets door ontbreken van *webcams* en/of afstandbedieningen) zich nog in de opslagruimte in Breda. Deze waren eigendom van de leasemaatschappij(en), eerst ECS, later KBClease en BNP Paribas.

10.498 Op 24 april 2009 geeft Groot (concerncontroller MNL) bij KBClease aan dat MNL naast ECS ook zelf op zoek is gegaan naar potentiële kopers voor de kastjes. De beweegredenen daartoe waren volgens Groot gelegen in *"onze verantwoordelijkheid voor goed bestuur, waarvan het respecteren van belangen van onze crediteuren een belangrijk onderdeel is"*.

10.499 MNL, noch een van de leasemaatschappijen is er in geslaagd om de kastjes te verkopen voordat MNL failliet werd verklaard. Uit de faillissementsverslagen van curator Pasman blijkt dat de leasemaatschappijen de kastjes uiteindelijk tussen 17 juni 2011 en 3 november 2011 hebben verkocht.

(c) Financiële afwikkeling binnen het concern

10.500 Na de beëindiging van de *deal* met KPN en daarmee van het TVfoon-project kwam aan de orde hoe het verlies binnen het concern moest worden verwerkt. Dit verlies bedroeg volgens concerncontroller Coppens en financieel directeur Marring € 14.128.000, als het saldo van € 20.315.000 aan kosten en € 6.187.000 aan

subsidies (van de NZa en uit zorgvernieuwingsgelden van het Zorgkantoor Haaglanden).

10.501 De subsidie van de NZa is aangevraagd door Meavita West op 28 augustus 2006. In de aanvraag wordt vermeld dat het project reeds de volledige steun heeft van het zorgkantoor Haaglanden, evenals een afspraak over besteding van € 1,3 mln uit resterende zorgvernieuwingsgelden. De aanvraagbrief vermeldt dat de kosten voor het project worden begroot op € 7,5 mln.

10.502 Het is opvallend dat de kostenspecificatie in de aanvraag uitgaat van € 3,8 mln voor apparatuur en € 1,2 mln voor de infrastructuur (naast overige kostenposten als onderhoud en service, aansluiting, personele kosten, etc), gebaseerd op 10.000 aansluitingen. De werkelijke kosten voor enkel de 10.000 kastjes en de infrastructuur bedroegen namelijk € 3,15 mln en € 1 mln.

10.503 Op 10 januari 2007 wordt de aanvraag nogmaals aan de NZa gestuurd. In de brief wordt vermeld dat de aanvraag is voorgelegd aan het College bouw zorginstellingen (het **Bouwcollege**), conform beleidsregel zorginfrastructuur CA-70 en een verzoek van de NZa. Op 12 april 2007 brengt het Bouwcollege positief advies uit over de aanvraag, zij het voor € 5 mln inclusief BTW. Uit het advies blijkt dat het Bouwcollege de aanvraag heeft aangemerkt als een aanvraag die betrekking heeft op "*het realiseren van technologische voorzieningen aan de Koningin Sophiestraat 120 te Den Haag (postcode 2595 TM) voor 5.000 extramurale plaatsen.*"

10.504 Op 4 juni 2007 bericht Meuwese aan Van Beek van de NZa dat de aanvraag wellicht beter niet gelijkgeschakeld kan worden met een investering in gebouwen. Voor de bouw van tehuizen is het uitsmeren van een subsidiebedrag over twintig jaar misschien passend, maar niet voor een investering in technologie met een afschrijvingstermijn van vijf jaar.

10.505 Onderzoekers hebben (los van het positieve advies van het Bouwcollege) geen daadwerkelijke subsidiebeschikking kunnen achterhalen. Op basis van de tekst van de (direct hierna verder besproken) beschikking tot instemming van versnelde afschrijving van 30 oktober 2008 lijkt het aannemelijk dat een dergelijke beschikking niet is uitgebracht.

10.506 Op 15 oktober 2008 verzoekt Meavita West de NZa akkoord te gaan met versnelde afschrijving van het toegekende subsidiebedrag. Dit verzoek is reeds voorbesproken en – zo blijkt uit de beschikking van de NZa op dit verzoek van 30 oktober 2008 - reeds op 18 september 2008 informeel akkoord bevonden. De NZa gaat uiteindelijk echter niet akkoord met de verzochte afschrijving van € 5,2 mln, maar met een bedrag van bijna € 4,9 mln, omdat dit laatste bedrag de contante waarde vormt van € 5 mln, het plafond van het door het Bouwcollege goedgekeurde

investeringsbedrag. De beschikking van 30 oktober 2008 tot instemming met het verzoek vermeldt:

> *De NZa accepteert – in afwijking van vigerend beleid – de versnelde afschrijving van een investeringsbedrag van € 4.886.656,-. Dit bedrag is in bijgaande rekenstaat in de aanvaarde kosten 2008 verwerkt. De NZa wijkt af van haar beleid enerzijds gelet op het feit dat TVfoon-project reeds is beëindigd en anderzijds vanwege de liquiditeitsproblemen bij Meavita West en de overige werkmaatschappijen die deel uitmaken van Meavita Nederland.*
>
> […] *Verder heeft de NZa kennis genomen van de verklaring van beide partijen dat het toegekende bedrag gebruikt wordt voor het oplossen van het liquiditeitstekort van het concern Meavita. De NZa benadrukt tevens dat deze middelen alleen beschikbaar worden gesteld ten behoeve van versnelde afschrijving van het AWBZ-deel van het TVfoon-project.*

10.507 Er is binnen het concern discussie geweest over de vraag of de subsidiegelden ten goede moesten komen aan de gezamenlijke investering in het TVfoon-project of enkel door Meavita West geïncasseerd mochten worden. Van de Meeberg verklaart hierover in zijn interview dat hij vond dat de subsidie terecht moest komen bij Meavita West omdat daar de kosten van de ontwikkeling zijn gemaakt. Na een stevig debat stemde Meuwese met hem in.[1564]

10.508 Van de Meeberg verklaart de boosheid van Sensire over deze keuze ook niet te begrijpen omdat Meavita West € 9 mln aan kosten heeft gemaakt om de TVfoon te maken terwijl Sensire het volgens hem allemaal cadeau krijgt.[1565]

10.509 Uiteindelijk is ervoor gekozen om de totale subsidiegelden ter waarde van € 6.187.000 (de enige opbrengsten van het TVfoon-project) volledig ten goede te laten komen aan Meavita West. Toen hierover verduidelijking werd gevraagd vanuit Sensire door Wim van Diermen (controller Sensire) heeft Marring geantwoord:

> *De kastjes en infrastructuur zijn aan beide kanten (Meavita West en Sensire/TZG) aangeschaft voor de fusie. Er is dan ook besloten dat de werkmaatschappijen ieder hun eigen kastjes en infrastructuur moesten betalen. Zo is het vastgelegd in het RvB besluit en in de allocatie. Toevallig is het zo dat West haar kastjes gesubsidieerd heeft gekregen omdat ze dit in de productiestaten heeft kunnen opnemen; bij Sensire/TZG/Vitras is dit niet het geval - deze partijen dragen dus de kosten van hun 15.000 kastjes.*
>
> *Deze allocatie is transparant geweest vanaf het begin. Er is geen enkele reden voor aanpassing van jaarrekening of voor een nieuwe allocatie.*

1564 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 85.
1565 Interview met Van de Meeberg van 12 juli 2012, p. 85.

10.510 De kosten van het TVfoon-project die niet werden gedragen door Meavita West zijn voor het grootste deel (€ 12,2 mln van de € 12,6 mln) ondergebracht in Sensivation B.V. Deze vennootschap is opgericht om mogelijk winstgevende innovatieve projecten, onder te brengen in een rechtspersoon die winst mag beogen.

10.511 Begin 2008 heeft de RvB van MNL besloten om de verliezen van Sensivation niet door te belasten aan de werkmaatschappijen maar om deze in het concern te houden. Concerncontroller Meij verklaart in zijn interview dat de reden voor het in het begin niet uitbelasten was dat het bestuurlijk niet voor elkaar te krijgen was.

10.512 Sensivation had voor de bekostiging van het TVfoon-project € 12,1 mln geleend van MNL. Dit bedrag was onderdeel van het totaalbedrag van € 15,7 mln dat MNL verschuldigd was aan Sensire (deels op grond van een lening en deels in het kader van een rekening-courant verhouding).

10.513 Volgens de RvB kon het verlies van ruim € 14 mln worden verwerkt door ofwel een doorbelasting aan de werkmaatschappijen, ofwel een afboeking van (het grootste deel van) de vordering van Sensire op MNL.

10.514 In het overzicht hieronder is een uitsplitsing gegeven van de kosten en opbrengsten zoals gehanteerd door MNL.

Specificatie kosten	West	Sensire	Sensivation	Totaal
kastjes	4,939		7,467	12,406
overige kosten	2,800	400	4,709	7,909
ontvangen financiering ZK	4,887-			4,887-
subsidie	1,300-			1,300-
Totaal	1,552	400	12,176	14,128

10.515 De RvB heeft op 17 december 2008 besloten de verliezen van Sensivation wel door te belasten, overeenkomstig onderstaand advies van advocaten Dwarswaard (MNL) en Van Hees (Stibbe, adviseur van de RvC) en financieel directeur Marring:

> *Gelet op het feit dat de gelden van Sensire zijn aangewend ten behoeve van het TVfoon-project, welk project ten behoeve van het gehele concern en derhalve ten behoeve van alle werkmaatschappijen werd ondernomen, is het juridisch gerechtvaardigd om de kosten ook aan alle werkmaatschappijen uit te belasten. Daarbij wordt het volgende onderscheid gemaakt:*
>
> *a. De verplichting om de SetTopBoxen en infrastructuur te kopen is aangegaan voor de fusie tussen Sensire, TZG en Vitras enerzijds en Meavita groep anderzijds. In dat kader wordt geadviseerd om de kosten van de 15.000 SetTopBoxen plus infrastructuur die besteld zijn door Sensire & TZG te verdelen tussen Sensire, TZG en Vitras en voorts om de 10.000 SetTopBoxen plus infrastructuur van Meavitagroep (nu "Meavita West" geheten) door deze partij te laten dragen.*

b. De overige projectkosten zijn gemaakt na de fusie, terwijl deze ook zien op verplichtingen die nadien zijn aangegaan. Het advies is om deze kosten (inclusief € 1,5 mln projectkosten 2007 in Meavita West en € 0,4 mln in Sensire) te verdelen over alle werkmaatschappijen via de vaste verdeelsleutel van de services fees.

10.516 Op grond van de vaste verdeelsleutel (gebaseerd op de verhouding tussen de omzetten van de werkmaatschappijen: West 25%, Sensire 39%, TZG 25%, Vitras/CMD 11%) zijn op 19 december 2008 bij de werkmaatschappijen de volgende bedragen in rekening gebracht: Meavita West: € 0,152 mln, Sensire: € 6,06 mln, TZG: € 4,141 mln en Vitras/CMD: € 1,822 mln.

10.517 Samen met de reeds door Meavita West en Sensire genomen kosten, zijn de totale kosten van € 20,3 mln als volgt gedragen:

(1) Meavita West: € 7.891.000 (€ 4,939 mln voor kastjes en infra, € 1,652 mln voor de door het concern gedeelde 'overige kosten' uit 2007 en € 1,3 mln aan 'overige kosten' van voor 2007)

(2) Sensire: € 6.460.000 (€ 3,883 mln voor de kastjes en infra bij STV, € 2,578 mln voor de door het concern gedeelde 'overige kosten' uit 2007)

(3) TZG: € 4.141.000 (€ 2,489 mln voor de kastjes en infra bij STV, € 1,652 mln voor de door het concern gedeelde 'overige kosten' uit 2007)

(4) Vitras/CMD: € 1.822.000 (€ 1,095 mln voor de kastjes en infra van STV, € 0,727 mln voor de door het concern gedeelde 'overige kosten' uit 2007)

10.518 Laurey, tien dagen voor de beslissing over de doorbelasting benoemd als voorzitter RvB bij MNL, verklaart in zijn interview dat hij heeft aangestuurd op een doorbelasting op eerlijke, objectieve gronden.[1566]

10.519 Laurey verklaart desgevraagd dat voor de verdeling niet bepalend was hoe de financiële posities van de verschillende werkmaatschappijen zich op dat moment tot elkaar verhielden.

10.520 Onderzoekers hebben gevraagd of het mogelijk was geweest Sensivation te laten failleren. Laurey verklaart hierover dat zij ongetwijfeld alle opties de revue hebben laten passeren, maar dat hij er in het algemeen geen voorstander van is om dingen te

---

[1566] Interview met Laurey van 20 maar 2012, p. 17.

laten klappen. Hij geeft aan voor de beslissing veel naar de adviezen van zijn controllers, externe acountants en juristen geluisterd te hebben.[1567]

10.521 Reeds medio 2008 hadden Dwarswaard en Marring de RvB van MNL geadviseerd Sensivation (en Stichting Meavita Nederland) niet te laten failleren. Op 23 juni 2008 schreven zij aan de RvB een notitie over de manier waarop de organisatie het beste kunnen worden beschermd tegen financiële tekorten elders of een eventueel faillissement. De notitie vermeldt onder meer:

> *Er kan een besparing van € 0,6 miljoen worden bereikt ten aanzien van de totale leaseverplichtingen van € 6,6 miljoen door een faillissement van Sensivation BV en Stichting Meavita Nederland. Een faillissement van enkel Sensivation BV heeft geen zin gelet op de hoofdelijke aansprakelijkheid van Stichting Meavita Nederland. Het beperkte besparingspotentieel en de reputatieschade afwegende, adviseren wij om niet het faillissement van Stichting Meavita Nederland en Sensivation aan te vragen.*

(d) Conclusie

10.522 Onderzoekers stellen vast dat er met de overeenkomst met KPN nieuwe verplichtingen zijn aangegaan op basis van de veronderstelling dat er nog steeds een (goede) kans was op te behalen opbrengsten. De grondslag voor deze kans op opbrengsten is door controllers echter onvoldoende bevonden. Uiteindelijk heeft de overeenkomst met KPN niet geleid tot het beoogde resultaat van een beperking van het risico en het zoveel mogelijk goed maken van de investering.

10.523 Na beëindiging van het contract met KPN is het TVfoon-project definitief stopgezet. Het totale verlies bedroeg ruim € 14,1 mln. De totale kosten van € 20,3 mln zijn verdeeld onder de vier werkmaatschappijen. Daarbij zijn de kosten van de kastjes en infrastructuur en overige kosten van Meavita West van voor de fusie gedragen door Meavita West, de kosten voor de kastjes en infrastructuur en overige kosten van S&TZG van voor de fusie zijn volgens een vaste verdeelsleutel gedragen door deze drie werkmaatschappijen. De overige kosten van na de fusie zijn volgens de verdeelsleutel gedragen door de vier werkmaatschappijen. De enige opbrengsten van het TVfoon-project, de € 6,2 mln aan ontvangen subsidiegelden en zorgvernieuwingsgelden zijn volledig ten goede gekomen aan Meavita West.

F. Conclusie

10.524 Het TVfoon-project wordt in 2005 binnen Meavita West ontwikkeld vanuit een begrijpelijke wens en strategie om te investeren in innovatie voor "zorg op afstand". Het belang van zorg op afstand werd erkend door externe partijen en

---

[1567] Interview met Laurey van 20 maar 2012, p. 18.

toezichthouders, zo blijkt ook uit de latere toekenning van subsidiegelden door de NZa en de bijdrage uit zorgvernieuwingsgelden van het Zorgkantoor.[1568] Waar ook tal van andere zorginstellingen op dit gebied actief zijn, probeert Meavita West om een breed en innovatief concept als eerste op grote schaal in de markt te zetten.[1569]

10.525 Op basis van een beperkte financiële en commerciële analyse en na beperkte voorbereiding op het gebied van operationele planning en projectorganisatie gaat Meavita West in augustus 2005 een overeenkomst aan met een kleine, jonge onderneming voor de levering van in totaal 10.000 SetTopBoxen (kastjes) (waarvan de tweede helft voorwaardelijk) en gebruiksrecht voor een ondersteunende centrale infrastructuur voor een bedrag van in totaal ruim € 4 mln[1570] (de kosten van de inzet van Meavita West daarin niet begrepen).

10.526 De keuze om 10.000 kastjes aan te schaffen, is weloverwogen, gebaseerd op de omvang van de doelgroepen van medewerkers (ongeveer 5000) en cliënten (waaronder abonnees van de bestaande alarmdienst, diabetici en andere chronisch zieken).[1571] De jaaromzet van Meavita West bedraagt in 2004 nagenoeg € 161mln en het resultaat € 1,4 mln negatief.[1572] In dit licht lijkt de aangegane investering in innovatie van ruim € 4 mln, zeker in combinatie met toen reeds toegezegde bijdrage van € 1,3 mln uit zorgvernieuwingsgelden, op zichzelf geen financieel onverantwoorde beslissing.

10.527 Alle 10.000 kastjes worden in 2006 aan Meavita West geleverd. Door verscheidene factoren blijft de uitrol van de kastjes bij cliënten en medewerkers echter sterk achter bij de planning. Het gebrek aan enthousiasme in de markt (ouderen en chronisch zieken bleken niet zo gemakkelijk te willen over stappen op de TVfoon als alternatief voor fysieke zorg) en bij de medewerkers en OR heeft een grote rol gespeeld. Onderzoekers menen dat ook factoren die betrekking hebben op de voorbereiding, de projectorganisatie en het project-management hebben bijgedragen aan de sterk vertraagde uitrol.[1573] Terwijl bij de ondertekening van de overeenkomst werd gestreefd naar een uitrol van alle 10.000 kastjes voor medio 2006, vinden er tot eind 2006 slechts ongeveer 200 installaties plaats. Het grootste aantal installaties dat Meavita West heeft bereikt, ligt rond de 1.300 (medio 2007). Dit aantal betreft kastjes die zijn geplaatst bij medewerkers. Medio 2008 zijn er in totaal circa 100 kastjes uitgerold bij cliënten van Meavita West.[1574]

1568 Zie punten 10.508 en verder.
1569 Zie punten 10.3 en verder.
1570 Zie punten 10.31 en verder.
1571 Zie punten 10.75 en verder.
1572 Geconsolideerde jarrekening Meavita 2005.
1573 Zie punten 10.252 en verder, en punten 10.289 en verder.
1574 Zie punten 10.311.

10.528 Binnen drie maanden na zijn aantreden gaat Meuwese op 23 juni 2006 namens S&TZG een overeenkomst aan met dezelfde jonge onderneming voor een gebruiksrecht voor centrale infrastructuur en de levering van twee tranches van 15.000 kastjes elk. De besluitvorming over deze investering met een waarde van ruim € 10 mln wordt binnen zeer korte tijd afgerond. De besluitvorming vindt plaats in strijd met de geldende interne procedures voor investeringen van deze omvang, onder meer omdat de RvC niet om voorafgaande toestemming is gevraagd.[1575] Er ligt op het moment van het aangaan van de verplichtingen geen specifieke *business case* voor het project bij S&TZG.[1576] Hoewel hij vooraf juridisch en IT-technisch advies inwint, geeft Meuwese geen gehoor aan het advies om een gedegen analyse van kosten en opbrengsten op te stellen voorafgaand aan een besluit over de TVfoon.[1577]

10.529 Meuwese neemt zijn besluit tot aankoop van 30.000 kastjes (op voorwaarde dat ze bij Meavita West goed werken) terwijl hij moet weten dat Meavita West door de beperkte uitrol nog een zeer groot deel van haar 10.000 kastjes beschikbaar heeft. De keuze voor het aantal van 30.000 lijkt minder weloverwogen dan de keuze voor 10.000 kastjes bij Meavita West en lijkt enkel gebaseerd op de relatieve grootte van S&TZG ten opzichte van Meavita West.[1578]

10.530 S&TZG heeft medio 2006 minder financiele middelen beschikbaar voor een omvangrijke investering in innovatie dan Meavita West. De geconsolideerde jaaromzet van S&TZG in 2005 bedraagt € 297 mln en het resultaat € 14 mln.[1579] Het eigen vermogen bedroeg eind 2005 € 43 mln.[1580] In dit licht lijkt het aangaan van een verplichting van ruim € 10 mln voor een groot, technologisch en logistiek complex project wellicht niet excessief, maar wel riskant.

10.531 De belangrijkste reden voor de transactie van S&TZG (en de haast waarmee die tot stand kwam), lijkt dat Meuwese wilde voorkomen dat S&TZG het TVfoon-project niet zou kunnen uitrollen in het eigen gebied indien de fusie met Meavita West niet zou doorgaan.[1581] Meuwese stelt Van de Meeberg dan ook pas achteraf van de aankoop door S&TZG op de hoogte. Deze reden bevreemdt onderzoekers, aangezien in de twee weken voordat Meuwese voor deze investering tekende, de laatste hobbels op de weg naar de fusie met Meavita West juist leken te zijn genomen.[1582]

1575 Zie punten 10.151 en verder.
1576 Zie punten 10.237 en verder.
1577 Zie punt 10.236 en punt 10.237.
1578 Zie punten 10.243 en verder.
1579 Geconsolideerde jaarrekening van S&TZG van 2006.
1580 Geconsolideerde jaarrekening van S&TZG van 2006.
1581 Zie punten 10.166 en verder.
1582 Zie punt 10.170.

10.532 Ook bij S&TZG blijft de uitrol achter bij de doelstellingen. Evenals bij Meavita West lijkt dit in belangrijke mate te wijten aan factoren die betrekking hebben op de voorbereiding, projectorganisatie en projectmanagement.[1583] Op het moment dat er (begin 2007) concrete plannen worden uitgewerkt op het gebied van operationeel en financieel projectmanagement, komt er van verscheidene kanten (controllers, COR) kritiek op onder meer de onderbouwing van de *business case* en op de vereiste inzet van medewerkers.[1584] Daarbij speelt ook de snel verslechterende financiële positie van MNL een rol. Volgens de projectleiding verschuift de focus vervolgens van uitrol naar risicobeperking.[1585] Terwijl de RvB en de RvC in oktober 2007 nog in verdere uitrol geloven, worden er nauwelijks nog nieuwe medewerkers of cliënten aangesloten.

10.533 In samenwerking met KPN werd geprobeerd een uitweg te vinden die stopzetting van het project zou voorkomen, de risico's voor MNL zou beperken en zoveel mogelijk van de investeringen zou goedmaken. Vanuit de RvC bestond er op dat moment nog voldoende vertrouwen in de waarde van het TVfoon-project. Daarnaast werd het alternatief, volledige afschrijving van het project, door de RvC bijzonder onaantrekkelijk gevonden, onder meer vanwege de daarmee gepaard gaande reputatieschade. In hun reactie op het Conceptverslag geven de RvC-leden aan dat de *deal* met KPN een afgewogen beleidsbeslissing betrof die het proberen waard was.[1586] Tegen eventuele extra kosten van € 1 mln bij een *exit* kon binnen een jaar worden vastgesteld of met een grote gerenommeerde partij de gedane investering kon worden terugverdiend, aldus de RvC.[1587] Voorts heeft volgens Betrokkenen meegespeeld dat indien het project eerder gestaakt zou worden, er geen aanspraak meer gemaakt zou kunnen worden op de nog te ontvangen bijdragen van de NZa en het zorgkantoor – ongeveer de helft van de € 6,2 mln.[1588] Gezien de situatie waarin MNL zich op dat moment bevond, zou het onverantwoord zijn geweest om een dergelijk verlies en verlies aan liquiditeit te riskeren, aldus Betrokkenen.

10.534 In de overeenkomst met KPN verbindt MNL zich echter tot uitrol van enkele duizenden kastjes per jaar, gecombineerd met een minimumafname van kastjes bij KPN en versterkt door een boeteclausule voor het geval de overeenkomst niet wordt voortgezet.[1589] De overeenkomst met KPN wordt in oktober 2008 beëindigd als

---

1583 Zie punten 10.289 en verder.

1584 Zie punten 10.336 en verder, en punten 10.389 en verder.

1585 Zie punten 10.314 en verder.

1586 Reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag, commentaar per hoofdstuk, p. 107.

1587 Betrokkenen merken hierbij op dat de totale kosten bij de *exit* niet € 1 mln extra bedroegen maar € 1,7 mln extra. Zij betrekken daarbij echter de betaling door KPN van € 0,6 mln voor de overname van IPT, waardoor zij stellen dat het bedrag van de deal met KPN inclusief de *exit* toch op circa € 1 mln aan extra kosten komt. Onderzoekers merken op dat - zoals later is geconstateerd op grond van de cijfers van Marring en Markensteyn (zie punt 10.497) – het door de RvC veronderstelde extra risico van € 1 mln in werkelijkheid meer bedroeg vanwege de hogere kosten verbonden aan het uiteindelijk niet overgaan van de leaseverplichting naar KPN.

1588 Reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag, algemeen commentaar, p. 15.

1589 Zie punten 10.462 en verder

blijkt dat de doelstellingen niet gehaald kunnen worden.[1590] Daarmee eindigt het TVfoon-project.

10.535 Het project heeft uiteindelijk € 20,3 mln gekost. Vanwege de in 2007 aan Meavita West toegezegde subsidiegelden en zorgvernieuwingsgelden van in totaal € 6,2 mln, bedraagt het totale verlies € 14,1 mln.[1591]

10.536 Onderzoekers hebben vastgesteld[1592] dat Vijg, projectleider van het TVfoon-project, met hulp van een directeur van Impact, in 2006 een constructie van twee Antilliaanse rechtspersonen heeft opgezet om op "fiscaal milde" wijze commissies te ontvangen. Vijg verklaart deze commissies te verwachten uit hoofde van de verkoop van domotica buiten de context van Meavita en het TVfoon-project. Onderzoekers achten het door Vijg opgegeven motief voor de oprichtingen ongeloofwaardig. Vijg ontkent dat de verwachte commissies betrekking zouden hebben op de TVfoon-contracten van Meavita West en S&TZG, maar erkent dat Impact hem herhaaldelijk beloningen en percentages heeft aangeboden voor het geval de promotie door Meavita aan het succes van Impact zou bijdragen. Vijg zegt dat hij deze aanbiedingen van Impact niet heeft aanvaard en daarom ook niet aan Meavita heeft gemeld. Het betrokken trustkantoor heeft verklaard (i) dat er tussen Impact en Vijg over deze beloningen een afspraak zou zijn gemaakt, (ii) dat de bedoeling van de Antilliaanse rechtspersonen was dat Vijg daarin geld vanuit Impact zou ontvangen, en (iii) dat dit door het faillissement van Impact is gestopt. Vijg ontkent dat hij met Impact een concrete afspraak heeft gemaakt over een dergelijke beloning. Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen dat er commissies of andere beloningen zijn betaald. Ook verder hebben onderzoekers geen concrete aanwijzingen gevonden die wijzen op belangenverstrengeling of omkoping met betrekking tot de TVfoon.

1590 Zie punten 10.472 en verder
1591 Zie punten 10.507 en verder
1592 Zie punten 10.370 en verder

INHOUDSOPGAVE

Pagina

11. DE DECONFITURE 675

A. DE STEUNAANVRAAG BIJ DE NZA 676
(a) De komst van Markensteyn 676
(i) Herstelplan 676
(ii) Notitie "Meavita Nederland – analyse en richting" 677
(b) De steunaanvraag 679
(i) Aanloop 679
(ii) Beleidsregel steunverlening aan instellingen met financiële problemen 681
(iii) Steunaanvraag 682
(iv) Reactie Zorgkantoor Haaglanden 684
(v) Rapport Mesman en reactie Menzis 684
(vi) Verwachtingen RvB en RvC 687
(vii) Rapport PwC 688
(viii) Reactie Agis 690
(ix) Eerste analyse steunaanvraag NZa 690
(x) Balanssteun of liquiditeitssteun? 693
(xi) Eenzijdig verzoek, vervroegde afschrijving TVfoon en rapport Van Otterloo 696
(xii) Hoorzitting 699
(xiii) Vervroegde afschrijving TVfoon en herziene steunaanvraag 700
(xiv) Afwijzing steunaanvraag 705
(xv) Vervroegde afschrijving onroerend goed 713
(c) Conclusie 714

B. DE ONTVLECHTING 717
(a) De komst van Laurey en het besluit om te ontvlechten 717
(i) Aanloop 717
(ii) Het voornemen om Meavita te ontvlechten 719
(b) Uitwerking van de plannen 722
(i) Eerste reacties van VWS, NZa en zorgkantoren 722
(ii) Menzis en de Meavita Roadmap 726
(iii) Rol van de Staatssecretaris 728
(iv) Onderhandelingen MNL en Menzis 729
(v) Gesprekken tussen MNL, VWS, NZa en de zorgkantoren 732
(vi) Ontvlechtingsplannen Boer & Croon 735
(vii) Oprichting van nieuwe stichtingen en de overdracht van zorgactiviteiten 738
(viii) Spoedoverleg en ultimatum VWS 750
(ix) Ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD en plannen voor Meavita West en TZG 753
(x) Geen vertrouwen VWS 759
(xi) Beëindiging bevoorschotting door zorgkantoren 762
(xii) Ontvlechting Sensire en Vitras/CMD en surseance/faillissement van Meavita West, TZG en MNL 763

(c) Conclusie 769

C. VERREKENING CONCERNKOSTEN, TVFOON EN VITRASFEE 771
(a) De financiële afwikkeling 771
(b) Conclusie 788

D. DE STATUTENWIJZIGING 789
(a) De gang van zaken rondom de statutenwijziging 789
(i) Achtergrond 789
(ii) Advies PwC 790
(iii) Juridische adviezen 791
(iv) Besluiten RvB en RvC 793
(b) Conclusie 796

11. DE DECONFITURE

11.1 In zijn verzoekschrift stelt ABVAKABO dat Meavita eind 2008 enkele bedrijfsonderdelen tegen een te lage prijs heeft verkocht waardoor "*het voortbestaan van het gehele Meavita-concern negatief werd beïnvloed*".[1593]

11.2 De Curatoren stellen in hun verweerschrift dat de overwegingen die aan de ontvlechting van het concern ten grondslag hebben gelegen zouden moeten worden onderzocht:[1594]

> *In januari/februari 2009 is tot ontvlechting van het concern besloten. Door Boer & Croon is op 19 januari 2009 een ontvlechtingsplan opgesteld. Meavita Nederland heeft met alle werkmaatschappijen ontvlechtingsovereenkomsten gesloten. De overwegingen die aan de ontvlechting ten grondslag hebben gelegen zullen moeten worden onderzocht.*

11.3 Blijkens de Beschikking van de Ondernemingskamer is ter terechtzitting op 31 maart 2011 onder andere gebleken (i) dat de belanghebbenden wensten dat het onderzoek zich tevens zou uitstrekken tot (de gang van zaken rondom) de ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD uit het concern en dat dit door Sensire en Vitras/CMD werd onderschreven[1595] en (ii) dat er een hoge mate van overeenstemming tussen partijen en belanghebbenden bestond ten aanzien van de onderwerpen waarop de aandacht in een te bevelen enquête zou moeten worden gevestigd.[1596]

11.4 Mede naar aanleiding hiervan heeft de Ondernemingskamer een onderzoek bevolen naar de gang van zaken omtrent (inclusief de achtergrond van en de reden tot) de ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD uit het Meavita-concern in februari 2009.[1597]

11.5 Tijdens het onderzoek hebben onderzoekers geconstateerd dat met name de volgende onderwerpen een rol hebben gespeeld: (i) de steunaanvraag van MNL bij de NZa, (ii) (de achtergrond van en de reden tot) de ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD uit het Meavita-concern, (iii) de financiële afwikkeling van de ontvlechting en (iv) de statutenwijziging. In dit hoofdstuk lichten de onderzoekers

---

1593 Verzoekschrift ABVAKABO, punt 19.

1594 Verweerschrift Curatoren, punt 5.35 (zie ook punt 5.33).

1595 De advocaat van Sensire heeft onderzoekers in dit verband laten weten dat Sensire tijdens de zitting zou hebben aangegeven dat zij het niet nodig vond om de ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD nader te onderzoeken, maar dat zij zich zou refereren aan het oordeel van de Ondernemingskamer (e-mail van Huiskes aan onderzoekers van 22 februari 2011).

1596 Beschikking 30 mei 2011, r.o. 1.7 en 3.5.

1597 Beschikking 30 mei 2011, r.o. 3.5.

hun onderzoeksbevindingen ten aanzien van deze deelonderwerpen (achtereenvolgens in de onderdelen A, B, C en D).

A. De steunaanvraag bij de NZa

(a) De komst van Markensteyn

11.6 Medio mei 2008 is Markensteyn lid van de RvB geworden. De opdracht aan Markensteyn is op dat moment gericht op de continuïteit van MNL:[1598]

> *Verricht werkzaamheden als lid van de Raad van Bestuur, is verantwoordelijk voor het opstellen en doorvoeren van maatregelen gericht op de continuïteit van Meavita Nederland, meer in het bijzonder de structurele aanpassing van de bedrijfsvoerende organisatie waaronder verhoging van de flexibiliteit gericht op het financiële resultaat 0 over 2008.*

(i) Herstelplan

11.7 Kort nadat Markensteyn zijn werkzaamheden bij Meavita heeft aangevangen en hij een eerste inventarisatie van de organisatie heeft gemaakt, schrijft hij een herstelplan voor de organisatie. De laatste versie van het herstelplan dateert van 17 juni 2008. In het herstelplan richt Markensteyn zich in eerste instantie op de korte termijn om "*lekken boven water te krijgen en te dichten*". Er moest volgens Markensteyn gekozen worden voor focus op een beperkt aantal thema's die bij elkaar in een korte periode veel zouden kunnen opleveren. Pas hierna zou er volgens Markensteyn ruimte zijn om verder te kijken.

11.8 De thema's waarop Meavita zich volgens Markensteyn zou moeten richten waren:

- volume/overproducties/onrechtmatige productie;
- WMO-gerelateerde activiteiten;
- productiviteit/ziekteverzuim;
- kostenbeheersing;
- inkoop; en
- incidentele opbrengsten (verkoop onroerend goed).

[1598] Overeenkomst tussen Twynstra Gudde en Markensteyn B.V. van medio mei 2008, waarin de opdracht aan Markensteyn is vastgelegd.

11.9 Markensteyn gaat in zijn herstelplan uit van een "*mid case*" scenario waarin er in een jaar in totaal € 36,9 mln bespaard zou kunnen worden met betrekking tot de bovenstaande thema's. In het slechtste geval zou er, aldus het herstelplan, sprake zijn van een besparing van slechts € 6,3 mln. Het "*best case*" zou uitkomen op een besparing van € 53,5 mln. Bij het herstelplan is een schema gevoegd waarin per thema en per werkmaatschappij de volgens Markensteyn te behalen besparingen en opbrengsten uiteen zijn gezet volgens het *best case*, het *mid case* en het *worst case* scenario. Uit het herstelplan volgt niet duidelijk hoe de genoemde bedragen exact zijn berekend.

11.10 Uit het verslag van de vergadering van de RvB van 5 juni 2008 blijkt dat het (concept)herstelplan door de RvB met de directeuren van de werkmaatschappijen is besproken. Het herstelplan is bovendien tijdens de vergadering van de RvC van25 juni 2008 besproken en goedgekeurd.[1599]

(ii) Notitie "Meavita Nederland – analyse en richting"

11.11 Op 9 augustus 2008 verschijnt er een notitie van de hand van Markensteyn waarin hij ingaat op de situatie waarin Meavita zich op dat moment bevindt.[1600] Markensteyn komt daarin tot de conclusie dat de fusie tussen S&TZG en Meavita West geen succes is geworden. Volgens hem hebben voormalige bestuurders en directeuren zich te weinig ingezet om samenhang, samenwerking en synergie te realiseren en is dat een gemiste kans:

> *De fusie van 1 januari 2007 tussen Sensire/TZG en Meavita Groep was een bestuurlijke fusie. Daarvoor zullen zeker redenen zijn geweest, maar inmiddels is wel gebleken dat daarmee ontegenzeggelijke voordelen die een fusie kan opleveren niet zijn gerealiseerd. MNL is thans weinig anders dan een eilandenrijk, waarbij elk eiland min of meer een status aparte heeft. Dat geeft het risico dat het wiel wekelijks op vier, soms vijf, plaatsen wordt uitgevonden. Er is te weinig samenhang tussen de onderdelen van MNL vanwege de mentale en culturele barrières tussen de werkmaatschappijen onderling en tussen de werkmaatschappijen en het bestuursconcern. Bestuurders en directeuren hebben zich te weinig ingezet om samenhang, samenwerking en synergie te realiseren. In mijn ogen een gemiste kans en dat is ernstig.*

11.12 Hiernaast concludeert Markensteyn in zijn notitie dat Meavita zich onvoldoende heeft aangepast aan sterk veranderde marktomstandigheden:

> *De huidige werkmaatschappijen functioneren niet als ondernemingen in een concurrerende markt. Zij lijken niet in staat om de concurrentie van*

1599 Verslag RvC-vergadering 25 juli 2008

1600 Notitie Markensteyn "Meavita Nederland – analyse en richting" 9 augustus 2008.

nieuwe, niet met het verleden belaste, zorgbedrijven aan te kunnen. Zij zitten nog te veel vast in een non-profitcultuur waarin geld geen echte rol speelde. Mijn stellige indruk is dat de werkmaatschappijen met de huidige structuur en besturing niet in staat zullen zijn om het te redden. Niet in de "gezamenlijkheid" van dit moment en ook niet stand alone. We zijn alleen goed in zorgverlening.

11.13 Tot slot komt Markensteyn tot de – uitvoerige – constatering dat de bedrijfsvoering van Meavita niet op orde is (waaronder in het bijzonder de administratieve systemen en de managementrapportages) en het concern en de werkmaatschappijen hierdoor "*onbestuurbaar*" zijn geworden. De oorzaak hiervan is volgens Markensteyn onder andere gelegen in het feit dat de bedrijfsvoering bij Meavita nooit een *issue* was omdat geld geen rol speelde:

Onze bedrijfsvoering is niet goed op orde. Ik heb me afgevraagd hoe dat mogelijk is en ben tot de conclusie gekomen dat bedrijfsvoering in een reeks van jaren nooit echt een issue *is geweest. Geld speelde, zoals hiervoor al aangegeven, geen rol, dus scherp aan de wind varen was niet nodig. De instellingen concentreerden zich op de inhoud van de zorg en dat mocht best wat kosten. De cultuur van de meeste zorginstellingen in ons land is daarvan doordrenkt. Helaas, die tijd is echt voorbij en we zijn te laat met het verzetten van de bakens, het veranderen van de cultuur en het aanpassen van de bedrijfsvoering en organisatie. En wij zijn daarin niet de enigen. We moeten ons heel snel gaan realiseren dat we een betrekkelijk eenvoudig urenbedrijf zijn. Daarbij past inzichtelijke, zowel als snelle rapportering van de geleverde prestaties. En met snel bedoel ik wekelijkse rapportages met alle belangrijke kengetallen twee of drie werkdagen na afloop van een week. Op dinsdagmiddag dus. Het zelfde geldt uiteraard voor de periode- en kwartaalrapportages. Onze administratieve systemen zijn helaas niet in staat om daaraan te voldoen. In de verste verte niet. Wij produceren onze periode- en kwartaalrapportages vijf weken na afloop van de periode of maand. En weekrapportages kennen we niet eens. Te gek voor woorden. Als het in een urenbedrijf normaal wordt gevonden dat de januari-cijfers pas in april gereed zijn en niemand daarvan koude rillingen of hyperventilatie krijgt, dan is er echt iets mis. Toen ik daarover anderhalve maand geleden met enkele mensen sprak, werd ik niet begrijpend aangekeken. Ik had mijn opmerkingen net zo goed in het Chinees kunnen maken. Plezierige constatering kan zijn dat het kwartje, nu we een aantal weken verder zijn, wel is gevallen. Onze rapportagestructuur (en –cultuur) maakt het onmogelijk om adequaat te sturen en, indien nodig, tijdig bij te sturen. Dat is, zoals ik al in een andere notitie schreef, te vergelijken met een TomTom die zegt dat je rechtsaf moet als je de afslag al lang en breed bent gepasseerd. Door een organisatiestructuur met autonome werkmaatschappijen hebben wij een kostenstructuur die onverantwoord hoog is. Met name de overheadkosten zijn het dubbele van wat naar mijn mening mogelijk en daarmee ook verantwoord is. Het feit dat die kostenstructuur nog steeds bestaat wijst naar mijn mening ook op een te laag kostenbewustzijn. De grote autonomie van werkmaatschappijen die vrijwel volledig self*

supporting zijn aan de ene kant en een volledig uitgekleed bestuurscentrum aan de andere kant geeft een sterke onbalans in het concern als geheel. Samen met de hiervoor genoemde punten in het vlak van de bedrijfsvoering leidt dat bij mij tot de conclusie dat het concern in totaliteit en ook de afzonderlijke werkmaatschappijen zo goed als onbestuurbaar zijn. Alleen een ingrijpende andere opbouw van het concern kan dat probleem oplossen.

11.14 Volgens Markensteyn is, aldus zijn notitie, ontvlechting van het concern op dat moment echter geen realistische oplossing omdat de problemen dan hetzelfde zouden blijven en het tekort aan "*oplossend vermogen*" in de organisatie door de ontvlechting niet zou verdwijnen. Bovendien zou, aldus Markensteyn, per werkmaatschappij een schaal ontstaan waardoor echt grote besparingen eerder verder weg zouden zijn dan dichterbij.

11.15 Op basis van de voorgaande conclusies formuleert Markensteyn de volgende voor Meavita noodzakelijke veranderingen:

- nieuwe organisatorische context: een totaal nieuwe inrichting van de organisatie, het bestuur en management;
- slanke uitvoeringsorganisaties;
- toegankelijke en snelle informatiesystemen;
- halvering van de *overhead*; en
- dwingende veranderorganisatie.

(b) De steunaanvraag

(i) Aanloop

11.16 De Nederlandse Zorgautoriteit (**NZa**) is in 2007 op de hoogte gebracht van de financiële problemen bij Meavita en vanaf juli 2008 nauw bij de problemen van Meavita betrokken. Dit had volgens de NZa voornamelijk te maken met de door S&TZG aangekondigde cliëntenstop, waardoor de continuïteit van de zorg plotseling in gevaar kwam.[1601] Naar aanleiding hiervan heeft de NZa het College Sanering Zorginstellingen (**CSZ**) verzocht om een gemachtigde te benoemen om onderzoek naar de problemen te doen. Daarop is Mesman door het CSZ tot

---

[1601] Rapportage Financiële problematiek Meavita van Mesman van 28 augustus 2008, p. 1 en interview met Lagerwaard en Berkelmans van 13 juni 2012, p. 40.

gemachtigde benoemd.[1602] De gemachtigde rapporteerde rechtstreeks aan de NZa.[1603]

11.17 Naar aanleiding van de cliëntenstop vindt er op 10 juli 2008 overleg tussen de NZa en Meavita plaats. Volgens Markensteyn waren bij dit gesprek van de zijde van de NZa De Grave (voorzitter van de RvB), Van den Boomen (plaatsvervangend directeur Care), Debets (beleidsadviseur) en Pol aanwezig. Namens MNL waren volgens Markensteyn naast hijzelf, ook Mossou en Marring bij dit gesprek aanwezig.[1604] Tijdens dit gesprek is er door Meavita voor het eerst concreet met de NZa gesproken over een steunaanvraag van Meavita aan de NZa.

11.18 Nadat de cliëntenstop was opgeheven, hebben Markensteyn, Marring en Dwarswaard op 18 juli 2008 een gesprek gevoerd met de NZa over de problemen bij Meavita.[1605] Van de zijde van de NZa zijn volgens de NZa De Grave (voorzitter van de RvB), Van den Boomen (plaatsvervangend directeur Care) en Debets (beleidsadviseur) aanwezig geweest.[1606] Volgens Markensteyn was De Grave niet bij dit gesprek aanwezig.[1607]

11.19 Tijdens de vergadering van de RvB van 31 juli 2008 wordt door de RvB besloten tot het indienen van een steunaanvraag. De Rabobank, ING en Fortis hadden op dat moment reeds aangegeven geen nieuwe leningen te verstrekken, maar ING zou wel bereid zijn om samen met de NZa en Menzis te werken aan een reddingsoperatie voor Meavita.[1608] Markensteyn heeft de onderzoekers in zijn interview aangegeven dat hij hoopte dat de steunaanvraag wat zou opleveren zodat hij middelen had om te saneren:[1609]

> *De productiviteit moest omhoog. Het ziekteverzuim moest omlaag. Dat waren allemaal instrumenten waarmee je zelf verder kon en de meer structurele zaken, ja die hadden gewoon een langere adem nodig en daar was ook geld voor nodig en daarvoor hoopte ik dat die steunaanvraag iets zou opleveren zodat je middelen hebt om echt te saneren.*

1602 E-mail van Berkelmans aan onderzoekers van 21 juni 2012.
1603 E-mail van Berkelmans aan onderzoekers van 6 juni 2013.
1604 Reactie op Conceptverslag van Markensteyn, p. 108.
1605 Uit het verslag dat de NZa van deze bespreking heeft gemaakt volgt dat Markensteyn, Marring en Dwarswaard van de zijde van Meavita bij de bespreking aanwezig waren. Volgens Markensteyn waren hijzelf, Marring en Kuiper (en niet Dwarswaard) bij de bespreking aanwezig (verslag interview met Markensteyn op 29 maart 2012, p. 20).
1606 E-mail van Berkelmans aan de onderzoekers van 25 juli 2012.
1607 Reactie op Conceptverslag van Markensteyn, p. 108.
1608 Beslisdocument onroerend goed verkoop 24 juli 2008 van Marring.
1609 Interview met Markensteyn op 29 maart 2012, p. 10.

(ii) Beleidsregel steunverlening aan instellingen met financiële problemen

11.20 Onderzoekers hebben vastgesteld dat een steunaanvraag van een AWBZ-aanbieder tussen 1 januari 2007 en 31 december 2008 moest worden gedaan op basis van de Beleidsregel met betrekking tot steunverlening van de NZa (de **Beleidsregel**). Van 1 januari 2007 tot en met 31 december 2008 was Beleidsregel steunverlening aan instellingen met financiele problemen, nummer CI-982/CA-174, van toepassing. Van 1 januari 2009 tot en met 31 juli 2009 gold Beleidsregel steunverlening AWBZ, nummer CA-345.[1610] In de Beleidsregel staat het borgen van de continuïteit van de zorg centraal: indien de continuïteit van de zorg in gevaar komt, dan kan de NZa besluiten om steun te verlenen. De NZa kan op basis van de Wet Marktordening Gezondheidszorg alleen financiële steun verlenen door een tijdelijke verhoging van het budget en de daarvan afgeleide tarieven van de instelling. De wet biedt de NZa niet de bevoegdheid tot het geven van liquiditeitssteun in de vorm van een kredietfaciliteit of anderszins.

11.21 Onderzoekers hebben vastgesteld dat een steunaanvraag op basis van Beleidsregel CI-982/CA-174 moest voldoen aan – grofweg – de volgende voorwaarden:

- het steunverzoek wordt gezamenlijk door de instelling en de verzekeraar gezamenlijk ingediend;
- de instelling beschikt over een negatief eigen vermogen;
- er bestaat behoefte aan continuïteit van de door de instelling verleende zorg;
- de instelling dient een saneringsplan op te stellen en er wordt tenminste met ingang van het jaar waarin de steunverlenging plaatsvindt binnen de door de NZa gestelde normen gewerkt met een sluitende begroting en een sluitende exploitatie;
- de instelling beschikt over een RvB en RvT/RvC die het vertrouwen bieden dat de financiële problemen worden opgelost en dat de continuiteit van de zorg in de toekomst gewaarborgd is; en
- de instelling levert een substantiële eigen bijdrage bij het wegwerken van het negatieve vermogen (inverdientaakstelling).

[1610] Zie hiervoor http://www.nza.nl/regelgeving/beleidsregels/

(iii) Steunaanvraag

11.22 Op 18 augustus 2008 heeft Markensteyn namens MNL een steunaanvraag bij de NZa ingediend voor € 10 mln balanssteun en € 16 mln balanssteun of liquiditeitssteun. In de steunaanvraag is dit als volgt geformuleerd:

> *Op grond van het voorgaande komen wij tot een steunaanvraag van € 26 miljoen, bestaande uit de volgende onderdelen.*
>
> *1. Wij verzoeken de NZa om balanssteun ter grootte van € 10 miljoen. Dit is gebaseerd op twee posten van ieder € 5 miljoen, die in onderstaande tekst nader worden beschreven (onder 1a en 1b).*
>
> *1a. De eerste post van € 5 miljoen betreft de verwachte overproductie 2008 door Sensire en TZG. Zoals hierboven aangegeven, verlangt Zorgkantoor Menzis van ons het opheffen van de klantenstop en een maximale wachtlijst van één week in ruil voor extra gelden in de oktober herschikkingsronde van € 6 - € 8 miljoen. Naar de inschatting van beide partijen zal dit leiden tot een extra productie boven de in juli toegezegde gelden van € 12 miljoen. Dit leidt derhalve tot een tekort van € 4 - € 6 miljoen. Ons verzoek aan de NZa is om op basis hiervan in 2008 € 5 miljoen te verstrekken aan Meavita Nederland, zonder dat hier een terugbetalingsverplichting op ligt.*
>
> *1b. De tweede post betreft het vervroegen van de reeds in de productiestaten van Meavita West opgenomen en in principe goedgekeurde investering in TVFoon. De aanschaf door Meavita West van 10.000 TVFoons in 2005 bedroeg € 5 miljoen. Deze kosten zijn in de rekenstaat van Meavita West voorzien voor een betalingsperiode van 40 jaar, terwijl wij deze activa in 2007 volledig hebben afgeboekt als onderdeel van de afboeking van € 17 miljoen van het project TVFoon en wij de leaseverplichtingen moeten voldoende in de periode 2007-2010. Ons verzoek is om dit bedrag van € 5 miljoen in één keer te verstrekken, bij voorkeur in 2008.*
>
> *2. Resteert een tekort van € 16 miljoen, te verstrekken in drie halfjaarsperioden (HJ1 2008 – HJ2 2009). De vorm hiervan (liquiditeitssteun of balanssteun) laten wij gaarne ter keuze aan de NZa. In geval van een keuze voor liquiditeitssteun is ons verzoek om dat te doen in de vorm van een achtergestelde lening, omdat anders onze slagkracht tot en met 2010 gezien ons nog steeds negatieve eigen vermogen ernstig zal worden beperkt.*

11.23 Ten aanzien van de ontwikkeling van het eigen vermogen van MNL vermeldt de steunaanvraag een negatief eigen vermogen in 2008 van € 8 mln (waarbij de

gevraagde € 10 mln balanssteun van de NZa dan al is meegerekend). Op basis van het herstelplan van Markensteyn zou het eigen vermogen in de jaren 2009, 2010 en 2011 respectievelijk € 7,7 mln negatief, € 4,6 mln positief en € 19,9 mln positief bedragen.

11.24 De liquiditeitsprognose die in de steunaanvraag is opgenomen toont voor de tweede helft van 2008 een tekort van € 4 mln. Aan het eind van het jaar verbetert de liquiditeitspositie, aldus de steunaanvraag, dankzij de verwachte verkoopopbrengst van € 13 mln van onroerend goed. In 2009 loopt het liquiditeitstekort verder op. De liquiditeit zal, aldus de steunaanvraag, in de jaren 2008, 2009, 2010 en 2011 respectievelijk € 4 mln, € 26 mln, € 16,4 mln en € 2,6 mln negatief bedragen.

11.25 Als hoofdoorzaken van de negatieve operationele exploitatie noemt Markensteyn in de steunaanvraag de overproductie bij Sensire en TZG, de WMO-activiteiten en mismanagement. Met betrekking tot het mismanagement zou volgens Markensteyn in zijn algemeenheid kunnen worden gesteld dat er tot mei 2008 onvoldoende sprake was van bestuurlijke *control*:

> *Daar waar concrete maatregelen nodig waren om de kernoperaties aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden, de financiële problematiek aan te pakken met gericht en concrete maatregelen, is teveel aandacht uitgegaan naar innovatieve initiatieven en teveel vertrouwd op het alsnog gefinancierd krijgen van de overproductie.*

11.26 Naar aanleiding van de steunaanvraag heeft de NZa Mesman verzocht om in zijn rapport ook een oordeel te geven over het herstelplan van Markensteyn, dat onderdeel uitmaakte van de steunaanvraag.[1611]

11.27 Omdat de steunaanvraag, ondanks het vereiste in de Beleidsregel dat deze gezamenlijk met de betrokken zorgkantoren wordt ingediend, niet mede was ondertekend door de betrokken zorgkantoren, staat hier in de steunaanvraag het volgende over opgenomen:

> *Deze steunaanvraag is na goed technisch overleg met de heer Mesman, aangesteld als gemachtigde namens de NZa, opgesteld. Meavita Nederland heeft deze steunaanvraag aangekondigd bij de Zorgkantoren Haaglanden, Menzis en Agis. De voornoemde zorgkantoren hebben op woensdag 13 augustus een concept steunaanvraag ter becommentariëring ontvangen. De Zorgkantoren Menzis en Haaglanden hebben aangegeven dat zij deze week (week 34 2008) hun standpunt ten aanzien van deze steunaanvraag aanleveren.*
>
> *Tevens heeft PWC, de huisaccountant van Meavita Nederland, op 13 augustus jl. de concept steunaanvraag ontvangen. De verklaring van*

[1611] Rapportage Financiële problematiek Meavita van Mesman van 28 augustus 2008, p. 1.

PWC met betrekking tot deze steunaanvraag wordt deze week ingediend.

(iv) Reactie Zorgkantoor Haaglanden

11.28 Zorgkantoor Haaglanden reageert per brief aan de NZa van 20 augustus 2008 op de steunaanvraag van Meavita. In de brief geeft het zorgkantoor aan geen voorstander te zijn van financiële steun voor zorgaanbieders die zich op de extramurale zorgmarkt begeven, maar wel in te zien dat veel organisaties die thuiszorg leveren, het door de vele wijzigingen in de ABWZ en de introductie van de WMO zeer moeilijk hebben. In verband met de omvang van het marktaandeel van Meavita West in haar zorgkantoorregio en het belang van de continuïteit van de zorg, stemt het Zorgkantoor Haaglanden in met een financiële injectie. Door het vervroegen van de bevoorschotting naar het begin van de maand en door de verkoop van een aantal panden is, aldus het zorgkantoor, gewerkt aan het verbeteren van de liquiditeitspositie. Op basis hiervan heeft het Zorgkantoor Haaglanden voldoende vertrouwen in het voortbestaan van Meavita West. De liquiditeitspositie van Meavita West blijft, aldus het zorgkantoor, echter zorgelijk. In de steunaanvraag wordt in dit verband gesproken over een liquiditeitsprobleem voor MNL per september 2009 en voor Meavita West vanaf begin 2009.

11.29 In verband hiermee geeft het Zorgkantoor Haaglanden in de brief ten slotte aan (i) zich te onthouden van een oordeel over (onderdeel 1a van) de steunaanvraag van € 5 mln in verband met de overproductie van Sensire en TZG omdat dit niet in het werkgebied van Zorgkantoor Haaglanden afspeelt, (ii) in te stemmen met (onderdeel 1b van) het verzoek om versnelde afschrijving van het TVfoon project en (iii) niet te kunnen beoordelen of het herstelplan van MNL voor alle werkmaatschappijen voldoende soelaas biedt, maar in te stemmen met (onderdeel 2 van) de steunaanvraag onder de voorwaarde dat een evenredig deel van de steun ten goede zal komen aan Meavita West.

(v) Rapport Mesman en reactie Menzis

11.30 Op 28 augustus 2008 brengt Mesman zijn rapport uit, waarin hij – kort gezegd – tot de conclusie komt dat het herstelplan van Markensteyn (dat nog gericht is op het behoud van Meavita als concern) realistisch en haalbaar is. Mesman geeft hierbij echter wel aan dat hij in verband met het ontbreken van het rapport van bevindingen van PwC nog een voorbehoud moet maken voor de hardheid van de cijfers. Verder komt Mesman tot de conclusie dat tijdelijke financiële steun voor Meavita noodzakelijk is om te kunnen overleven:

Het geheel overziende meen ik dat alleszins sprake is van een realistisch Herstelplan, al moet ik door het nog ontbreken van het rapport van bevindingen van de accountant ten aanzien van het Herstelplan een voorbehoud maken voor de hardheid van de cijfers.

Zoals gezegd meen ik dat het illusoir is om te veronderstellen dat er zodanige saneringsmaatregelen mogelijk zijn dat Meavita Nederland zonder enige (tijdelijke) vorm van financiële steun van buitenaf kan overleven. Bovenstaande maatregelen zijn al fors en ingrijpend en vergen veel bestuurlijke aandacht en doorzettingsvermogen om deze te realiseren. Ze zijn ieder voor zich alleszins realiseerbaar, maar in hun samenhang tegelijkertijd zeer ambitieus. Maar dat zou ook de kracht van het Herstelplan kunnen zijn. Dat laat onverlet dat ik met de kennis van dit moment meen dat er zich de komende maanden eerder tegenvallers dan meevallers zullen voordoen. Tegelijkertijd meen ik dat het Herstelplan – in de combinatie met een deskundige en gemotiveerd bestuur en directie – voldoende uitzicht biedt op een sluitende exploitatie in 2009, indien althans het jaar 2009 'wordt gehaald'.

11.31 Met betrekking tot de continuïteit van de AWBZ-zorg komt Mesman verder tot de conclusie dat die in het geding zou zijn indien Meavita het jaar 2009 niet zou halen.

11.32 Een dag later, op 29 augustus 2008, laat Menzis als reactie op de steunaanvraag per brief aan Meavita en de NZa weten dat Menzis de haalbaarheid van het herstelplan van Markensteyn niet kan beoordelen en slechts onder een groot aantal (zware) voorwaarden kan instemmen met de steunaanvraag:

Wij ondersteunen de steunaanvraag van Meavita omdat door het wegvallen van Meavita de zorgplicht van Menzis ernstig in gevaar zou komen en omdat wij geen garantie kunnen geven dat het regiobudget AWBZ voldoende zal zijn om de door Meavita geleverde productie te kunnen financieren.

Voorwaarden

Menzis verbindt aan haar bereidheid om extra financiele ruimte vrij te spelen nadere voorwaarden:

- Cliëntenstops zijn niet aan de orde. Meavita garandeert permanent een regulier dienstenniveau met de normale serviceniveaus (ingevolge de overeenkomst met Menzis-Meavita van 4 mei 2007).

- Meavita dient de claim voor alle groei in productie in de zorgkantoorregio's Salland en Agis rechtstreeks bij die zorgkantoren in. Na overheveling vanuit die zorgkantoorregio's vergoedt Menzis de daarmee gemoeide productie (in totaal vooralsnog ruim € 3,6 miljoen, en indien meer het meerdere).

- Er vindt geen ophoging van de productieafspraken 2008 plaats voor producten die in 2009 verdwijnen, waaronder OB psychosociaal. Is technische voorwaarde van de NZA.

- Er vindt geen mutatie plaats in 2009 in de productmix (bijvoorbeeld in de verhouding PV basis en PV extra). Is technische voorwaarde van de NZA.

- Gelden die in de loop der tijd mogelijk door het concern Meavita zijn onttrokken aan Sensire en Thuiszorg Groningen ten behoeve van andere werkmaatschappijen binnen het concern moeten aantoonbaar terug naar Sensire en Thuiszorg Groningen en dus weer beschikbaar komen voor de concessiegebieden van Menzis. Deze voorwaarde vloeit voort uit de overeenkomst en beleidsregels NZA.

- Sensire en Thuiszorg Groningen moeten gescheiden administraties voeren (aanbesteding, productieafspraken, verantwoording en uitvoering AWBZ) en met eigen bankrekeningnummers.

- De garantie moet worden gegeven dat de gevraagde steun alleen voor AWBZ-activiteiten gebruikt wordt en niet voor overige activiteiten waaronder dekking van verliezen in de WMO en TV-Foon of andere projecten. Financiering van projecten als TV-Foon kunnen in het algemeen niet ten laste van de AWBZ worden gebracht. Geldt ook voor buitenlandprojecten.

- De activiteiten AWBZ moeten aantoonbaar in alle opzichten worden gescheiden van andere activiteiten (administratieve en personele organisatie, producten, financiering en exploitatie).

- Meavita rapporteert maandelijks over de voortgang van de sanering/herstelactiviteiten per werkmaatschappij.

- Bij gebleken ondoelmatig of niet transparant functioneren dient Meavita onverkort medewerking te verlenen aan aanpassing van de productieafspraken op een door het zorgkantoor lager vast te stellen productie niveau per de vroegst mogelijke datum.

- Meavita moet onverkort medewerking verlenen aan het lager vaststellen van productieafspraken opdat de capaciteit beter over de regio en andere aanbieders kan worden gespreid en de kwetsbaarheid in de zorgdienstverlening kan worden verminderd.

- Effectuering van herschikkingsafspraken in oktober vindt slechts plaats onder de voorwaarde dat eerste relevante resultaten tijdig zichtbaar zijn.

- Herstelplan Meavita wordt schriftelijk gevalideerd door de eigen externe accountant.

Het gaat hier om de voorwaarden die Menzis stelt aan Meavita.

Wij zullen de NZa verzoeken deze voorwaarden ook nadrukkelijk te verbinden in het geval dat de NZa extra financiele ondersteuning biedt. Een kopie van deze brief zullen wij aan de NZa ter beschikking stellen.

(vi) Verwachtingen RvB en RvC

11.33 In de voortgangsrapportage die op 3 september 2008 in het kader van het herstelplan voor MNL wordt opgesteld, volgt dat er bij MNL kennelijk goede hoop was op een positieve uitkomst van de steunaanvraag:

> *De NZa voert momenteel gesprekken met onder andere Menzis en heeft aangegeven dat in de tweede helft september 2008 een besluit inzake de steunaanvraag te verwachten is. Wij koesteren goede hoop op een positieve uitkomst.*

11.34 Op 3 september 2008 geeft Markensteyn tijdens de vergadering van de RvC aan in verband met de omvang van Meavita gematigd optimistisch te zijn over de steunaanvraag:

> *Wat de steunaanvraag betreft is het belangrijkste criterium voor toekenning dat de levering van zorg gegarandeerd moet zijn. Voor MNL is dat een belangrijk aspect, gezien de hoge percentages (70 – 90 %) van de zorgmarkt die Meavita Nederland in een aantal regio's heeft. Gezien onze omvang is een gematigd optimisme over de toekenning van de steunaanvraag gewettigd, aldus de heer Markensteyn.*

11.35 Met betrekking tot de rol van Mesman bij de steunaanvraag en het vereiste dat de steunaanvraag tweezijdig (mede namens de zorgkantoren) moet worden ingediend, staat in de notulen van de RvC-vergadering van 3 september 2008 opgenomen:

> *De heer Markensteyn geeft een toelichting op de steunaanvraag bij de NZa. De heer Wietse Mesman is door de NZa als gemachtigde aangewezen. Hij heeft een constructieve inbreng gehad bij de totstandkoming van de Steunaanvraag. Hij heeft geen rol bij de beoordeling van de aanvraag maar heeft de taak zich een oordeel te vormen over de urgentie van de problematiek van MNL en over haar herstelkracht.*
>
> *Wat de noodzakelijke ondersteuning van de aanvraag betreft: het Zorgkantoor Haaglanden heeft onmiddellijk positief gereageerd, evenals Agis De ondersteuning van Menzis is moeizaam tot stand gekomen, maar (op grond van de noodzaak tot zorggarantie) uiteindelijk ook ontvangen.*[1612]

1612 Onderzoekers merken hierbij op dat Menzis op 29 augustus 2009 slechts onder een groot aantal (zware) voorwaarden had ingestemd met de steunaanvraag. Ondanks dat in de brief van Menzis staat opgenomen dat de steunaanvraag van MNL door Menzis wordt ondersteund, is het volgens onderzoekers hierdoor niet juist, althans in ieder geval niet zuiver, om te stellen dat van de betrokken zorgkantoren een positieve reactie was ontvangen. Onderzoekers hebben van de Betrokkenen in hun reactie op het Conceptverslag begrepen dat Agis op dat moment telefonisch zou hebben laten weten dat Meavita een positieve reactie kon verwachten (reactie Betrokkenen op Conceptverslag, p. 109). De formele reactie van Agis kwam pas op 9 september 2008, waaruit niet volgde dat de steunaanvraag van Meavita door Agis werd ondersteund (zie hiervoor punt 11.43 hierna).

11.36 Anders dan enkele leden van de RvB en RvC in de enquêteprocedure lijken te suggereren,[1613] volgt uit de notulen van deze RvC-vergadering dat er door de RvB en RvC rekening mee werd gehouden dat de NZa negatief op het verzoek om steunverlening zou beslissen. Marring geeft tijdens de RvC-vergadering zelfs aan dat er volgens haar überhaupt geen balanssteun van de NZa te verwachten is:

> *Zodra de uitspraak van de NZa bekend is, zullen de leden van de raad van commissarissen (zo mogelijk per sms) worden geïnformeerd, aldus de voorzitter. Bij een negatieve uitspraak zal onmiddellijk een spoedvergadering van de raad van commissarissen plaatsvinden. Bij een positieve uitspraak dienen de voorwaarden die eraan verbonden zijn te worden bezien. Mevrouw Marring meldt dat geen balanssteun te verwachten is. Wel is het Zorgkantoor Haaglanden bereid in de productie-afspraken het contant maken van de € 5 miljoen voor de TVFoon te verwerken.*

11.37 In aanvulling hierop heeft Marring de onderzoekers laten weten dat er destijds verwarring was over de vraag of balanssteun- of liquiditeitssteun het meest kansrijk zou zijn en dat die verwarring werd gevoed door mededelingen hierover vanuit de NZa en de gemachtigden. In de vergadering zou Marring, aldus Marring, hebben aangegeven dat er geen balanssteun te verwachten was, maar wel liquiditeitssteun.[1614]

(vii) Rapport PwC

11.38 Naar aanleiding van een bespreking tussen de NZa en MNL van 26 augustus 2008 over de steunaanvraag, vraagt de NZa per brief van 4 september 2008 aan MNL wat het moment is waarop het liquiditeitsprobleem zal ontstaan. Op 5 september 2008 geeft Markensteyn namens MNL aan dat er in de tweede helft van 2008 een liquiditeitstekort van circa € 4 mln zal ontstaan.

11.39 Dezelfde dag, op 5 september 2008, verschijnt het 'Rapport van bevindingen herstelplan Meavita' van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (**PwC Advisory**), waarin het herstelplan van Markensteyn wordt beoordeeld. PwC Advisory komt in haar rapport tot de conclusie dat de in het herstelplan opgenomen maatregelen niet onlogisch en niet onrealistisch zijn gezien de in het herstelplan opgenomen doelstellingen.

11.40 PwC Advisory geeft hierbij echter uitdrukkelijk aan dat het onzeker is of de maatregelen en de verwachte financiële resultaten ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen gaan worden in overeenstemming met het in het herstelplan voorziene tijdpad tot en met 2011, omdat dit in belangrijke mate afhangt van twee factoren die

---

1613 Verweerschrift van Hermans c.s. van 31 maart 2011, onder punt 61.
1614 Reactie Marring op Conceptverslag, p. 109.

elkaar wederzijds beïnvloeden: de marktomstandigheden (waaronder het tijdig kunnen realiseren van de geraamde opbrengst uit verkoop van onroerend goed, maar ook het al dan niet toekennen van steun aan MNL door de NZa) en de slagkracht van het management van MNL (waaronder de effectuering van de voorgenomen en reeds in gang gezette maatregelen en de wijze waarop Meavita reageert op veranderende en onvoorziene (markt)omstandigheden. Ten aanzien van dit laatste punt geeft PwC Advisory aan dat de haalbaarheid van het herstelplan in hoge mate wordt bepaald door het management. In dit verband noemt PwC Advisory de volgende factoren die de haalbaarheid van het herstelplan bepalen:

- een stevige centrale regie vanuit de RvB en de financieel directeur;
- urgentiebesef (de bereidheid om vergaande maatregelen door te voeren dient ook na oplossing van de meest acute problemen aanwezig zijn zodat ingezette verbeteringen worden bestendigd);
- de ontwikkeling in de productiviteit en het ziekteverzuim (bij diverse werkmaatschappijen bestaat zorg over het bestendigen op termijn van de verbeteringen in productiviteit en ziekterverzuim);
- de realisatie van de geprojecteerde inkoopbesparingen (de werkmaatschappijen hebben aangegeven te twijfelen aan de realiseerbaarheid van de geprojecteerde besparingen op inkoop); en
- het definitief afwikkelen van de TVfoon-contracten.

11.41 Tenslotte noemt PwC Advisory een aantal relevante factoren die de realiseerbaarheid van het herstelplan ook beïnvloeden en die op korte termijn moeilijk door het management van MNL te beïnvloeden is:

- het bereiken van overeenstemming met Menzis over de financiering van de overproductie in 2008;
- het maken van afspraken ten aanzien van de bevoorschotting met de zorgkantoren en gemeenten;
- de realisatie in het najaar van 2008 van de geraamde opbrengsten uit de verkoop van onroerend goed;
- het verkrijgen van steun van de NZa;
- de kosten verbonden aan de afbouw van overtollig personeel bij een eventueel verlies van omzet in de komende aanbestedingsronden; en

- passende indexatie van de tarieven voor geleverde zorg met tenminste de CAO-loonstijging (de meest recente afgesloten CAO behelst een loonstijging van 10% in drie jaar waardoor er, aldus PwC Advisory, een extra efficiëntieslag noodzakelijk is bovenop de voorgenomen maatregelen indien de tarieven van de geleverde zorg achterblijven ten opzichte van de Cao-loonstijging).

11.42 Op 5 september 2008 bevestigt PwC in het kader van de steunaanvraag vervolgens dat (i) het in de jaarrekening 2007 genoemde AWBZ-vermogen waaraan in de steunaanvraag wordt gerefereerd nog negatief zal worden beïnvloed, (ii) de bij de steunaanvraag gevoegde halfjaarcijfers 2008 van MNL aansluiten bij de interne managementrapportage en (iii) dat de in de steunaanvraag genoemde hoofdoorzaken van de negatieve exploitatie overeenstemmen met de bevindingen die door PwC in het kader van de controle van de jaarrekening met de RvB zijn besproken.

(viii) Reactie Agis

11.43 Agis reageert op 9 september 2008 per brief aan de NZa op de steunaanvraag van MNL. Agis onthield zich hierin van een oordeel over de steunaanvraag. In de reactie geeft Agis aan dat zij van "de bestuurders" Meavita en Vitras/CMD zou hebben begrepen dat de continuiteit van de zorg in de regio Utrecht niet in gevaar is en vraagt zij de NZa slechts of zij bij haar besluit over de steunaanvraag aandacht wil besteden aan de bescherming van de continuïteit van de zorg in de regio Utrecht:

> *We hebben kennis genomen van de steunaanvraag. Als Zorgkantoor Utrecht zijn we wat betreft deze organisatie slechts betrokken bij de werkmaatschappij Vitras/CMD. Voor ons geldt, dat vooral de garantstelling van de continuiteit van de zorgverlening in de regio centraal staat. En die continuiteit is gebaat bij een voortbestaan van de relatie die we momenteel met Vitras/CMD hebben. We voorzien ernstige problemen in Zorgkantoorregio Utrecht als de momenteel door Vitras/CMD verleende zorg niet meer gecontinueerd zou kunnen worden. In gesprek met de bestuurders van Meavita en Vitras is ons aangegeven, dat het de verwachting is, dat de situatie in Utrecht niet in gevaar komt.*
>
> *In de stukken is duidelijk dat Vitras/CMD de werkmaatschappij met de minste problemen is bij Meavita. Vanuit het belang van deze regio vragen we u bij uw besluit over de steunaanvraag aandacht te besteden aan de bescherming van de continuiteit van zorg in de regio Utrecht.*

(ix) Eerste analyse steunaanvraag NZa

11.44 Enkele leden van de RvB en de RvC stellen in de enquêteprocedure dat de NZa MNL in augustus 2008 had laten weten dat de steunaanvraag pas vier weken na indiening door de NZa in behandeling zou worden genomen omdat de behandeld

ambtenaar met vakantie zou zijn.[1615] Markensteyn bevestigt dit verhaal in zijn interview met onderzoekers.[1616]

11.45 Op 18 september 2008 maakt de NZa haar eerste analyse van de steunaanvraag schriftelijk aan MNL kenbaar. Dit is exact een maand na het indienen van de steunaanvraag door MNL bij de NZa. Kennelijk heeft de NZa de steunaanvraag dus al wel eerder in behandeling genomen. Uit de voortgangsrapportage van Meavita van 3 september 2008 volgt verder dat de NZa (i) op dat moment (dus 2 weken na indiening) onder andere met Menzis gesprekken voerde naar aanleiding van de steunaanvraag en (ii) zou hebben aangegeven dat een besluit over de steunaanvraag in de tweede helft van september 2008 te verwachten was. De door de onderzoekers geïnterviewde vertegenwoordigers van de NZa hebben bovendien verklaard (i) de kritiek van de betreffende leden van de RvB en RvC niet te herkennen en (ii) dat er in de tussentijd wel degelijk door de NZa aan de steunaanvraag is gewerkt.[1617]

11.46 Met betrekking tot de (voorwaardelijke) aanvraag voor liquiditeitssteun vermeldt de brief van de NZa van 18 september 2008 dat de NZa geen mogelijkheid heeft om liquiditeitssteun te verlenen en dat de NZa er in dit verband vanuit gaat dat (dat deel van) de steunaanvraag behandeld kan worden als een verzoek om balanssteun:

> *Voor de overige € 16 mln wordt de keuze aan de NZa gelaten of dit via balans- of liquiditeitssteun gaat.* […] *U verzoekt de NZa om € 16 mln liquiditeitssteun. Hierover wordt opgemerkt dat de NZa niet beschikt over wettelijke instrumenten om liquiditeitssteun te verlenen. Behoudens tegenbericht gaat de NZa er dan ook vanuit dat uw steunverzoek behandeld kan worden als een verzoek om balanssteun.*

11.47 In deze brief aan MNL geeft de NZa ten aanzien van de aanvraag voor balanssteun aan dat deze steun niet is te verwachten omdat uit het herstelplan volgt dat er in het jaar 2011 weer sprake is van een positief eigen vermogen:

> *De herstelplannen leiden in de loop van 2011 tot een positief eigen vermogen. Dergelijke situaties waarin zorgaanbieders binnen een beperkt aantal jaren, op eigen kracht, er weer bovenop komen, doen zich vaker voor. Vooralsnog lijkt daarom balanssteun niet aangewezen.*

11.48 Om het liquiditeitsprobleem bij MNL aan te pakken, geeft de NZa in de brief aan dat zij, in afwijking van de Beleidsregel, mogelijk wel zou kunnen instemmen met de vervroegde afschrijving van het TVfoon-project en dat de bevoorschotting door de zorgkantoren mogelijk zou kunnen worden vervroegd:

1615 Verweerschrift Hermans c.s. van 31 maart 2011, punt 58.
1616 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 21.
1617 Interview met Lagerwaard en Berkelmans van 13 juni 2012, p. 48 en 49.

Ten einde aan het liquiditeitsprobleem op korte termijn tegemoet te komen, lijkt wel de volgende optie haalbaar:

Meavita West heeft een positief advies van het Bouwcollege [College Bouw Zorginstellingen] *ontvangen over een investering van € 5 mln in het TV-foon project. Normaliter worden de bijbehorende afschrijvingskosten in 20 jaar in het budget van Meavita West opgenomen. Een optie zou kunnen zijn dat de NZa, in afwijking van de beleidsregel, de contante waarde van het goedgekeurde investeringsbedrag van € 5 mln in één keer in het budget van 2008 opneemt en dat geld dat hiermee vrijvalt ingezet wordt om liquiditeitsproblemen in Groningen op te lossen. Dit kan alleen onder de voorwaarden dat er een tweezijdig verzoek is van Meavita West en zorgkantoor Haaglanden, en dat zorgkantoor Haaglanden zich expliciet akkoord verklaart met de voorwaarde dat deze middelen aangewend worden om de liquiditeitsproblematiek in Groningen op korte termijn op te lossen. Overigens valt op dat het liquiditeitsprobleem in 2009 vooral ontstaat door verandering in de bevoorschotting van zowel zorgkantoor Haaglanden (voor wat betreft het AWBZ-deel) als de gemeente Den Haag (voor wat betreft het WMO-deel). Ook dienen in 2009 de financiële gevolgen van een nacalculatie verrekend te worden. De NZa merkt hierbij nogmaals op dat de NZa geen oordeel kan geven over WMO-aangelegenheden. Ten aanzien van het AWBZ-deel wijst de NZa erop dat het in het belang van beide partijen (Meavita West en zorgkantoor Haaglanden) is om in onderling overleg eventuele veranderingen in de bevoorschotting voor Meavita West geleidelijk te laten verlopen, zodat acute liquiditeitstekorten voorkomen kunnen worden. Wij doen een beroep op beide partijen hierover goede afspraken te maken. De NZa zal eveneens zelf hierover contact opnemen met zorgkantoor Haaglanden.*

11.49 De brief van de NZa vermeldt ten slotte dat Van Otterloo door het CSZ als nieuwe onafhankelijke deskundige is ingeschakeld om een oordeel te vellen over de steunaanvraag en het herstelplan van MNL. Het gevolg is, aldus de brief van de NZa, een vertraging van enkele weken in de beoordeling van de steunaanvraag.

11.50 De onderzoekers hebben begrepen dat de reden om een andere gemachtigde van het CSZ in te schakelen was gelegen in het feit dat in de tussentijd was gebleken dat Mesman als adviseur verbonden was aan PwC, op dat moment de huisaccountant van Meavita. Omdat de NZa de schijn van belangenverstrengeling bij de beoordeling van de steunaanvraag en het herstelplan wilde voorkomen, werd Van Otterloo als nieuwe gemachtigde van het CSZ ingeschakeld.[1618]

11.51 Van Otterloo krijgt naar aanleiding van het rapport van Mesman de opdracht om, in het kader van het verzoek van MNL om steun, te onderzoeken of hij in aanvulling op het rapport van Mesman nog gegevens of oplossingen zou kunnen presenteren.

[1618] Interview met Berkelmans en Lagerwaard van 13 juni 2012, p. 37.

Van Otterloo krijgt tevens de opdracht van de NZa om samen met Meavita te zoeken naar een mogelijkheid of er liquiditeitsruimte bij Meavita gecreëerd kan worden (bijvoorbeeld in de vorm van versnelde afschrijvingen).

11.52 Berkelmans (jurist bij de NZa en destijds als juridisch beleidsmedewerker van de NZa betrokken bij het dossier) verklaart in het interview met de onderzoekers dat er naar aanleiding van de steunaanvraag van Meavita binnen de NZa is gezocht naar een mogelijkheid om liquiditeitssteun in de vorm van een kredietfaciliteit (zoals dat door MNL was verzocht) mogelijk te maken, maar dat de NZa tot de conclusie is gekomen dat dit onmogelijk was.[1619] Volgens Lagerwaard (directeur Care van de NZa) had de NZa deze bevoegdheid niet:[1620]

> *Maar de NZa verstrekt geen lening, kan ook geen leningen verstrekken en overigens in het speelveld op dat moment, was er denk ik niemand bij machte om dat te doen.* […]
>
> *Nou kijk het probleem met die aanvraag was, dat het een vreemde aanvraag was omdat het een liquiditeitsverzoek was, een verzoek om kredietfaciliteit, die konden wij niet verstrekken omdat we die bevoegdheid niet hebben.* […]
>
> *In onze beleidsregels steunverlening staat dat wij balanssteun verlenen en een ander middel staat daar niet in, dus we hebben ook gezocht naar mogelijkheden om liquiditeit te creëren of genereren en bovendien gaf het plan aan dat er over 3 jaar sprake zou zijn van zwarte cijfers en er was geen echte jaarrekening op dat moment met eindcijfers. Dus die aanvraag voldeed aan alle kanten niet aan wat een standaardaanvraag zou moeten zijn.*

(x) Balanssteun of liquiditeitssteun?

11.53 Markensteyn geeft (evenals enkele andere bestuurders en commissarissen van Meavita) onderzoekers in zijn interview aan dat hij verbijsterd was over de mededeling van de NZa dat het verlenen van liquiditeitssteun geen optie was.[1621] Volgens Markensteyn en Marring was er tijdens de bespreking met de NZa op 10 juli 2008 van de zijde van de NZa door De Grave (bestuursvoorzitter) namelijk aangegeven de NZa geen balanssteun zou geven, maar dat MNL wel een aanvraag voor liquiditeitssteun zou kunnen doen. Dit zou volgens Markensteyn vervolgens door medewerkers van de NZa tijdens de bespreking op 18 juli 2008 zijn bevestigd.[1622] Volgens Markensteyn had MNL de steunaanvraag op basis hiervan

---

1619 Interview met Berkelmans en Lagerwaard van 13 juni 2012, p. 50.

1620 Interview met Berkelmans en Lagerwaard van 13 juni 2012, p. 44 en 50.

1621 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 9 en 21. Verweerschrift Hermans c.s. van 31 maart 2011, punt 58.

1622 Reactie op conceptverslag van Markensteyn, p. 100 en e-mail van Verboom (advocaat Markensteyn) aan onderzoekers van 5 juni 2013.

ook mede gericht op het verkrijgen van liquiditeitssteun.[1623] Deze verklaring van Markensteyn wordt bevestigd door Marring.[1624]

11.54 De Grave verklaart hier tegenover echter dat er destijds van de zijde van MNL was aangegeven dat een steunaanvraag volgens de Beleidsregels te veel tijd zou kosten en die tijd er niet meer was en dat hij zich kon voorstellen dat hij als reactie hierop heeft aangegeven dat de NZa "*zou kunnen nagaan*" of er mogelijkheden zouden zijn voor liquiditeitssteun:[1625]

> […] *In dat licht bezien kan ik mij voorstellen dat gelet op de aangegeven urgentie en bij gebrek aan verdere onderbouwing en cijfers en gelet op de aangegeven urgentie van mijn kant is opgemerkt dat de NZa zou nagaan of er mogelijkheden zouden zijn voor liquiditeitssteun. Steun volgens de bestaande beleidsregel zou immers volgens Meavita te veel tijd vergen.* […] *Dus het was eerder de door Meavita aangegeven urgentie en de verstoring van de continuïteit in de zorgverlening die de NZa er toe bracht aan te geven te willen nagaan of en zo ja welke mogelijkheden voor liquiditeitssteun er zouden zijn in plaats van het wijzen op een bestaande procedure.*

11.55 Uit het gespreksverslag dat de NZa van de bespreking op 18 juli 2008 heeft gemaakt, volgt dat toen is gesproken over de mogelijkheid van een "*liquiditeitsinjectie*" en dat er daarnaast door de NZa is gewezen op het feit dat een eventueel steunverleningsverzoek van Meavita aan de voorwaarden van de Beleidsregel zou moeten voldoen:[1626]

> *De instelling* [Meavita] *wil een nadere toelichting op de beleidsregel en de te volgen procedure.* […]
>
> *Een liquiditeitsinjectie zou, i.t.t. structurele steun, een mogelijkheid zijn. Mevrouw Van de Boomen geeft aan dat een steunverleningverzoek aan heel wat randvoorwaarden moet voldoen, waaronder dat het zorgkantoor het verzoek moet ondersteunen.* […]
>
> *Besproken wordt hoe een verzoek om financiële steun er uit zou moeten zien. Verwezen wordt naar de voorwaarden die in de beleidsregel staan. Deze dienen besproken te worden in het verzoek.*

11.56 Dat de NZa tijdens de bespreking met MNL op 18 juli 2008 heeft gewezen op een aantal formele vereisten en de gelding van de voorwaarden van de Beleidsregel wordt bevestigd door een intern verslag van MNL.[1627]

1623 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 21.
1624 E-mail van Verboom (advocaat Marring) aan onderzoekers van 5 juni 2013.
1625 E-mail van De Grave aan onderzoekers van 2 juli 2012.
1626 Gespreksverslag van de NZa van de bespreking met MNL op 18 juli 2008, p. 1.
1627 Memo "Voorbereidingen steunaanvraag NZa" van Markensteyn en Marring.

11.57 Uit een e-mail van 18 juli 2008 van Markensteyn aan Leerink en Prinsen van Menzis, volgt dat Markensteyn er op basis van de gesprekken op 10 en 18 juli 2008 met de NZa van uitging dat de NZa iets zou kunnen betekenen voor het "*liquiditeitsprobleem*" van MNL:

> *Vanmiddag ben ik op bezoek geweest bij de NZa en heb mij laten informeren over de mogelijkheden van steunverlening aan Meavita door de NZa. Dat lag in het verlengde van het gesprek vorige week met Frank de Grave. Samen met Cis Marring (financieel directeur) en Marco Dwarswaard (jurist Meavita) heb ik aangegeven dat wij een liquiditeitsprobleem hebben en dat wij uit het gesprek van vorige week hebben begrepen dat de NZa in dat verband iets kan betekenen. En dat blijkt te kloppen. Er is een zogenaamde beleidsregel die daarin voorziet. Wij gaan aan de slag om aan die voorwaarden te voldoen. Concreet houdt dat in dat wij onze saneringsplannen (een beetje) moeten ombouwen naar de inrichting van de beleidsregel. Daarna zullen wij bepalen of wij dit traject echt gaan lopen. Want er is, zo hebben wij begrepen, nogal wat tijd mee gemoeid. Misschien zo veel dat het geen soelaas biedt voor de liquiditeit op de korte termijn. Het lijkt mij verstandig dat wij dit onderwerp a.s. maandag aan onze agenda toevoegen.*

11.58 Hermans verklaart in dit verband dat De Grave hem had aangegeven dat Meavita een verzoek om balanssteun kon indienen (en dus niet, zoals Markensteyn zegt en door Marring wordt bevestigd, een verzoek om liquiditeitssteun):[1628]

> *Dus het ging eigenlijk veel meer in de zin van: je komt elkaar tegen en dan kun je niet anders als je daar de zorgautoriteit hebt staan. Op een gegeven moment is ook Meavita aan de orde en dat is natuurlijk niet een bepaald klein zorgkindje van mij. Dus ik zei op een gegeven moment: nou, we komen bij jou* [De Grave] *voor steunaanvraag. Balans of liquiditeit? Nou zei hij: dan moet je balans doen. Dat heeft Leo Markensteyn ook van hem gehoord. Toen hebben we balans ingediend.*

11.59 Onderzoekers constateren dat in Beleidsregel CI-982/CA-174 geen onderscheid wordt gemaakt tussen balanssteun of liquiditeitssteun en dat er slechts gesproken wordt over de mogelijkheid tot "*financiële steunverlening*" door de NZa die in "*jaarlijkse termijnen*" en in beginsel in "*drie tranches*" beschikbaar wordt gesteld (indien aan de daarvoor geldende voorwaarden is voldaan). Onderzoekers constateren verder dat pas in de toelichting bij Beleidsregel CA-345 (die pas vanaf 1 januari 2009 van toepassing was) expliciet is opgenomen dat steunverlening zoals bedoeld in de Beleidsregel "*balanssteun*" betreft.[1629]

1628 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 89 en in tegenstelling tot hetgeen in het verweerschrift van Hermans c.s. van 31 maart 2011 is opgenomen, onder punt 58.

1629 Onderzoekers hebben van de NZa begrepen dat dit onder andere naar aanleiding van de steunaanvraag van Meavita in de toelichting bij de Beleidsregel is opgenomen, maar dat het beleid van de NZa hierdoor niet is gewijzigd (telefoongesprek van de Secretaris met Berkelmans op 14 juni 2013).

11.60 In de steunaanvraag van MNL voor het bedrag van € 16 mln liet MNL de keuze om de aanvraag te behandelen als een aanvraag voor balanssteun of voor liquiditeitssteun over aan de NZa. Uit de reactie van Markensteyn namens MNL van 25 september 2008 op de brief van de NZa van 24 september 2008, volgt dat de reden hiervoor was dat Meavita "*verschillende berichten [had] gekregen over de mogelijkheden en onmogelijkheden van deze varianten*".

11.61 Uit het gespreksverslag van de NZa van de bespreking tussen MNL en NZa op 18 juli 2008 blijkt dat toen de term 'liquiditeitsinjectie' ter sprake is gekomen. Uit de steunaanvraag van MNL, waarin gesproken wordt over 'liquiditeitssteun', volgt dat MNL hieronder een kredietfaciliteit ("*een achtergestelde lening*") van de NZa verstond. Onderzoekers hebben van de NZa daarentegen begrepen dat er van de zijde van de NZa werd gedoeld op "*versnelde afschrijvingen teneinde extra liquiditeiten te genereren*". Deze uitleg van de NZa wordt ondersteund door het feit dat de NZa in haar brief van 18 september 2008 aan MNL aangeeft mogelijk in te kunnen stemmen met vervroegde afschrijving van het TVfoon-project.

11.62 In zijn brief aan de NZa van 25 september 2008 geeft Markensteyn aan dat hij de door de NZa voorgestelde oplossing om het liquiditeitsprobleem van Meavita aan te pakken waardeert, maar dat de maatregelen zonder de gevraagde € 26 mln onvoldoende zijn om Meavita op de lange termijn ook "*te laten overleven*". Markensteyn schrijft dat de continuïteit van MNL afhankelijk is van de beslissing van de NZa op het steunverzoek.

11.63 Nadat de NZa had aangegeven dat MNL geen liquiditeitssteun in de vorm van een achtergestelde lening zou krijgen, is de RvB hiervoor opnieuw gesprekken met de banken aangegaan.[1630]

(xi) Eenzijdig verzoek, vervroegde afschrijving TVfoon en rapport Van Otterloo

11.64 Naar aanleiding van de steunaanvraag en de reactie van de zorgkantoren, geeft de NZa de zorgkantoren op 3 oktober 2008 per brief aan dat het verzoek om steunverlening eenzijdig door MNL is ingediend en dat de zorgkantoren in hun reacties niet hebben aangegeven bereid te zijn om het verzoek mede te ondertekenen. In verband hiermee verzoekt de NZa de zorgkantoren de NZa aan te geven of zij bereid zijn het verzoek mede te ondertekenen of dat de NZa het verzoek van Meavita als een eenzijdig ingediend verzoek moet beschouwen.

11.65 Op 8 oktober 2008 laat het Zorgkantoor Haaglanden de NZa (nogmaals) weten in te stemmen met de steunaanvraag van MNL, maar "*onder de voorwaarde dat de financiering die het gevolg is van de steunaanvraag, daadwerkelijk wordt*

1630 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 21.

aangewend om de continuïteit van de zorg zoals die door of vanwege Meavita in de regio van Zorgkantoor Haaglanden wordt geboden, wordt gewaarborgd."

11.66 De NZa nodigt MNL per brief van 9 oktober 2008 uit voor een hoorzitting op 29 oktober 2008. Ten aanzien van het liquiditeitsprobleem voor 2008 (circa € 4 mln) geeft de NZa in de brief (opnieuw) aan op korte termijn een oplossing te zien in de vorm van het in één keer beschikbaar stellen van de contante waarde van de afschrijvingskosten van een deel van het TVfoon project, zijnde nominaal € 5 mln met een contante waarde van circa € 4,8 mln. De NZa voegt hieraan toe dat MNL hiervoor een *gezamenlijk* verzoek met het Zorgkantoor Haaglanden zou kunnen indienen. De NZa geeft in de brief verder aan dat "*uit eerdere correspondentie duidelijk is geworden dat het liquiditeitsprobleem voor 2009 deels kan worden opgelost door het aanpassen van de bevoorschotting door de zorgkantoren*" en dat de NZa de zorgkantoren er op zal wijzen dat dit een oplossing is om eventuele continuïteitsproblemen in de zorg te voorkomen.[1631]

11.67 Tijdens de AC-vergadering op 9 oktober 2008 licht Markensteyn de voortgang van de steunaanvraag toe. Markensteyn is inmiddels minder optimistisch over de steunaanvraag. Er wordt in het verslag gesproken over een "*stroperig*" proces doordat er sprake is van een eenzijdige steunaanvraag waardoor de NZa de zorgkantoren heeft uitgenodigd voor een hoorzitting.

11.68 Uit het verslag van deze vergadering volgt dat er op dat moment rekening werd gehouden met een afwijzing van de steunaanvraag (het zogeheten "*Plan B*"):

> *De voorzitter vraagt hoe we ons voorbereiden op een eventuele afwijzing van de steunaanvraag, het zgn. Plan B. De heer Markensteyn antwoordt dat de curator het dan voor het zeggen heeft. Er wordt nagedacht over noodscenario's om de continuïteit te garanderen. Ook een doorstart voor het geheel behoort tot de mogelijkheden als het operationele resultaat dat toelaat. Mevrouw Marring merkt op dat door wijziging in de bevoorschottingsregeling van de zorgkantoren en de 5 miljoen van de TVFoon de liquiditeit voor dit jaar is gewaarborgd zodat een faillissement in die periode niet voor de hand ligt. Besloten wordt scenario's te ontwikkelen voor de verschillende mogelijkheden van NZa-steun.*

11.69 Het verzoek tot versnelde afschrijving van het TVfoon-project wordt op 13 oktober 2008 door MNL en Zorgkantoor Haaglanden gezamenlijk bij de NZa ingediend voor een bedrag van circa € 5,1 mln.

1631 Menzis heeft onderzoekers in dit verband aangegeven dat dit voorstel is destijds door Menzis "*tijdens een van de vele werkoverleggen die in die periode plaatsvonden [...] door Menzis is geopperd*". Reactie Menzis op hoofdstuk 11 van het Conceptverslag, p. 23.

11.70 De NZa laat MNL en de overige zorgkantoren per brief op 14 oktober 2008 weten dat Menzis gebruik wil maken van de mogelijkheid om gehoord te worden en dat de hoorzitting op 27 oktober 2008 zal plaatsvinden.

11.71 Op 15 oktober 2008 verschijnt het rapport van Van Otterloo. Van Otterloo sluit zich in zijn rapport – kort gezegd – aan bij de conclusies van Mesman. Ter ondersteuning van het herstelplan van Markensteyn doet Van Otterloo nog enkele aanbevelingen ter verbetering van de liquiditeitspositie van Meavita, waaronder het vervroegen van de bevoorschotting door de zorgkantoren naar de eerste dag van de maand en het versneld afschrijven van het TVfoon-project (zoals MNL inmiddels aan de NZa al had verzocht) en het versneld afschrijven van onroerend goed van Meavita West en Sensire.

11.72 Uit de voortgangsrapportage van het herstelplan dat bij de vergaderingstukken voor de RvC-vergadering van 29 oktober 2008 is gevoegd, volgt dat de voorbereiding van de steunaanvraag op verzoek van Van Otterloo is versneld en dat hierdoor de consultatierondes met belanghebbenden in de knel zijn gekomen.

11.73 Over de rol van Van Otterloo bij de steunaanvraag vermeldt de voortgangs-rapportage verder dat hij voortvarend te werk is gegaan om invulling te geven aan de gevraagde steun van € 26 mln en dat hij de invulling grotendeels gevonden lijkt te hebben in de vorm van vervroegde afschrijving van het TVfoon-project, het onroerend goed van Meavita West en Sensire en het vervroegen van de bevoorschotting door de zorgkantoren. Dit zou, aldus de voortgangsrapportage, aanzienlijk bijdragen aan het verminderen van de druk op de liquiditeitspositie van MNL vanaf 2009 maar niet aan de negatieve vermogensposities binnen het concern:

> *De heer Van Otterloo heeft inmiddels overleg gevoerd met Meavita en is voortvarend te werk gegaan om invulling te geven aan de gevraagde steun van € 26 miljoen. Deze invulling lijkt hij inmiddels grotendeels te hebben gevonden als volgt: vergoeding TVfoon door Haaglanden (€ 5 miljoen), inhaalafschrijving onroerend goed Meavita West en Sensire (€ 10 miljoen), en bevoorschotting door alle zorgkantoren per 1e van de maand waardoor de correctie in de cashflowprognose voor laagste stand in de maand kan vallen (€ 7,5 miljoen).*
>
> *Inmiddels is met Haaglanden gesproken met een positief resultaat en ook Menzis en Agis lijken bereid te zijn om hun medewerking te verlenen. De heer Van Otterloo spreekt nog met de gemeente Den Haag om een vergelijkbare regeling te treffen.*
>
> *Deze positieve ontwikkelingen dragen aanzienlijk bij aan het verminderen van de druk op de liquiditeitspositie van Meavita Nederland vanaf 2009. Aan de negatieve vermogensposities binnen het concern dragen deze invullingen helaas niet bij. Hiervoor wordt nog naar een oplossing gezocht.*

(xii) Hoorzitting

11.74 Op 29 oktober 2008 vindt de hoorzitting over de steunaanvraag bij de NZa plaats. Daar zijn vertegenwoordigers van Meavita, de NZa en de drie zorgkantoren aanwezig. Uit het verslag van de NZa blijkt – kort gezegd – dat er tijdens de hoorzitting het volgende is besproken:

- als haar grootste probleem noemt Meavita niet de liquiditeit, maar de lage solvabiliteit en het negatieve eigen vermogen waardoor PwC geen goedkeurende verklaring voor de jaarrekening 2007 wil geven;
- een goedkeurende verklaring van de accountant is een zwaarwegend punt voor de zorgkantoren, maar alle aanwezige partijen zijn het er mee eens dat Meavita in principe niet zal worden uitgesloten van aanbestedingen als gevolg van een te lage solvabiliteit;
- het zal voor de NZa lastig zijn om balanssteun te geven aan een instelling die in haar herstelplan aangeeft dat er in 2011 weer 'zwarte cijfers' zullen worden geschreven;
- de zorgkantoren hebben vertrouwen in het herstelplan van Meavita en volgens Meavita verloopt de uitvoering van het herstelplan beter dan verwacht;
- er is binnen Meavita geen (goede) scheiding tussen de WMO- en de AWBZ-activiteiten, de NZa kan dus niet uitsluiten dat AWBZ-geld voor WMO-activiteiten wordt aangewend;
- de zorgkantoren hebben vertrouwen in de RvB van Meavita en (het bestuur van) Meavita heeft vertrouwen in de RvC;
- salarissen en bonussen van nieuwe bestuurders zullen binnen de normen van de NVZD vallen; en
- de banken hebben aangegeven hun positie te consolideren en geen verder krediet te willen geven.

11.75 De hoorzitting wordt, blijkens het verslag, afgesloten met het volgende voorstel:

> *Het voorstel van* […] *is om:*
>
> *1. Een gesprek* [te] *organiseren tussen de accountant, Meavita en de heer Van Otterloo. Aan de accountant moet gevraagd worden waarom het verschil tussen de liquiditeitspositie en de eigen vermogenspositie van Meavita zo cruciaal is voor zijn verklaring. Verder moet gevraagd worden wat het grote belang is van achtergestelde leningen. Meavita geeft aan dat dit*

belang zich kenmerkt in het feit dat dit gedeelte dan als garantievermogen, als eigen vermogen op de balans kan worden meegenomen.

2. *Meavita gaat praten met banken over de mogelijkheden tot uitbreiding van krediet.*

3. *Als banken niet bereid zijn om* [meer] *krediet te verlenen, zal Meavita tezamen met de zorgkantoren een nieuw verzoek indienen waarin een uitwerking van het voorstel van* […] *is opgenomen, waarbij het verzoek tot versnelde afschrijving beperkt wordt tot het resterende gat van € 10 mln. Meavita zal daartoe een nieuwe aanvraag indienen.*

De NZa streeft ernaar dat binnen twee weken na heden een besluit wordt genomen.

11.76 Blijkens de pleitnota die Laurey (per 1 oktober 2008 bij MNL als voorzitter van de RvB aangetreden) voor de hoorzitting heeft opgesteld, voert hij tijdens de hoorzitting aan dat de reorganisatie die door Markensteyn was ingezet "*op stoom*" is en de eerste resultaten opleverde en dat Laurey zou doorgaan met de reorganisatie. Hierbij zou hij zich richten op het bouwen van een nieuwe organisatie van MNL. De resultaten van Meavita ontwikkelen zich, aldus Laurey, bovendien beter dan in de steunaanvraag is vermeld.

(xiii) Vervroegde afschrijving TVfoon en herziene steunaanvraag

11.77 Een dag na de hoorzitting honoreert de NZa op 30 oktober 2008 het verzoek van MNL om versnelde afschrijving van het TVfoon-project tot een bedrag van € 4,9 mln. In het besluit geeft de NZa aan hiermee af te wijken van "*vigerend beleid*" gelet op het feit dat het TVfoon-project reeds is beëindigd en vanwege de liquiditeitsproblemen bij Meavita West en de overige werkmaatschappijen die deel uitmaken van MNL.

11.78 Tijdens de RvB-vergadering van 6 november 2008 komt naar aanleiding van de hoorzitting het indienen van een *herziene* steunaanvraag aan de orde (en niet een *nieuwe* steunaanvraag tot versnelde afschrijving van onroerend goed, zoals tijdens de hoorzitting met de NZa zou zijn besproken) aan de orde. De RvB weet op dat moment dat de NZa geen balanssteun zal verlenen, maar besluit desondanks om een herziene steunaanvraag in te dienen om de "*resterende steun te verkrijgen*":

Herziene steunaanvraag NZa. Besproken wordt de vraag hoe reëel het is een steunaanvraag in te dienen (voor 11.6 miljoen van de 26), wetend dat het niet voldoende zal zijn en er geen balanssteun zal worden toegekend. Besloten wordt toch over te gaan tot indiening van de aanvraag om de resterende steun te verkrijgen.

11.79 Op 12 november 2008 laat de NZa MNL per brief weten dat de op de hoorzitting aangegeven streeftermijn van twee weken voor een besluit over de steunaanvraag niet zal worden gehaald omdat de beoordeling van "*het complexe verzoek*" meer tijd in beslag neemt. De NZa geeft aan voornemens te zijn om het verzoek op 24 november 2008 ter besluitvorming aan de RvB van de NZa voor te leggen.

11.80 Op 13 november 2008 reageert MNL op informele wijze en stuurt ze de NZa per e-mail een herziene steunaanvraag (een document in '*track changes'*) aan de NZa. In de begeleidende e-mail aan de NZa schrijft Klein (bestuurssecretaris MNL) daarbij:

> *Meavita Nederland heeft deze aangepaste steunaanvraag opgesteld naar aanleiding van de hoorzitting d.d. 29 oktober jl, waarbij volgens onze interpretatie door de NZa verzocht werd om een dergelijk aanpassing binnen een termijn van enkele weken. Uit ons telefonisch gesprek hedenmiddag is mij gebleken dat de NZa een andere interpretatie van deze afspraak heeft, te weten dat de aanlevering van de aangepaste aanvraag Meavita Nederland pas na een verzoek van de NZa aangeleverd zou dienen te worden.*
>
> *Meavita Nederland wil u echter de nu gereed liggende (aangepaste) steunaanvraag niet onthouden, want deze versie geeft het meest actuele beeld van de situatie van Meavita Nederland. Een eerder concept hebben we aan uw deskundige, de heer Van Otterloo, voorgelegd. We hopen met deze nieuwe versie een goede en actuele input te geven aan het besluitvormingsproces van de NZa inzake de steunaanvraag van Meavita Nederland.*

11.81 De e-mail van Klein aan de NZa bevat tevens een aanbiedingsbrief van Laurey. Hierin staat dat de herziene steunaanvraag naar aanleiding van de hoorzitting en in goed overleg met Van Otterloo tot stand is gekomen.

11.82 In de herziene steunaanvraag heeft MNL de meest actuele cijfers opgenomen en een overzicht van de laatste stand van zaken (zoals de vervroegde afschrijving voor het TVfoon-project, het vervroegen van de bevoorschotting door de zorgkantoren en, naar aanleiding van de hoorzitting, de gesprekken met de accountant en de banken). Met betrekking tot de liquiditeitsprognose vermeldt de herziene steunaanvraag dat de liquiditeitspositie van MNL als gevolg van het besluit van de NZa tot directe vergoeding van een deel van de TVfoon-kosten is verbeterd, maar dat voor 2009 nog een liquiditeitstekort van € 11,6 mln resteert. Ten aanzien van de ontwikkeling van het eigen vermogen vermeldt de herziene steunaanvraag een negatief geconsolideerd eigen vermogen van € 7 mln voor 2008, waaraan in de herziene steunaanvraag wordt toegevoegd:

> *Het moge duidelijk zijn dat deze situatie risico's met zich meebrengt ten aanzien van de continuïteit en de bedrijfsvoering, waaronder de afwezigheid van toegang tot de kapitaalmarkten. Deze risico's lijken beheersbaar nu de banken en de zorgkantoren hebben aangegeven geen*

halszaak te maken van onze negatieve solvabiliteit. Wij zullen er alles aan doen om de zorg ook in deze situatie te kunnen continueren.

11.83 De herziene steunaanvraag van MNL ziet op een bedrag van € 11,6 mln (in plaats van € 26 mln zoals was opgenomen in de steunaanvraag van 18 augustus 2008), die zou kunnen worden ingevuld door vervroegde afschrijvingen op onroerend goed van Meavita West en Sensire waardoor, aldus de steunaanvraag, MNL haar normale bedrijfsvoering zou kunnen continueren:

In augustus vroegen wij u om € 26 miljoen steun. Voor enkele onderdelen is daar inmiddels invulling aan gegeven:

- *U hebt goedgekeurd de aanvraag van Meavita West en Zorgkantoor Haaglanden voor versnelde afschrijving en vergoeding van TVfoon. De opbrengst daarvan bedraagt € 4,9 miljoen.*

- *U hebt de betrokken zorgkantoren verzocht om hun bevoorschotting te vervroegen van de 20e van de maand naar de 1e van de maand. Op de liquiditeitsstanden per ultimo van elke maand heeft dit geen effect, maar wel vermindert dit onze noodzaak tot een extra veiligheidsmarge in de liquiditeitsprognoses. Wij hebben deze veiligheidsmarge dientengevolge verminderd met € 7,5 miljoen.*

- *Het rapport van de heer Van Otterloo verwijst naar een € 4 miljoen lagere schuldpositie ten opzichte van Zorgkantoor De Haaglanden dan de € 5 miljoen die was opgenomen in de oorspronkelijke liquiditeitsforecast. De meest recente inschatting geeft aan dat aan het eind van 2008 een schuldpositie wordt verwacht van € 3 miljoen. Dit vermindert de steunaanvraag met € 2 miljoen.*

Na correctie van deze posten en uitgaande van de inwilliging van uw verzoek aan de zorgkantoren ten aanzien van de bevoorschotting resteert van de oorspronkelijke steunaanvraag € 11,6 miljoen. Hieraan lijkt invulling te kunnen worden gegeven middels vervroegde afschrijvingen op verpleeg- en verzorgingstehuizen in Meavita West en Sensire. Een eerste bijeenkomst hierover met de betreffende vertegenwoordigers van het Zollege Sanering Zorginstellingen leverde een inschatting op tussen € 11 miljoen en € 12 miljoen.

Op basis van de bijgevoegde liquiditeitsprognose is dit voldoende om onze normale operatie te continueren.

11.84 In de herziene steunaanvraag staat dat deze in overleg met Mesman en Van Otterloo tot stand is gekomen en dat de zorgkantoren met de inhoud hebben ingestemd. Dit laatste zou moeten volgen uit de ondertekening door de zorgkantoren van de herziene steunaanvraag. De herziene steunaanvraag van MNL is echter noch namens

MNL, maar ook niet namens de zorgkantoren ondertekend. De herziene steunaanvraag vermeldt hierover:

> *Deze steunaanvraag is na goed technisch overleg met de heren Mesman en Van Otterloo, aangesteld als deskundigen namens de NZa, opgesteld. Meavita Nederland heeft deze aangepaste steunaanvraag ter goedkeuring voorgelegd aan de Zorgkantoren Haaglanden, Menzis en Agis. De voornoemde zorgkantoren hebben deze steunaanvraag goedgekeurd en zijn medeverzoekers van deze steunaanvraag, hetgeen blijkt uit de hun ondertekening van deze aanvraag (zie de drie toegevoegde handtekeningbladen). [voetnoot: Deze handtekeningenbladen zijn nog niet verzameld.]*

11.85 Een dag na de toezending van de herziene steunaanvraag aan de NZa op 13 november 2008, stuurt Klein de herziene steunaanvraag per e-mail aan de zorgkantoren. In de begeleidende e-mail schrijft Klein:

> […] *Meavita Nederland heeft deze aangepaste steunaanvraag opgesteld naar aanleiding van de hoorzitting d.d. 29 oktober ji, waarbij volgens onze interpretatie door de NZa verzocht werd om een dergelijke aanpassing binnen een termijn van enkele weken. Het was onze bedoeling om de herziene steunaanvraag eerst ter goedkeuring aan u voor te leggen en u vervolgens te verzoeken om uw toestemming om mede namens uw zorgkantoor de steunaanvraag opnieuw in te dienen.*
>
> *Uit telefonisch contact hedenmiddag is echter gebleken dat de NZa een andere interpretatie van deze afspraak heeft, te weten dat de aanlevering van de aangepaste aanvraag van Meavita Nederiand pas nà een verzoek van de NZa aangeleverd zou dienen te worden.*
>
> *Aangezien de NZa reeds morgen intern de besluitvorming omtrent de vorige steunaanvraag voorbereidt is door ons besloten om de nu gereed liggende (aangepaste) steunaanvraag direct naar de NZa te sturen. Deze herziene versie geeft immers het meest actuele beeld van de situatie van Meavita Nederland. We hopen met deze nieuwe versie een goede en actuele input te geven aan het besluitvormingsproces van de NZa inzake de steunaanvraag van Meavita Nederland.*
>
> *1k verzoek u namens Meavita Nederland alsnog om uw goedkeuring van de voorliggende steunaanvraag NZa en uw toestemming om deze steunaanvraag mede namens uw zorgkantoor te mogen indienen. Daarmee geven we gehoor aan het eerdere verzoek van de NZa om de steunaanvraag mede namens de zorgkantoren in te dienen.*
>
> *Uw reactie zie ik graag tegemoet en u hartelijk dankend voor uw medewerking.* […]

11.86 Uit een e-mail van Prinsen van Menzis aan Klein van dezelfde dag volgt dat Menzis het "*jammer*" vindt dat de herziene steunaanvraag al door MNL aan de NZa is

toegezonden. In de e-mail somt Prinsen vervolgens enkele opmerkingen van Menzis op de herziene steunaanvraag op. Prinsen sluit af met de opmerking dat Menzis "*met inachtneming van bovenstaande bemerkingen de voorliggende steunaanvraag ondersteunt en dat Meavita die mede namens* [Menzis] *alsnog kan indienen*".

11.87 Naar aanleiding van een bespreking op 31 oktober 2008 tussen Laurey, Van Otterloo en PwC, schrijft PwC op 20 november 2008 aan Laurey dat "*de vorm waarin de steun waarschijnlijk verleend zal worden*" zal leiden tot een goedkeurende accountantsverklaring met een verplicht toelichtende paragraaf ten aanzien van de continuïteit, mits de RvB aannemelijk kan maken dat de continuïteit geborgd is. Volgens PwC is de situatie bij MNL dusdanig "*dat er sprake is van een gerede twijfel ten aanzien van de continuïteit*". PwC noemt in dit verband specifiek de volgende omstandigheden:

- *De jaarrekening toont in de jaren 2006 en 2007 een geconsolideerd verlies van respectievelijk 25 en 35 miljoen. Voor 2008 wordt een operationeel verlies verwacht van ruim 25 miljoen, het totale verlies wordt ingeschat op 19 miljoen.*

- *Door bovenstaande verliezen bedraagt het geconsolideerd vermogen ultimo 2008 circa 10 miljoen negatief.*

- *Een aantal dochters heeft te maken met een structureel verliesgevende exploitatie en een negatief vermogen.*

- *De toegenomen marktwerking, de kredietcrisis en uitspraken van belangrijke financiers leiden tot een vermogenseis van circa 20 % (i.c. 100 miljoen) voor thuiszorginstellingen. Op grond van de (verouderde) regels van het waarborgfonds zorg zit een instelling in de gevarenzone als het vermogen onder de 5 % daalt.*

11.88 PwC concludeert in de brief dat de maatregelen die in overleg met Van Otterloo in gang zijn gezet en die leiden tot een positieve liquiditeitsimpuls (eind 2008 wordt een liquiditeit van € 40 mln verwacht) een goede respons op de gerede twijfel zijn, maar dat dit de twijfel over de continuïteit *an sich* niet wegneemt. Hier komt volgens PwC bij dat het negatieve vermogen ultimo 2008 in combinatie met de opeisingsgronden uit de kredietovereenkomsten en de algemene uitsluitingsgronden in de aanbestedingscriteria van zorgkantoren en gemeenten, hoe dan ook leiden tot gerede twijfel. PwC concludeert dat alle maatregelen die reeds gerealiseerd waren zorgden voor een acceptabele liquiditeitspositie voor 2008. De solvabiliteitspositie is, aldus PwC, echter ontoereikend. Volgens PwC zou het in dit verband een mogelijke oplossing zijn indien de bestaande financiers bereid zouden zijn om een deel van hun rechten op terugbetaling in geval van faillissement om te zetten in een achtergestelde lening. Hierdoor zou het garantievermogen worden versterkt. Indien

(hierdoor) de continuïteit van de organisatie daadwerkelijk geborgd blijkt, heeft de achtergestelde lening feitelijk geen consequenties.

11.89 Uit de notulen van de RvC-vergadering van de RvB van 20 november 2008 blijkt dat de NZa als reactie op de herziene steunaanvraag heeft aangegeven dat een verzoek om vervroegde afschrijving van onroerend goed moet worden aangevraagd bij het College Sanering Zorginstellingen[1632] en dat de medewerking van de zorgkantoren vereist is, hetgeen in totaal enkele weken tot maanden zou kunnen duren. In reactie hierop besluit de RvB om de NZa te schrijven over de gevolgen van het uitstel en met een verzoek om een gesprek met het bestuur.

11.90 Op 21 november 2008 spreekt Laurey in een brief aan de NZa zijn verbazing uit over deze mededeling van de NZa. Laurey schrijft dat hij tijdens de hoorzitting had begrepen dat (i) een verzoek om balanssteun weinig kansrijk is en (ii) MNL met inachtneming van de conclusies uit de rapporten van Mesman en Van Otterloo een herziene versie van de steunaanvraag bij de NZa zou kunnen indienen.

11.91 In zijn brief uit Laurey voorts zijn zorgen over de behandeling van de steunaanvraag door de NZa. De gevolgen van een eventuele afwijzing van de steunaanvraag zijn volgens Laurey onbeheersbaar en in dit verband verzoekt hij de NZa om, indien de NZa niet positief kan besluiten over de steunaanvraag, de besluitvorming aan te houden en MNL in de gelegenheid te stellen om de aangepaste steunaanvraag nader te specificeren waarbij de specificatie dan alsnog de vorm zal aannemen van een verzoek tot versnelde afschrijving van onroerend goed.

(xiv) Afwijzing steunaanvraag

11.92 De NZa gaat niet in op dit laatste verzoek van MNL en wijst op 25 november 2008 het oorspronkelijke verzoek om steunverlening van MNL af. In haar motivering heeft de NZa de door MNL op 14 november 2008 per e-mail ingediende herziene steunaanvraag niet betrokken. In de begeleidende brief bij het besluit vermeldt de NZa als reactie op de brief van Laurey van 21 november 2008 dat tijdens de hoorzitting de mogelijkheid van een nieuw verzoek met betrekking tot de versnelde afschrijving van onroerend goed aan de orde is gekomen en dat de per e-mail ingediende herziene steunaanvraag niet voldoet aan de vereiste motivering en detaillering van de objecten die mogelijk voor versnelde afschrijving in aanmerking zouden komen. De NZa sluit af met de opmerking het nieuwe verzoek van MNL (voor de versnelde afschrijving van onroerend goed) af te wachten.

11.93 Over deze gang van zaken verklaart Lagerwaard namens de NZa het volgende:[1633]

1632 In de brief staat letterlijk het "college 'bouw en sanering'", maar bedoeld zal zijn het College Sanering Zorginstellingen.

1633 E-mail van Lagerwaard aan onderzoekers van 12 oktober 2012.

Op basis van de hoorzitting van 29 oktober 2008 ging de NZa er vanuit dat er een nieuw verzoek zou komen gericht op het vergroten van de liquiditeit door middel van versnelde afschrijvingen. Daarnaast was onze conclusie dat niettegenstaande deze afspraak, de NZa ook nog een besluit op het steunverzoek van 18 augustus 2008 diende te nemen. Dit verzoek was immers niet teruggetrokken en stond bij de NZa dus nog steeds als aanvraag open. Wij hebben van ons voornemen om op 24 november de RvB een besluit te laten nemen, Meavita per brief van 12 november 2008 in kennis gesteld. Daarmee zou voor de NZa het eerste verzoek afgehandeld zijn in afwachting van een nieuw verzoek.

Wij ontvingen vervolgens op 13 november 2008 een concept-verzoek van Meavita waarin het verzoek van 18 augustus 2008 als basis werd genomen en via "wijzigingen bijhouden" zichtbaar was in welke richting het verzoek werd bijgesteld. Het begrip versnelde afschrijving werd hierin meermalen genoemd. Omdat dit concept in onze ogen niet (volledig) overeenkwam met de afspraken gemaakt op de hoorzitting heb ik op 19 november 2008 telefonisch contact gehad met de heer Laurey om hem dit te melden en te adviseren het verzoek bij te stellen. Dit gaf Meavita aanleiding tot het schrijven van de brief van 21 november […] *Wij hebben daar weer op gereageerd met de NZa-brief van 25 november* […] *Op 24 november 2008 heeft de RvB vervolgens besloten het verzoek van 18 augustus 2008 af te wijzen.*

Vanwege de concept-status, het ontbreken van de handtekeningen van zowel Meavita als van de betrokken zorgkantoren, is het concept van 13 november 2008 niet ter besluitvorming aan de RvB voorgelegd. De NZa ging er immers vanuit dat er snel een nieuw verzoek zou volgen met voldoende detaillering, onderbouwing en motivering. Later zou blijken dat de NZa dit pas op 12 januari 2009 zou ontvangen.

Zoals gezegd is de definitieve versie van het verzoek, gedateerd 14 november 2012, zoals het er naar uitziet, pas in ons bezit gekomen op 12 januari 2009 als bijlage bij het nieuwe verzoek om versnelde afschrijving van 12 januari 2009. Ik constateer dat het definitieve verzoek van de 14e niet door de zorgkantoren is ondertekend. Wij hebben die ondertekening ook niet separaat ontvangen. Het is belangrijk om dit te constateren omdat het ontbreken van instemming van de zorgkantoren een grote rol speelt bij de beoordeling van dit type verzoeken en in beginsel leidt tot afwijzing van een verzoek.

11.94 Uit het besluit van 25 november 2008 volgt dat de NZa de oorspronkelijke steunaanvraag van MNL heeft afgewezen omdat de NZa na onderzoek tot de conclusie was gekomen dat die steunaanvraag van MNL niet voldeed aan de (formele) voorwaarden van de Beleidsregel. Zo voldeed de steunaanvraag volgens de NZa niet aan de vereisten dat (i) er sprake was van een gezamenlijke steunaanvraag van MNL met de betrokken zorgkantoren (Menzis, Agis en Zorgkantoor Haaglanden), (ii) Meavita beschikte over een negatief eigen vermogen

en (iii) er een bedreiging bestaat van de continuïteit van de door de Meavita verleende zorg.

11.95 Met betrekking tot het vereiste dat de steunaanvraag gezamenlijk moet worden ingediend met de zorgaanbieder, merkt de NZa in het besluit meer specifiek het volgende op:

> *Er is sprake van een eenzijdig verzoek. Zo is in de aanvullende reactie van het zorgkantoor Groningen* [Menzis] *aangegeven dat het verzoek om steunverlening alleen onder bepaalde voorwaarden kan worden ondersteund. Zorgkantoor Haaglanden heeft in zijn aanvullende reactie gesteld geen voorstander te zijn van steunverlening voor instellingen die zich op de extramurale AWBZ-markt begeven. Gelet hierop zou het verzoek van Meavita Nederland conform geldend beleid reeds moeten worden afgewezen.*

11.96 Markensteyn verklaart hier (in lijn met hetgeen enkele leden van de RvB en RvC hier in de enquêteprocedure reeds over hebben gesteld)[1634] over dat er, ondanks de voorwaarden die verschillende zorgkantoren stelde, "*materieel volledige steun*" van de zorgkantoren voor de steunaanvraag was:[1635]

> *Ze hebben brieven gestuurd. Die brieven heb ik denk ik niet thuisliggen, maar misschien dat ik de brief van Menzis nog wel heb. Dat zou kunnen want dat was de meest kritische brief met de meeste voorwaarden. We hebben toen een rondje langs de velden gemaakt. Alle zorgkantoren gesproken. Nou, ze hebben gezegd: onder voorwaarden ondersteunen wij jullie steunaanvraag en dat is ook daadwerkelijk gebeurd. Dus er lag materieel volledige steun, maar geen van de zorgkantoren kon de totale steunaanvraag ondersteunen omdat ze absoluut geen zicht hadden: bij West hadden ze geen zicht op wat er nou precies in het werkgebied van Menzis aan de orde was en dat begrijp ik ook hartstikke goed. Dat hebben we ook gecommuniceerd met de NZa, dus hoe we dat zouden doen. Daar hebben ze toen niet van gezegd van: dat kan niet.*

11.97 In aanvulling hierop verklaart Markensteyn het volgende:[1636]

> *In hoofdstuk 11, pagina 38 staat bij 11.114* [van het Conceptverslag, onderzoekers] *dat de steunaanvraag niet voldeed aan enkele formele vereisten. Dat had te maken met het feit dat er geen handtekeningen van de zorgkantoren onder stonden. Op grond daarvan is de steunaanvraag omschreven als eenzijdig en daarmee in strijd met de regelgeving. Markensteyn is van mening dat de feiten anders zijn. Het klopt dat er geen handtekeningen van zorgkantoren onder de aanvraag stonden, maar daarvoor was een heldere reden. Alle drie de zorgkantoren*

1634 Verweerschrift Hermans c.s. van 31 maart 2011, punt 62.
1635 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 22.
1636 Reactie op Conceptverslag van Markensteyn, p. 110-111.

hadden laten weten dat de steunaanvraag voor een belangrijk deel betrekking had op andere regio's dan de eigen regio. Over die andere regio's hadden de zorgkantoren geen oordeel en daarom konden zij de steunaanvraag niet ondertekenen. Elk zorgkantoor wilde zich beperken tot de instelling of instellingen uit de eigen regio. Zorgkantoor Haaglanden wilde wel de aanvraag voor Meavita West ondersteunen, maar kon geen oordeel hebben over TZG, Sensire en Vitras/CMD. Voor Zorgkantoor Agis gold dat de steun zich moest beperken tot Vitras/CMD en voor Zorgkantoor Menzis strekte de steun zich uit tot TZG en Sensire. Om dit probleem op te lossen is dus de steunaanvraag niet door de zorgkantoren ondertekend, maar hebben zij alle drie brieven naar Meavita gestuurd, waarin zij duidelijk maakten de steunaanvraag te ondersteunen voor de instelling(en) in hun werkgebied. Er was dus steun van de zorgkantoren en daarmee was de steunaanvraag in ieder geval in materieel opzicht niet eenzijdig.

In de brief van Menzis (Roger van Boxtel) (29 augustus 2008 met kenmerk MZE/RvB/WV/b08146) staat op pagina 4:

"Wij ondersteunen de steunaanvraag van Meavita omdat door het wegvallen van Meavita de zorgplicht van Menzis ernstig in gevaar zou komen en omdat wij geen garantie kunnen geven dat het regiobudget AWBZ voldoende zal zijn om de door Meavita geleverde productie te kunnen financieren."

11.98 Hermans verklaart hierover:[1637]

Menzis tekende met een aantal voorwaarden, Agis tekende en volgens mij tekende Haaglanden niet, want die zei: ik kan niet voor het hele concern tekenen. Dat hoefde ook niet, want doordat ze allemaal tekenden hadden ze in feite dekking voor het hele concern, maar omdat één niet tekende was de aanvraag niet compleet en werd die afgewezen.

11.99 Onderzoekers constateren echter dat zowel de eerste versie als de herziene versie van de steunaanvraag van MNL niet, zoals de Beleidsregel voorschrijft, mede namens de zorgkantoren is ingediend en dat de zorgkantoren de steunaanvraag van MNL ook niet (anders dan Markensteyn meent), althans niet zonder meer, hebben ondersteund, ook niet achteraf en/of uitsluitend ten aanzien van 'hun' zorgkantoorgebied.[1638]

11.100 De Betrokkenen hebben als reactie op het Conceptverslag aangegeven dat de steunaanvraag naar hun mening goed voorbereid was en dat – omdat een dergelijke steunaanvraag voor MNL geen dagelijkse kost betrof – er destijds ter voorbereiding voor de aanvraag door MNL veel overleg met medewerkers van de NZa is geweest

---

1637 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 91.

1638 Zie hiervoor de punten 11.28, 11.29, 11.32, 11.43 en 11.86.

waarbij tevens zou zijn besproken waaraan de aanvraag zou moeten voldoen.[1639] Onderzoekers hebben echter niet begrepen en/of kunnen vaststellen dat, voor zover er destijds inderdaad veel overleg tussen MNL en de NZa is geweest over de eisen waaraan de steunaanvraag zou moeten voldoen, het gebrek in de formele vereisten van de steunaanvraag ook vooraf (dus vóór de indiening daarvan) door MNL met de NZa is besproken en/of door de NZa is goedgekeurd.[1640] Gezien de overwegingen in het besluit van de NZa over de eenzijdige indiening van de steunaanvraag, lijkt dit niet het geval te zijn geweest.

11.101 In haar overweging om het verzoek om steunverlening af te wijzen heeft de NZa opgenomen dat MNL geen onderscheid had gemaakt tussen het deel van het negatieve eigen vermogen dat "*toe te schrijven*" is aan de AWBZ-zorg en dat deel van het negatieve eigen vermogen dat hier niet aan toe te schrijven is:

> *Uit het bovenstaande schema blijkt dat een groot deel van het negatieve vermogen van Meavita Nederland is toe te schrijven aan het negatieve vermogen van het niet AWBZ-zorg verlenende onderdeel Meavita NL participaties. Niet duidelijk is welk gedeelte van het negatieve eigen vermogen betrekking heeft op de AWBZ.*

11.102 Onderzoekers vinden het opvallend dat deze overweging in het besluit lijkt te veronderstellen dat een aanbieder van AWBZ-zorg een scheiding moe(s)t aanbrengen tussen het voor die zorg bestemde vermogen en overige vermogensbestanddelen, aangezien de Beleidsregel die op dat moment gold voor een dergelijke eis geen grondslag lijkt te bieden.

11.103 Volgens enkele leden van de RvB en RvC was in de steunaanvraag duidelijk gemaakt welk deel van de problemen van Meavita voortvloeide uit de AWBZ-2009 en was er in de steunaanvraag geen vermenging van AWBZ- en WMO-problemen.[1641] In de steunaanvraag heeft MNL aangegeven dat de verliezen op WMO-activiteiten in 2007 in totaal € 13 mln en tot 1 juli 2008 naar schatting € 8 mln bedroegen en dat de problematiek van Meavita voor eenderde deel wordt veroorzaakt door WMO-verliezen. Uit de cijfers van de conceptjaarrekening 2007 en de resultaatforecast die MNL als bijlage bij de steunaanvraag heeft gevoegd, volgt volgens de NZa echter dat het grootste deel van het negatieve eigen vermogen van MNL per medio 2008 (€ 22,1 mln) veroorzaakt is door Meavita Participaties (€ 16,7 mln), dat zich niet bezighoudt met AWBZ-zorg. Sensire (€ 11,9 mln) en Vitras/CMD (€ 4 mln) beschikken volgens de cijfers in 2008 bovendien niet over een negatief eigen vermogen.

1639 Reactie Betrokkenen op het Conceptverslag, p. 111.
1640 Hetgeen onderzoekers ook niet uit de reactie van Betrokkenen op het Conceptverslag hebben afgeleid.
1641 Verweerschrift Hermans c.s. van 31 maart 2011, punt 62.

11.104 Uit het gespreksverslag van de NZa van de bespreking met Meavita op 18 juli 2008 volgt dat de NZa MNL er – toen – op heeft gewezen dat de geldstromen van de WMO en de AWBZ gescheiden zouden moeten worden gehouden:

> *Door de NZa wordt aangegeven dat het uiteraard niet zo kan zijn dat WMO-verliezen via steunverlening gecompenseerd worden vanuit de AWBZ.*

11.105 Zowel tijdens de hoorzitting[1642] als in de steunaanvraag[1643] heeft MNL in dit verband aangegeven dat er binnen de werkmaatschappijen van Meavita nog geen (goede) scheiding tussen de WMO- en de AWBZ-activiteiten was. De brief van de NZa van 25 november 2008 vermeldt in dit verband dat de NZa dit onwenselijk vindt:

> *Meavita Nederland heeft tijdens de hoorzitting aangegeven dat binnen haar organisatie momenteel gewerkt wordt aan het aanbrengen van een organisatorisch onderscheid tussen het WMO- en het AWBZ-deel. Vastgesteld kan dus worden dat nu dat onderscheid er nog niet is, Meavita Nederland niet kan garanderen dat eventuele door de NZa te verlenen steun alleen wordt gebruikt ten behoeve van de AWBZ. Dat is in de visie van de NZa onwenselijk.*

11.106 Uit het besluit van 25 november 2008 volgt verder dat de NZa na onderzoek om verschillende redenen tot de conclusie was gekomen dat de continuïteit van de zorg niet in het geding was:

> *Ten eerste blijkt dat de banken hun leningen zullen consolideren. Dat betekent dat er weliswaar geen uitbreiding van de leningen voor Meavita plaatsvindt, maar dat deze ook niet zullen worden opgeëist. Van één bank zal dit schriftelijk worden bevestigd middels een uitspraak van de kredietcommissie.*
>
> *Ten tweede is gebleken dat beide banken bereid zijn het verstrekken van nieuwe leningen te overwegen zodra Meavita weer een positieve exploitatie laat zien (wat, naar eigen zeggen van Meavita, in het tweede kwartaal van 2009 het geval zal zijn).*
>
> *Ten derde hebben de drie betrokken zorgkantoren in de hoorzitting van 29 oktober 2008 bevestigd dat het voorbehoud van de accountant in de verklaring bij de jaarrekening 2007 geen reden is om Meavita uit te sluiten van de aanbestedingsronde voor de productieafspraken voor 2009. Naar de NZa heeft begrepen, zal de accountant bij de JR 2007 overigens een goedkeurende verklaring kunnen afgeven, met een paragraaf waarin het continuïteitsvraagstuk van Meavita aan de orde wordt gesteld. Tussen de accountant en Meavita is afgesproken dat het bestuur van Meavita een risicoparagraaf zal opnemen in het jaarverslag bij de JR 2007 waarin de mogelijke risico's en daarbij*

1642 Zie onder punt 11.74.

1643 Steunaanvraag 18 augustus 2008, p. 8.

behorende oplossing worden geformuleerd, en dat de accountant in zijn verklaring dan een verwijzing naar deze risicoparagraaf zal opnemen.

Ten vierde beschikt Meavita over een herstelplan. Het herstelplan is door de accountant van Meavita beoordeeld. De accountant van Meavita Nederland stelt dat: "de in het Herstelplan opgenomen maatregelen niet onlogisch en niet onrealistisch zijn gezien de te realiseren doelstellingen zoals opgenomen in het Herstelplan. Volgens het door Meavita opgestelde herstelplan, geraakt Meavita – zelfs zonder balanssteun – in 2011 weer in 'de zwarte cijfers', Het eigen vermogen is dan, volgens verwachting van Meavita, weer positief. De exploitatie is volgens Meavita al eerder, in 2009, positief.

Gelet op het voorgaande is de NZa van oordeel dat niet is voldaan aan de derde voorwaarde van de beleidsregel.

11.107 De NZa wijst in het besluit ten slotte ten overvloede nog op (i) haar besluit van 30 oktober 2008, waarin de NZa op verzoek van Meavita de versnelde afschrijving van het TVfoon-project tegen de contante waarde van € 4,8 mln in het budget van de instelling heeft verwerkt, en (ii) op de omstandigheid dat de zorgkantoren de bevoorschotting reeds hadden vervroegd (wat tot een verbetering van de liquiditeitspositie van MNL met € 7,5 mln heeft geleid). Volgens de NZa was hierdoor de liquiditeitspositie van Meavita voor het jaar 2008 voldoende verbeterd om het herstelplan uit te kunnen voeren.

11.108 Naar aanleiding van de afwijzing van de steunaanvraag verklaart Marring dat De Grave in de bespreking met de NZa over de cliëntenstop op 10 juli 2008 verschillende malen heeft aangegeven dat Meavita niet moest schromen om bij de NZa aan te kloppen voor steun en dat vervolgens na de RvC-vergadering is besloten om een steunaanvraag te doen. Volgens Marring was voordien de inschatting van MNL dat een steunaanvraag geen kans van slagen had, maar heeft MNL na die bespreking met de NZa vervolgens veel aandacht aan de steunaanvraag besteed, wat uiteindelijk, aldus Marring, "*een dode weg bleek te zijn*".[1644] Deze verklaring van Marring wordt bevestigd door Markensteyn.[1645]

11.109 Over het afwijzen van de steunaanvraag verklaart Hermans dat De Grave hem zou hebben aangegeven dat MNL wel steun zou hebben gekregen als de NZa niet ook al steun had moeten verlenen aan de IJsselmeerZiekenhuizen. Volgens Hermans was de politieke druk om maar eens een keer een voorbeeld te stellen heel erg groot en is

---

1644 Interview met Marring van 23 november 2011, p. 38. In haar exitgesprek geeft Marring aan dat er vanuit MNL veel energie is gaan zitting in de steunaanvraag en dat hierdoor de focus op de herstelmaatregelen verslapte (Exitgesprek met C. Marring, 26 februari 2009, vergaderstukken bij RvC-vergadering 23 maart 2009).

1645 Reactie Markensteyn op Conceptverslag p. 110.

dat een van de redenen geweest dat Meavita geen steun van de NZa heeft gekregen:[1646]

> *Toen hebben we de discussie gehad over de vraag van: nou, kunnen we het zelf redden of niet? We hebben Mesman gehad, rapport Van Otterlo gehad, die allemaal zeiden: ze kunnen het redden. Maar ze zeiden allemaal, ze zullen iets van steun moeten hebben. Die werd ons niet gegeven. Frank de Grave heeft mij toen een keer gezegd: jullie zijn 4 weken te laat. Als jullie voor de IJsselmeerZiekenhuizen waren geweest, hadden wij jullie steun gegeven. Maar de politieke druk om nu maar eens een keer een voorbeeld te stellen was heel erg groot.*

11.110 De Grave weerspreekt deze verklaring van Hermans echter:[1647]

> […] *slechts de laatste verklaring van de heer Hermans moet ik tegenspreken, althans hij moet mij verkeerd hebben begrepen.*
>
> *In de casus IJsselmeerZiekenhuizen was de politieke druk er juist op gericht wel steun te verlenen. Van politieke druk is in de Meavita-zaak geen sprake geweest.*
>
> *De Raad van Bestuur van de NZa heeft unaniem en conform het opgestelde ambtelijke advies de aanvraag van Meavita voor steunverlening afgewezen op de gronden die in het besluit zijn genoemd.*

11.111 Markensteyn verklaart in dit verband dat hij niet uitsluit dat VWS en de NZa Meavita failliet wilden laten gaan en wilden ontvlechten:[1648]

> *Uiteindelijk is het verzoek afgewezen. Ik weet niet in hoeverre daar heen en weer gependeld is tussen VWS en NZa, maar er ligt wel een brief van* [Staatssecretaris] *Bussemaker waarin staat dat de verwachting was dat Meavita het wel op eigen kracht zou kunnen redden. Die passage staat haaks op datgene wat Mesman in zijn rapport heeft geschreven. Die schreef: ik denk dat Meavita het wel kan redden, maar zonder steun is* [dat] *uitgesloten. Ja, dus nogmaals, het was gissen, dus dat is nog minder dan een mening om het zo maar te zeggen. Het is zeker geen feit, maar ik wil niet uitsluiten dat er wat heen en weer gependeld is en laten we maar koersen op een faillissement en ontvlechting. Maar, nogmaals, ik kan het bewijs niet leveren, maar dat is heel curieus, dat als er een deskundige aan het werk geweest is die aangeeft wat de problemen zijn, verwachtingen uitspreekt van dat de kanteling gaande is en dat het moet kunnen lukken maar dat het zonder steun niet kan. Dan vind ik het merkwaardig dat er op een gegeven moment een brief verschijnt van: ze kunnen het wel zelf.*

1646 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 88.
1647 E-mail van De Grave aan onderzoekers van 16 oktober 2012.
1648 Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 21.

11.112 De NZa heeft de onderzoekers aangegeven zich niet in dit beeld van Markensteyn te herkennen en van mening te zijn dat zij het verzoek om steunverlening van Meavita net zo is beoordeeld als iedere andere steunaanvraag. De NZa wijst in dit verband ook op de rol die Van Otterloo in opdracht van de NZa heeft gespeeld. Van Otterloo heeft samen met Meavita gezocht naar een oplossing om liquiditeitsruimte te creëren, bijvoorbeeld in de vorm van vervroegde afschrijving van het TVfoon-project, welk verzoek door de NZa is gehonoreerd.[1649]

11.113 Boereboom (Directeur-generaal langdurige zorg) en Van Essen (beleidsmedewerker) verklaren dat VWS niet betrokken is geweest bij de afwijzing van de steunaanvraag door de NZa.[1650] Over het afwijzen van de steunaanvraag door de NZa geeft de Staatssecretaris in een brief aan de Tweede Kamer van 17 februari 2009 wel het volgende aan:

> *Het voortdurende gebrek aan inzicht in de exacte financiële positie maakte het moeilijk, zo niet onmogelijk om op korte termijn een kansrijke aanvraag voor balanssteun bij de NZa (op basis van de beleidsregel «Steunverlening AWBZ») in te dienen. Ook is er gedurende de afgelopen weken geen concreet businessplan beschikbaar gekomen voor beoordeling van een steunaanvraag. Daardoor kan, anders dan bijvoorbeeld bij de IJsselmeerziekenhuizen, de NZa eenvoudigweg niet tot een beoordeling komen over de mate waarin balanssteun nodig is en ook niet of het zinvol is deze te geven. De NZa kan immers geen oordeel geven over de mate waarin er een realistisch perspectief is voor de toekomst. Daarnaast geldt dat eventuele steunaanvraag geen afdoende oplossing is omdat de NZa alleen steun kan verlenen in geval de continuïteit van AWBZ-zorg in gevaar is en dus geen oplossing kan bieden voor problemen ten aanzien van de continuïteit van huishoudelijke hulp, jeugdgezondheidszorg en algemeen maatschappelijk werk.*

(xv) Vervroegde afschrijving onroerend goed

11.114 Op 12 januari 2009 doet MNL ten slotte een verzoek aan de NZa om versnelde afschrijving van het onroerend goed van Meavita West en Sensire. Nadat de NZa MNL per brief van 27 januari 2009 liet weten het verzoek te hebben ontvangen, wijst de NZa het verzoek op 11 maart 2009 af. De redenen hiervoor zijn – kort gezegd – (i) dat het herstelplan (op basis waarvan de gemachtigden van het CSZ destijds hun aanbevelingen hadden gedaan en op basis waarvan de NZa de mogelijkheid van indiening van een verzoek tot versnelde afschrijving had gesuggereerd), niet meer actueel en zelfs achterhaald is, (ii) er geen voldoende solide nieuw businessplan is opgesteld en (iii) de continuïteit van de zorg reeds is geborgd (mede door de oprichting van nieuwe stichtingen). Op basis hiervan komt

---

1649 Interview met Lagerwaard en Berkelmans van 13 juni 2012.

1650 Interview met Boereboom en Van Essen van 22 juni 2012, p. 52-53.

de NZa tot de conclusie dat er geen sprake is van bijzondere omstandigheden die zouden moeten leiden tot afwijking van vigerend beleid.

11.115 De NZa voegt daaraan toe dat het verzoek bovendien – wederom en in strijd met de eisen uit de geldende beleidsregel – eenzijdig door MNL ingediend:

> *Dit geldt temeer nu het verzoek tot versnelde afschrijving slechts eenzijdig door Meavita is ingediend. De NZa kan Meavita niet volgen in haar opvatting dat het enkele feit dat het eenzijdige verzoek zou zijn afgestemd met de betrokken zorgkantoren zou maken dat het verzoek tweezijdig is ingediend. Daarvoor is een ondertekend verzoek van de zorgkantoren noodzakelijk. De zorgkantoren hebben de aanvraag echter niet (mede)ondertekend en bij navraag te kennen gegeven ook niet voornemens te zijn geweest om het verzoek te (mede)ondertekenen. Ook anderszins is niet gebleken dat de zorgkantoren het verzoek van Meavita ondersteunen.*

(c) Conclusie

11.116 Naar aanleiding van de aangekondigde cliëntenstop bij TZG en Sensire is op verzoek van de NZa Mesman en later Van Otterloo als gemachtigde van het CSZ ingeschakeld om de financiële situatie van Meavita in kaart te brengen en het door Markensteyn geschreven herstelplan te beoordelen.[1651]

11.117 Mesman en Van Otterloo concludeerden beiden dat het herstelplan van Markensteyn realistisch en haalbaar was. Mesman maakte in zijn rapport echter wel een uitdrukkelijk voorbehoud met betrekking tot de hardheid van de in het herstelplan genoemde cijfers. Zowel Mesman als Van Otterloo concludeerden dat een vorm van (tijdelijke) financiële steun voor Meavita noodzakelijk was om te kunnen overleven. Van Otterloo deed in dit verband – in nauw overleg met de RvB – in zijn rapport de volgende aanbevelingen teneinde de liquiditeitspositie van MNL te verbeteren: (i) het vervroegen van de bevoorschotting door de zorgkantoren, (ii) het versneld afschrijven van het TVfoon-project en (iii) het versneld afschrijven van onroerend goed van Meavita West en Sensire.[1652]

11.118 PwC Advisory kwam op 5 september 2008 tot de conclusie dat de in het herstelplan opgenomen maatregelen niet onlogisch en niet onrealistisch waren gezien de in het herstelplan opgenomen doelstellingen. PwC Advisory gaf echter tevens uitdrukkelijk aan dat het onzeker was dat de maatregelen en de verwachte financiële resultaten ook daadwerkelijk gerealiseerd zouden gaan worden in overeenstemming met het in het herstelplan voorziene tijdpad tot en met 2011. Dit was immers afhankelijk van vele factoren waar het management van Meavita deels geen invloed

---

1651 Zie de punten 11.16, 11.26 en 11.50.
1652 Zie de punten 11.30, 11.31 en 11.71.

op zou kunnen hebben.[1653] Vanaf dat moment moest het voor de RvB dan ook duidelijk zijn geweest dat het onzeker was of het herstelplan van Markensteyn zou worden gehaald.

11.119 De steunaanvraag die MNL op 18 augustus 2008 bij de NZa heeft ingediend voor een totaalbedrag van € 26 mln (waarvan € 10 mln balanssteun en € 16 mln balanssteun of liquiditeitssteun in de vorm van (bijvoorbeeld) een achtergestelde lening) is door de NZa afgewezen, mede omdat de steunaanvraag niet voldeed aan de daaraan gestelde (formele) eisen.[1654] In de steunaanvraag worden door Markensteyn als hoofdoorzaken van de financiële problemen van Meavita genoemd de overproductie bij TZG en Sensire, de WMO-actviteiten en crisismanagement.[1655]

11.120 Onderzoekers menen dat het gezien de omstandigheden bij Meavita alleszins begrijpelijk was dat de RvB heeft besloten om een steunaanvraag bij de NZa in te dienen. Onduidelijk is echter hoe het heeft kunnen gebeuren dat de steunaanvraag niet voldeed aan enkele formele vereisten en mede hierdoor door de NZa kon worden afgewezen.[1656] Onderzoekers hebben niet kunnen vaststellen of het gebrek in de formele vereisten van de steunaanvraag vóór de indiening daarvan door MNL met de NZa is besproken. Dit had wel voor de hand gelegen, maar lijkt niet het geval geweest te zijn. De kans van succes van de steunaanvraag was hierdoor bij voorbaat kleiner.

11.121 Onderzoekers herkennen de kritiek van enkele leden van de RvB en RvC op de NZa niet dat de NZa MNL in augustus 2008 had laten weten dat de steunaanvraag pas vier weken na het indienen daarvan door de NZa in behandeling zou worden genomen omdat de behandelend ambtenaar met vakantie zou zijn.[1657] Exact vier weken na het indienen van de steunaanvraag maakte de NZa immers haar eerste analyse van de steunaanvraag aan MNL kenbaar. Uit de voortgangsrapportage van Meavita van 3 september 2008 volgt bovendien dat de NZa (i) twee weken na de indiening van de steunaanvraag onder andere gesprekken met Menzis voerde naar aanleiding van de steunaanvraag en (ii) zou hebben aangegeven dat een besluit over de steunaanvraag in de tweede helft van september 2008 te verwachten was.[1658]

11.122 Enkele leden van de RvB en RvC waren verbijsterd over de mededeling van de NZa enkele weken na het indienen van de steunaanvraag dat het verlenen van liquiditeitssteun geen optie was. Volgens Markensteyn en Marring zou De Grave in een eerste bespreking hierover toezeggingen hebben gedaan. De Grave ontkent dit. Onderzoekers hebben geconstateerd dat er bij MNL en de NZa (inclusief De Grave)

1653 Zie de punten 11.39 tot en met 11.41.
1654 Zie de punten 11.92 tot en met 11.107.
1655 Zie punt 11.25.
1656 Zie in dit verband bijvoorbeeld punt 11.72.
1657 Verweerschrift Hermans c.s. van 31 maart 2011, punt 58 en punt 11.44 hiervoor.
1658 Zie punt 11.45.

verschillende visies bestaan over de toezeggingen die er al dan niet namens de NZa aan MNL zouden zijn gedaan.[1659] De onduidelijkheid over het begrip 'liquiditeitssteun' (of 'liquiditeitsinjectie') is mogelijk (mede) veroorzaakt door een verschillende interpretatie van dit begrip door MNL en de NZa.[1660]

11.123 Reeds in september 2008 was de RvB er van op de hoogte dat de NZa geen liquiditeitssteun in de vorm van een achtergestelde lening zou kunnen verstrekken en dat er bovendien geen balanssteun van de NZa te verwachten was omdat uit het herstelplan van Markensteyn bleek dat het herstelplan in de loop van 2011 zou leiden tot een positief eigen vermogen.[1661] Het herstelplan, waarvan later is gebleken dat het te optimistisch was en niet werd gehaald,[1662] heeft er hierdoor mede toe geleid dat de steunaanvraag door de NZa is afgewezen.

11.124 In lijn met de aanbevelingen van Van Otterloo en mede op instigatie van de NZa heeft Meavita steun gekregen doordat (i) de NZa op verzoek van Meavita heeft ingestemd met een versnelde afschrijving van het TVfoon-project (waardoor de liquiditeitspositie van MNL met € 4,8 mln verbeterde) en (ii) de zorgkantoren er mee akkoord gingen om Meavita voortaan reeds op de eerste dag van de maand te bevoorschotten (waardoor de liquiditeitspositie van MNL met € 7,5 mln verbeterde).[1663]

11.125 Marring (financieel directeur MNL) heeft aangegeven dat deze maatregelen er voor zouden zorgen dat de liquiditeit in het jaar 2008 gewaarborgd was.[1664] In lijn met het rapport van Mesman[1665] zou de continuïteit van de AWBZ-zorg volgens de NZa hierdoor niet in het geding zijn.[1666] De maatregelen zouden volgens MNL bovendien aanzienlijk bijdragen aan het verminderen van de druk op de liquiditeitspositie van MNL vanaf 2009.[1667] De NZa concludeerde dat door deze maatregelen de liquiditeitspositie van Meavita voor het jaar 2008 voldoende was verbeterd om het herstelplan uit te kunnen voeren.[1668] In dit licht en gezien de motivering van de afwijzing van de steunaanvraag door de NZa, was het naar de mening van de onderzoekers niet onlogisch dat de NZa op dat moment concludeerde dat de continuïteit van de zorg niet in het geding was.

1659 Zie de punten 11.53 t/m 11.59.
1660 Zie punt 11.61.
1661 Zie de punten 11.46en11.47. In het verweerschrift van Hermans c.s. van 31 maart 2011 staat bovendien opgenomen dat De Grave in de eerste bespreking op 10 juli 2008 al zou hebben aangegeven dat balanssteun niet te verwachten was.
1662 Zie punt 11.39.
1663 Zie de punten 11.66, 11.73 en 11.77.
1664 Zie punt 11.68.
1665 Mesman concludeerde dat de continuïteit van de AWBZ-zorg in het geding was indien Meavita het jaar 2009 niet zou halen. Hij werd hierin gesteund door het rapport Van Otterloo.
1666 Zie punt 11.106. Brief van de NZa van 25 november 2008, p. 4.
1667 Zie punt 11.73.
1668 Zie de punten 11.106 en 11.107.

B. De ontvlechting

(a) De komst van Laurey en het besluit om te ontvlechten

(i) Aanloop

11.126 In september 2008 gaat Laurey bij MNL aan de slag en per 1 oktober 2008 wordt hij, als opvolger van interimvoorzitter Markensteyn, formeel benoemd tot nieuwe voorzitter van de RvB. De opdracht van Laurey is gericht op het herstel van het vertrouwen, het waarborgen van de continuïteit van de organisatie en het onderzoeken van de mogelijkheden om van Meavita een succesvolle landelijke speler te maken.[1669]

11.127 De eerste paar weken is Laurey ingewerkt door Markensteyn en heeft hij verschillende gesprekken binnen de organisatie gevoerd waaronder met de directeuren van de werkmaatschappijen. Laurey heeft in het begin de gedachte om Meavita als concern te behouden en bedenkt hiervoor het zogeheten HEMA-concept. Zijn gedachte is om in de organisatie van Meavita een soort franchiseconcept te introduceren, waardoor het ondernemerschap bij de werkmaatschappijen ligt en MNL als franchisegever zou functioneren. [1670]

11.128 Uit een memo van Dwarswaard aan Laurey van 20 oktober 2008 volgt dat zij die dag met elkaar hebben gesproken over een nieuwe organisatie van MNL (al dan niet via een doorstart) en dat er een projectteam zou worden gevormd dat zich zou gaan bezighouden met de vormgeving van de nieuwe organisatie. [1671] Uit het memo volgt niet hoe de nieuwe organisatie er exact uit zou moeten zien.

11.129 Twee weken later, op 3 november 2008, schrijft Dwarswaard een nieuw memo voor Laurey, waarin hij kort verslag doet van een bespreking die hij samen met Marring heeft gevoerd met een advocaat en een advocaat/registeraccountant van Stibbe.[1672] Uit het memo blijkt dat de advocaat van Stibbe heeft aangegeven dat een doorstart het meest kansrijk zou zijn indien de meest verlieslatende entiteiten van Meavita zouden failleren. Het oprichten van een nieuwe stichting voor alle activiteiten zou geen oplossing zijn omdat voor het overnemen van de contracten de contractspartners zouden moeten meewerken. Daarnaast zou dan al het personeel van rechtswege mee overgaan naar de nieuwe stichting vanwege een overgang van onderneming. Bij een algeheel faillissement zou bovendien de regie worden verloren, aldus het memo. Dwarswaard komt op basis hiervan tot de conclusie dat voor een "*Plan B*" pijnlijke keuzes gemaakt dienen te worden "*in de zin dat bekeken wordt welke entiteiten voor een faillissement in aanmerking komen. Aan de hand*

1669 Interview met Laurey van 20 maart 2012, p. 3.
1670 Interview met Laurey van 20 maart 2012, p. 2 en 3.
1671 Memorandum Dwarswaard aan Laurey van 20 oktober 2008 "Projectplan MNL nieuwe stijl".
1672 Memorandum Dwarswaard aan Laurey van 3 november 2008 "MNL nieuwe stijl in B variant".

van die keuzen kunnen wij dan in samenwerking met deze advocaten een draaiboek opstellen ten behoeve van de doorstart en de mogelijke gevolgen van een faillissement".

11.130 Kort hierna stelt Laurey de notitie 'Baanbrekend bouwen' op. Uit de notitie volgt dat deze is gebaseerd op de zogeheten HEMA-notitie. In de notitie worden de contouren van de beoogde nieuwe organisatie geschetst en wordt de noodzakelijke reorganisatie beschreven. Over de ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD wordt in de notitie nog niet gesproken. Als speerpunten noemt de notitie:

- het nader uitwerken van "het model Meavita Nieuwe stijl";
- het versterken van de teams van uitvoerende medewerkers;
- een uitstekende inrichting (maximaal gestandaardiseerd) van de administratieve processen in samenhang met een zeer goede Planning & Controlcyclus;
- het op orde krijgen van de IT-functies binnen MNL; en
- enkele veelbelovende innovatieve thema's.

11.131 Laurey verklaart in zijn interview met onderzoekers dat hij zich vier tot zes weken na zijn aanstelling realiseerde dat het herstelplan van Markensteyn te opportunistisch en niet haalbaar was. Doordat het er destijds tegelijkertijd naar uitzag dat de NZa MNL geen steun zou verlenen, vroeg Laurey zich af of zijn opdracht (die gericht was op continuïteit) nog wel realistisch was.[1673]

11.132 Op 3 december 2008, enkele maanden na de aanstelling van Laurey, verschijnt in dit verband een conceptnotitie 'Scenario's Meavita Nederland'. Uit het document blijkt dat het concern in "*zwaar weer verkeert*" en dat er een keuze gemaakt zal moeten worden uit een vijftal scenario's. Primair staat op dat moment nog het plan om de fusie tussen S&TZG en Meavita West uit te werken en de voordelen van deze fusie te realiseren:[1674]

> *Duidelijk is dat de organisatie in zwaar weer verkeer*[t] *en Meavita Nederland voor keuzes staat om te overleven. Primair staat het plan om de fusie tussen Sensire/TZG en Meavitagroep uit te werken en de voordelen van deze fusie te realiseren. Hiervoor is de notitie 'Baanbrekend Bouwen' ontwikkeld, dat als het meest wenselijke scenario (scenario A) wordt gezien. Daarnaast zijn enkele scenario's ontwikkeld voor het geval er zich financieel negatieve ontwikkelingen zich voordoen die scenario A niet meer mogelijk maken. Zo is er een*

1673 Interview met Laurey van 20 maart 2012, p. 6.
1674 Conceptnotitie Scenario's Meavita Nederland, 3 december 2008, pagina 2.

scenario B ontwikkeld, waarin een sanering binnen Meavita Nederland plaatsvindt op basis van het afstoten (het failleren) van verliesgevende onderdelen. Een alternatief scenario C betreft het werken vanuit een "schone" rechtspersoon, die alle profijtelijke contracten sluit en de daarbij horende werknemers overneemt, hierdoor isoleer je de profijtelijke onderdelen van de meer zieke bedrijfsonderdelen. Een zwart scenario is scenario D, waarin sprake is van een doorstart van Meavita Nederland na een totaal faillissement. Tenslotte is gedacht over een scenario E, waarin sprake is van het uiteenvallen van het concern Meavita Nederland (als gevolg van een splitsing of defusie).

11.133 Blijkens het stappenplan dat bij de notitie is gevoegd houdt Laurey op dat moment met de volgende scenario's rekening:

- **Scenario A**: Baanbrekend Bouwen (het alsnog realiseren van de voordelen die mogelijk zijn geworden door de fusie tussen Sensire, TZG en Meavitagroep);
- **Scenario B**: Verlieslatende onderdelen failleren (verlieslatende onderdelen (met name TZG en Meavita Thuishulp) worden opgeofferd ten behoeve van het behoud van de rest van het concern);
- **Scenario C**: Werken vanuit een nieuwe / schone entiteit (een nieuwe rechtspersoon wordt opgericht of een 'lege' stichting wordt gebruikt waarin de goede contracten en het personeel wordt ondergebracht);
- **Scenario D**: Faillissement en doorstart; en
- **Scenario E**: splitsen of defuseren (het terugdraaien van de fusie tussen Meavita en Sensire, TZG en Vitras/CMD).

(ii) Het voornemen om Meavita te ontvlechten

11.134 Enkele dagen later verschijnt van de hand van Laurey het 'Stappenplan Reorganisatie Meavita Nederland 2009', waaruit blijkt dat het uitwerken van de fusie ("Scenario A" in de notitie van 3 december 2008) geen optie meer is.[1675] In het stappenplan staat hierover onder meer opgenomen dat "*de organisatie Meavita Nederland getraumatiseerd is en er onder de gegeven omstandigheden geen organisatorische eenheid met voldoende (bedrijfseconomisch en zorgconceptueel) perspectief te maken is*." Als oorzaken hiervoor noemt Laurey met name de liquiditeitsproblemen en het ontbreken van draagvlak bij sleutelfiguren om de noodzakelijke transitie van MNL te kunnen realiseren. Daarnaast volgt uit het stappenplan dat de organisatie te maken heeft met enkele onzekerheden, waaronder

---

[1675] Stappenplan Reorganisatie Meavita Nederland 2009, 9 december 2008, versie 091208.

de WMO-aanbesteding in Den Haag, de AWBZ-aanbestedingen en de uitspraak van de NZa met betrekking tot de nieuwe steunaanvraag van Meavita.

11.135 Omdat (i) de fusie niet tot voldoende synergiewinst heeft geleid, (ii) het imago en de merknaam van MNL zowel intern als extern is aangetast, en (iii) omdat het ontbreken van *goodwill* binnen en buiten de organisatie binnen afzienbare tijd zal leiden tot een financieel en bestuurlijk faillissement van MNL, komt Laurey in zijn stappenplan tot de conclusie dat het ongedaan maken van de fusie door middel van juridische ontvlechting een logische stap is.

11.136 Laurey verklaart in dit verband dat de fusie tussen Meavita West en S&TZG in 2006/2007 een hele opportunistische fusie was, dat de managementinformatie en cijfers die hij ontving niet betrouwbaar waren en dat de wil bij de werkmaatschappijen om het herstelplan te realiseren heeft ontbroken.[1676] Laurey verklaart dat hij de beslissing om te gaan ontvlechting vervolgens ergens tussen 3 en 9 december 2008 heeft genomen en dat dit is besproken met de RvC, de directeuren van de werkmaatschappijen, de COR en de Cliëntenraad.[1677] Laurey verklaart dat hij er langzamerhand van overtuigd was geraakt dat het streven naar continuïteit en consolidatie niet meer zinvol was.

11.137 De (concept)notulen van de RvC-vergadering van 9 december 2009 vermelden over het voorstel tot ontvlechting van MNL:

> *Vastgesteld kan worden dat de fusie, die geleid heeft tot Meavita Nederland, niet de synergiewinst heeft opgeleverd zoals bedoeld. Daarnaast kan gesteld worden dat de noodzakelijke chemie in de organisatie nooit is gerealiseerd. Mevrouw Kuiper voegt hieraan toe dat een binding pas zin heeft als het een inhoudelijk doel heeft, Geconcludeerd kan worden dat het in de afgelopen periode te weinig om de inhoud is gegaan.*
>
> *Daarnaast stelt de heer Laurey dat het imago en de merknaam van Meavita Nederland zowel intern als extern schade heeft opgelopen.*

11.138 Uit de (concept) notulen volgt dat het voorstel tot ontvlechting zou zijn bekeken door een advocaat van Stibbe en door PwC en dat "de problematiek" met Menzis is besproken.

11.139 Hermans verklaart dat de ontvlechting noodzakelijk was om de gezonde bedrijfsonderdelen van Meavita te redden:[1678]

1676 Interview met Laurey van 20 maart 2012, p. 8 tot en met 15.
1677 Interview met Laurey van 20 maart 2012, p. 23.
1678 Interview met Hermans van 31 mei 2012, p. 88.

Volgens mij was het op een gegeven moment een constatering dat de bereidheid bij de werkmaatschappijen om in concernverband te blijven opereren eigenlijk tot nul gedaald was. Wij zagen levensvatbare onderdelen, maar ook dat als het zo door zou gaan alles de grond in zou worden getrokken.

11.140 Laurey stelde in dit verband in het stappenplan voor om:

een meer logisch organisatorisch concept te ontwikkelen, dat tot een zorgorganisatie leidt dat:

- *een zorgconcept kan ontwikkelen en implementeren, uitgaande van een op buurten of wijken gericht concept,*
- *geschikt voor het hanteren van een franchisemodel voor kleinschalige distributiecentra ('woonzorg thuis centra')*
- *dat vormgegeven wordt en herkenbaar is voor klanten als een aantrekkelijk en laagdrempelig zorgentiteit binnen de eigen woonomgeving*
- *dat gerund wordt door professionals en de minimale benodigde ondersteuning*
- *waarbij sprake is lokale samenwerking en afstemming met andere zorgaanbieders*
- *binnen een economisch en kwalitatief verantwoorde context.*

11.141 Uit het "herontwerp" dat in het stappenplan van Laurey wordt voorgesteld, volgt dat er volgens hem een nieuw bedrijf zou moeten worden ontwikkeld dat zou moeten worden gebaseerd op de principes van de notitie Baanbrekend bouwen met als kern de bundeling van enkele primaire processen: [1679]

De ontwikkeling en realisatie van een nieuw bedrijf, gebaseerd op de principes van Baanbrekend Bouwen, met als kern de bundeling van de primaire processen Verzorging, Verpleging en Thuiszorg wordt beoogd. Dat zal gebeuren in een organisatie, bestaande uit de huidige werkmaatschappijen Sensire, de intramurale tak van Thuiszorg Groningen, Vitras/CMD, Wielborgh (o.v.) en Livelife. De aansturing zal middels een centraal bestuur en ondersteuning plaatsvinden op basis van een franchisemodel. Het resultaat zal dus een kernbedrijf met satellieten vormen (zie figuur hiernaast).

Thuiszorg Groningen zal in samenwerking met Buurtzorg een zorgconcept voor Thuiszorg en Thuishulp ontwikkelen, zoals momenteel met VWS besproken wordt.

De huidige werkmaatschappij Meavita West zal na de defusie in 2009 worden opgesplitst en de onderdelen Thuiszorg en Woonzorg zullen middels overname door externe bedrijven onderdeel van een grotere organisatie vormen.

[1679] Stappenplan Reorganisatie Meavita Nederland 2009, 9 december 2008, versie 091208, p. 2.

11.142 Verder wordt in de notitie melding gemaakt van de op te richten "ontvlechtingscockpit" die zich bezig zou moeten gaan houden met de reorganisatie:

> *De cockpit zal de komende periode/maanden leiding geven aan bovenstaande activiteiten en valt te beschouwen als de motor achter de voorgenomen reorganisatie. Zij initieert activiteiten en ziet toe op de uitvoering van afspraken en plannen. De cockpit neemt besluiten ten aanzien van de voortgang van de voorgenomen reorganisatie en rapporteert hierover aan de Raad van Commissarissen. Zij overlegt gemiddeld tweemaal per week en zonodig vaker. Tevens zal de cockpit de communicatie extern en intern voor haar rekening nemen.*
>
> *De cockpit bestaat uit de volgende personen:*
>
> - *Charles Laurey (voorzitter raad van bestuur)*
> - *Jennyke Kuiper (lid raad van bestuur)*
> - *Cis Marring (financieel directeur)*
> - *Wouter Groot (CFO)*
> - *Christina Bierma (manager communicatie)*
> - *Marco Dwarswaard (advocaat in dienstverband)*
> - *Wim Klein (bestuurssecretaris)*
> - *Marina van Oene (secretaresse / notuliste)*
> - *P.m. Maarten van Rixtel (algemeen directeur Sensire – optioneel)*[1680]

(b) Uitwerking van de plannen

(i) Eerste reacties van VWS, NZa en zorgkantoren

11.143 Zijn beslissing om Meavita te gaan ontvlechten heeft Laurey direct bij VWS kenbaar gemaakt. Op 11 december 2008 luidt Laurey de noodklok bij VWS en vraagt hij om een spoedoverleg met de Staatssecretaris. In zijn e-mail aan VWS geeft Laurey aan dat het herstelplan van Markensteyn niet zal worden gehaald en dat de continuïteit van de Meavita en de zorg in het geding is:

> […] *Zeer recent is komen vast te staan dat de continuïteit van zorg, verleend door ongeveer 20.000 medewerkers van Meavita Nederland aan ongeveer 100.000 klanten, in het geding is. De situatie is zeer urgent.*
>
> *Het Herstelplan 2008, zoals gepresenteerd aan de NZa, en de daarmee beoogde bezuinigingen worden niet gerealiseerd getuige recent beschikbaar gekomen cijfermateriaal. De vooruitzichten voor 2009 zijn ongunstig: de (concept) begroting 2009 laat een te trage verbetering van de exploitatieresultaten zien.*

1680 Stappenplan Reorganisatie Meavita Nederland 2009, 9 december 2008, versie 091208, p. 3.

Aan de eisen die de Rabobank stelt aan continuering van de financiering wordt niet meer voldaan.

Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen erkennen dat de fusie niet het beoogde resultaat heeft opgeleverd: voordelen en besparingen zijn niet gerealiseerd en het onderlinge vertrouwen tussen de fusiepartners is weggevallen.

Besloten is Meavita Nederland te ontvlechten en nadrukkelijk vanuit wijk, buurt en regio te opereren. Het ontvlechtingsplan en het ondersteunend cijfermateriaal zijn gereed en zullen worden gepresenteerd.

Een faillissement van (onderdelen van) Meavita Nederland willen wij vermijden, vooral vanwege de daaruit resulterende grote onrust onder klanten en medewerkers over de continuïteit.

11.144 Politieke en financiële steun en invloed richting de NZa en de zorgkantoren Menzis, Agis en Haaglanden zijn absoluut noodzakelijk. Naar aanleiding van het bericht van Laurey aan VWS over het besluit tot ontvlechting, neemt de Directeur-generaal Langdurige Zorg van VWS Boereboom op 12 december 2009 contact op met Laurey met de wens dat Laurey eerst contact zoekt met de zorgkantoren en de NZa over de ontvlechtingsplannen. Hermans heeft hierover eveneens contact met Boereboom.[1681]

11.145 Hermans verklaart dat hij in de weken voorafgaand aan de mededeling van Laurey aan VWS dat Meavita zou worden ontvlochten, al intensief contact met Boereboom had en dat daarbij de mogelijkheid van ontvlechting en de wijze waarop het concern zou worden ontvlochten steeds een van de onderwerpen van gesprek is geweest.[1682] Betrokkenen verklaren in dit verband dat er destijds veelvuldig overleg was tussen MNL, VWS, de NZa en de zorgkantoren en dat VWS, de NZA en de zorgkantoren sterk op een ontvlechting hebben aangedrongen.[1683]

11.146 Boereboom verklaart dat VWS van te voren wel is geïnformeerd over een *voornemen* tot ontvlechting (evenals over andere voornemens), maar voorafgaand aan de definitieve beslissing tot ontvlechting niet betrokken is geweest bij het besluit.[1684]

11.147 Menzis verklaart hierover volgende:[1685]

> [de] *juridische ontvlechtingen zoals zich vlak voor het faillissement hebben voorgedaan, waren niet afgestemd met cliënte* [Menzis]. […] *De heer Laurey heeft (na afwijzing van de steun door de NZa*

1681 Verslag vergadering RvC van 15 december 2008.
1682 Reactie Hermans op het Conceptverslag, p. 111.
1683 Reactie Betrokkenen op het Conceptverslag, p. 112.
1684 E-mail van Boereboom aan onderzoekers van 7 juni 2013.
1685 E-mail van Van Oppenraaij-Beijdorff aan onderzoekers van 14 juni 2013.

(oktober/november 2008) in reactie op de afwijzing van de steun in algemene termen aangegeven dat er zou worden ontvlochten. […] *De ontvlechtingsovereenkomsten en de ontvlechtingen zijn niet afgestemd met Menzis en waren dan ook een verrassing.*

11.148 De NZa geeft aan dat de beslissing om te ontvlechten vooraf niet is besproken met de NZa en dat de NZa hier geen rechtstreekse betrokkenheid bij heeft gehad:[1686]

> *Voor zover* [ons] *bekend is,* [is] *de beslissing om al dan niet te ontvlechten niet vooraf besproken met de NZa. De NZa had hierbij ook geen rechtstreekse betrokkenheid. Wij zijn door het ministerie van VWS op de hoogte gesteld van het besluit van Meavita om te ontvlechten. Zoals je bekend is, hebben wij in de daaraan voorafgaande periode wel contact gehad met Meavita over het steunverleningsverzoek, maar daarin werd niet uitgegaan van ontvlechting.*

11.149 Op 15 december 2009 vindt er bestuurlijk overleg plaats tussen MNL en Menzis over de ontstane situatie. De inhoud van deze bespreking wordt op 18 december 2009 door Van Boxtel (voorzitter RvB Menzis) per brief aan Laurey bevestigd:

> *U heeft daar uw meest recente cijfers gepresenteerd, op basis waarvan u heeft vastgesteld dat het herstelprogramma zoals het er lag, niet effectief kon worden uitgevoerd en dat zonder steun Meavita als organisatie niet levensvatbaar is. U deelde mede dat u – in tegenstelling tot uw eerder bericht in ons persoonlijk onderhoud op 5 december – thans het voornemen heeft om het concern op te splitsen met de vraag of het zorgkantoor bereid was om mee te denken over een zachte landing.* […] *We hebben onder meer het volgende vastgesteld:*
>
> - *Het herstelplan, zoals het er ligt, blijkt onhaalbaar.*
> - *Werkmaatschappij Thuiszorg Groningen is in feite technisch failliet en heeft na periode 3 geen middelen meer. De basis onder Sensire is minder acuut, maar ook wankel, met name door het risico op vorderingen tussen de werkmaatschappijen onderling.*
> - *De bestuurder kan de continuïteitsparagraaf met betrekking tot de jaarrekening 2007 niet ondertekenen;*
> - *De accountant kan geen verklaring afgeven.*
> - *En er zijn substantiële schuldeisers.*
>
> *De situatie is dus buitengewoon nijpend.*
>
> *Zonder interventies voorzien wij – en u – op termijn grote risico's.*

[1686] E-mail van Berkelmans aan onderzoekers van 6 juni 2013.

11.150 Van Boxtel schrijft verder dat Menzis de bevoorschotting zal beëindigen omdat Menzis niet meer de garantie heeft dat de AWBZ-gelden ook alleen aan AWBZ-zorg in Groningen en Gelderland ten goede komen, tenzij er een onafhankelijke (mede-)bestuurder wordt benoemd die er op kan toezien dat de AWBZ-gelden ook uitsluitend ten goede komen aan AWBZ-zorg:

> *Voor Menzis en haar Zorgkantoren staat voorop dat de zorgdienstverlening voor de burgers in onze concessiegebieden wordt geborgd. Op geen enkele wijze hebben wij de garantie dat middelen die wij verstrekken uitsluitend ten goede komen aan de AWBZ-zorg in Groningen en Gelderland. Dit vooral door de vorderingen tussen de werkmaatschappijen onderling, de verwevenheid van WMO- en AWBZ-middelen en de opeisbaarheid van bankschulden. Van Menzis en haar Zorgkantoren kan en mag niet worden verwacht dat wij nog publieke middelen ter beschikking stellen als niet zonder meer vaststaat dat dat geld uitsluitend voor de nog te leveren AWBZ zorg aan onze klanten wordt gebruikt. Dat betekent dat wij grote aarzelingen hebben om de eerder gemaakte afspraken over de vervroegde bevoorschotting gestand te doen. Wij kunnen hiermee slechts instemmen indien u de voorgenomen zachte landing in gesplitste bedrijven vergezeld laat gaan van uw bereidheid om een onafhankelijke (mede-)bestuurder toe te laten zien op de hierboven beschreven juiste aanwending van de AWBZ-middelen. Wij menen dat deze onafhankelijke bewindvoerder in gezamenlijk overleg tussen de staatssecretaris, de NZa en de betrokken zorgkantoren kan worden aangewezen. Deze persoon zou alle bevoegdheden moeten hebben om de genoemde publieke belangen ook daadwerkelijk te kunnen veiligstellen. Vanuit onze kant willen wij alle medewerking toezeggen om deze lijn nader uit te werken.*
>
> *Wij hopen dat u wilt begrijpen dat wij deze suggestie doen om het belang van de zorgvragende burgers veilig te stellen. Niet omdat wij geen vertrouwen zouden hebben in u als persoon.*
>
> *Zorgkantoor Haaglanden ondersteunt deze beleidslijn overigens. Deze brief sturen wij in afschrift aan de staatssecretaris van VWS en aan de voorzitter van de Raad van Bestuur van de NZa.*

11.151 Blijkens het verslag van de RvC-vergadering van 15 december 2008 heeft Agis positief gereageerd op het bericht dat Meavita zal worden ontvlochten. De NZa zou verbaasd hebben gereageerd en hebben geadviseerd om een tweezijdige steunaanvraag in te dienen.

11.152 Naar aanleiding van de e-mail van Laurey van 11 december 2008, is VWS de situatie bij Meavita scherp in de gaten gaan houden. Uit de verslagen van de RvC-vergaderingen van 15 en 17 december 2008 blijkt dat Laurey op 15, 16 en 17 december 2008 diverse gesprekken met VWS, de NZa en de zorgkantoren over de problemen bij Meavita voerde. De NZa en de zorgkantoren werden op 16 december 2008 bovendien bij VWS verwacht om te spreken over de situatie bij Meavita.

11.153 Volgens de NZa heeft er vanaf de e-mail van Laurey van 11 december 2011 bij de NZa en VWS "*een soort kentering in het vertrouwen*" in Meavita plaatsgevonden en is VWS zich vanaf dat moment steeds nadrukkelijker met Meavita gaan bemoeien.[1687] Ook VWS geeft aan dat het vertrouwen in de organisatie van Meavita in die periode steeds verder afbrokkelde, met name vanwege de wisselende cijfers en berichten over de haalbaarheid van het herstelplan.[1688]

11.154 Op 18 december 2008 brengt MNL het persbericht naar buiten dat Meavita wordt ontvlochten en gesplitst zal worden in drie afzonderlijke zorgondernemingen. Als reden voor de ontvlechting noemt het persbericht de aanhoudende slechte financiële situatie:

> *De aanhoudende slechte financiële situatie van Meavita Nederland nopen de organisatie tot deze stap. De fusies tot nu toe hebben onvoldoende kunnen bijdragen aan noodzakelijke besparingen. Verder heeft het concern onvoldoende tijdig kunnen inspelen op de snelle veranderingen in de markt waaronder de versobering van de AWBZ en de invoering van de WMO, die tot lagere opbrengsten leiden.*
>
> *Afgelopen jaar heeft de Raad van Bestuur ingrijpende maatregelen genomen om toch tot goede resultaten en aanpassing aan de snel gewijzigde marktcondities te komen. Dit pakket aan maatregelen vormt de basis voor de Steunaanvraag die medio 2008 bij de Nederlandse Zorg Autoriteit (NZA) is ingediend en voor een deel is gehonoreerd.*
>
> *Zeer recente financiële gegevens over 2008 geven nog steeds rode cijfers aan. Ook in 2009 zijn de vooruitzichten niet rooskleurig. De boogde positieve effecten van de getroffen maatregelen worden langzaam bereikt. "Ontvlechting van het concern is dus onze enige optie om de zorg aan de klanten te kunnen continueren", zegt Charles Laurey, voorzitter van de Raad van Bestuur van Meavita Nederland.*

(ii) Menzis en de Meavita Roadmap

11.155 Op 18 december 2008 schakelt Menzis Udink in als advocaat en adviseur. In het daarop volgende weekend schrijft Udink in opdracht van Menzis de notitie 'Meavita Roadmap'.[1689] In de Meavita Roadmap beschrijft Udink hoe de financiële en operationele problemen bij Meavita volgens hem zouden moeten worden aangepakt.

11.156 Udink adviseert Menzis in de Meavita Roadmap – kort gezegd – dat de betaling van vergoedingen zou moeten worden stopgezet om te voorkomen dat AWBZ-gelden naar 'oude' schulden zouden vloeien en de oplossing voor Meavita zou moeten worden gezocht via een vorm van stille bewindvoering (een bewindvoerder die

---

1687 Interview met Lagerwaard en Berkelmans van 13 juni 2012, p. 56.
1688 Interview met Boereboom en Van Essen van 22 juni 2012, p. 25 e.v.
1689 Interview met Udink van 27 maart 2012, p. 3.

toezicht houdt op de geldstromen, bestuurlijke bevoegdheden heeft en rapporteert aan zorgkantoren en VWS).

11.157 Een door onderzoekers aangetroffen memorandum (waarvan datum en auteur onbekend zijn en dat waarschijnlijk vlak na 18 december 2008 is opgesteld), bevat het op basis van de Meavita Roadmap volgens Menzis benodigde mandaat voor een dergelijke stille bewindvoerder / extra bestuurder:

> *Menzis heeft Meavita Nederland bij brief van 18 december 2008 laten weten dat de AWBZ-geldstroom is gestaakt, totdat een nieuwe functionaris met het juiste mandaat bij Meavita Nederland is aangesteld. Dit om de continuïteit van de zorg voor burgers in de relevante zorgkantoorregio's zeker te stellen. Daarnaast om te voorkomen dat nieuwe AWBZ-gelden voor andere doelen dan nieuwe AWBZ-zorg wordt ingezet. Hieronder is dit mandaat expliciet gemaakt.*
>
> *Mandaat voor de aan te stellen functionaris die een regime van stille bewindvoering bij Meavita zal uitvoeren.*
>
> 1. *Het mandaat van de nieuwe bestuurder (bewindvoerder) is er op gericht om de continuïteit van zorg te waarborgen, in het belang van de klanten, de lokale overheden, en zorgkantoren*
> 2. *Het mandaat omvat alle bestuurlijke en operationele bevoegdheden die nodig zijn om te waarborgen dat nieuwe AWBZ- gelden alleen gebruikt worden voor nieuwe AWBZ-zorg.*
> 3. *Het mandaat omvat verder alle operationele en bestuurlijke bevoegdheden om de acties 1 tot en met 4, beschreven in het document "Roadmap Meavita", uit te kunnen voeren.*
> 4. *De nieuwe bestuurder vormt een team met de huidige voorzitter raad van bestuur, de heer Charles Laurey. Zij vormen samen het bestuur van Meavita Nederland.*
> 5. *De nieuwe bestuurder kan een toegewijd team van specialisten inzetten, om deze acties tijdig en goed uit te kunnen voeren.*
> 6. *De nieuwe bestuurder werkt nauw samen met vakbonden en Ondernemingsraden om onrust bij de medewerkers zoveel mogelijk te voorkomen.*
> 7. *Mandaat geldt vanaf benoeming tot intrekking door de Raad van Commissarissen van Meavita Nederland.*
> 8. *De nieuwe bestuurder rapporteert aan de zorgkantoren, de NZa en de RvC van Meavita Nederland.*
> 9. *De nieuwe bestuurder is vrij alle door hem gewenste onderzoeken te (doen) verrichten.*
>
> *Omdat de AWBZ-geldstroom door ons inmiddels is stilgelegd, is er haast bij de benoeming van deze nieuwe bestuurder. Voor Menzis is van cruciaal belang dat dit mandaat en de bijbehorende roadmap en benoeming gesteund wordt door de NZa en de staatsecretaris van VWS. Bij voorkeur geldt dit ook voor de meest betrokken vakbonden en*

ondernemingsraad. De benoeming moet gebeuren door de Raad van Commissarissen van Meavita Nederland. Deze draagt zorg voor de betaling van het team vanuit de AWBZ-gelden, op instructie van de zorgkantoren.

(iii) Rol van de Staatssecretaris

11.158 Op 19 december 2008 informeert de Staatssecretaris de Tweede Kamer over de situatie bij Meavita. In haar brief geeft de Staatssecretaris aan dat ze sinds 11 december 2008 zeer nauwlettend in de gaten houdt en dat ze zich daarover zeer frequent laat informeren. Verder geeft de Staatssecretaris aan dat er een onafhankelijk onderzoek noodzakelijk is naar de situatie waarin MNL verkeert en dat de zorgkantoren, in overleg met MNL, een onafhankelijke partij of persoon zullen voordragen die het vertrouwen van de NZa en VWS geniet, om zicht te houden op de continuïteit van de zorg, de rechtmatige aanwending van AWBZ-gelden, het saneringsproces en het onderzoek. De Staatsecretaris geeft de Tweede Kamer ten slotte aan dat de situatie bij Meavita een daadkrachtige inspanning vraagt om de continuïteit van de zorg voor cliënten te borgen en dat, als de continuïteit van de zorg in het geding komt, zij niet zal aarzelen met gebruikmaking van alle ten dienste staande mogelijkheden de nodige stappen te nemen.[1690]

11.159 Per brief van 19 december 2008 verzoekt de Staatssecretaris de NZa uitdrukkelijk om haar van alle ontwikkelingen op de hoogte te blijven houden en haar onverwijld te informeren indien de continuïteit van de zorg in gevaar zou komen. Aanvullend spreekt de Staatsecretaris haar steun uit voor de eis van Menzis dat er namens VWS, de NZa en de zorgkantoren een onafhankelijke bestuurder / bewindvoerder bij MNL wordt benoemd. De onafhankelijke partij of persoon moet volgens de Staatsecretaris zicht houden op de continuïteit van zorg, de rechtmatige aanwending van gelden, het saneringsproces en de onderzoeken naar liquiditeit en de algehele financiële positie.

11.160 In de brief verzoekt de Staatsecretaris de NZa verder om de zorgkantoren te wijzen op hun verantwoordelijkheid en te informeren dat na overleg tussen de NZa en de zorgkantoren is besloten dat de zorgkantoren, in overleg met MNL, een onafhankelijke partij of persoon zullen voordragen om toezicht bij Meavita te houden:

Ik heb de NZa verzocht om in het kader van haar toezicht op de zorgkantoren de betrokken zorgkantoren te wijzen op hun verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de zorg en een rechtmatige besteding van AWBZ-gelden. Tevens heb ik de NZa verzocht mij van alle ontwikkelingen op de hoogte te houden. De NZa heeft vervolgens contact gezocht met de zorgkantoren. De zorgkantoren zullen, in overleg met Meavita Nederland, een onafhankelijke partij of

---

1690 Brief staatssecretaris aan Tweede Kamer van 19 december 2008, TK 2008-2009, 26 631, nr. 290.

persoon voordragen, die het vertrouwen geniet van de NZa en VWS, om zicht te houden op de continuïteit van de zorg, de rechtmatige aanwending van AWBZ-gelden, het saneringsproces en de bovengenoemde onderzoeken. In een brief van het zorgkantoor Menzis, mede namens het zorgkantoor Haaglanden, hebben deze zorgkantoren aangedrongen op het bij Meavita Nederland aanstellen van een onafhankelijke partij of persoon. Halverwege januari zal door deze onafhankelijke partij worden gerapporteerd.

(iv) Onderhandelingen MNL en Menzis

11.161 Tijdens de eerstvolgende RvC-vergadering geven de door Meavita ingeschakelde advocaten Van Hees en Harmsen van Stibbe, op 23 december 2008 een presentatie over de Meavita Roadmap en de ontvlechtingsplannen van Meavita. Daarin wijzen zij er op dat MNL bij de reorganisatie van het Meavita-concern en de besluitvorming in ieder geval rekening moet houden met de volgende belangen:

- continuïteit van de zorgverlening (de cliënten),
- werkgelegenheid (het personeel), en
- nakoming van verplichtingen (de schuldeisers).

11.162 Van Hees en Harmsen wijzen de RvC er verder op dat het voortbestaan van Meavita als zodanig geen zelfstandig belang is en dat de Meavita Roadmap zoals deze door Udink voor Menzis was geschreven, zal leiden tot (i) het faillissement van MNL, (ii) discontinuïteit, en (iii) aansprakelijkheidsrisico's voor bestuurders en commissarissen. Volgens Van Hees en Harmsen zou Meavita inderdaad ontvlochten moeten worden, maar zouden er ter bescherming van het continuïteitsbelang aanvullende maatregelen getroffen moeten worden in de vorm van de oprichting van nieuwe stichtingen.

11.163 Uit het verslag van de RvC-vergadering van 23 december 2008 blijkt dat Laurey die dag met Menzis heeft gesproken, dat hij naar aanleiding van het voorstel van Menzis tot benoeming van een stille bewindvoerder het volgende tegenvoorstel heeft gedaan, en dat de RvC daarmee tijdens de vergadering vervolgens unaniem instemt:

- de herstructurering van Meavita vindt plaats door de ontvlechtingscockpit onder leiding van Laurey;
- de zorgkantoren houden toezicht op het proces en krijgen daarom twee zetels in de RvC;
- de zorgkantoren wijzen één vertegenwoordiger aan die zal plaatsnemen in de ontvlechtingscockpit; en

- besluitvorming in de RvC vindt plaats op basis van een 'blocking minority'.

11.164 Een dag later, op 24 december 2008, vindt er opnieuw een overleg plaats tussen MNL en Menzis, waarbij Menzis ook zorgkantoor Agis vertegenwoordigt. Van de zijde van MNL zijn Laurey, Hermans en Harmsen aanwezig. Van de zijde van Menzis nemen Van Boxtel, Leerink (lid RvB Menzis) en Udink aan het gesprek deel.

11.165 Tijdens deze bespreking bespreken partijen dat Menzis de bevoorschotting zal hervatten onder de voorwaarde dat Udink deel zal gaan uitmaken van de ontvlechtingscockpit die de ontvlechting van Meavita zal begeleiden. Hiernaast zouden er – in lijn met het eerdere tegenvoorstel van Laurey – twee leden van de RvC van Meavita moeten aftreden en in hun plaats twee tijdelijk en door Menzis aan te wijzen personen als commissaris worden benoemd. Besluitvorming in de RvC zou bovendien moeten plaatsvinden op basis van een *'blocking minority*', hetgeen betekent dat altijd één van de door Menzis aangewezen commissarissen voor een besluit moet zijn.

11.166 MNL stuurt dezelfde dag een set door PwC (met input van MNL) opgestelde cijfers voor de Jaarrekening 2007, het verwachte resultaat 2008 en de liquiditeitsprognose 2009 aan Menzis en VWS. Uit deze cijfers blijkt dat Meavita in ieder geval tot en met de maanden december 2008 en januari 2009 aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Verder blijkt uit de cijfers dat het verwachte concernresultaat over 2008 € 23 mln negatief bedraagt en dat de in het herstelplan opgenomen *mid-case* scenario (negatief € 12 mln) te ambitieus is gebleken. In het negatieve resultaat van € 23 mln is, aldus PwC, voor een bedrag van circa € 8 miljoen aan incidentele baten (boekwinst op verkopen onroerend goed) begrepen. Het operationele resultaat bedraagt derhalve € 31 mln negatief.[1691]

11.167 Naar aanleiding van deze bespreking gaat VWS er op 24 december 2008 vanuit dat de continuïteit van de zorg voorlopig gewaarborgd is. In een interne e-mail schrijft Van Bennekom (directeur Langdurige Zorg van VWS) aan Boereboom (met een "cc" aan de Staatssecretaris) op 24 december 2008:

> *Loek Hermans heeft vanmorgen gebeld en Meavita is er uit met de zorgkantoren. Ze hebben een gezamenlijk plan, dat we volgende week krijgen. De continuïteit van de zorg is voorlopig gewaarborgd. Ik heb dit nog bij Bas Leerink gecheckt en het klopt; Menzis houdt het de komende week nauwlettend in de gaten. Ik heb alles met Jet* [Bussemaker, Staatssecretaris] *kortgesloten en we hebben een bespreking gepland op 6 januari om 11 uur; waarover je een e-mail hebt ontvangen. De liquiditeitsbegroting is nog niet binnen, maar is*

1691 Brief PwC aan MNL van 24 december 2008, p. 3 en 4.

vandaag wel beschikbaar. Echter, het document kon niet voor 16 uur bij VWS zijn en zal daarom per post worden verstuurd.

11.168 De Staatssecretaris schrijft hierover op 17 februari 2009 aan de Tweede Kamer:

Voor de kerst van 2008 heeft Meavita aan de betrokken zorgkantoren en aan mij aangegeven dat Meavita in ieder geval in de maanden december 2008 en januari 2009 aan haar betalingsverplichtingen kon voldoen. Dit gaf alle betrokkenen enige tijd om gezamenlijk naar een oplossing te zoeken. Ik heb dit ook zo gemeld tijdens het spoed Algemeen Overleg over Meavita op 29 januari jl.

11.169 Op 31 december 2008 stellen Meavita en Menzis in een gezamenlijke brief VWS en de NZa formeel van de afspraken op de hoogte. In het slot van de brief wordt verzocht om de gemaakte afspraken met betrekking tot de benoeming van Udink te ondersteunen met een aanwijzing. Uit een brief die Menzis dezelfde dag mede namens Zorgkantoor Haaglanden aan VWS en de NZa stuurt, blijkt dat de benoeming van Udink bedoeld is ter uitvoering van de toezegging van de Staatssecretaris aan de Tweede Kamer per brief van 19 december 2008 dat het onderzoek door een onafhankelijk persoon zal worden gedaan. Leerink geeft in zijn brief verder aan dat Menzis en Zorgkantoor Haaglanden met de NZa en VWS zou willen spreken over de voorwaarden waaronder de zorgkantoren menen dat de continuïteit van de zorg kan worden geborgd. Van Menzis en Zorgkantoor Haaglanden kan, aldus de brief van Menzis, zonder comfort dat de gevolgen van het weglekken van AWBZ-gelden naar oude schulden of te hoge zorglasten van Meavita voor de zorgkantoren geen nadelige gevolgen hebben, geen doorbetaling van AWBZ-gelden worden verlangd en kan er geen sprake zijn van voortgezette zorg.

11.170 Uit een brief van 31 december 2008 van Agis aan de Staatssecretaris en de NZa volgt dat Agis de acties van Menzis en de met Meavita gemaakte afspraken over de benoeming van Udink en de twee nieuwe commissarissen niet steunt en zich wil blijven richten op de noodscenario's in het kader van de benodigde continuïteit van de zorg:

Gezien de taakstelling van de zorgkantoren achten wij het evenwel niet correct, dat er bestuurlijke dan wel toezichthoudende verantwoordelijkheden in zorgorganisatie worden ingevuld door (vertegenwoordigers van) de zorgkantoren.

Zoals afgesproken op 16 december 2008, hebben wij ons gericht op de noodscenario's voor onze regio's en hebben we nu zicht op datgene wat nodig is om de continuïteit van de zorg te waarborgen.

11.171 Udink neemt vervolgens voor het eerst op 5 januari 2009 deel aan een bijeenkomst van de zogeheten ontvlechtingscockpit.[1692]

(v) Gesprekken tussen MNL, VWS, NZa en de zorgkantoren

11.172 Een dag later, op 6 januari 2009, vindt een overleg plaats tussen MNL, VWS (inclusief de Staatssecretaris), de NZa en de betrokken zorgkantoren (Menzis, Haaglanden en Agis). Tijdens dit overleg wordt besproken dat Meavita uiterlijk op 19 januari 2009 een plan aan VWS, de NZa en de betrokken zorgkantoren moet opleveren, waarin staat hoe de organisatie zal worden ontvlochten, wat de financiële en personele gevolgen zijn van de ontvlechting en welke zorginhoudelijke ideeën/concepten zullen worden nagestreefd. Uit een interne e-mail van VWS blijkt dat hierbij is besproken dat in het plan een onderscheid gemaakt moet worden tussen de WMO- en de AWBZ-zorg. Het plan zal bovendien moeten aangeven welke stappen MNL de komende maanden zal ondernemen om de continuïteit van zorg te waarborgen. Na 19 januari 2009 zouden de NZa, VWS en de zorgkantoren dan moeten beslissen of het plan van aanpak vertrouwen geeft in de continuïteit van de zorg om door te gaan met de vervroegde bevoorschotting en om keuzes te kunnen maken over de verdere route en organisatorische aanpak.[1693]

11.173 Tijdens het overleg op 6 januari 2009 geven de zorgkantoren aan dat de gewijzigde feiten en omstandigheden hen aanleiding geven om de bevoorschotting aan Meavita te staken. Op 7 januari 2009 schrijft de NZa aan de zorgkantoren dat zij het in verband met de toezegging van Meavita om op 19 januari 2009 een nieuw herstelplan voor te leggen, op prijs zou stellen als de zorgkantoren met het oog op de continuïteit van de zorgverlening in ieder geval tot 19 januari 2009 blijven bevoorschotten op een wijze die een doelmatige en rechtmatige uitvoering van de AWBZ zoveel mogelijk borgt. Op deze wijze zullen, volgens de NZa, alle verantwoordelijke partijen in staat zijn te zoeken naar een goede oplossing voor de ontstane problemen met waarborging van de continuïteit van de zorgverlening.[1694]

11.174 Udink meldt vervolgens in de ontvlechtingscockpit op 7 januari 2009 dat de zorgkantoren hebben besloten om per twee weken vooraf te bevoorschotten. Daarnaast benadrukt hij het belang van een goed en betrouwbaar plan voor de ontvlechting. Volgens Udink is de regie namelijk niet meer (helemaal) in handen van Meavita en zou de regie meer komen te liggen bij externe partijen en niet meer bij Meavita zelf.[1695]

1692 Kort verslag ontvlechtingsbijeenkomst op 5 januari 2009 in Amersfoort.
1693 Interne e-mail VWS van Soons aan Van Bennekom van 6 januari 2009.
1694 Brief van de NZa aan de zorgkantoren Agis en CZ van 7 januari 2009.
1695 Kort verslag ontvlechtingsbijeenkomst op 7 januari 2009 in Amersfoort.

11.175 Uit stukken van VWS blijkt dat VWS, de NZa en de zorgkantoren vanaf deze periode bezig zijn met noodscenario's. Zo worden onder andere de mogelijkheden onderzocht voor het oprichten van nieuwe stichtingen waarin de zorg ondergebracht kan worden indien Meavita het niet zou redden. Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn N.V. (**Pels Rijcken**), het kantoor van de Landsadvocaat, is hierbij als adviseur van VWS betrokken.

11.176 De NZa omschrijft haar samenwerking met VWS in die periode als intensief omdat de Staatssecretaris zich ernstig zorgen maakte over de continuïteit van de zorg door de problemen bij Meavita:[1696]

> *Eéntje van intensieve samenwerking. De Staatssecretaris was ongelooflijk bezorgd en zij wilde de vinger aan de pols houden, zodat ze per dag wist hoe het er voor stond. We waren in die periode heel erg bezorgd, want ieder moment kon Meavita omvallen. Iedereen was heel erg beducht voor het feit, als ze failliet zouden gaan, dat er dan een gat in Groningen en in Den Haag zou ontstaan. Daar was de Staatssecretaris ontzettend beducht voor, die wilde dat absoluut voorkomen. Er is toen ook gezegd van: "we moeten een alternatief hebben, want als ze omvallen moeten we iets hebben wat een doorstart kan zijn."*

11.177 Op 12 januari 2009 vragen Van Kampen en Blom namens resp. de COR en de CCR per brief (en in overleg met Laurey) aan de Staatssecretaris om garanties te verstrekken voor de continuïteit van de zorg en de nieuw op te richten stichtingen.

11.178 Op dezelfde dag komt in Amersfoort de ontvlechtingscockpit weer bijeen, waarbij (onder andere) al wordt gesproken over de afwikkeling van MNL:[1697]

> *Begroting concern 2009 is besproken tussen Charles* [Laurey] *en Henny Coppens* [concerncontroller]. *Principe afspraak is dat Meavita Nederland per 31-12-2009 ophoudt te bestaan. Medewerkers met tijdelijke contracten stoppen z.s.m. hun activiteiten (op basis van inzichten tot nu toe zullen de meeste kosten doorlopen tot 1-10-2009 met een aantal uitzonderingen). Met de bonden wordt overleg gevoerd over een sociaal plan (waar worden vaste medewerkers herplaatst en hoe worden kosten gefinancierd m.b.t. verplichtingen t.o.v. vorige bestuurders).*

11.179 Over de rol van VWS, de NZa en de zorgkantoren bij de problemen van Meavita schrijft Laurey op 13 januari 2009 aan de RvC:

1696 Gespreksverslag NZa, Lagerwaard, p. 70. Op 9 januari 2009 vindt er nog een overleg tussen VWS en de NZa over de situatie bij Meavita plaats (brief van de Staatssecretaris aan de Tweede Kamer van 17 februari 2009, Bijlage 1: overzicht data Meavita).

1697 Kort verslag ontvlechtingsbijeenkomst op 12 januari 2009 in Amersfoort.

> *Er wordt in het Haagse naar de waarneming van Loek en mij op vele borden geschaakt om tot een "geconditioneerde en controlled" oplossing te komen voor Meavita. Betrokken zijn VWS, NZA, De landsadvocaat en de drie Zorgkantoren. Ons toegevoegde lid aan het ontvlechtingsteam de heer Udink neemt regelmatig aan het overleggen aldaar deel. Via hem worden we onder meer gebriefed. Ook zijn er met name via Loek contacten met Frank de Grave NZA en Boereboom DG Langdurige Zorg.*[1698]

Laurey schrijft verder dat "*men*" Meavita niet failliet wil laten gaan maar wel de greep op de organisatie wil vergroten:

> *Een tussenbalans:*
>
> *"men wil ons niet failliet laten gaan"; wel wil men de greep op ons bedrijf versterken. Men wacht op ons Ontvlechtingsplan waarbij men (desgevraagd) hulp wil bieden om dat uit te voeren. Dat speelt ook in op ons verzoek d.d. 11 december 2008 richting Staatssecretaris om ons politiek en financieel bij de ontvlechting te helpen.*

11.180 Uit de e-mail volgt verder dat er via de advocaten van het kantoor van de Landsadvocaat aan een nieuwe juridische structuur wordt gewerkt:

> *Er wordt gewerkt achter de schermen via de Landsadvocaat aan een nieuwe juridische structuur waar per 1.2.2009 (?) alle activa en passiva naar toe worden overgeheveld. De lopende exploitatie wordt in die nieuwe rechtspersonen voortgezet.*

11.181 VWS verklaart in het interview met onderzoekers dat de Staatsecretaris een faillissement van Meavita wilde voorkomen, maar dat zij langzaamaan wel begon te beseffen dat een faillissement een reële optie was.[1699] In dit verband vindt er op 14 januari 2009 overleg plaats tussen VWS, de NZa en de zorgkantoren over het alternatieve scenario waarbij er nieuwe stichtingen zullen worden opgericht. De zorgkantoren hebben daarmee op 15 januari 2008 ingestemd.

11.182 Uit een intern memo van de Staatssecretaris aan de Minister van VWS van 16 januari 2009 blijkt dat zij van mening is dat VWS de keuze moet maken om (i) akkoord te gaan met de plannen van Meavita, of (ii) er voor moet kiezen om een alternatief scenario uit te werken waarbij de continuïteit van de zorg voorop staat (en niet de continuïteit van de instelling), zonder precedentwerking dat de overheid altijd een oplossing biedt bij zorginstellingen in problemen:[1700]

> *De Raad van Bestuur ziet de oplossing in het ontvlechten van de organisatie. Het ziet er echter naar uit dat zij verwacht dat de*

1698 E-mail Laurey aan RvC 13 januari 2009, 21.43 uur.
1699 Interview met Boereboom en Van Essen van 22 juni 2012.
1700 Memorandum Staatssecretaris aan minister ten behoeve van de ministerraad op 16 januari 2009.

NZa/VWS de schulden die overblijven (zo'n 60 mln) zal betalen. Daarom wordt er in overleg met zorgkantoren en de NZa gewerkt aan een andere oplossing waarbij de continuïteit van zorg voorop staat en we toe willen naar een construct dat ook in de toekomst toegepast kan worden zonder precedentwerking dat de overheid altijd een oplossing biedt bij zorginstellingen in problemen.

11.183 Dezelfde dag, op 16 januari 2009, vindt er op uitnodiging van de Staatssecretaris overleg plaats tussen VWS en de COR en CCR plaats over de situatie bij Meavita.[1701]

11.184 Tijdens de RvC-vergadering van 17 januari 2009 geeft Laurey een korte update van de gesprekken die hij ondertussen voert met de banken (BNP Paribas en Rabobank) en over de behoefte van Meavita aan financiële middelen voor de uitvoering van het ontvlechtingsplan.

(vi) Ontvlechtingsplannen Boer & Croon

11.185 Op 19 januari 2009 stuurt Laurey VWS het ontvlechtingsplan van Meavita, dat hij heeft laten opstellen door Boer & Croon (**B&C**), inclusief een toelichting van eigen hand. Laurey verklaart in zijn interview dat hij al ergens medio december 2008 contact met B&C had opgenomen over de ontvlechting en dat hij B&C ergens tussen 10 december en kerst 2009 had gevraagd om tot een waardebepaling van de onderdelen van Meavita te komen om de onderdelen in de verkoop te kunnen zetten.[1702] Laurey geeft in zijn toelichting bij het ontvlechtingsplan aan dat B&C zijn visie deelt dat ontvlechting de beste garanties biedt voor de continuïteit van de zorgactiviteiten en de werkgelegenheid. In zijn aanbiedingsbrief geeft Laurey tevens aan dat Meavita wel nog behoefte heeft aan € 21 mln steun (€ 12 mln negatieve waardecompensatie van Meavita West en € 9 mln liquiditeit voor TZG).

11.186 B&C komt in het ontvlechtingsplan onder andere tot de (algemene) conclusies dat MNL (i) in ernstige financiële problemen verkeert, (ii) de bestuurlijke situatie instabiel is, en (iii) de fusie niet de verwachte resultaten heeft gebracht. Met betrekking tot de verschillende werkmaatschappijen komt B&C tot de volgende conclusies:

- Meavita West kampt met grote verliezen (als gevolg van een verlieslatend WMO-contract, gebrekkige administratieve organisatie/onrechtmatige productie in de AWBZ, bovenmatige inzet van uitzendkrachten en een hoge kostenbasis) met als resultaat een toenemend negatief eigen vermogen.

1701 Verslag RvC-vergadering 17 januari 2009.

1702 Interview met Laurey van 20 maart 2012, pagina 25. Op de RvC-vergadering van 17 december 2009 is hiermee ingestemd.

Diverse risico's vergoten de kans dat Meavita West in de loop van 2009 in liquiditeitsproblemen komt;

- TZG toont negatieve resultaten, met name als gevolg van AWBZ-thuiszorg. In de huidige situatie kan TZG in de loop van het eerste kwartaal 2009 niet langer aan haar verplichtingen voldoen;

- Sensire realiseert zwarte cijfers, maar zal acties moeten ondernemen om dit in de toekomst te blijven behalen. Sensire ken geen liquiditeitsproblemen of substantiële problemen met de vermogenspositie; en

- Vitras/CMD beschikt voorlopig over voldoende middelen maar het vermogen zal in 2009 € 4 mln negatief zijn. Sterke concurrentie en beperkte schaalgrootte leiden tot een verlieslatend Vitras/CMD.

11.187 Op basis van de voorgaande analyse komt B&C vervolgens tot de conclusie dat ontvlechting van het concern (waarbij de verschillende werkmaatschappijen zelfstandig verder gaan) inderdaad de beste oplossing lijkt. Volgens B&C zijn er veel argumenten voor de ontvlechting en geen obstakels. B&C adviseert wel een fusie tussen Sensire en Vitras/CMD (die dan via Livelife de ledenorganisaties zouden meenemen). De redenen hiervoor zijn, aldus B&C:

- *Sensire en Vitras/CMD zullen fuseren en nemen via Livelife de ledenorganisaties mee. Sensire is als één van de grootste ouderenorganisaties in Nederland in staat gebleken goed op gewijzigde omstandigheden te kunnen inspelen.*

- *Vitras heeft onvoldoende schaalgrootte om zelfstandig te opereren. De omzet zal de komende jaren verder afnemen (afstoten verlieslatende WMO-omzet) waardoor de overhead te zwaar drukt.*

- *Vitras/CMD en Sensire hebben een gezamenlijke succesvolle historie en werken al samen in de backoffice. Door volledige samenvoeging onder één leiding is een forse besparing op overhead mogelijk. Aan de voorkant zullen de eigen labels blijven bestaan. Sensire heeft geïnvesteerd in Livelife als nieuwe ledenorganisatie. In de nieuwe combinatie zal Livelife alle bestaande leden bedienen.*

- *Onderzocht dient te worden of alle activiteiten in de nieuwe combinatie moeten worden behouden. Mogelijk passen het consultatiebureau en het algemeen Maatschappelijk werk van Vitras/CMD minder goed in de nieuwe portfolio.*

- *De indicatieve opbrengst van de voorgestelde transactie is neutraal: de negatieve adh-waarde van Meavita West wordt gecompenseerd door de positieve waarde van TZG en*

Wielborgh. Dit impliceert dat het eigen vermogen na de transacties gelijk is aan het huidige vermogen van het 'kernbedrijf'.

11.188 Na de ontvlechting zal volgens het plan van B&C dan een kernbedrijf resteren dat zou bestaan uit een volledig gefuseerd Sensire en Vitras/CMD (en Livelife).[1703] Alle overige werkmaatschappijen (Meavita West, TZG) en participaties (Meavita Participaties) zouden moeten worden afgestoten om het kernbedrijf (Sensire en Vitras/CMD) te versterken. MNL zou dan ontmanteld kunnen worden. De redenen hiervoor waren volgens B&C:

- *Meavita West: de activiteiten zijn zwaar verlieslatend al is een herstelplan ingezet. Gezien de huidige vermogens- en liquiditeitspositie van de werkmaatschappij is zij niet in staat zelfstandig voort te bestaan.*

- *Thuiszorg Groningen: de problematiek bij TZG is zeer acuut. Hoewel de WMO-activiteiten een kleine winst laten zien is TZG op basis van het huidige systeem van de AWBZ alsmede de overhead en kostenstructuur niet in staat zelfstandig te opereren.*

- *MNL Participaties: zal in zijn geheel worden ontmanteld. De deelnemingen Wielborg en Hulpmiddelencentrum Groningen en haar belang in HCNON zullen worden verkocht. Livelife zal worden overgedragen aan Sensire. De overige entiteiten zijn veelal leeg en zullen financieel worden afgewikkeld.*

- *MNL: zal worden ontmanteld. De voorzitters RvB en RvC zullen de bestuurlijke organisatie vormen van het nieuwe kernbedrijf (Sensire en Vitras/CMD). De resterende activiteiten en verplichtingen zullen worden afgewikkeld.*

11.189 Op basis van de *Discounted CashFlow*-methode komt B&C in haar rapport verder tot een indicatieve waardebepaling van de werkmaatschappijen van Meavita West, TZG, Sensire, Vitras/CMD en Meavita Participaties.

11.190 Uit een brief van de Staatsecretaris aan de Tweede Kamer van 17 februari 2008 blijkt dat het ontvlechtingsplan van MNL / B&C van 19 januari 2009 de betrokken partijen (VWS, NZa en zorgkantoren) onvoldoende vertrouwen gaf dat "de omslag" bij Meavita kon worden gemaakt:

Meavita heeft vervolgens in een plan van 19 januari een route naar defusie beschreven. De onderbouwing van het plan gaf de betrokken partijen echter geen vertrouwen dat de omslag kon worden gemaakt naar een exploitatie die voor cliënten en medewerkers op langere

---

1703 Boer & Croon rapport "Meavita Nederland Ontvlechtingsplan" 19 januari 2009.

termijn zekerheid zou bieden op continuïteit van de zorg. Bovendien was onvoldoende onderbouwd hoeveel financiële steun nodig zou zijn om het plan te laten slagen, alsmede waarvoor deze middelen zouden worden aangewend.

(vii) Oprichting van nieuwe stichtingen en de overdracht van zorgactiviteiten

11.191 Uit een intern memorandum van MNL (het is onduidelijk van wie het memorandum afkomstig is en aan wie het is gericht) blijkt dat er op 20 januari 2009 een overleg heeft plaatsgevonden tussen VWS, de NZa en Meavita en dat er tijdens deze bespreking is besloten om door te gaan met de ontvlechting van het concern, maar dat er door MNL – in lijn met hetgeen Harmsen in een eerder stadium had geadviseerd – ook nieuwe stichtingen zouden worden opgericht die zorg zouden moeten dragen voor de continuïteit van zorg.[1704] Binnen de nieuwe (kennelijk tijdelijke) stichtingen zouden de benodigde saneringen kunnen plaatsvinden, waarna de zorgactiviteiten geheel of gedeeltelijk zouden kunnen worden doorverkocht indien dat wenselijk of nodig zou blijken. De opbrengsten uit de verkoop zou ten goede moeten komen aan de crediteuren van het oude Meavita. Over de kosten van de noodzakelijke saneringen is in het memorandum niets bepaald.

11.192 De reden om tot oprichting van nieuwe stichtingen over te gaan is gelegen in het feit dat, aldus de Staatssecretaris in haar brief aan de Tweede Kamer van 17 februari 2009, medio januari 2009 duidelijk is geworden dat de continuïteit van de zorg op korte termijn in gevaar zou komen:

Inmiddels werd medio januari, mede op basis van gesprekken met zorgkantoren en de NZa en een liquiditeitsanalyse, duidelijk dat de continuïteit van zorg en huishoudelijke hulp op korte termijn in gevaar zou zijn. Tevens waren er aanwijzingen dat als Meavita op korte termijn zou defuseren op een wijze zoals omschreven in haar defuseringsplannen de kans op faillissement voor enkele onderdelen van Meavita aanmerkelijk zou toenemen. Op dat moment was er geen afdoende oplossing voor het waarborgen van de continuïteit van zorg voorhanden. Gedurende het opstellen van het plan door Meavita is – voor wat betreft de AWBZ – door de zorgkantoren en VWS verkend onder welke omstandigheden en onder welke voorwaarden een plan van Meavita ondersteund zou kunnen worden en heeft de NZa in dit kader een uiteenzetting gegeven van haar bevoegdheden en regelgeving. Duidelijk was dat er rust en ruimte gecreëerd moeten worden om orde op zaken te kunnen stellen. Vanuit dit perspectief ontstond het idee om de defusie van Meavita te ondersteunen met aanvullende maatregelen. [...] De aanvullende maatregelen hielden in dat er nieuwe stichtingen zouden komen. De nieuwe stichtingen zouden, in geval het risico op acute discontinuïteit van zorg (en eventueel huishoudelijke hulp) nog groter zou worden, alle activiteiten van Meavita overnemen en de

---

1704 Memorandum 'Meavita: continuïteit van zorg gewaarborgd'.

medewerkers in dienst nemen. Deze stichtingen zouden in beginsel tijdelijk bestaan en niet belast worden met de schulden van Meavita. Na oprichting zouden de stichtingen waar nodig saneren en trachten de activiteiten en de activa voor een marktconforme prijs te verkopen dan wel zichzelf uit te kopen. De daarmee te realiseren koopsom zou na aftrek van kosten van de stichtingen ten gunste komen van de crediteuren van Meavita. Zo zouden de rechten van crediteuren gerespecteerd worden. Het onderbrengen van de activiteiten van Meavita in nieuwe stichtingen zou de benodigde tijd en rust creëren om orde op zaken te stellen.

11.193 Op zaterdag 24 januari 2009 wordt de ontvlechting en de oprichting van nieuwe stichtingen vervolgens besproken in de vergadering van de RvC. Uit een e-mail van Van Hees van 27 januari 2009 aan Laurey en Hermans, waarin hij de achtergrond van de vergadering, de besluitvorming tijdens de vergadering en de ontwikkelingen na de vergadering toelicht, volgt dat de RvC tijdens deze vergadering heeft ingestemd met de oprichting van nieuwe stichtingen. In de stichtingen zouden, op basis van het voorstel van VWS, de lopende activiteiten worden ondergebracht en de vergoedingen daarvoor zouden ook aan de nieuwe stichtingen worden ontvangen. De nieuwe stichtingen zouden bovendien de opdracht krijgen om de lopende activiteiten aan derden over te dragen. Meavita zou van die nieuwe stichtingen een huurvergoeding voor het gebruik van de activa en een vergoeding bij verkoop van de activa ontvangen. De huuropbrengst zal daarnaast marktconform zijn en de verkoopopbrengst van de activa zal minimaal de liquidatiewaarde bedragen. Meavita zal de ontvangen bedragen vervolgens gebruiken om haar schuldeisers zoveel mogelijk te voldoen.

11.194 Op basis van deze uitgangspunten heeft de RvC, aldus Van Hees in zijn e-mail, geconstateerd dat in het voorstel de continuïteit van de zorg gewaarborgd wordt en dat het voorstel ook tegemoet komt aan de belangen van de werknemers omdat alle arbeidscontracten bij een overdracht van de activiteiten aan de nieuwe stichtingen mee overgaan. Tot slot zal het belang van de schuldeisers niet worden geschaad, mits gegarandeerd wordt dat Meavita tenminste de liquidatiewaarde van de activa ontvangt. Onder de voorwaarde dat de overdracht zodanig vorm wordt gegeven dat de schuldeisers door de overdracht niet worden benadeeld, hebben de RvB en de RvC met het voorstel van VWS ingestemd.

11.195 Uit de e-mail van Van Hees volgt verder dat MNL eerder niet akkoord is gegaan met de eis van Menzis dat MNL de garantie zou geven dat vergoedingen uitsluitend zouden worden gebruikt ter dekking van de lopende kosten van de zorgverlening. De belangen van de schuldeisers zouden hierdoor worden geschaad en bovendien zouden schuldeisers, aldus Van Hees, verhaalsmaatregelen tegen MNL nemen indien vorderingen onbetaald zouden blijven. Om dezelfde reden is MNL niet akkoord gegaan met de aanstelling van een 'stille bewindvoerder' die erop zou moeten toezien dat ontvangen gelden uitsluitend voor lopende kosten van de

zorgverlening zouden worden aangewend, zoals in de Meavita Roadmap van Udink was beschreven.

11.196 Uit de e-mail van Van Hees volgt ten slotte dat er op zondag 25 januari 2009 nog diverse contacten zijn geweest tussen Meavita en VWS en dat er bij VWS overleg heeft plaatsgevonden met het kantoor van de Landsadvocaat.

11.197 In een brief van 26 januari 2009 aan de Staatssecretaris bevestigen Laurey en Hermans dat de RvC de door Meavita, VWS, de NZa en de zorgkantoren "*uitgewerkte oplossingsrichting, waarbij sprake is van overdracht van activiteiten en personeel naar door ons spoedig op te richten stichtingen*" volledig te ondersteunen omdat dit de beste waarborg biedt om de continuïteit van de zorg voor de cliënten van Meavita en de werkgelegenheid voor de medewerkers veilig te stellen. In de brief geven Laurey en Hermans aan dat de RvC op grond van wet- en regelgeving vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid als toezichthoudend orgaan van MNL erop zal toezien dat de belangen van de huidige crediteuren als gevolg van de gekozen oplossingsrichting niet worden geschaad. Ten slotte spreken Laurey en Hermans hun waardering uit voor de inspanningen van VWS, de NZa en de zorgkantoren ten behoeve van de continuïteit van de zorg en de werkgelegenheid voor de medewerkers van Meavita.

11.198 Dezelfde dag, op 26 januari 2009, belt Bouma (advocaat bij het kantoor van de Landsadvocaat), namens VWS met Van Hees over een eventueel nieuw scenario. In de e-mail van Van Hees aan Laurey en Hermans van de volgende dag staat hierover dat Bouma het voorstel deed dat MNL eerst in staat van faillissement zou worden verklaard en dat vervolgens de activiteiten en activa door de curator vanuit de boedel aan nieuwe stichtingen zouden worden overgedragen. Van Hees heeft hier namens MNL afwijzend op gereageerd, met name omdat volgens hem de belangen van de werknemers en schuldeisers van MNL hierdoor zouden worden benadeeld:

> *De curator in het faillissement zal immers al het overbodige personeel direct opzeggen op de wettelijke opzegtermijn van 6 weken zonder enige afvloeiingsregeling te hoeven treffen. Crediteuren zouden niet meer ontvangen dan de liquidatiewaarde en zouden geen mogelijkheid hebben om een hogere waarde te ontvangen, welke kans zij ingevolge het door de RvC en RvB van Meavita geaccepteerde voorstel van de staatssecretaris van VWS wel zouden hebben.*

11.199 Na terugkoppeling door Bouma met VWS naar aanleiding van zijn gesprek met Van Hees, zou, aldus de e-mail van Van Hees aan Laurey en Hermans, gebleken zijn dat er sprake was van een vergissing en dat VWS op korte termijn toch verder zou willen spreken over het eerdere voorstel van VWS en het besluit dat de RvB en RvC daar inmiddels over hadden genomen.

11.200 In de avond van 26 januari 2009 vindt er in Bunnik vervolgens een bespreking plaats tussen MNL (Laurey en Hermans) en VWS (Boereboom, Van Gastel en Verhoeks), waar tevens Bouma en zijn kantoorgenoot Van der Weide als advocaten van VWS en Harmsen en Van Hees als advocaten van MNL bij aanwezig zijn. Uit de e-mail van Van Hees aan Laurey en Hermans van 27 januari 2009 volgt dat VWS er tijdens de bespreking toch de voorkeur aan geeft om de activiteiten over te dragen kort nadat alle Meavita-stichtingen in staat van faillissement zijn verklaard.

11.201 In de e-mail van Van Hees staat hierover het volgende:[1705]

> *De heer Boereboom benadrukte bij aanvang dat er geen enkele onduidelijkheid kon bestaan over de uitgangspunten. Deze waren dat er nieuwe stichtingen zouden worden opgericht die de activiteiten zouden voortzetten en vervolgens aan derden zouden verkopen/overdragen. Meavita zou een "huurvergoeding" ontvangen en zou uiteraard ook de opbrengst krijgen bij verkoop. De vraag was alleen of het hele proces niet gediend zou worden indien de overdracht zou plaatsvinden kort nadat alle Meavita-stichtingen in staat van faillissement zouden zijn verklaard. De voordelen hiervan werden door mr. Dick Bouma toegelicht.*
>
> *De heer Bouma legde uit dat het de bedoeling was zo'n faillissement goed voor te bereiden en te proberen om met de te benoemen curatoren vooraf tot overeenstemming te komen over een algehele overdracht van de activiteiten en activa, welke overdracht dan onmiddellijk na het faillissement zou kunnen worden bewerkstelligd. Er zou aan de positie van de schuldeisers of medewerkers van Meavita niets veranderen. De opbrengst van alle activa zou naar de oude stichtingen toevloeien en alle werknemers zouden gewoon overgaan naar de nieuwe stichtingen. Voorzover deze werknemers zouden moeten afvloeien, zouden zij gebruik kunnen maken van een sociaal plan. Deze faillissementsconstructie zou derhalve geen enkel nadeel hebben. Wel zou er een belangrijk voordeel zijn. Dat voordeel zou bestaan uit het feit dat de schuldeisers van de oude stichtingen geen problemen zouden kunnen maken. Zij zouden geen beslagen kunnen leggen en zouden ook geen zekerheidrechten kunnen uitwinnen. De heer Bouma besloot zijn toelichtingen met de constatering dat het belangrijk was dat dit faillissementsscenario zou worden gevolgd.*

11.202 Uit de e-mail van Van Hees volgt verder dat de RvC verbaasd was dat dit scenario van VWS opnieuw op tafel werd gelegd en dat de RvC hier niets voor voelde:[1706]

> *Tijdens de schorsing van het overleg met VWS heeft de RvC over dit faillissementscenario overleg gepleegd. De RvC toonde zich verbaasd over het feit dat dit scenario opnieuw opdook. De RvC voelde niets voor dit scenario. Met name speelden daarbij de volgende overwegingen een*

1705 E-mail van Van Hees aan Laurey en Hermans van 27 januari 2009.
1706 E-mail van Van Hees aan Laurey en Hermans van 27 januari 2009.

rol. In de eerste plaats zal een belangrijk deel van de stichtingen bij een overdracht zoals voorzien, waarschijnlijk in staat zijn om aan alle verplichtingen te voldoen. Voor een faillissement bestaat in een dergelijk geval sowieso geen enkele grond. Bij de enkele stichting die mogelijk niet in staat is om aan haar verplichtingen te voldoen, ligt het voor de hand om na de overdracht eerst in overleg met de crediteuren te treden. Bij alle stichtingen zijn alle lopende verplichtingen geheel bij. Het zou derhalve uitsluitend gaan om (hooguit) enkele professionele crediteuren. De gedachte was dat er een goede kans zou bestaan dat deze crediteuren geen voordeel zouden zien in een faillissement en zouden instemmen met een afwikkeling buiten faillissement. Een ander bezwaar tegen het faillissementsscenario is dat het zittende bestuur en de zittende RvC daarbij elke controle verliezen en de beslissingen genomen moeten worden door een curator die geheel niet op de hoogte is van de relevante feiten en omstandigheden en op zeer korte termijn belangrijke beslissingen dient te nemen. De ongelijkheid in informatie tussen enerzijds VWS en anderzijds de curator, zou impliceren dat VWS de transactie feitelijk geheel zou dicteren. Ook daar had de RvC moeite mee. Tot slot zag met het faillissement als een blijk van te zijn tekort geschoten. De RvC wilde de verantwoordelijkheid tot het einde toe nemen en proberen de zaak voor de bij de oude stichtingen betrokken partij nog tot een goed einde te brengen.

11.203 Uit de e-mail van Van Hees blijkt echter ook dat VWS een faillissement van de 'oude' stichtingen een wezenlijk onderdeel van het hele traject vindt. Om onnodige vertraging te voorkomen dringt VWS bij MNL aan, aldus de e-mail van Van Hees, op het treffen van een aantal voorbereidingen waaronder het oprichten van nieuwe stichtingen en het voorzetten van het overleg met VWS over de overeenkomst waarbij de activiteiten en activa aan de nieuwe stichtingen zullen worden overgedragen. VWS zou tijdens de bespreking haar advocaten de opdracht hebben gegeven om het faillissementsscenario nader uit te werken en die uitwerking aan Van Hees en Harmsen te sturen. Harmsen en Van Hees zouden hier dan vervolgens namens MNL op kunnen reageren.

11.204 De volgende dag, 28 januari 2009, informeert de Staatssecretaris de Tweede Kamer over de stand van zaken bij Meavita.[1707] In haar brief geeft de Staatssecretaris aan dat er intensief overleg plaats heeft gevonden met de betrokken partijen, waaronder de RvB en RvC, de zorgkantoren, de NZa, de VNG, gemeenten en VWS. De Staatsecretaris informeert de Tweede Kamer verder dat uit deze gesprekken en uit onderzoek naar de liquiditeitspositie van Meavita naar voren is gekomen dat de continuïteit van de zorg en huishoudelijke hulp op korte termijn in gevaar is:

Uit de gesprekken van de afgelopen weken met de eerder genoemde betrokkenen en uit onderzoek naar de liquiditeitspositie van Meavita kwam naar voren dat de continuïteit van zorg en huishoudelijke hulp op

---

1707 Brief Staatsecretaris aan Tweede Kamer 28 januari 2009, TK 2008-2009, nr. 26 631, nr. 293.

korte termijn in gevaar is. Alle betrokken partijen zijn het er over eens dat op zeer korte termijn het risico op discontinuïteit van zorg en huishoudelijke hulp afgewend moet worden. Defuseren lijkt daartoe een noodzakelijke maar op zichzelf onvoldoende stap. Om tot een oplossing te komen zet Meavita in overleg met derden de komende dagen de noodzakelijke stappen.

Uitgangspunt bij een oplossingsrichting is dat er tijd en rust gecreëerd moet worden om orde op zaken te stellen en om een meer transparante organisatiestructuur en financiële huishouding te creëren. Daarbij dient belangenbehartiging door cliëntenraden en ondernemingsraden mogelijk te zijn. Ten derde moeten de zorgkantoren en gemeenten de mogelijkheid hebben om te kunnen sturen met het oog op de continuïteit van zorg en van de huishoudelijke hulp.

11.205 Op 29 januari 2009 vindt er een algemeen overleg van de vaste Kamercommissie voor VWS met de Staatssecretaris plaats, waarin de Staatssecretaris de situatie van Meavita toelicht.

11.206 Uit een brief die Menzis dezelfde dag aan VWS stuurt, blijkt dat Menzis van de NZa de toezegging wenst te ontvangen dat de zorgkantoren startkapitaal mogen leveren voor de nieuwe stichtingen, productieafspraken kunnen maken die voorkomen dat er exploitatietekorten ontstaan en mogen bijdragen aan de saneringskosten in de nieuwe stichtingen. Zonder deze toezegging zal Menzis, aldus de brief, niet mee kunnen werken aan "*Plan B*" (waarbij de continuïteit van de zorg gewaarborgd zal worden en tegelijkertijd het door Menzis gesignaleerde bezwaar van een onjuiste besteding van gelden op korte termijn zal kunnen worden weggenomen).[1708]

11.207 Op 29 januari 2009 schrijft Van der Weide (als raadsman van VWS) een e-mail aan Harmsen en Van Hees waarin hij het faillissementsscenario nader heeft uitgewerkt (zoals tussen partijen was besproken op 26 januari 2009 in Bunnik):

- Meavita richt nieuwe stichtingen op waaraan zij haar activa ter beschikking stelt, waarvoor de nieuwe stichtingen Meavita een reële vergoeding betalen;
- het personeel wordt door de nieuwe stichtingen overgenomen;
- ook de overeenkomsten met de zorgkantoren, gemeenten en de budgetten en tarieven gaan over naar de nieuwe stichtingen;
- de stichtingen (waarvan Udink bestuurder wordt) zijn tijdelijk en Udink zal de nieuwe organisaties saneren, waarbij onderdelen verkocht zouden kunnen worden;

[1708] Brief van Leerink (Menzis) aan Boereboom (VWS) van 29 januari 2009.

- de schulden van MNL worden niet overgenomen door de stichtingen, waardoor MNL op enig moment failleert; en

- de opbrengst van eventueel overgedragen onderdelen komen, na aftrek van de kosten van de nieuwe stichtingen, ten gunste van de boedel van MNL.

11.208 Een dag later, op 30 januari 2009, reageert Harmsen met commentaar op de inmiddels door de advocaten van VWS opgestelde huurovereenkomsten met de nieuwe stichtingen en geeft ze aan dat een eventueel negatief exploitatieresultaat van de nieuwe stichtingen niet verrekend mag worden met de verkoopprijs van de betreffende activa. Hiernaast geeft ze aan dat zij zich niet kan vinden in het door Van der Weide geschetste faillissementsscenario. Volgens Harmsen is een faillissement van MNL niet nodig omdat (i) niet alle MNL-entiteiten in een deplorabele situatie verkeren, (ii) MNL met al haar betalingen geheel "bij" is, (iii) het meest acute probleem is dat de zorgkantoren dreigen de bevoorschotting te beëindigen en MNL exploitatieverliezen voorziet waarvoor geen dekking is en (iv) MNL met schuldeisers tot een akkoord zou kunnen komen. Harmsen voegt hier aan toe dat een nodeloos faillissement schadelijk is en aansprakelijkheid schept. Een faillissement zou volgens Harmsen bovendien ook niet in het belang van de schuldeisers van MNL zijn en dat schuldeisers van MNL in het plan van VWS worden "*kaltgestelt*". Volgens Harmsen zal MNL rekening moeten houden met alle *stakeholders* en dient de structuur zodanig te zijn dat er geen benadeling is van schuldeiers zodat er evenmin een grond is voor een beroep op de pauliana of aansprakelijkheid van bestuurders en/of commissarissen.

11.209 Laurey doet op 1 februari 2009 's avonds aan de RvC en de directeuren verslag van de ontwikkelingen in de afgelopen week. Daaruit blijkt dat Laurey die week intensief overleg heeft gehad over de oprichtingen van de nieuwe stichtingen met VWS, Menzis, Udink, de VNG en wethouders en ambtenaren in Groningen. Laurey voegt hieraan toe dat hij de situatie positiever taxeert dan een week daarvoor. Volgens Laurey zijn de betreffende partijen steeds meer betrokken en stelt Udink zich coöperatiever naar Meavita toe op. De contacten met VWS noemt Laurey verder uitstekend en coöperatief.

11.210 In een brief aan Laurey en de RvC van 2 februari 2009 geeft de VNG aan zich ernstige zorgen te maken over het uitvoeren van de ontvlechting en het doorstarten van onderdelen van Meavita in nieuwe stichtingen. De VNG verzoekt Meavita om af te zien van de ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD en van het onderbrengen van de activiteiten in nieuwe stichtingen totdat het plan op een verantwoorde wijze is onderbouwd, besproken en doordacht:[1709]

[1709] Brief van Korthuis van de VNG aan Meavita Nederland van 2 februari 2009.

De Gemeenten hebben zich afgevraagd waarom zij, als belangrijke contractspartij, niet eerder door u bij de omvangrijke problemen zijn betrokken. Eerst afgelopen donderdag is er eindelijk, en tot onze verrassing buiten uw aanwezigheid, overleg gevoerd met VWS over de ontstane situatie. Pas op zaterdag 31 januari 2009 hebben wij voor het eerst enig inzicht gekregen in de ernst en diepte van de problemen, via gedeeltelijke inzage in een aan u uitgebracht consultancy advies van Boer & Croon. Dat advies lijkt te zijn het verkopen of liquideren van "Den Haag" en "Groningen" en het verder gaan met het relatief gezonde "Sensire" en Vitras. […]

Aan de delegatie van de gemeenten werd jl. donderdag gevraagd instemming te verlenen met overname door de nieuwe stichtingen van alle diensten die op dat moment door Meavita ten behoeve van de gemeenten worden verleend, waarbij dan nieuwe, nader te bepalen contractvoorwaarden (met name prijzen) zullen moeten gelden. […] *De vraag was verder om – indien mogelijk – ter plekke de benoeming van Marc Udink als bestuurder van de 12 nog op te richten verkrijgende Stichtingen goed te keuren en uiterlijk dinsdag 3 februari 2009 te bevestigen of alle Gemeenten aan "contractsoverneming" zouden gaan meewerken. Een alternatief zou niet voorhanden zijn, en niet meewerken zou betekenen dat de WM- activiteiten in "het sterfhuis" achterblijven.*

De Gemeenten voelen zich zoals u zult begrijpen totaal overvallen door deze gang van zaken en plaatsen daarbij bepaald hun vraagtekens. De Gemeenten geven u dringend in overweging de navolgende verzoeken in te willigen:

Maak duidelijk waarom het Boer & Croon advies niet kan worden opgevolgd en schep voorwaarden waaronder dat wel kan. […]

Red het kernbedrijf, onderzoek de kruisverbanden en doe de functionele uitsplitsing (AWBZ, Jeugd, Thuis zorg, Maatschappelijk werk) vanuit de bestaande entiteiten. […]

Zie af van Plan B zolang dat niet op verantwoorde wijze is onderbouwd, besproken en doordacht.

11.211 Volgens de VNG zou Meavita verder een nieuwe steunaanvraag bij de NZa kunnen doen:

Gelet op de motivering van de afwijzing door de NZa/VWS van de liquiditeitssteun in november 2008 lijkt er bepaald ruimte te zijn voor en tweede – succesvol – verzoek, mits het de NZa/VWS en de zorgkantoren duidelijk wordt gemaakt dat:

de liquiditeiten inderdaad zijn opgebruikt en de banken weigeren aanvullend te financieren

de betrokken zorgkantoren goed bij het proces worden betrokken en het verzoek gezamenlijk met u indienen en ondersteunen

er een deugdelijk onderbouwd plan is voor 2009, gericht op respectievelijk het uitvoeren van het B&C-rapport, het uitknippen van het kernbedrijf, of het voorbereiden van een onderbouwd plan (B).

11.212 Op 2 februari 2009 stuurt Udink per e-mail een lijst met bespreekpunten aan vertegenwoordigers van VWS voor een bijeenkomst op 3 februari 2009. Op de lijst staan onder meer de oprichting van de nieuwe stichtingen, het operationaliseren van de nieuwe stichtingen en de formatie en rol van de bewindvoerder / nieuwe bestuurder.[1710]

11.213 Dat MNL de regie inmiddels steeds meer verliest, wordt geïllustreerd door de e-mailcorrespondentie tussen Udink en Van Gastel van VWS (met kopie aan o.a. de Staatssecretaris en Boereboom) naar aanleiding van de bespreking tussen VWS en de VNG.

- E-mail Udink aan Van Gastel, 2 februari 2009 om 16.26 uur:

  Misschien is hernieuwde krijgsraad even nodig nav de uitslag van het VNG debatje van vandaag.

  Mijn koers richting (RvC) Meavita blijft drukken op plan B en zorgen dat daar de besluitvorming wordt afgerond tbv Plan B. We gaan ook door met de 1step regie sessie morgen.

  Maar tegelijkertijd ontstaat nu de VNG / WMO achterstand cq impasse.

  In dat verband een vaststelling van mijn kant: als we 1 oplossing willen voor iedereen dan kunnen we best 2 weken langer de tijd nemen mits de AWBZ bevoorschotting februari geborgd is. Het achterblijven van WMO is een bedreiging voor een vredige uitvoering van plan B en kunnen we dus beter vermijden.

  Daar staat tegenover dat de zorgkantoren haast hebben en van de risico's afwillen.

  Marc Udink

- Reactie Van Gastel (met kopie aan de Staatssecretaris en Boereboom) op 2 februari 2009 om 17.06 uur:

[1710] E-mail van M. Udink van 2 februari 2009 aan diverse personen (waaronder Verhoeks, Van Gastel en Boereboom) van VWS.

Helder. Ook wij denken nu hard na over een oplossing richting gemeenten. Dat neemt niet weg dat het handig is als Meavita vanavond instemt met het oprichten van stichtingen.

- Reactie Udink (met kopie aan de Staatssecretaris en Boereboom) op 2 februari 2009 om 18.06 uur:

  We zijn het eens. Ik stuur van binnenuit (Meavita) en vanaf de AWBZ kant. Morgen de 1ste regiesessie van de kant van NZa – nieuwe stichtingen – zorgkantoren. Morgenmiddag mijn 1ste bijeenkomst met de werkmaatschappij directeuren en controllers. Woensdag mijn 1ste gesprek met de CCR en de COR. De gezamenlijke OR'en waren vandaag bij elkaar. Zij sturen aan op het plan B (belang: continuïteit van de zorg en werkgelegenheid).

  Vanavond verwacht ik het RvC-besluit van Meavita om plan B te ondersteunen / uit te rollen. Mogelijk speelt de onduidelijkheid van de zijde van de WMO gemeentes een vertragende / uitstellende rol.

  Suggestie mbt de WMO gemeentes: geef ze meer de regie in de stichtingen. Ik zie de gemeentes als de partijen die de bestuurder van de nieuwe stichtingen aanwijzingen kan geven om een goede definitieve oplossing te vinden of samen met deze bestuurder de door hen gewenste sanering(s wijze) te bereiken.

  Marc Udink

11.214 Dezelfde dag, op 2 februari 2009, stemt de COR onder enkele voorwaarden in met de ontvlechtingsplannen van Meavita Nederland[1711] en stelt de CCR nog enkele vragen aan Laurey.[1712]

11.215 Naar aanleiding van de nieuwste versie van de overeenkomsten over de overdracht van de zorgactiviteiten aan de nieuwe stichtingen, schrijft Van Hees op 2 februari 2009 aan Van der Weide dat de RvB en de RvC die avond zullen vergaderen over met name de volgende punten:

(1) de vraag of de overeenkomsten alle zorgactiviteiten van Meavita moet omvatten;

(2) de vraag of de continuïteit van de zorgverlening bij de nieuwe stichtingen voldoende is gewaarborgd; en

---

1711 Brief van Van Kampen (COR) aan Laurey van 2 februari 2009.
1712 Brief van Blom (CCR) aan Laurey van 2 februari 2009.

(3) de vraag op welke wijze is gewaarborgd dat de verkoop van de activa van Meavita door de nieuwe stichtingen tegen reële prijzen plaatsvindt.

11.216 Wat betreft de eerste vraag geeft Van Hees aan dat het feit dat een deel van de financiers van Meavita (VWS en de NZa) willen dat de door hen gefinancierde activiteiten worden overgedragen, niet betekent dat alle activiteiten van Meavita overgedragen zouden moeten worden. Hierover zou, aldus Van Hees, overleg met de andere financiers moeten plaatsvinden.

11.217 Ten aanzien van de tweede vraag geeft Van Hees aan dat de door VWS en de NZa[1713] voorgedragen bestuurder voor de nieuwe stichtingen (Udink) geen enkele ervaring heeft in de zorgverlening en ook geen ervaring heeft als bestuurder van een grote en complexe organisatie. Gelet op de verantwoordelijkheid van de RvB en RvC voor de zorgverlening en de werknemers, kunnen zij de activiteiten alleen overdragen aan een entiteit met een voldoende gekwalificeerd bestuur. Aan die eis lijkt, aldus Van Hees, met een benoeming van Udink niet te zijn voldaan.

11.218 Van Hees geeft tenslotte met betrekking tot de derde vraag aan dat de verantwoordelijkheid voor het realiseren van een zo hoog mogelijk opbrengst bij de RvB en RvC ligt en niet bij de nieuwe stichtingen. Om deze reden bestaan er zorgen om de zeggenschap over een verkoop van de activa uit handen te geven aan de nieuwe stichtingen.

11.219 Uit een brief van Van Gastel (VWS) aan Korthuis (VNG) van 3 februari 2009 volgt dat VNG is uitgenodigd om deel te nemen aan de wekelijkse regiegroep rondom Meavita (waar MNL, VWS, CSZ, de NZa en de zorgkantoren bij betrokken zijn), maar dat VNG daar niet op is ingegaan:

> *Ik stel vast dat de VNG (op dit moment) geen gebruik maakt van mijn uitnodiging om deel te nemen in de wekelijkse Regiegroep rond Meavita, die de nieuwe bestuurder faciliteert bij de oprichting en operationalisering van nieuwe stichtingen. Alle andere betrokken partijen (zorgkantoren, NZa, Meavita, Udink, VWS) hebben hier wel zitting in genomen. In het verlengde hiervan stel ik vast dat de VNG / gemeenten nog geen gehoor geven aan mijn uitnodiging in te stemmen met de beoogd bestuurder van de nieuwe stichtingen cq. geen gehoor geeft aan mijn uitnodiging namen aan te dragen voor andere bestuurder / bestuurders respectievelijk leden van de Raad van Toezicht van de nieuwe WMO stichtingen.*

1713 Volgens Lagerwaard en Berkelmans was de NZa niet betrokken bij de voordracht van Udink. Zij verklaren: "*Voorzover ons (Berkelmans en Lagerwaard) bekend hebben wij noch de NZa zich uitgesproken over de voordracht van Udink, dus ook geen voordracht gedaan. Evenmin was de NZa betrokken bij de benoeming Van Otterloo tot bestuurder bij beide stichtingen*" (e-mail van Lagerwaard aan onderzoekers van 12 maart 2013).

11.220 Naar aanleiding van vragen van VWS informeert Laurey VWS op 5 februari 2009 over de (liquiditeits)positie van Meavita indien er zou worden uitgegaan van een "transitiedatum van 'oud' naar 'nieuw'" op 1 maart 2009. Laurey schrijft onder andere dat Sensire, Vitras/CMD en TZG de salarissen voor de maand februari 2009 nog kunnen betalen, maar dat Meavitagroep dit alleen zou kunnen doen indien zij betalingen aan crediteuren zou vertragen. De liquiditeitsprogose van Meavita ziet er op dat moment (na salarisbetalingen) als volgt uit:

€ miljoen	Meavita-groep	Sensire	TZG	Vitras/ CMD	MNL	Totaal
Verwachte liquide middelen per 28/2/2009	- 0,3	13,8	1,7	11,7	1,8	28,7
Loonheffing betreffende februari 2009	1,9	2,5	1,3	0,4	0,1	6,2
Saldo minus loonheffing	- 2,2	11,3	0,4	11,3	1,7	22,5
Crediteuren	9,0	7,0	4,0	2,0	0,3	22,3
Saldo minus crediteuren	- 11,2	4,3	- 3,6	9,3	1,4	0,2

11.221 Op dezelfde dag informeert de Staatsecretaris de Tweede Kamer per brief dat er "*de afgelopen dagen opnieuw*" is gebleken dat er steeds weer nieuwe vragen rijzen over de exacte problematiek van Meavita en er in de Tweede Kamer een spoeddebat over de situatie bij Meavita plaatsvind. De onduidelijkheid omtrent de problematiek bij Meavita toont, aldus de Staatssecretaris, aan dat Meavita een buitengewoon ingewikkelde organisatiestructuur heeft met een complexe financiële huishouding, waardoor het zeer lastig is de consequenties van de oplossingen goed te overzien. De Staatssecretaris geeft aan dat het intensieve overleg tussen Meavita, de NZa, de zorgkantoren, de gemeenten, de VNG en VWS zal worden voortgezet.

11.222 De ontvlechtingscockpit vergadert die dag, 5 februari 2009, en Dwarswaard doet Laurey later die dag in een memo verslag van hetgeen tijdens de vergadering van de cockpit is besproken. Uit het memo van Dwarswaard blijkt dat er op dat moment twee 'struikelblokken' waren:

1. *In de brief van Meavita Nederland zou geen comfort zijn geboden aan Staatssecretaris dat de continuïteit van de zorg geborgd is tot 1 maart a.s. Dit zou te maken hebben gehad met de intercompany vorderingen en het feit dat geen gelden worden verstrekt zonder zekerheden.*

2. *Het sociaal passief (rugzakje personeel zoals vakantietoeslag en vakantiedagen) gaat over naar de nieuwe stichting. Volgens Marc* [Udink] *en de landsadvocaat behoort deze voor rekening te komen van Meavita oud en uit wijzigingen van Stibbe zou blijken, dat dit bij nieuw wordt neergelegd (is ook wettelijk vastgelegd op overgang van onderneming, doch intern kan je afspreken dat bijvoorbeeld Oud de rekening betaalt).*

11.223 Uit het verslag van Dwarswaard volgt verder dat Udink de zorgkantoren adviseert om geen voorschotten meer aan Meavita te betalen, maar "*op factuurbasis betalingen te doen in het kader van trekkingsrechten*". Menzis besluit desondanks om Meavita een voorschot te verstrekken tot 22 februari 2009 en Agis heeft het voorschot voor de maand februari 2009 op dat moment reeds betaald.

11.224 Begin februari besluit VWS om de stichtingen zelf op te richten. Op 7 februari 2009 richt notaris De Zeeuw van Pels Rijcken de volgende 5 stichtingen op:

- Stichting Continuering Ouderenzorg Beverwijckstraat Dordrecht
- Stichting Continuering Uitvoering Jeugdgezondheidszorg West
- Stichting Continuering Uitvoering AWBZ West
- Stichting Continuering Uitvoering AWBZ en WMO Groningen e.o.;
- Stichting Continuering Uitvoering WMO West

11.225 Blijkens de oprichtingsakten van de stichtingen zijn de stichtingen opgericht door de Nederlandse Patiënten Consumenten Federatie en zijn Van Otterloo en Bouma respectievelijk als lid van de Raad van Bestuur en lid van de Raad van Toezicht benoemd.

(viii) Spoedoverleg en ultimatum VWS

11.226 Op zondag 8 februari 2009 vindt er vervolgens een spoedoverleg tussen de RvB, VWS, de VNG en de zorgkantoren plaats. Uit een gesprekverslag van deze bespreking volgt dat MNL een uiterste poging wenst te doen om een plan aan te reiken dat voor alle partijen een aanvaardbaar perspectief zou bieden op continuïteit van de AWBZ- en de WMO-zorg in Groningen en de AWBZ-, WMO- en Jeugdgezondheidszorg in Den Haag. Het plan zal – volgens het verslag – aan de volgende criteria moeten voldoen:

a) over het plan moet volledige overeenstemming zijn bereikt tussen Meavita enerzijds en de betrokken gemeenten en zorgkantoren anderzijds;

b) het plan omvat een duidelijk en cijfermatig onderbouwd business plan dat vertrouwen biedt in een kostendekkende exploitatie;

c) deze rechtspersonen waarbinnen zorg wordt verleend zullen op geen enkele wijze, juridisch of economisch, belast zijn met schulden van Meavita, ook niet met schulden aan werknemers over de periode voor de ingangsdatum van het plan, met schulden aan andere rechtspersonen uit Meavita of met enige (andere) schuld van Meavita aan derden;

d) Meavita zal over deze rechtspersonen direct noch indirect zeggenschap hebben;

e) voor zover de NZa in dit bijzondere geval saneringssteun zou toekennen – dit staat uiteraard ter beoordeling van de NZa – is gewaarborgd dat deze steun niet wordt aangewend ter dekking van schulden van Meavita zoals onder c) omschreven;

f) ook over een eventueel bij de NZa in te dienen verzoek om saneringssteun dient met het betrokken zorgkantoor overeenstemming te zijn bereikt; en

g) gewaarborgd is dat het plan de continuïteit van de zorg die verleend door onderdelen van Meavita, niet in gevaar brengt.[1714]

11.227 Over de achtergrond van het spoedoverleg van 8 februari 2009 en de vereisten waaraan het nieuwe plan van MNL zou moeten voldoen, vermeldt de Staatssecretaris in haar brief aan de Tweede Kamer van 17 februari 2009:

> *Ik was bereid gemeenten – indien mogelijk – meer tijd te gunnen. Tegelijkertijd bleek gedurende het proces om overeenstemming met alle partijen te bereiken dat Meavita bij herhaling veranderende informatie over haar financiële positie verstrekt. Daardoor rezen steeds weer nieuwe vragen over de exacte problematiek bij Meavita en ontstonden nieuwe twijfels over de financiële positie van Meavita en daarmee over de haalbaarheid van de voorziene oplossing. Vanwege het voorgaande heb ik Meavita op 3 februari jl. wederom gevraagd een liquiditeitsprognose inclusief een accountantsverklaring aan mij te doen toekomen, waaruit mede zou moeten blijken dat Meavita de salarissen voor februari zou kunnen betalen. Die prognose heb ik op 5 februari ontvangen. Daaruit bleek dat de liquiditeitspositie zo kritiek is dat zelfs de betaling van salarissen en andere schulden voor in elk*

1714 Memorandum "Afspraken overleg Meavita-VNG-zorgkantoren 8 februari 2009".

geval Meavita Den Haag en Thuiszorg Groningen over de maand februari niet gewaarborgd is. Salarisbetaling over februari zou slechts mogelijk zijn wanneer volledige compensatie van tijdelijke liquiditeitsoverschotten en tekorten tussen concernonderdelen plaats zou vinden. In dezelfde brief meldt Meavita echter dat sinds het ontvlechtingsbesluit is genomen er geen onderlinge financieringen meer worden verstrekt zonder zekerheden. Daarbij gaf Meavita aan dat wanneer andere partijen zich niet garant zouden stellen voor deze intercompany financieringen faillissement binnen dagen aan de orde was. In het overleg van 5 februari naar aanleiding van de liquiditeitsprognose verzocht Meavita zonder onderbouwing financiële steun van de NZa dan wel het Ministerie van VWS. […]

De hiervoor gepresenteerde, zeer verontrustende informatie was voor mij aanleiding Meavita uit te nodigen voor een spoedoverleg, dat is gevoerd op zondag 8 februari. Bij dit overleg waren ook de VNG, de vertegenwoordigers van Menzis, mede namens zorgkantoor Haaglanden, aanwezig. In dat overleg gaf Meavita aan dat anders dan naar voren kwam uit haar brief en het liquiditeitsonderzoek van 5 februari – de salarisbetalingen over de maand februari gewaarborgd zouden zijn. Daarbij gaf Meavita tevens aan een uiterste poging te willen doen een plan aan te reiken dat een voor alle partijen aanvaardbaar perspectief zou bieden op continuïteit van de AWBZ- en WMO-zorg in de Groninger gemeenten en de AWBZ-, WMO- en jeugdgezondheidszorg in de gemeente Den Haag.

Gezien de kritieke liquiditeitspositie, de wisselende informatie die mij bereikte over de situatie van Meavita en de evidente onwenselijkheid van voorstellen die niet werkelijk de continuïteit van zorg waarborgen, is in overleg met Menzis en de VNG een aantal criteria geformuleerd waaraan het plan van Meavita in elk geval moest voldoen. Enkele van de voorwaarden waren dat over het plan volledige overeenstemming moest zijn bereikt tussen Meavita enerzijds en de betrokken gemeenten en zorgkantoren anderzijds, het plan een duidelijk en cijfermatig onderbouwd business plan moest omvatten dat vertrouwen zou bieden in een kostendekkende exploitatie en dat gewaarborgd diende te zijn dat het plan de continuïteit van de zorg die wordt verleend door andere onderdelen van Meavita niet in gevaar zou brengen.

Meavita is de gelegenheid geboden om uiterlijk dinsdag 10 februari 2009 12.00 uur het plan aan mij toe te zenden, met een afschrift aan de betrokken zorgkantoren, de betrokken gemeenten en VNG. Daarbij heb ik tevens aangegeven dat een onderbouwde verklaring moest worden verstrekt, voorzien van een accountantsverklaring, waaruit moest blijken dat Meavita (in het bijzonder de rechtspersonen die behoren tot Thuiszorg Groningen en Meavita Den Haag) gedurende de maand februari aan al hun financiële verplichtingen zou kunnen voldoen.

11.228 VWS verklaart over de wisselende cijfers van Meavita in het interview met onderzoekers:[1715]

> […] *de cijfers waren nooit stabiel, werden steeds slechter eigenlijk, maar de creatieve ideeën over waar dan eventueel nog wel een uitweg vandaan zou kunnen komen, die ideeën waren er ook nog steeds. Dus er was een duidelijke vechtlust en enthousiasme en ambitie om ergens te komen, maar gaandeweg bleek dat het niet heel reële verwachtingen waren.*

(ix) Ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD en plannen voor Meavita West en TZG

11.229 Naar aanleiding van een ultimatum dat de RvB van MNL op 8 februari 2009 van de Staatssecretaris heeft gekregen om te komen tot een oplossing voor de financiële problemen bij Meavita, zenden Harmsen en Van Hees de RvB op 9 februari 2009 een advies toe waarin de "*juridische contouren*" worden weergegeven van het plan van Meavita om het concern te ontvlechten en activiteiten onder te brengen in nieuwe stichtingen.[1716]

11.230 Harmsen en Van Hees adviseren in dit verband over:

- een plan van de RvB voor de voortzetting van de diverse zorgactiviteiten in de verschillende stichtingen;
- het 'doorknippen' van de banden tussen enerzijds Sensire en Vitras/CMD en anderzijds MNL en de overige groepsmaatschappijen; en
- de stappen die genomen zouden moeten worden door de RvB en de RvC indien het besluit genomen zou worden om voor één of meer stichtingen surseance van betaling of faillissement aan te vragen.

11.231 Verder omschrijven Harmsen en Van Hees in het advies (opnieuw) met welke belangen de RvB en de RvC in ieder geval rekening zullen moeten houden bij de keuze voor een oplossing:

- de continuïteit van de zorg;
- de werkgelegenheid voor de medewerkers; en
- de belangen van de crediteuren (benadeling van crediteuren kan en mag niet plaatsvinden).

1715 Interview met Boereboom en Van Essen (quote Van Essen) van 22 juni 2012, p. 27.
1716 Memorandum van Harmsen en Van Hees van Stibbe aan Laurey van 9 februari 2009.

11.232 In hun advies constateren Harmsen en Van Hees de volgende problemen:

- een liquiditeitsprobleem;
- de intercompany vorderingen tussen de verschillende entiteiten in het Meavita-concern; en
- de op 8 februari 2009 door VWS gestelde eisen, waaruit onder andere volgt dat MNL vóór 10 februari 2009 om 10.00 uur een plan bij VWS zou moeten neerleggen (inclusief het bijbehorende kostenplaatje) voor de wijze waarop MNL meent de huidige problemen op te lossen.

11.233 Met betrekking tot de door hun geconstateerde problemen komen Harmsen en Van Hees vervolgens tot de volgende conclusies:

- het plan van het bestuur van MNL is een haalbaar plan indien de financiers bereid zijn om in te stappen en de bevoorschotting voort te zetten. Indien die bereidheid er niet is, zal het plan niet kunnen slagen; en
- het 'doorknippen' van de banden tussen Sensire en Vitras/CMD enerzijds en MNL en de andere Meavita-entiteiten anderzijds is niet zonder restrisico. Een betere oplossing is om de zorgactiviteiten over te dragen naar nieuwe stichtingen.

11.234 Op dezelfde dag, op 9 februari 2009, vindt er een gezamenlijke vergadering van de RvC en RvB plaats waarbij tevens Groot en Dwarswaard aanwezig zijn. Ook de advocaten Van Hees, Harmsen en hun kantoorgenoot Josephus Jitta, zijn bij de betreffende vergadering aanwezig.

11.235 Blijkens de notulen geeft Harmsen in de vergadering een toelichting op het uitgewerkte voorstel tot het afsplitsen van Sensire en Vitras/CMD en het overdragen van de overige zorgactiviteiten van Meavita naar nieuwe stichtingen:

> *De huidige situatie houdt in dat de raad van commissarissen en raad van bestuur niet in de gelegenheid zijn gesteld om de door hen aangedragen oplossing uit te voeren. In het belang van werkgelegenheid, belang van crediteuren en continuïteit van zorg is nu noodzakelijk vast te stellen welke delen van de organisatie veilig gesteld kunnen worden.*
>
> *Mevrouw Harmsen geeft een toelichting op het uitgewerkte voorstel van Stibbe. Ten aanzien van de intercompany verhoudingen meldt mevrouw Harmsen dat Meavita Nederland in december 2008 het besluit heeft genomen om alle onderlinge verplichtingen te verrekenen. Inmiddels zijn de intercompany verhoudingen nagenoeg afgewikkeld. Het tweede dat in dit verband wordt opgemerkt is, dat er een – zij het gering – aansprakelijkheidsrisico voortvloeit uit oude statutaire bepalingen.*

Stichting Sensire en Stichting Vitras/CMD

Ten aanzien van het doorknippen van de banden tussen zowel Sensire alsook Vitras/CMD van Meavita Nederland is Stibbe van mening dat het eventueel doorknippen niet zonder restrisico is en dat een betere oplossing is om hier de zorgactiviteiten over te dragen naar nieuwe stichtingen. De heer Laurey vraagt naar het risico van toekomstige claims bij doorknippen van deze delen. Hij geeft aan Sensire en Vitras/CMD de vrijheid te willen bieden, mits hier geen grote juridische risico's aan verbonden zijn. In geval van het volledig doorknippen van de nog bestaande financiële banden betekent dit dat Sensire haar verderingen ter grootte van € 8,2 mio zal moeten afboeken. De schuld die Vitras/CMD heeft aan Meavita Nederland van € 0,3 mio zal moeten worden voldaan om van de bestaande banden af te komen. Enige restrisico is dan het risico van vorderingen die voortvloeien uit de statutaire bepalingen. Juist om dit risico af te dekken heeft Stibbe voorgesteld tot oprichting van nieuwe stichtingen. Stibbe licht toe dat het niet wordt geadviseerd om de vorderingen van Sensire af te boeken maar dat dit is beschreven en besproken omdat het bestuur vanuit Sensire geluiden had vernomen dat men wilde weten wat nodig zou zijn om alle banden te verbreken met Meavita Nederland en de overige entiteiten.

De heer Dwarswaard stelt dat bij overdracht naar nieuwe stichtingen ook het sociaal passief meegaat, terwijl helder is dat dit sociaal passief niet wordt gefinancierd door de NZa. Geconcludeerd wordt dat dit absoluut zal leiden tot faillissement van de nieuwe stichtingen.

11.236 Op basis van het advies van Harmsen en Van Hees nemen de RvB en RvC vervolgens het voorgenomen besluit tot de ontvlechting van Sensire en Vitras/CMD van het Meavita-concern:

Op basis van het bovenstaande neemt de raad het voorgenomen besluit om zowel Stichting Sensire als ook Stichting Vitras/CMD en Stichting De Wielborgh af te splitsen van Meavita Nederland. De vorderingen van Sensire ter grootte van € 8,2 mio zullen afgewaardeerd doch niet afgeboekt worden. De schuld van Vitras/CMD ter grootte van € 0,3 mio zal voldaan moeten worden. Binnen de Stichting Sensire en de Stichting Vitras/CMD zal een voorziening gemaakt moeten worden voor kosten die het concern maakt ten aanzien van de splitsing.

11.237 Ten aanzien van Meavitagroep en TZG wordt in de vergadering aangegeven dat het aanvragen van surséance van betaling onvermijdelijk zal zijn indien VWS geen hulp verleent en/of de bevoorschotting door de zorgkantoren wordt gestaakt. Ten aanzien van MNL staat in de notulen daarentegen dat MNL nog steeds aan de lopende betalingsverplichtingen kan voldoen, waardoor er geen reden is om ook voor MNL surséance van betaling aan te vragen.

11.238 De door de RvB en RvC in dit verband voorgenomen besluiten worden in de vergadering vervolgens voorgelegd aan de directeuren van de werkmaatschappijen. In de notulen van de vergadering is opgenomen dat de directeuren de besluiten van de RvB en RvC onderschrijven:

> *De directeuren komen in de vergadering.*
>
> *De heer Hermans heet de directeuren welkom en deelt de voorgenomen besluiten mee:*
>
> *1. afsplitsing van Stichting Sensire. De vordering van € 8,2 mio op Meavita Nederland wordt afgewaardeerd, niet afgeboekt;*
>
> *2. afsplitsing van Stichitng Vitras/CMD. De schuld van € 0,3 dient aan Meavita Nederland betaald te worden;*
>
> *De raad acht het raadzaam dat een fusie tussen Sensire en Vitras/CMD plaatsvindt;*
>
> *3. Afsplitsing van Stichting De Wielborgh;*
>
> *4. Indien VWS afwijzend reageert op de ondernemingsplannen van Thuiszorg Groningen en Meavitagroep, zal surseance aangevraagd worden voor Stichting Thuiszorg Groningen en voor de onderdelen Woonzorg en Thuiszorg van Meavitagroep;*
>
> *5. Handhaving van Stichting Meavita Nederland.*
>
> *De raad acht deze besluiten noodzakelijk vanwege haar verantwoordelijkheid ten aanzien van werkgelegenheid, crediteurenbelang en continuïteit van zorg. De brief aan de staatssecretaris zal op dinsdag 10 februari voor 12.00 bij VWS aangeleverd worden.*
>
> *De directeuren onderschrijven de genoemde besluiten.*
>
> *Het voorgenomen besluit van de raad om Stichting Sensire, Stichting Vitras/CMD, Stichting De Wielborg elk af te splitsen van Meavita Nederland wordt hiermee een definitief besluit. [...]*

11.239 Laurey stuurt de Staatsecretaris vervolgens een dag later, op 10 februari 2009, de plannen van MNL met betrekking tot de AWBZ-activiteiten van TZG en Meavita West ('Business plan AWBZ nieuw – Doorstart Meavitagroep activiteiten Den Haag' en 'Business Case Thuiszorg Groningen'). In de begeleidende brief geeft Laurey aan dat Meavita niet kan voldoen aan de voorwaarden zoals die op 8 februari 2009 door VWS zijn gesteld:

> *U heeft ons gevraagd met een oplossing te komen voor de problemen waarin Meavita Nederland zich bevindt. U heeft daarbij een aantal voorwaarden gesteld. Wij stellen vast dat wij daaraan niet kunnen*

voldoen. Niettemin hebben wij een plan opgesteld en besluiten genomen die, gegeven de omstandigheden, zoveel mogelijk tegemoet komen aan de belangen waarvoor wij verantwoordelijkheid dragen en die steeds ook leidraad zijn geweest voor ons handelen. Het gaat daarbij om de belangen van onze cliënten en werknemers. Randvoorwaarde bij elke oplossing is voorts dat schuldeisers daardoor niet mogen worden benadeeld.

11.240 In zijn brief geeft Laurey verder een korte toelichting op de plannen en de besluiten van de RvB en RvC. Laurey geeft in dit verband onder andere aan dat de RvB en RvC hebben besloten om het proces van defusie te versnellen en de stichtingen die in de kern gezond zijn en hun activiteiten zelfstandig kunnen voortzetten (Vitras/CMD, Sensire en De Wielborgh) zo spoedig mogelijk los te maken van Meavita. Daarnaast hebben de RvB en de RvC, aldus Laurey, vastgesteld dat TZG, Meavita Thuiszorg en Meavita Woonzorg zonder steun niet kunnen voortbestaan en dat er overleg plaatsvindt met de gemeenten over de financiering van de WMO-activiteiten en dat deze zullen worden voortgezet indien er met de gemeenten overeenstemming wordt bereikt. Ten aanzien van de AWBZ-activiteiten geeft Laurey in zijn brief aan dat aan de zorgkantoren/NZa wordt gevraagd om de bevoorschotting te continueren en de kosten van de nodige herstructurering te financieren. In zijn brief geeft Laurey aan dat de zorgkantoren dit alleen zullen doen indien VWS en de NZa bereid zijn om dit mogelijk te maken. In dit verband verzoekt Laurey VWS en de NZa in zijn brief om hem uiterlijk vóór 12 februari 2009 om 17.00 uur te bevestigen dat deze bereidheid bestaat. Indien VWS en de NZa de gevraagde bevestiging niet geven, dan zijn de RvB en de RvC, aldus Laurey, voornemens om surseance van betaling van TZG, Meavita Thuiszorg en Meavita Woonzorg aan te vragen.

11.241 In zijn brief geeft Laurey voorts een schets van de achtergrond van de situatie van Meavita. Volgens Laurey zijn de problemen bij Meavita deels incidenteel en deels structureel. De structurele problemen komen, aldus Laurey, voort uit de onevenwichtige marktverhoudingen waardoor zorgkantoren weigeren om overproductie te vergoeden en Meavita gedwongen is om verlieslatend werk te accepteren. Volgens Laurey is van een gezonde marktwerking in de zorg voor wat betreft een belangrijk deel van de activiteiten van Meavita geen sprake. Als incidenteel verlies noemt Laurey het TVfoon-project en het ontbreken van reserves waarmee noodzakelijke herstructureringskosten zouden kunnen worden gedekt.

11.242 Over de, aldus Laurey, steeds moeilijker wordende positie van de RvB en de RvC door de opstelling van VWS, geeft Laurey in zijn brief aan VWS het volgende aan:

De positie van RvB en RvC wordt voortdurend geraakt door uitlatingen en berichten over wanbeleid, megalomanie, onbekwaamheid e.d., deels afkomstig van VWS (incl. de minister zelf). Niet alleen worden de leden van de RvB en RvC hierdoor persoonlijk beschadigd, ook het proces om tot een oplossing te komen wordt bemoeilijkt. In de huidige situatie zijn

een sterk en slagvaardig bestuur en toezicht noodzakelijk. Vertrouwen is daarvoor cruciaal en het is volstrekt duidelijk dat dit vertrouwen op deze wijze ernstig wordt geschaad.

11.243 Laurey eindigt zijn brief door aan te geven dat een koude sanering van Meavita (zoals was voorgesteld door VWS) geen optie is, omdat werknemers en crediteuren van Meavita hierdoor zouden worden benadeeld. Om deze reden kan Meavita, aldus Laurey, niet aan de voorwaarden van VWS voldoen. Laurey besluit zijn brief in dit verband met de volgende alinea, waaruit de steeds moeilijker wordende verhouding tussen MNL en VWS blijkt:

> *Het zal u duidelijk zijn dat RvB en RvC de hierboven in het kort samengevatte gang van zaken in hoge* [mate] *betreuren. RvB en* [RvC] *hebben steeds de belangen van cliënten en werknemers voor ogen gehad en gezocht naar oplossingen waarbij de belangen van de cliënten zouden zijn gewaarborgd en die van de werknemers zouden worden ontzien. Een – uit de wet voortvloeidende – randvoorwaarde is dat schuldeisers niet mogen worden benadeeld. Het is van de aanvang af duidelijk geweest dat zonder de hulp van VWS en NZa een koude sanering zal plaatsvinden bij de herstructurering van een deel van de activiteiten van Meavita. RvB en RvC doen een dringend beroep op u het zover niet te laten komen. Zij zijn uiteraard altijd graag bereid tot nader overleg.*

11.244 Naar aanleiding van de brief en de plannen van Meavita stelt VWS dezelfde dag nog per e-mail verschillende vragen aan Meavita.[1717] Meavita reageert hier de volgende dag per e-mail op.[1718]

11.245 Als reactie op de brief van Laurey aan VWS van 10 februari 2009, stuurt Menzis op 11 februari 2009 een brief aan MNL. Uit de brief volgt de steeds moeilijker wordende verhouding tussen MNL en Menzis:

> *Hoewel niet persoonlijk aan ons gericht, hechten wij eraan al in dit stadium onze bezwaren kenbaar te maken tegen delen van de door u in uw brief gegeven achtergrondschets. Daar waar deze schets Menzis direct raakt, reageren wij op enkele feitelijke onjuiste passages.* […]
>
> *Allereerst willen wij benadrukken dat Menzis, en haar drie betrokken Zorgkantoren, sinds het ontstaan van de (financiele) problemen bij Meavita, in het zoeken naar oplossingen bij voortduring de continuïteit van de zorg centraal heeft gesteld. Dit in het belang van onze klanten en in lijn met onze wettelijke zorgplicht.*
>
> *Bovendien is voor ons leidraad de zekerheid dat de verstrekte AWBZ-gelden ook daadwerkelijk en uitsluitend ten goede komen aan AWBZ-*

1717 E-mail van Verhoeks (VWS) aan Laurey van 10 februari 2009.
1718 E-mail van Laurey aan Verhoeks van 11 februari 2009.

zorg voor klanten van Menzis Zorgkantoren. Van Menzis en haar Zorgkantoren kan en mag immers niet worden verwacht dat wij publieke middelen ter beschikking stellen zonder dat vaststaat dat deze middelen op de juiste wijze aangewend worden, namelijk ten behoeve van zorg aan onze klanten.

In uw brief schrijft u op pagina 3 "Menzis (NZa) heeft dit belemmerd door te dreigen de bevoorschotting stop te zetten indien Meavita niet de garantie zou geven dat de betalingen uitsluitend zouden worden gebruikt om lopende kosten te voldoen". Zoals u bekend is, is dit geen juiste weergave van feiten. Voor de goede orde verwijzen wij nog eens naar onze brief van 18 december 2008 waaruit blijkt dat wij juist middelen ter beschikking wilden stellen voor het veiligstellen van de AWBZ-zorg in onze werkgebieden. Onze aanbod is op dit punt ook ongewijzigd. In de door u aangehaalde Roadmap, als discussiestuk opgesteld en ingebracht door een externe deskundige, staat uitsluitend de vraag centraal hoe geborgd kan worden dat middelen terechtkomen bij de zorg aan de klant, en welke oplossingsrichtingen daarbij relevant kunnen zijn.

Ten aanzien van uw algemene opmerkingen dat een structureel probleem is gelegen in het weigeren van vergoeding voor overproductie, delen wij u mede dat wij ons hierop niet aangesproken voelen noch ons hierin herkennen.

Wij verzoeken u dringend om in al uw uitlatingen die Menzis respectievelijk haar Zorgkantoren betreffen alleen feitelijk juiste informatie te verschaffen. Tevens verzoeken wij u deze brief terstond onder de aandacht van de leden van uw Raad van Commissarissen te brengen.

11.246 Laurey licht dezelfde dag, op 11 februari 2009, in een gezamenlijke vergadering van de COR en de CCR de ontvlechtingsplannen van MNL toe.[1719]

(x) Geen vertrouwen VWS

11.247 Op 12 februari 2009 vindt er een algemeen overleg van de vaste Kamercommissie voor VWS met de Staatssecretaris plaats. Dezelfde dag reageert de Staatssecretaris per brief op de brief van Laurey en de plannen van Meavita. De Staatssecretaris komt in haar brief tot de conclusie dat de plannen van Meavita (met een enkele uitzondering) aan geen enkele voorwaarde voldoet zoals vooraf door VWS gesteld:

Ik kan helaas slechts tot de conclusie komen dat uw voorstellen, criterium d) daargelaten, aan geen enkel van de door mij gestelde criteria voldoen.

[1719] Brief van de CCR aan Laurey van 17 februari 2009.

11.248 De Staatssecretaris komt in haar brief vervolgens tot de eindconclusie dat er geen vertrouwen vanuit VWS meer is dat de omslag bij Meavita kan worden gemaakt en dat er wat VWS betreft geen basis meer is om verder over een reddingsplan te spreken:

> *Bovendien moet ik vaststellen dat u mij niet een onderbouwde verklaring hebt verstrekt, voorzien van een accountantsverklaring, waaruit blijkt dat Meavita (speciaal de rechtspersonen die behoren tot Thuiszorg Groningen en Meavita Den Haag) gedurende de maand februari 2009 aan al hun financiële verplichtingen kunnen voldoen.*
>
> *Over de door u toegezonden documenten heb ik overleg gepleegd met de betrokken gemeenten, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, de betrokken zorgkantoren en de Nederlandse Zorgautoriteit. Ik ben daarbij tot de volgende eindconclusie gekomen.*
>
> *De door u toegezonden documenten vestigen op geen enkele wijze het vertrouwen dat de omslag kan worden gemaakt naar een exploitatie die voor cliënten en werknemers op langere termijn de noodzakelijke zekerheid biedt en daarmee de continuïteit van zorg borgt. Uw voorstellen bieden ook geen basis voor nader overleg over een financieel reddingsplan ten laste van collectieve middelen. Ik hecht eraan te onderstrepen dat ik graag tot een positiever oordeel zou zijn gekomen. De door u verstrekte documenten laten dat echter niet toe.*
>
> *Deze conclusie is gedeeld met de eerder genoemde stakeholders die, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid, daarvoor begrip hebben.*
>
> *Ik verzoek u mij vóór maandag 16 februari 2009 te 10.00 uur te berichten welke gevolgtrekking u aan mijn beoordeling verbindt.*

11.249 Over de inhoud van en de reactie op het nieuwe plan van MNL vermeldt de Staatssecretaris in haar brief aan de Tweede Kamer van 17 februari 2009 het volgende:

> *Op 10 februari heb ik de nieuwe plannen, alsmede een begeleidende brief, van Meavita ontvangen. Meavita geeft aan dat zij het proces van defusie zal versnellen en zo spoedig mogelijk (in de week van 10 februari) de stichtingen Vitras/CMD, Sensire en De Wielborgh los zal maken van het Meavita-concern. Meavita stelt vast dat Stichting Thuiszorg Groningen, Stichting Meavita Thuiszorg (Den Haag) en Stichting Meavita Woonzorg (Den Haag) zonder steun niet zullen kunnen voortbestaan. Meavita stelt verder: "Er vindt overleg plaats, ook op dit moment, met de betrokken gemeenten over een financiering van de WMO-activiteiten. Wordt daarbij tot overeenstemming gekomen, dan zullen de desbetreffende zorgactiviteiten en de desbetreffende entiteiten worden voortgezet. Ook die entiteiten kunnen vervolgens uit het Meavita-concern worden losgemaakt." Tevens geeft Meavita aan € 13 miljoen nodig te hebben voor Stichting Thuiszorg Groningen en € 9 miljoen voor inhaalafschrijvingen en een nader te bepalen bedrag*

voor onder andere sanering voor Stichting Meavita Thuiszorg (Den Haag) en Stichting Meavita Woonzorg (Den Haag). Dit bedrag werd echter op geen enkele wijze aannemelijk onderbouwd.

In de begeleidende brief stelt Meavita mij en de NZa een ultimatum van donderdag 12 februari 17:00 uur. Meavita geeft aan dat indien VWS en de NZa niet voor het ultimatum afloopt aangeven bereid te zijn de bevoorschotting te continueren en de kosten van de nodige herstructurering te financieren, Meavita voornemens is surseance van betaling aan te vragen voor de Stichting Thuiszorg Groningen, de Stichting Meavita Thuiszorg en de Stichting Meavita Woonzorg. […]

Ik heb met vertegenwoordigers van de Groninger gemeenten, de VNG, de NZa en de betrokken zorgkantoren op 11 februari uitgebreid overleg gevoerd over het plan van Meavita. De VNG vertegenwoordigde niet enkel de gemeente Den Haag maar ook alle andere betrokken gemeenten in de provincie Utrecht en de Achterhoek. Voor wat betreft de gemeente Den Haag geldt de bijzondere situatie dat het contract dat de gemeente voor de WMO met Meavita heeft, op 7 april aanstaande zal aflopen. In de bijna afgeronde aanbesteding voor de periode na 7 april, heeft Meavita zelf niet meegedongen als hoofdaannemer. De wethouder van de gemeente Den Haag heeft aangegeven zich verzekerd te hebben van continuering van de hulp bij het huishouden tussen nu en 7 april (de datum waarop aanbieders onder een nieuw contract WMO-ondersteuning zullen gaan leveren).

Alle genoemde partijen constateerden dat het plan van Meavita niet voldeed aan de van te voren opgestelde criteria. Daarna is geconstateerd dat voor eventuele uitvoering van de plannen van Meavita een gezamenlijke bijdrage van alle partijen noodzakelijk zou zijn. Vervolgens is besproken of partijen bereid zouden zijn deze financiële steun te verlenen aan de voorliggende plannen van Meavita. De VNG, namens de gemeente Den Haag en de gemeenten in Utrecht en de Achterhoek, en de vertegenwoordigers van de gemeenten uit Groningen, alsmede de NZa gaven aan daartoe niet bereid te zijn. Voor de vertegenwoordigers van de gemeenten uit Groningen gold in het bijzonder dat zij de voorkeur gaven aan één organisatie waarin zowel AWBZ- als WMO-activiteiten zouden zijn ondergebracht. Tot een bijdrage vanuit de gemeenten was men evenwel niet bereid omdat in de regio Groningen relatief hoge tarieven aan Meavita worden betaald voor de huishoudelijke hulp. De NZa gaf aan niet bereid te zijn extra middelen ter beschikking te stellen nu niet gegarandeerd kon worden dat deze uitsluitend aan AWBZ-zorg besteed zouden worden.

Op basis van voornoemd overleg ben ik tot de volgende eindconclusie gekomen: De door Meavita opgestelde plannen vestigen op geen enkele wijze het vertrouwen dat de omslag gemaakt kan worden naar een exploitatie die voor cliënten en werknemers op langere termijn de noodzakelijke zekerheid biedt en daarmee de continuïteit van zorg waarborgt. De voorstellen bieden ook geen basis voor nader overleg over een financieel reddingsplan ten laste van de collectieve middelen.

In een brief van 12 februari jl. aan Meavita (zie bijlage) heb ik Meavita hierover ingelicht en verzocht om mij voor maandag 16 februari 10:00 uur te berichten welke gevolgtrekking Meavita hieraan verbindt.

11.250 Op 13 februari 2009 vindt er overleg tussen VWS, de VNG, de NZa, de zorgkantoren en de COR en de CCR plaats.[1720]

11.251 Enkele dagen later, op 16 februari 2009, vindt er een overleg plaats tussen VWS, de zorgkantoren (Menzis en Haaglanden), de NZa, de VNG (mede namens de Achterhoekse en Utrechtse gemeenten), de wethouders van Den Haag en van de Groninger gemeenten over de brief van Meavita van diezelfde dag. Tijdens deze bespreking concluderen, aldus de brief van de Staatssecretaris, alle aanwezigen dat de eindconclusie zoals getrokken tijdens het overleg van 11 februari 2009, niet verandert.[1721]

11.252 Laurey reageert dezelfde dag op de brief van de Staatsecretaris (van 17 februari 2009) door aan te geven dat MNL zich genoodzaakt ziet om verdere voorbereidingen te treffen om surséance aan te vragen voor TZG en (delen van) Meavita West.

(xi) Beëindiging bevoorschotting door zorgkantoren

11.253 Op 16 februari 2009 laat Menzis in reactie op deze brief van MNL mede namens Zorgkantoor Haaglanden aan de NZa weten de toestemming van de NZa te willen hebben voor de voortzetting van de bevoorschotting aan Meavita. Bij de zorgkantoren was immers grote twijfel ontstaan over de vraag of bevoorschotting uit een oogpunt van rechtmatige en doelmatige uitvoering van de AWBZ nog langer te verantwoorden zou zijn:

Nadat wij vorige week al in overleg hebben vastgesteld dat het laatste plan van Meavita geen reëel perspectief op een oplossing biedt, heeft de brief van de 16 februari aan dat de Raad van Bestuur van Meavita niettemin nog enige tijd wil uittrekken voor verdere besluitvorming.

In december hebben wij – ter overbrugging van de kerstperiode en in afwachting van een herzien herstelplan van Meavita – aan Meavita laten weten de garantie te willen hebben dat bevoorschotting vooraf uitsluitend ten goede komt aan de zorgdienstverlening aan onze AWBZ verzekerden. Sinds medio januari hebben wij de bevoorschotting voortgezet in afwachting van de realisatie van een noodplan waarmee de continuïteit van zorg veiliggesteld zou worden.

1720 Brief van de Staatsecretaris aan de Tweede Kamer van 17 februari 2009, Bijlage 1: overzicht data Meavita.

1721 Brief Staatssecretaris aan de Tweede Kamer van 17 februari 2009.

Tot een dergelijke noodplan is tot op heden niet gekomen. Er is inmiddels geruime tijd verstreken. De laatste brief van Meavita voegt inhoudelijk niets toe aan de eerder vaststelde knelpunten en zeker niet voor de regio Groningen. Er zijn steeds wisselende plannen voor de Meavita organisatie met voortdurende onzekerheid over de continuïteit van de zorg met name in Groningen. Er is aldaar grote onzekerheid onder het verzorgend en verplegend personeel, de productie in Groningen zakt steeds verder in, terwijl het risico dat middelen worden aangewend voor andere bestemmingen dan AWBZ zorg in onze concessiegebieden niet is weggenomen. Voor uw beeld: het laatst verstrekte voorschot betreft de maand februari (22 dagen) en de volgende staat voor de deur.

Gelet op de zojuist geschetste ontwikkelingen is bij Menzis Zorgkantoor en Zorgkantoor Haaglanden grote twijfel ontstaan over de vraag of deze wijze van bevoorschotting uit een oogpunt van rechtmatige en doelmatige uitvoering van de AWBZ nog langer te verantwoorden zou zijn. Wij willen daarom niet zonder gerichte toestemming van de NZa het verstrekken van voorschotten op de wijze waarop dit de afgelopen periode is geschied, blijven continueren.

Wij verzoeken u dan ook expliciet om aan te geven of en zo ja, in welke mate, wij het verstrekken van voorschotten kunnen blijven voortzetten.

11.254 Op 17 februari 2009 bevestigt de NZa de zorgkantoren in een brief dat zij de twijfel van de zorgkantoren onderschrijft en het niet langer verantwoord acht indien de zorgkantoren Meavita blijven bevoorschotten op basis van productieafspraken:

Hoewel de (wijze van) bevoorschotting tot het domein van de zorgkantoren behoort, acht de NZa het met het oog op de rechtmatige en doelmatige uitvoering van de AWBZ inderdaad niet langer verantwoord om Meavita te (blijven) bevoorschotten op basis van productieafspraken. Voor zover Meavita, ter borging van de continuïteit van zorg, nog zorg levert is de NZa van oordeel dat financiering van deze productie alleen op rechtmatige en doelmatige wijze kan plaatsvinden voor zover financiering plaatsvindt op basis van aantoonbaar gerealiseerde productie.

11.255 Naar aanleiding van de brief van de staatssecretaris van 16 februari 2009 besluiten de zorgkantoren op 17 februari 2009 om de bevoorschotting aan Meavita te beëindigen en alleen nog achteraf te betalen op basis van daadwerkelijk geleverde zorg (zoals dan gebruikelijk is). De zorgkantoren bevestigen dit in een brief aan MNL.

(xii) Ontvlechting Sensire en Vitras/CMD en surseance/faillissement van Meavita West, TZG en MNL

11.256 Naar aanleiding van een bespreking die op 11 februari 2009 plaatsvindt, brengt de COR op 17 februari 2009 (onder voorwaarden) een nieuw positief advies uit met

betrekking tot de plannen om te ontvlechten.[1722] Op dezelfde dag brengt ook de CCR een positief advies uit.[1723] Het besluit om te ontvlechten is dan echter al genomen.

11.257 Op 17 februari 2009 informeert de Staatssecretaris de Tweede Kamer in een zeer uitvoerige brief over de stand van zaken bij Meavita. In haar brief geeft de Staatssecretaris aan dat, voor het geval dat TZG en/of Meavitagroep surseance van betaling aanvragen, er maatregelen zijn getroffen om de continuïteit van de zorg en huishoudelijke hulp te waarborgen "*en daarmee zo veel mogelijk onrust en onzekerheid weg te nemen.*"

11.258 Dezelfde dag verschijnt er in het *NRC Handelsblad* een interview met Hermans over de problemen bij Meavita. In het artikel zegt Hermans onder andere dat de definitieve oplossing "*van buiten* [moet] *komen*":

> *Bij het besluit Meavita te ontvlechten zijn de belangen van cliënten, medewerkers en crediteuren uitgangspunt geweest. Het plan daarvoor ligt nu bij de staatssecretaris, en we praten er met iedereen over: gemeenten, de zorgkantoren, de NZa. Maar het is complex, ook voor ons.*
>
> *We zijn bezig werkmaatschappijen af te splitsen die gezond zelfstandig verder kunnen. Naar een idee van de zorgkantoren hebben we WMO- en AWBZ-activiteiten gesplitst. AWBZ-personeel en activa zijn in een aparte stichting ondergebracht, om de zorg te garanderen. Maar de definitieve oplossing moet van buiten komen. Voor reorganisatie in Groningen en Den Haag hebben we de overheid achtergestelde leningen gevraagd van 9 respectievelijk 11 miljoen euro. Verder bekijken we of we partners kunnen vinden en welke delen we moeten verkopen.*

11.259 Onderzoekers hebben van Boereboom en Van Essen begrepen dat het interview met Hermans in het *NRC Handelsblad* op VWS niet goed werd ontvangen en hierdoor het beeld bij VWS werd bevestigd dat de gedachte bij Meavita was dat de overheid wel met een oplossing voor Meavita zou komen.[1724]

11.260 Op 18 februari 2009 worden ontvlechtingsovereenkomsten voor Sensire, Vitras/CMD en De Wielborgh getekend door Laurey, Hermans en de betrokken directeuren. De overeenkomsten zijn opgesteld door Dwarswaard, met input van PwC en Josephus Jitta. Dezelfde dag brengt MNL een persbericht uit waaruit blijkt dat de herstart van de Meavita West en TZG zich in een vergevorderd stadium bevindt.

1722 Brief van de COR (Van Kampen) aan de RvB van Meavita van 17 februari 2009.
1723 Brief van CCR (Blom) aan de RvB van Meavita van 17 februari 2009.
1724 Interview met Boereboom en Van Essen van 22 juni 2012, p. 45-46.

11.261 Uit de notulen van de RvC-vergadering van dezelfde dag (18 februari 2009) blijkt echter dat een *deal* met investeringsmaatschappij Waterland over de overname van de activiteiten van Meavita West niet doorgaat omdat het Zorgkantoor Haaglanden had aangegeven niet te willen bevoorschotten en de NZa heeft gesteld de versnelde afschrijving van het onroerend goed niet te willen toekennen aan Waterland. Dit zou, aldus de notulen, voor Waterland reden zijn geweest om zich terug te trekken uit de onderhandelingen en betekent dat voor delen van Meavita West een surseance onafwendbaar is.

11.262 Uit de notulen volgt verder dat er een *deal* zou zijn gesloten tussen Menzis en de gemeenten over het continueren van de activiteiten van TZG in nieuwe stichtingen. Het personeel van TZG zou hierbij worden overgenomen en de reorganisatie- en fundingkosten zullen, aldus de notulen, op verzoek van Menzis door de NZa worden voldaan.

11.263 In de RvC-vergadering wordt in het kader van de afsplitsing van Sensire (mede op basis van een notitie van Van Rixtel over de doorstart van Sensire), Vitras/CMD en De Wielborg vervolgens besloten tot wijziging van de statuten van deze stichtingen en de benoeming van de bestuurders en toezichthouders. De betreffende stukken zijn wederom afgestemd met Stibbe. Als bestuurders worden Van Rixtel voor Sensire en Van Lingen voor Vitras/CMD aangewezen. Met betrekking tot de benoeming van Van Lingen blijkt uit de notulen dat de RvC "*gezien het verwijtbare gedrag van mevrouw Van Lingen gedurende de laatste vier maanden*" een tijdelijke benoeming voor ogen heeft en hier een advies aan de nieuwe RvT van Vitras/CMD over zal sturen.

11.264 VWS heeft de gemeente Den Haag op 19 februari 2009 aangeschreven en aangegeven dat er nieuwe stichtingen zijn opgericht die de zorg zouden kunnen gaan overnemen indien er surseance voor Meavita West zou worden aangevraagd. De gemeente wordt uitdrukkelijk in overweging gegeven om hier gebruik van te maken.[1725]

11.265 In een uitvoerige brief van 22 februari 2009 geeft Laurey de Staatssecretaris als reactie aan dat Meavita niet alleen de belangen van cliënten (continuïteit van zorg), maar ook die van werknemers en crediteuren dient te behartigen. Door het stoppen van de bevoorschotting door de zorgkantoren proberen VWS en de NZa Meavita volgens Laurey te dwingen om surseance van betaling aan te vragen en alsnog in te stemmen met een overdracht van zorgactiviteiten tegen voorwaarden die niet in het belang zijn van medewerkers en crediteuren van Meavita. Laurey schrijft dat de RvB en RvC van Meavita hiermee niet instemmen omdat de medewerkers en crediteuren van Meavita benadeeld zouden worden. Samengevat schrijft Laurey:

[1725] Brief van Staatssecretaris aan wethouder Van Alphen van gemeente Den Haag van 19 februari 2009.

- de RvB en RvC van Meavita handelen in het belang van drie groepen stakeholders: de cliënten (continuïteit van de zorg), de medewerkers en de crediteuren van Meavita;

- door de wijziging van de bevoorschotting door de zorgkantoren (op instructie van de NZa / VWS) wordt beoogd om Meavita te dwingen om surseance van betaling aan te vragen en alsnog in te stemmen met overdracht van zorgactiviteiten tegen voorwaarden die niet in het belang zijn van de medewerkers en crediteuren van Meavita;

- de RvB en RvC zijn bereid om mee te werken aan overdracht van zorgactiviteiten, maar alleen indien de continuïteit van de zorg hierdoor is gewaarborgd, er geen koude sanering van het werknemersbestand plaatsvindt en de schuldeisers niet worden benadeeld;

- de RvB en RvC stemmen niet in met het voorstel van VWS om het faillissement van Meavita aan te vragen omdat crediteuren hierdoor buiten spel worden gezet;

- het is onbehoorlijk dat Van Otterloo en Udink reeds contact met de rechtbanken in Den Haag en Groningen hebben gehad ter voorbereiding van een eventueel surséance-verzoek van Meavita West en TZG;

- VWS heeft tot op heden nog niet (voldoende) bevestigd dat de continuïteit van het dienstverband van alle medewerkers zal worden gegarandeerd door de overgang naar de nieuwe stichtingen;

- een koude sanering, zoals door VWS wordt voorgestaan, zou werknemers en crediteuren benadelen; en

- de RvB vreest door VWS buiten spel gezet te worden met betrekking tot de overdracht van de zorgactiviteiten en dat de belangen van de crediteuren van Meavita hierdoor onvoldoende worden geëerbiedigd.

11.266 In zijn brief stuurt Laurey de eerder in opdracht van VWS opgestelde contracten voor de overname van de zorgactiviteiten aangepast retour, met het verzoek om hem vóór 23 februari 2009 om 15.00 uur te laten weten of VWS bereid is om op basis van de aangepaste overeenkomsten te komen tot een overdracht van de zorgactiviteiten. Indien VWS hiertoe niet bereid zou zijn, dan zal MNL, aldus Laurey, de medewerkers en crediteuren van Meavita informeren dat de bevoorschottingsafspraken zijn ingetrokken en dat Meavita hierdoor op (korte) termijn niet meer aan haar opeisbare verplichtingen kan voldoen.

11.267 Uit de reactie van de Staatssecretaris aan MNL van 24 februari 2009 volgt dat zij rekening houdt met een surseance of faillissement en dat er in het kader van de

continuïteit van de zorg als vangnet de nodige voorbereidingen zijn getroffen (de oprichting van stichtingen) waarmee een koude sanering zou kunnen worden voorkomen:

> *Een surseance of faillissement van Meavita is niet mijn wens, maar gelet op de ernst van de problematiek bij Meavita houd ik daarmee wel rekening. Daarom heb ik, gezien mijn verantwoordelijkheid voor de continuïteit van zorg, ervoor zorg gedragen dat de nodige voorbereidingen zijn getroffen.*
>
> *Er zijn inderdaad stichtingen opgericht die aan een bewindvoerder of curator het aanbod kunnen doen de personeelsleden die zorg verlenen in dienst te nemen om zo de continuïteit van de zorg bij faillissement te waarborgen. Het aanbod voor de betrokken personeelsleden om bij de nieuwe rechtspersoon onder gelijkluidende voorwaarden hun werkzaamheden voort te zetten, beperkt de effecten voor hen. Hiermee kan een koude sanering worden voorkomen. Ik heb de medewerkers eerder het sociaal kapitaal van de organisatie genoemd. Ik hecht er aan dat ook hier te benadrukken kwaliteit van de thuiszorg wordt immers in de eerste plaats door de medewerkers bepaald. Tegelijkertijd wil ik er geen onduidelijkheid over laten bestaan dat ik vind dat overhead en management in de zorg geen onevenredig deel moeten gaan vormen.* […]
>
> *Na surseance verlening kan een aanbod worden gedaan aan bewindvoerder tot het aangaan van een overeenkomst op grond waarvan de zorgactiviteiten door nieuwe rechtspersonen worden voortgezet. Een surseance zal naar alle waarschijnlijkheid na korte tijd worden gevolgd door faillissement. De curator kan de zojuist genoemde overeenkomst met een nieuwe rechtspersoon aangaan na machtiging van de rechter-commissaris. Deze overeenkomst doet volgens het geldende faillissementsrecht geen afbreuk aan de rechten van de crediteuren.*
>
> *U hebt mij gevraagd of ik akkoord kan gaan met de door u bijgevoegde overeenkomst om te komen tot een overdracht van zorgactiviteiten. Gezien het bovenstaande zie ik geen mogelijkheid om akkoord te gaan.*

11.268 Op 24 februari 2009 worden Sensire en Vitras/CMD vervolgens formeel ontvlochten door middel van een statutenwijziging, de benoeming van een nieuw bestuur en de benoeming van een nieuwe raad van toezicht. De opschortende voorwaarde van deze verzelfstandiging is (zoals opgenomen in de ontvlechtingsovereenkomsten) dat daaraan voorafgaand er per werkstichting een overeenkomst wordt gesloten waarin de rechtsverhouding tussen de desbetreffende werkstichting en MNL wordt afgewikkeld. Onderdeel van deze overeenkomsten dient, aldus het besluit van de RvC, een betalingsverplichting van de individuele werkstichting te zijn (vastgesteld op basis van de gebruikelijke omslag) die de RvB op basis van de begroting 2009 naar verwachting in staat stelt om MNL buiten faillissement te liquideren. Verdere

voorwaarde is dat het beoogde nieuwe bestuur van de individuele werkstichting de overeenkomst accordeert.

11.269 De RvC besluit op 20 februari 2009 Laurey toestemming te verlenen voor het aanvragen van surseance van betaling voor TZG, Meavita Thuiszorg en Meavita Woonzorg. Op 24 februari 2009 brengt Meavita het persbericht uit dat er surséance van betaling wordt aangevraagd voor (de onderdelen van) Meavita West en TZG. Dezelfde dag wordt surseance van betaling verleend aan Meavitagroep, Meavita Thuiszorg, Meavita Woonzorg, Meavita Flexwerk, Meavita Support Services, Meavita Dienstencentrum en TZG. Deze rechtspersonen worden vervolgens op 9 maart 2009 in staat van faillissement verklaard.

11.270 TZG heeft op dat moment nog een substantiële positieve bankstand. Over de reden om toch voor TZG surséance van betaling aan te vragen verklaart Laurey, na overleg met Mossou hierover, het volgende:[1726]

> *De reden was de weigering de productie van TZG nog verder te bevoorschotten. Die weigering – in combinatie met de in Groningen door te voeren reorganisatie – zou op afzienbare termijn er toe leiden dat alsnog surseance van betaling voor TZG zou moeten worden aangevraagd. In combinatie met de druk vanuit VWS dat o.m. TZG haar activiteiten zou overdragen en de overweging dat de externe druk op TZG de ontwikkelingen in Groningen zou versnellen indien voor Meavita Nederland en voor andere onderdelen surseance zou worden aangevraagd, hebben geleid tot het besluit die aanvrage gelijktijdig te doen.*

11.271 De activiteiten en het personeel van Meavitagroep, Woonzorg en Thuiszorg zijn vervolgens overgedragen aan de Stichting continuering uitvoering AWBZ West (thans geëxploiteerd door stichting Haagse Wijk- en Woonzorg (of HWW). In Groningen heeft de nieuwe Stichting continuering AWBZ en WMO Groningen e.o. de activiteiten en het personeel van TZG overgenomen.

11.272 Uit de notulen van de RvC-vergadering van 3 maart 2009 en een bijgevoegde actielijst blijkt dat er inmiddels ook wordt gewerkt aan de afwikkeling van MNL. Op 17 maart 2009 failleert Meavita Hulp BV en op 24 maart 2009 volgt Evita. Tijdens de RvC-vergadering van de RvC op 23 maart 2009 staan onder andere het concept van de surséance-aanvraag van MNL en de financiële stand van zaken op de agenda. Onderzoekers hebben geen notulen van deze vergadering kunnen vinden. Op 6 april 2009 wordt surséance van betaling aan MNL verleend.

[1726] E-mail van Josephus Jitta (advocaat van Laurey) aan onderzoekers van 20 september 2009.

(c) Conclusie

11.273 Kort na zijn aantreden bij MNL constateerde Laurey dat het herstelplan van Markensteyn te opportunistisch en onhaalbaar was. Daarnaast constateerde hij dat de managementinformatie en cijfers die hij ontving vanuit de werkmaatschappijen onbetrouwbaar waren en dat er in de organisatie te weinig draagvlak was om de noodzakelijke transitie te kunnen realiseren. Bovendien werd op 25 november 2008 de steunaanvraag afgewezen. Deze omstandigheden hebben er voor gezorgd dat Laurey tot de – volgens onderzoekers begrijpelijke – conclusie kwam dat het streven naar continuïteit en consolidatie niet langer meer mogelijk was en dat het Meavita-concern het beste kon worden ontvlochten. Laurey werd hierin ondersteund door de RvC en later ook door de adviezen van B&C en Stibe (Harmsen en Van Hees).[1727]

11.274 Onderzoekers hebben de indruk dat de RvB en de RvC de plannen voor de ontvlechting zorgvuldig hebben uitgevoerd. Er werd onder leiding van Laurey een ontvlechtingscockpit samengesteld met personen van verschillende disciplines die de ontvlechting vanuit MNL zouden begeleiden, externe (gespecialiseerde) advocaten werden ingehuurd om het proces juridisch te begeleiden, B&C kreeg de opdracht om de ontvlechting nader uit te werken (inclusief een indicatiewaardebepaling van de bedrijfsonderdelen) en ook de accountant was nauw bij het proces betrokken. De adviezen van de (extern) adviseurs (zowel van de accountant als de advocaten) werden bovendien steeds door de RvB en de RvC opgevolgd. Hiernaast werd er nauw contact gehouden en overleg gevoerd met diverse stakeholders zoals de COR en de CCR, maar ook met VWS, de NZa, het CSZ en de zorgkantoren. Laurey had in die periode bovendien zeer nauw (dagelijks en veelal zelfs meerdere keren per dag) contact met de RvC, voornamelijk met Hermans.

11.275 Het bericht van Laurey aan VWS dat het herstelplan toch niet zou worden gehaald en dat Meavita zou worden ontvlochten, leidde ertoe dat het vertrouwen bij VWS en de NZa in de organisatie van Meavita sterk verminderde.[1728]

11.276 Vanaf het moment dat bekend werd dat Meavita zou worden ontvlochten, zijn VWS en de zorgkantoren zich zeer actief met Meavita gaan bemoeien. In de periode december 2008 tot eind februari 2009 vindt er frequent en intensief overleg tussen alle betrokken partijen plaats, waaronder Meavita, VWS, de NZa en de zorgkantoren.[1729] Vanuit Meavita zijn voornamelijk Laurey en Hermans zeer betrokken.

1727 Zie de punten 11.133 t/m 11.142, 11.162 en 11.187.
1728 Zie punt 11.153.
1729 Zie punt 11.143 en verder.

11.277 Naarmate VWS, de NZa en de zorgkantoren gaandeweg steeds meer vertrouwen in de organisatie van Meavita verliezen, wordt langzaamaan rekening gehouden met een faillissement van (onderdelen van) het concern.[1730] Het gevolg is dat de zorgkantoren zich zorgen gaan maken over de continuïteit van de zorgverlening en de rechtmatigheid van hun financiering. Op verzoek van de NZa blijven ze toch nog enige tijd bereid om Meavita te bevoorschotten.[1731]

11.278 Binnen Meavita wordt er ondertussen in samenwerking met B&C en Stibbe gewerkt aan de ontvlechtingsplannen.[1732] B&C kwam tot de conclusie dat ontvlechting van het concern inderdaad de beste oplossing was. Het door B&C uitgewerkte plan en de mededelingen van Meavita daarover boden VWS, de NZa en de zorgkantoren echter onvoldoende vertrouwen "*dat de omslag bij Meavita kon worden gemaakt*".[1733]

11.279 Tijdens een spoedoverleg bij VWS op 8 februari 2009 geeft Meavita aan dat Sensire en Vitras/CMD zullen worden ontvlochten en dat Meavita een plan zal aanreiken dat een voor alle partijen aanvaardbaar perspectief biedt op continuïteit van de zorg in Groningen en Den Haag. Het plan zal aan verschillende voorwaarden moeten voldoen. VWS werkt ondertussen zelf ook aan een noodscenario en laat verschillende stichtingen oprichten die de activiteiten van de werkmaatschappijen in Groningen en Den Haag zouden kunnen overnemen in het geval van een discontinuïteit van de zorgverlening.[1734]

11.280 VWS en MNL bespreken dat Meavita West en TZG hun activiteiten zouden moeten overdragen aan nieuwe stichtingen. Hierover lijkt in eerste instantie overeenstemming te bestaan. Korte tijd hierna blijkt echter dat VWS – in het kader van de continuïteit van de zorg – een voorkeur heeft voor een koude sanering en een faillissement van de 'oude' stichtingen voor de overdracht. De RvB en RvC van MNL gaan hiermee echter op basis van het advies van hun advocaten niet akkoord omdat de werknemers en crediteuren hierdoor zouden worden benadeeld.[1735] Onderzoekers vinden dit begrijpelijk.

11.281 Enkele dagen na het spoedoverleg verstuurt Laurey het plan voor de continuïteit van de zorg in Groningen en Den Haag. Het plan voldoet echter niet aan de (zware) eisen die hieraan vooraf door VWS, de NZa en de zorgkantoren waren gesteld. Het vertrouwen van VWS, de NZa en de zorgkantoren in Meavita daalt hierdoor tot een dieptepunt. Daarop staken de zorgkantoren, met instemming van de NZa, de

---

1730 Zie punten 11.143 en verder.
1731 Zie punt 11.173.
1732 zie punten 11.185 en verder.
1733 Zie punten 11.190 en verder.
1734 Zie punten 11.226 en verder.
1735 Zie punten 11.190 en verder.

bevoorschotting. Meavita kan hierdoor niet meer aan haar verplichtingen voldoen.[1736]

11.282 Kort hierna worden Sensire en Vitras/CMD ontvlochten, wordt er surseance van betaling verleend aan verschillende andere werkmaatschappijen en gaan MNL en de overgebleven werkmaatschappijen vervolgens failliet. De activiteiten van de werkmaatschappijen in Groningen en Den Haag worden uiteindelijk verkocht en overgedragen aan de door VWS opgerichte nieuwe stichtingen.[1737]

C. Verrekening concernkosten, TVfoon en Vitrasfee

11.283 In het kader van de ontvlechting en de financiële afwikkeling hiervan, hebben voornamelijk de verdeling van de kosten van MNL (de concernkosten), de verliezen van het TVfoon-project en de zogeheten "Vitrasfee" een voorname rol gespeeld.

11.284 De Vitrasfee betreft een bedrag van € 2,25 mln dat in 2005 door Sensire aan Icare is betaald voor de verwerving van de volledige zeggenschap van Icare in Vitras (zie hiervoor hoofdstuk 3, onderdeel A). Doordat ten tijde van de fusie van Sensire met TZG Vitras organisatorisch is komen te hangen onder S&TZG (de voorloper van MNL), stond het bedrag van € 2,25 mln uiteindelijk bij MNL als betaalde goodwill in de boeken.

11.285 In het hiernavolgende beschrijven de onderzoekers hun bevindingen ten aanzien van de verrekening van de kosten van het concern, van het TVfoon-project en van de Vitrasfee. Onderzoekers hebben geen onderzoek gedaan naar de financiële afwikkeling van alle andere *intercompany*-verhoudingen.

(a) De financiële afwikkeling

11.286 Onderzoekers hebben begrepen dat de kosten (en eventuele verliezen) van MNL doorgaans werden uitbelast aan Meavita West (25 %), Sensire (39 %), TZG (25 %) en Vitras (11 %), welke verdeelsleutel die was gebaseerd op de omzet van de werkmaatschappijen.[1738]

11.287 Bij brief van 13 maart 2008 deelt Marring het besluit van de RvB over de doorbelasting van de concernkosten over 2007 aan de directeuren mede:[1739]

> *Concernkosten 2007*
>
> *Deze zijn door omstandigheden die een ieder wel bekend zijn in 2007 uitgekomen op € 8,3 miljoen, tweemaal zoveel als begroot en tot dusver*

1736 Zie punten 11.229 en verder.
1737 Zie punten 11.256 en verder.
1738 Memorandum van Jospehus Jitta en Verboom (advocaten Betrokkenen) van 18 september 2012.
1739 Brief van Marring van 13 maart 2008 aan de directeuren "Betreft: Doorbelasting concernkosten".

middels concernfees doorbelast. Besloten is dat deze hogere kosten middels een extra concernfee van in totaal € 3,25 miljoen zullen worden uitbelast. De overwegingen hierbij zijn dat:

- *concernkosten naar hun aard behoren te worden uitbelast, omdat er nooit een andere inkomstenbron tegenover zal staan;*

- *we het negatieve startvermogen per 1/1/2007 (zie hieronder) niet verder willen laten oplopen;*

- *het beeld van de resultatenrekening van de individuele werkmaatschappijen door deze extra doorbelasting niet substantieel verandert.*

Besloten is dat ook Meavita West voor haar deel wordt doorbelast in de concernkosten, na verrekening van de door haar rechtstreeks betaalde concernkosten.

11.288 In de brief van Marring staat verder dat MNL per 1 januari 2007 is gestart met een negatief eigen vermogen van € 3,3 mln, dat nog voortkwam uit S&TZG en dat nog niet was uitbelast aan de werkmaatschappijen. Marring licht in haar brief ten slotte toe dat het verlies van Sensivation in 2007 van € 5,4 mln niet aan de werkmaatschappijen zal worden uitbelast. De gedachte hierachter is, aldus Marring in haar brief, dat Sensivation naar haar aard een risicodragend bedrijf is dat ook geacht wordt opbrengsten te genereren.

11.289 Op 16 maart 2008 uit Van Lingen haar ongenoegen over de doorbelasting van de concernkosten. Van Lingen kan zich niet vinden in de wijze waarop het besluit van de RvB tot stand is gekomen en vindt dat Vitras/CMD te zwaar wordt belast. Van Lingen geeft verder aan dat zij vindt dat bepaalde kosten van het concern niet ten laste van de werkmaatschappijen zouden moeten komen.[1740]

11.290 Enige maanden later, op 18 september 2008, stuurt Marring een e-mail aan de RvB (Markensteyn en Kuiper) met als onderwerp "*Besluitvorming over jaarrekening en onderlinge financieringsverhoudingen*":

In verband met de wens om de jaarrekening gereed en goedgekeurd op de plan te hebben liggen tot de uitspraak van de NZa, vraag ik jullie besluitvorming (indien mogelijk z.s.m. buiten de reguliere vergadering om) ten aanzien van het volgende. Graag jullie reacties zodat wij in geval van een eensgezinde reactie het traject aldus kunnen inzetten.

11.291 Bij de e-mail van Marring aan de RvB is een memo gevoegd, waarin het volgende staat vermeld over de afwikkeling van de *intercompany*-verhoudingen:[1741]

1740 Brief van Van Lingen aan Van de Meeberg van 16 maart 2008 "Betreft: besluit concernfee".

1741 E-mail van Marring aan Markensteyn en Kuiper van 18 september 2008 "besluitvorming over jaarrekening en onderlinge financieringsverhoudingen".

In mijn bespreking met Frank van Kommer gisteren kwamen o.a. de volgende zaken ter sprake die besluitvorming van de RvB vereisen.

Met het verwijderen van de hoofdelijke aansprakelijkheid uit de statuten van de werkmaatschappijen werd ook de kwestie van de (on)inbaarheid van de intercompany verhoudingen weer actueel. Ten behoeve van de jaarrekening hebben wij de keuze tussen twee mogelijkheden:

1. *Sensire boekt haar vordering van € 16 miljoen op Concern af. Effect: Sensire jaarrekening verslechtert met € 16 miljoen, waardoor het eigen vermogen per 31/12/07 daalt naar € 3 miljoen.*

2. *We sluiten een contract tussen Meavita Nederland en de (sub)werkmaatschappijen waarmee een ieder hoofdelijk aansprakelijk wordt voor elkaars onderlinge vorderingen.*

Om vervolgens te vermijden dat Sensire die aansprakelijkheid bij de andere werkmaatschappijen inroept en daarmee het faillissement inluidt van het concern, wordt bepaald dat deze onderlinge vorderingen gedurende één jaar niet worden opgeëist.

Van de twee mogelijkheden gaat mijn voorkeur uit naar optie 2. Indien mogelijk (in afwachting van antwoord van PwC) zullen we deze aansprakelijkheid nog beperken tot alleen de vorderingen van Sensire (en eventueel Vitras).

De vordering van met name Sensire is ontstaan door verliesfinanciering (via Stichting Meavita Nederland) van Sensivation BV en door niet uitbelaste concernkosten uit 2005/06 (€ 3 miljoen). Nu Stichting Meavita Nederland geen eigen inkomsten genereert en ook de kans dat Sensivation BV dat ooit gaat doen gering is geworden, zitten we met vorderingen die nooit via een normale weg afgewikkeld zullen worden. Schoon schip kan alleen gemaakt worden middels uitbelasting aan de werkmaatschappijen. Het voorstel is om dit niet te doen, doch te wachten tot 2009 waardoor deze bedragen door de geplande juridische herstructurering tot afwikkeling zullen komen. Daarmee voorkomen we dat de werkmaatschappijen een additionele tik op hun vermogen krijgen. Wel moet deze potentiële claim worden vermeld in de jaarrekening van de werkmaatschappijen als een niet uit de balans blijkende verplichting.

Ik verzoek jullie om buiten de vergadering van de RvB om te besluiten, zodat wij de jaarrekening behoudens de continuïteitsinschatting begin volgende week tot een einde kunnen brengen.

11.292 Markensteyn antwoordt per e-mail dat het voorstel akkoord is.[1742]

11.293 Op 3 december 2008 stuurt Marring een e-mail aan de RvB met daarbij een voorstel voor de verwerking van de *intercompany*-verhoudingen. In de e-mail van Marring staat het volgende:

> *Bijgaand het voorstel ten aanzien* [van] *de verwerking van de* intercompany-*verhoudingen, waarover vandaag / morgen dient te worden besloten. Op de agenda van de RvB kan dit worden meegenomen als antwoord op de notitie van Wim van Diermen. De essentie hiervan zal ook vanavond worden besproken in de Audit Committee.*
>
> *Verder verzoek tot* [het mogen inhuren van] *een bodyguard* ..

11.294 In het voorstel vraagt Marring de RvB goedkeuring voor:

- de doorbelasting van niet-doorbelaste concernkosten van 2005 t/m 2007;
- afboeking van *intercompany*-vorderingen van Sensire op MNL en van MNL op Sensivation;
- afbetaling € 1,5 miljoen lening van TZG aan Vitras; en
- het opeisen door Meavita West van de ontvangen TVfoon-vergoeding door Sensivation.

11.295 Van Rixtel stuurt op 8 december 2008 een uitvoerige brief aan de RvB van MNL waarin hij zijn bezwaren uit tegen de doorbelastingen aan Sensire. Volgens Van Rixtel is dit niet verdedigbaar en zal hierdoor de financiële positie van Sensire dusdanig verslechteren dat de continuïteit van Sensire wordt bedreigd.[1743]

11.296 Uit een advies van Dwarswaard en Marring van 11 december 2008 aan de RvB volgt dat zij de RvB adviseren om de TVfoon-kosten door te belasten aan de werkmaatschappijen. De belangrijkste overwegingen in het advies zijn de volgende:

> <u>*Feiten*</u>
>
> *Sensire heeft op 13 april 2007 een lening verstrekt aan Stichting Meavita Nederland voor een bedrag ad EURO 7,1 miljoen. Verder is in het kader van een rekening courant verhouding in 2007 een bedrag van EURO 8,6 miljoen verschuldigd door Meavita Nederland aan Sensire. Stichting Meavita Nederland heeft een deel van deze bedragen te weten*

1742 E-mail van Markensteyn aan Marring van 18 september 2008, "besluitvorming over jaarrekening en onderlinge financieringsverhoudingen".

1743 Brief van Van Rixtel aan RvB van 8 december 2008.

EURO 12,1 miljoen doorgeleend aan Sensivation BV voor de kosten van TVFoon. […]

Op grond van een advies van een juridisch adviseur heeft de RvB een voorgenomen besluit genomen om de lening van Sensire af te boeken en niet door te belasten.

Sensire heeft hiertegen verweer gevoerd. Dit verweer is in dit advies betrokken. Ook heeft wederom overleg plaatsgevonden met de heer Van Hees van Stibbe advocaten in een bespreking van 9 december jl.

Advies

Het in rekening brengen van servicefees bij de verschillende stichtingen zonder een schriftelijke vastlegging is geen probleem, wanneer er sprake is van een bestendige gedragslijn, zowel in de periodiciteit van de boekingen als in de kosten die op die wijze worden doorbelast. […]

Uit een besluit van de RvC van 2 april 2007 blijkt dat na de fusie naar een samenvoeging van de twee contracten [de contracten van MNL en S&TZG met Impact Solutions] *is gestreefd. Daarnaast blijkt uit de besluiten, waaronder van de RvC van 9 juli 2007, dat de TVFoon bedoeld was voor het hele concern.* […] *De lening van Sensire is dan ook aangewend ten behoeve van het gehele concern en niet voor activiteiten die enkel Sensire betroffen.* […] *Gelet op het feit dat de gelden van Sensire zijn aangewend ten behoeve van het gehele concern en derhalve ten behoeve van alle werkmaatschappijen zijn wij van mening dat het juridisch gerechtvaardigd is om de kosten ook door alle werkmaatschappijen te laten dragen. Daarbij maken wij het volgende onderscheid:*

De verplichting om de settopboxen te kopen is aangegaan vóór de fusie tussen Sensire, TZG en Vitras enerzijds en Meavitagroep anderzijds. Wij adviseren in dat kader om de kosten van de 15.000 settopboxen die besteld zijn door Sensire & TZG te verdelen tussen Sensire, TZG en Vitras en voorts om de 10.000 settopboxen van Meavitagroep door deze partij te laten dragen.

De overige kosten zijn gemaakt na de fusie, terwijl deze ook zien op verplichtingen die nadien zijn aangegaan. Wij adviseren om deze kosten te verdelen over alle werkmaatschappijen via de vaste verdeelsleutel van de services fees. [...]

11.297 Op 17 december 2008 vindt er een bijeenkomst plaats waarbij gesproken wordt over de financiële afwikkeling, mede in verband met de ontvlechting. Van de zijde van MNL zijn Laurey, Marring, Groot, Dwarswaard, Klein en Coppens aanwezig. Verder zijn ook Van Kommer en Bokkinga namens PwC en Harmsen en Van Hees van Stibbe aanwezig.

11.298 Volgens het verslag van deze bijeenkomst wordt, mede op basis van advies van Van Hees, besloten dat Sensivation de kosten voor TVfoon aan MNL zal doorbelasten en dat MNL die vervolgens (op basis van de "gebruikelijke" verdeling) zal doorbelasten aan de werkmaatschappijen:

> *TV Foon. De voorgestelde allocatie methodiek is:*
>
> - *Meavitagroep betaalt kosten van 10.000 kastjes + bijbehorende infrastructuur*
> - *Meavitagroep heeft recht op de ontvangen financiering inzake TV-Foon*
> - *Sensire, TZG en Vitras betalen de 15.000 kastjes + bijbehorende infrastructuur*
> - *De overige kosten zijn overwegend gemaakt na de fusiedatum 1 januari 2007 en zullen derhalve over de 4 werkmaatschappijen worden verdeeld*
> - *Als verdeelsleutel wordt dezelfde sleutel gehanteerd als gebruikt voor de allocatie van concernkosten in 2007 (25%, 39%, 25%, 11%)*
>
> *Toni van Hees stelt dat er een goede grond is voor de uitbelasting van TV-Foon kosten en dat de voorgestelde allocatiemethodiek redelijk voorkomt.*
>
> *Toni van Hees stelt dat het aanvaardbaar is om alle leasecontracten in Sensivation te verantwoorden, ongeacht wie de contractpartijen zijn in de contracten. De contractpartijen die op de overeenkomst staan genoemd bepalen wel wie juridisch kan worden aangesproken.*
>
> *Besloten wordt dat Sensivation BV de kosten in eerste instantie aan Stg Meavita Nederland (MNL) zal doorbelasten en dat MNL deze vervolgens zal doorbelasten aan de werkmaatschappijen.*

11.299 Ten aanzien van de Vitrasfee wordt in de stukken voor de bespreking van 17 december 2008 in eerste instantie uitgegaan van het belasten van Sensire, TZG en Vitras met deze kosten als onderdeel van de concernkosten die waren gemaakt voor 1 januari 2007 op basis van de vaste verdeelsleutel. De bespreking op 17 december 2008 leidt echter tot de conclusie (van "*de vergadering*") dat de Vitrasfee ten laste van Vitras dient te worden gebracht. Overweging vormt hierbij, aldus het verslag, mede dat het bedrag geen betrekking heeft op de exploitatie van TZG en het mede belasten van de werkstichtingen Sensire en TZG niet bijdraagt aan het gewenste inzicht. Over de doorbelasting van de kosten van het concern en de Vitrasfee staat in het verslag:

> *Verrekening verliezen Concern*
>
> *Het is onduidelijk waarom in het verleden niet alle kosten van MNL zijn doorbelast aan de werkmaatschappijen. Marieke Bokkinga merkt op dat dit mogelijk verband houdt met een 95%-5% regel.*

In 2005 heeft Sensire aan Icare een vergoeding van € 2,25 mio inzake Vitras betaald. De vergadering acht het correct om deze betaalde vergoeding alsnog aan Vitras door te belasten. Cis Marring zal een concept voorgenomen besluit RvB opstellen.

Het cumulatieve verlies van Stg Meavita Nederland per 31.12.2007 zal alsnog worden doorbelast aan de werkmaatschappijen, met uitzondering van € 1,0 mio kosten die samenhangen met het belang in De Drie Nootenboomen. Hoewel dit belang per 31.12.2007 voor nihil in de boeken staat, wordt aangenomen dat de huidige waarde van deze deelname minimaal € 1,0 mio is.

11.300 Met betrekking tot *intercompany*-vordering staat in het verslag het volgende:

Intercompany (af)waarderingen

Meavita zal Vitras sommeren om de TV-Foon allocatie per omgaande te betalen in verband met de vereiste liquiditeit bij MNL.

Stibbe adviseert dat eventuele nieuwe leningen binnen het concern dienen te geschieden met zakelijke zekerheden.

Besloten wordt de vordering op Zorgkantoor Menzis uit hoofde van overproductie over te dragen aan Sensire en TZG middels een akte van cessie.

De vordering van Stichting Meavita Nederland op Meavita West zal worden opgeëist.

Een eventuele afkoop van de leaseverplichtingen wordt afgeraden vanuit het adagium 'cash is king'.

11.301 Dezelfde dag, op 17 december 2008, neemt de RvB het voorgenomen besluit om het TVfoon-verlies door te belasten aan de werkmaatschappijen. De RvB maakt hierbij onderscheid tussen kosten die vóór de fusie zijn gemaakt en kosten die na de fusie zijn gemaakt. Op deze basis wordt aan Meavita West de investering van 10.000 kastjes toegerekend alsmede de door Meavita West met het oog op die investering door de NZa en het zorgkantoor toegekende bijdragen. Aan Sensire, TZG en Vitras wordt naar rato van de "gebruikelijke" percentages de door TZG aangeschafte 15.000 kastjes toegerekend:

a. *De verplichting om de settopboxen en infrastructuur te kopen is aangegaan vóór de fusie tussen Sensire, TZG en Vitras enerzijds en Meavita groep anderzijds. In dat kader wordt geadviseerd om de kosten van de 15.000 settopboxen plus infrastructuur die besteld zijn door Sensire & TZG te verdelen tussen Sensire, TZG en Vitras en voorts om de 10.000 settopboxen plus infrastructuur van Meavitagroep (nu "Meavita West" geheten) door deze partij te laten dragen.*

b. De overige projectkosten die zijn gemaakt na de fusie, terwijl deze ook zien op verplichtingen die nadien zijn aangegaan. Het advies is om deze kosten (inclusief EUR 1,5 miljoen projectkosten 2007 in Meavita West en EUR 0,4 miljoen Sensire) te verdelen over alle werkmaatschappijen via de vaste verdeelsleutel van de services fees.

11.302 Volgens de tekst is het besluit tot stand gekomen op basis van een advies hierover van Dwarswaard, Marring en Van Hees.

11.303 Op 17 december 2008 neemt de RvB daarnaast het voorgenomen besluit om de Vitrasfee door te belasten aan Vitras omdat, aldus de tekst van het besluit, de conclusie gerechtvaardigd wordt geacht dat deze kosten (die in het besluit een "*managementfee*" worden genoemd) worden uitbelast naar de organisatie "*ten behoeve waarvan de kosten zijn gemaakt*".

11.304 De (voorgenomen) besluiten van de RvB zijn in de RvC-vergadering van 17 december 2008 besproken en goedgekeurd. Het verslag vermeldt over de afboeking van het TVfoon-verlies:

> *Voorgenomen besluit raad van bestuur betreffende afboeking TVfoon verlies. Gelet op het feit dat de gelden van Sensire zijn aangewend ten behoeve van het TVfoon project, welke project ten behoeve van het gehele concern en derhalve ten behoeve van alle werkmaatschappijen werd ondernomen, is het juridisch gerechtvaardigd om de kosten ook aan alle werkmaatschappijen uit te belasten. De kosten van de 15.000 setup boxen, die zijn besteld door Sensire & TZG, worden verdeeld tussen Sensire, TZG en Vitras. De kosten voor de 10.000 settup boxen, die besteld zijn door Meavita West, worden door deze partij gedragen. De kosten die Meavita West door NZa vergoed heeft gekregen, was een subsidie voor de kastjes en niet voor het project. In termen van zorgvuldigheid en op basis van de feitenanalyse is dit voor de bestuurder een te rechtvaardigen besluit.*
>
> *De raad van commissarissen stemt in met het voorgenomen besluit van de raad van bestuur betreffende afboeking TVFoon verlies.*

11.305 Over de doorbelasting van de Vitrasfee aan Vitras/CMD staat in het verslag dat dit een afboeking van *goodwill* betreft:

> *Afboeking 2,25 miljoen goodwill, betaald in 2005 voor Vitras. Sensire heeft eind 2005 Icare uitgekocht van haar belang in Vitras voor een bedrag van 2,25 miljoen aan goodwill. De heer Schoenmaker licht hierbij toe dat deze goodwill bestond uit stille reserves / onroerend goed. In 2006 is de 'eigendom' van Vitras door Sensire verkocht aan Stichting Sensire & TZG, voorloper van Stichting Meavita Nederland, wederom voor 2,25 miljoen. Nu de afschrijving betrekking heeft op kosten voor de reddingsoperatie van Vitras en deze kosten moeten*

worden uitbelast, is de conclusie gerechtvaardigd dat de afschrijvingskosten van de goodwill worden uitbelast naar Vitras/CMD.

De raad van commissarissen vindt het besluit van de raad van bestuur gerechtvaardigd en zorgvuldig.

11.306 Op 19 december 2008 vindt een bijeenkomst in Nulde plaats (het zogeheten Nulde-overleg), waarin met name de financiële afwikkeling onderwerp van de bespreking is geweest. Van de zijde van Meavita zijn Laurey, Marring, Groot, Coppens, Mossou, Van Keulen, Van Lingen, Moret, Van Rixtel, Van Diermen, De Vente, Meij en Klein aanwezig. Daarnaast wordt de bespreking bijgewoond door Van Kommer en Bokkinga van PwC en Harmsen en Van Hees van Stibbe.

11.307 Tijdens de bespreking staan de allocatie van de TVfoon-verliezen, de verrekening van de concernkosten, de *intercompany*-vorderingen, de onderlinge aansprakelijkheden en de waarderingsgrondslagen centraal. Tijdens het overleg licht Laurey het besluit van de RvB met betrekking tot de verrekening van de TVfoon-verliezen en de kosten van het concern (inclusief de doorbelasting van de Vitrasfee aan Vitras/CMD) toe.

11.308 In het verslag staat onder andere het volgende opgenomen over de doorbelasting van de TVfoon-verliezen:

De Raad van Bestuur heeft een besluit genomen over de allocatie van de TVFoon-kosten, dat in bijlage 1 van de vergaderstukken wordt weergegeven. Dit besluit is door de Raad van Commissarissen d.d. 17 december 2008 goedgekeurd en heeft een finaal karakter. Het besluit wordt door de voorzitter raad van bestuur nader toegelicht aan de hand van de tekst van dit besluit.

Naar aanleiding van het verzoek om een nadere onderbouwing van het gehanteerde cijfermateriaal zullen de financieel directeur Meavita Nederland en de concerncontroller een specificatie verstrekken. Hierbij wordt benadrukt dat deze specificatie niet tot doel heeft om voornoemd besluit opnieuw ter discussie te stellen.

Op de vraag van de algemeen directeur Vitras/CMD of de afwikkeling van dit vraagstuk gebaseerd is op techniek of dat het afgezet is tegen de doelstelling van het herontwerp Meavita Nederland wordt door de voorzitter raad van bestuur gesteld dat er weinig speelruimte is, maar dat waar mogelijk het besluit afgezet is tegen de doelstelling van de ontvlechting van Meavita Nederland. De afwerking van de jaarrekening 2007 is van groot belang voor een ordelijke ontvlechting. Hij onderstreept het belang en het finale karakter van het genomen besluit in dit proces.

De aan het TVFoon-project verbonden leasecontracten staan momenteel op naam van Meavita Nederland en Sensivation. Deze constructie blijft gehandhaafd. De algemeen directeur TZG verzoekt

wederom om een formeel schrijven van de raad van bestuur inzake het ontbreken van bestuurlijke aansprakelijkheid van haar betreffende Sensivation.

11.309 Over de verrekening van de kosten van het concern staat in het verslag opgenomen:

De voorzitter raad van bestuur licht het besluit over de toedeling van het bedrag van € 2,25 miljoen aan Vitras/CMD, zoals weergegeven in bijlage 3, nader toe. Dit besluit is met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd en zal op een later moment ter goedkeuring worden voorgelegd. Het besluit wordt verwerkt in de jaarrekening 2007.

De algemeen directeur Vitras/CMD meldt dat zij op korte termijn nog zal reageren op dit voorgenomen besluit en geeft aan een aantal problemen te zien.

Op de vraag van de controller Sensire of Sensire dit bedrag ontvangt antwoordt de financieel directeur Meavita Nederland ontkennend.

De financieel directeur Meavita Nederland noemt het bedrag van € 1 miljoen betreffende de investering in De Drie Notenboomen. Gedurende 2005 en 2006 is deze investering naar nul afgewaardeerd binnen Meavita Nederland ten laste van het resultaat. Deze lasten worden niet gealloceerd naar de werkmaatschappijen omdat de huidige werkelijke waarde van het aandeel in De Drie Notenboomen op meer dan 1 miljoen wordt geschat. Momenteel is de verkoop van deze aandelen geparkeerd.

De concerncontroller licht vervolgens bijlage 4 toe, waarop de doorbelasting van de verliezen van het concern staan weergegeven. Hij meldt dat een kleine correctie ter hoogte van circa € 3 ton nog zal plaatsvinden. Gesteld wordt dat middels deze doorbelasting alle openstaande zaken zijn afgewikkeld.

Op de vraag van de algemeen directeur Vitras/CMD naar de destijds aan Vitras doorbelaste managementfee ter hoogte van € 8 ton wordt door de voorzitter Raad van Bestuur Meavita Nederland gesteld dat er geen nieuwe zaken meer kunnen worden aangedragen en derhalve deze fee niet meer zal worden teruggedraaid.

De controller Vitras/CMD vraag of het voorgaande betekent dat de NZa steunverlening aan Vitras in de periode 2000 – 2005 ter hoogte van € 3,7 miljoen niet naar Vitras, maar grotendeels naar de moeders wordt doorgesluisd. Hij acht dat in strijd met de afspraken met de NZa. De voorzitter raad van bestuur neemt dit voor kennisgeving aan en besluit dit onderwerp niet verder in behandeling te nemen.

11.310 Over de *intercompany*-betalingen en (af)waarderingen staat in het verslag het volgende opgenomen:

De financieel directeur Meavita Nederland meldt dat na doorbelasting van voornoemde besluiten Vitras/CMD en Meavita West schulden hebben aan het concern. Er komen binnenkort verzoeken bij beide werkmaatschappijen om deze schulden te voldoen. De factuur naar Vitras gaat direct uit met het verzoek om voor eind 2008 te betalen om met deze betaling de leaseverplichtingen te kunnen voldoen. De betaling van Meavita West kan na 2 januari 2009 plaatsvinden, hetgeen door de algemeen directeur Meavitagroep akkoord wordt bevonden.

Op de vraag van de controller Sensire of Sensire betalingen van haar vorderingen kan verwachten antwoordt de financieel directeur Meavita Nederland dat een gedeeltelijke betaling zal kunnen plaatsvinden door Meavita Nederland zodra zij hiertoe middelen heeft.

Dat zal pas na ontvangst van gelden van Meavita West (als gevolg van de verkoop van enkele panden aldaar) het geval kunnen zijn. […]

a. Akte van Cessie inzake vordering op Menzis

Het voorstel is om de huidige vordering van Stichting Meavita Nederland op Menzis uit hoofde van overproductie 2006 te cederen aan Sensire en Thuiszorg Groningen. De voorzitter raad van bestuur besluit als zodanig. Een korte discussie over de inbaarheid van deze vordering vindt plaats. De lopende procedure tegen de NZa biedt hiertoe weinig hoop. Besloten wordt om de huidige vordering (voorlopig) te handhaven in de jaarrekening 2007 en zonodig in te brengen in de onderhandelingen met VWS en Menzis.

b. (af)waarderingen in jaarrekening 2007

De financieel directeur geeft aan dat volgens de huidige inzichten geen afwaarderingen nodig zijn op intercompany-vorderingen. Mogelijke uitzondering hierop is het Spanje project.

De concerncontroller meldt dat uitgegaan is van de cijfers van eind september 2008. Er zal nog een exercitie per eind november plaatsvinden.

De lening van het project Spanje ter hoogte van € 9 ton dient nog verrekend te worden. Hans stelt voor om deze lening ten laste van stichting De Wielborgh te brengen.

De voorzitter raad van bestuur stelt dat naar dit onderwerp nadere studie zal plaatsvinden en een besluit in januari 2009 zal worden genomen.

De financieel directeur Meavitagroep meldt dat verrekening van gezamenlijke kosten na 1 januari 2007 moeten worden gealloceerd over de werkmaatschappijen, en dus losgekoppeld moeten worden van de financiering van deze verliezen. Dit wordt door de aanwezigen gedeeld.

11.311 Van Lingen maakt op 22 december 2008 per e-mail aan Laurey haar bezwaren kenbaar tegen het besluit van de RvB om de Vitrasfee aan Vitras/CMD door te belasten. Van Lingen geeft daarin aan dat "*Vitras/CMD en Sensire samen een nieuwe toekomst zullen formuleren*" (conform de op 27 oktober 2008 ontwikkelde scenario's voor ontvlechting van het concern) en verzoekt de RvB om de betaling van de Vitrasfee door Vitras/CMD aan MNL, direct door te betalen aan Sensire. Daarnaast noemt zij in haar reactie een aantal "dossieritems" en "knelpunten" die zij graag getoetst zou willen hebben door de accountant op legitimiteit en om de implicaties van een (eventuele) toetsing achter door de NZa.

11.312 Op 29 december 2008 stuurt Van Lingen per e-mail een aanvullende reactie aan Laurey waarin ze – kort gezegd – aangeeft dat met de doorbelasting van de Vitrasfee aan Vitras/CMD een kritische grens wordt overschreden, waardoor er bij Vitras/CMD liquiditeitsproblemen zouden kunnen ontstaan.

11.313 Laurey laat op 30 december 2008 desondanks per e-mail aan Van Lingen weten bij zijn besluit te blijven:

> *De afgelopen weken is er gekomen tot finale besluitvorming over verrekeningen en afrekeningen over het haar 2007 en soms nog daaraan voorafgaande jaren. Daar moesten letterlijk knopen worden doorgehakt. Een van de laatste items was de uitbelasting van de € 2,25 mln. Mijn besluit dat ik medio december nam is voor commentaar naar jou gezonden.*
>
> *Ik nam in twee termijnen kennis van jouw commentaar terzake. Dat heb ik ook nog intern laten beoordelen.*
>
> *Hoe begrijpelijk je standpunten ook zijn, ik blijf bij mijn eerder genomen besluit.*
>
> *Daaraan lag zorgvuldige afweging ten grondslag waarbij ik me ook toen al heb laten adviseren door accountant en juristen ter zake. Ik zie geen nieuwe feiten die dienen te leiden tot een ander besluit. Ik begrijp heel goed welke effecten de effectuering van dit besluit voor jouw organisatie heeft. Een te meer zaak om zo snel mogelijk aan de plannen die voortvloeien uit de ontvlechting uitvoering te geven.*
>
> *In het kader van die ontvlechtingsplannen zullen Vitras/CMD en Sensire zo spoedig mogelijk integratieslagen maken en wat mij betreft een (1) rechtspersoon worden (fusie). Derhalve stel ik me voor dat we snel in januari 2009 samen met Maarten en de accountant (die ik vandaag niet meer heb kunnen consulteren ivm vakantie) in gesprek gaan om de verwerking van dit bestuursbesluit te effectueren tegen de beoogde integratie achtergrond.*
>
> *Het spijt me oprecht je op deze wijze te moeten berichten.*

11.314 Van Lingen laat als reactie op 31 december 2008 per e-mail het volgende aan Laurey weten:

> […] *Ik lees hieruit dat je alsnog de accountant gaat consulteren. Ik verneem graag wat daaruit naar voren komt en of dat aansluit bij wat ons inziens de effecten zijn voor Vitras/CMD en daarmee voor Meavita Nederland, jaarrekening en dergelijke. De planning jaarrekening is naar ik begreep gewijzigd gezien het niet ontvangen van materiaal op 24 december.*

11.315 Uit de notulen van de bijeenkomst van de cockpit van 7 januari 2009 volgt dat de RvB overleg met de accountant heeft gehad over de doorbelasting van de Vitrasfee aan Vitras/CMD en dat de RvB na heroverweging en toetsing bij de accountant bij het genomen besluit blijft:[1744]

> *Ook na heroverweging en toetsing bij de accountant blijft het genomen besluit van de raad van bestuur gehandhaafd. In het normaal maatschappelijk verkeer is dit een gebruikelijk besluit.*

11.316 Op 8 januari 2009 neemt Laurey namens de RvB het besluit om het bedrag van € 2,25 mln door te belasten aan Vitras/CMD:

> *De Raad van Bestuur Meavita Nederland neemt op basis van de navolgende overwegingen het volgende besluit:*
>
> *1. In 2004/05 is de continuïteit van Vitras ondersteund middels een gezamenlijke actie van NZa, Sensire en Icare.*
>
> *2. Sensire heeft eind 2005 Icare uitgekocht van haar belang in Vitras. Zij heeft daarvoor een vergoeding van € 2,25 miljoen betaald in de vorm van een managementfee.*
>
> *3. Ten tijde van de fusie van Sensire met TZG is de Vitras organisatorisch opgehangen bij Stichting Sensire & TZG, de voorloper van Stichting Meavita Nederland.*
>
> *4. De managementfee van € 2,25 miljoen is ten laste van het resultaat van Stichting Meavita Nederland gebracht.*
>
> *5. Stichting Meavita Nederland is door bovenbeschreven transacties achtergebleven met een negatief eigen vermogen. Dit negatief vermogen dient voor de afronding van de jaarrekening 2007 te worden verantwoord in tenminste een van de werkmaatschappijen.*
>
> *6. Nu de afschrijving betrekking heeft op kosten voor de steunoperatie van Vitras en deze kosten moeten worden*

1744 Kort verslag ontvlechtingsbijeenkomst op 7 januari 2009 in Amersfoort.

uitbelast, is de conclusie gerechtvaardigd dat deze kosten moeten worden uitbelast naar de organisatie ten behoeve waarvan de kosten zijn gemaakt. Deze conclusie wordt ondersteund door de volgende argumenten:

a. Stichting Vitras heeft als onderdeel van het concern Sensire & TZG en later als onderdeel van Stichting Meavita Nederland voordeel genoten;

b. De toewijzing van de management fee aan Vitras/CMD past in de gehanteerde werkwijze ter afronding van de Jaarrekening 2007;

c. Deze afronding is mede in het belang van Vitras/CMD en maakt de beoogde snelle doorstart van de combinatie Sensire en Vltras/CMD mogelijk. Deze combinatie biedt tegenwicht aan het argument van Vitras/CMD dat haar liquiditeitspositie ernstig wordt verzwakt door de betaling van de managementfee.

7. Besloten wordt na zorgvuldige afweging van de feiten en alternatieven - conform het voorgenomen besluit d.d. 19 december 2008 - om de kostenpost van € 2,25 miljoen door te belasten aan Vitras.

11.317 In de notulen van de vergadering van de RvB van 8 januari 2009 staat hierover opgenomen dat "*het voorgenomen besluit van 19 december 2008 tot doorbelasting van 2,25 miljoen* [aan] *Vitras*" wordt bekrachtigd.

11.318 Uit het verslag van de bijeenkomst van de ontvlechtingscockpit van 12 januari 2009 volgt dat Meavitagroep dezelfde dag € 3,8 mln aan Sensivation betaald zou hebben en dat het grootste deel doorbetaald zou worden aan MNL omdat MNL nog een vordering op Sensivation zou hebben. Vervolgens zou er, aldus het verslag, worden doorbetaald aan Sensire. Omdat Meavitagroep de salarissen niet meer zou kunnen betalen zou Sensire een geldlening aan Meavitagroep verstrekken onder de voorwaarde van verstrekking van zekerheid in de vorm van een hypotheek.[1745]

11.319 Uit het verslag van de ontvlechtingscockpit van 12 januari 2009 volgt verder dat Moret dezelfde dag opnieuw een verzoek bij de RvB heeft gedaan tot herziening van het besluit met betrekking tot de Vitrasfee van € 2,25 mln. Laurey geeft hierover aan dat dit besluit is genomen in het kader van de continuïteit van de zorg en arbeidsplaatsen en dat het besluit op basis van feiten niet door de RvB zal worden herzien. Laurey zal Vitras/CMD, aldus het verslag, dan ook verzoeken om tot betaling aan MNL over te gaan.[1746]

[1745] Onderzoekers hebben van Sensire begrepen dat dit niet heeft plaatsgevonden. Reactie op Conceptverslag Sensire, p. 103 van hoofdstuk 11.

[1746] Kort verslag ontvlechtingsbijeenkomst 12 januari 2009 in Amersfoort.

11.320 De factuur van MNL aan Vitras/CMD (gedateerd op 19 december 2008) voor de betaling van het bedrag van € 2,25 mln is op 13 januari 2009 door Vitras/CMD ontvangen. Op de factuur staat: "*Betreft: Kosten TVfoon"* en verder *"Doorbelasting van in 2005 betaalde managementfee conform besluit van de Raad van bestuur d.d. 17 december 2008*".

11.321 Naar aanleiding van een betalingsverzoek per e-mail op 15 december 2008 van Marring aan Van Lingen, stuurt Laurey dezelfde dag een e-mail aan Van Lingen en Moret met een korte toelichting op het betalingsverzoek. Laurey geeft hierin het volgende aan

> *In het licht van een zorgvuldige uitvoering en afwikkeling van bestuursbesluiten inzake concernverhoudingen bevestig ik het volgende. Op 19 december jl. heeft de RvB, na consultatie van de accountant en de advocaat, het voorgenomen besluit geformuleerd dat het bedrag van € 2,25 mln. 'Vitrasfee'door Vitras/CMD aan Meavita Nederland moet worden betaald. Gedateerd op die dag 19 januari 2009* [waarschijnlijk zal 19 december 2009 zijn bedoeld, onderzoekers] *is daartoe door Meavita Nederland tevens een factuur verstuurd aan Vitras/CMD. In navolging daarop zijn argumenten uitgewisseld en is het besluit in finale zin vastgelegd in een notitie d.d. 8 januari jl.*
>
> *De RvB heeft kennisgenomen van de opvattingen van Vitras/CMD terzake. Na consultatie van de accountant en advocaat over de opvattingen van Vitras/CMD ziet de RvB geen reden om terug te komen op het bestuursbesluit.*
>
> *Gelet op het voorgaande verzoek ik u voornoemde factuur alsnog en per direct betaalbaar te stellen.*

11.322 Uit twee memo's van Dwarswaard en Marring aan de RvB van 14 januari 2009 volgt dat zij de RvB adviseren om een bedrag van € 2,25 mln (het bedrag dat MNL van Vitras/CMD zou ontvangen in verband met de doorbelasting van de Vitrasfee) namens MNL aan Sensire te betalen, zodat daarmee de schuld van MNL aan Sensire zal worden verminderd. Met betrekking tot de TVfoon-kosten geven Dwarswaard en Marring aan dat de schuld van MNL aan Sensire ter hoogte van € 12,1 mln zou moeten worden afgelost, maar dat zij de RvB adviseren om het van Meavitagroep ontvangen bedrag van € 3,8 mln niet aan Sensire door te betalen in verband met de "*lopende leaseverplichtingen*".[1747]

1747 Memo van Dwarswaard en Marring aan RvB van 14 januari 2009, "Managementfee Vitras". Sensire heeft onderzoekers in verband hiermee laten weten dat dit niet juist is: "*Dit is niet juist. Het bedrag van € 3,8 mln. is aangewend voor de salarissen van de Meavita West medewerkers, waartegenover een hypotheek op onroerende zaken van Meavita Wonen werd gevestigd. Dit deed Laurey vanwege de toezegging aan de staatssecretaris om de salarissen van deze medewerkers over de maand februari 2009 te kunnen voldoen*". Reactie op Conceptverslag Sensire, p. 103 van hoofdstuk 11.

11.323 In een e-mail van 20 mei 2009 van Marring aan Van der Horst (met kopie aan De Savornin Lohman van Loyens & Loeff), geeft Marring commentaar op een verslag dat zij van Van der Horst had ontvangen naar aanleiding van een bespreking op 6 mei 2013. Het gespreksverslag waarin het commentaar van Marring is verwerkt, vermeldt het volgende over de betrokkenheid van PwC en Stibbe bij de totstandkoming van het besluit van de RvB over de doorbelasting van de Vitrasfee aan Vitras/CMD en de TVFoon-kosten aan de werkmaatschappijen:

> *Vitrasfee*
>
> *Bij het opstellen van de jaarrekening 2007 werd door PWC aan u* [Marring] *gevraagd om: alle verliezen van Meavita, waaronder de afschrijvingen op de aan Icare betaalde Vitras managementfee, door te belasten aan de 'dochters'. Omdat de betaald 'Vitrasfee enkel verband hield met Vitras en Sensire (Groningen en Den Haag hadden er niets mee te maken), diende er een keuze tussen deze twee entiteiten gemaakt te worden. Gekozen werd voor Vitras omdat de waarde waarvoor in 2005 was betaald ook in Vitras was gebleven en niet aan Sensire of een andere entiteit was overgedragen.*
>
> *Wij bespraken dat deze vergoeding door Vitras als volgt verklaard kan worden. Voordat Icare de zeggenschap in Vitras 'verkocht'aan Sensire, hebben Sensire en Icare hun arbeid en tijd aangewend om het hoofd van Vitras boven water te houden. De als gevolg hiervan gecreerde meerwaarde van Vitras is nimmer ten goede gekomen aan Sensire dan wel van Icare. Op het moment dat Sensire de zeggenschap van Icare overnam, diende er als het ware een soort van vergoeding aan Icare betaald te worden door Vitras. Vitras werd gewaardeerd op € 4,5 miljoen en Sensire heeft de vergoeding voor de helft hiervan aan Icare voldaan. Vanaf dat moment was er eigenlijk altijd een vordering van vanuit Sensire op Vitras, welke vordering overgenomen is door Meavita.*
>
> *Ondanks deze mogelijke uitleg, kunt u* [Marring] *eigenlijk niet helemaal de term management fee uitleggen en verklaren. Deze ziet op de aan Icare betaalde vergoeding in december 2005 (excl. Aflossing lening) en stond in de boeken van Meavita Nederland als management fee Vitras.*
>
> *Stibbe heeft over de doorbelasting aan Vitras hoofdzakelijk mondeling geadviseerd (mogelijk zijn er wel emailwisselingen waartoe ik geen toegang meer heb). PwC en Stibbe namen deel aan de vergadering waarin werd geconcludeeerd tot doorbelasting aan Vitras. Vervolgens is daar een voorgenomen bestuursbesluit over gemaakt. Ella van Lingen heeft daarop haar commentaar geleverd. Dat commentaar is vervolgens besproken met PwC en Stibbe waarna het bestuur – na overleg met de RvC – het voorgenomen besluit heeft omgezet in een besluit.* […]
>
> *TVFoon*

> […] *Stibbe en PwC waren met het bestuur van mening dat het project ondernomen is ten behoeve van alle stichtingen en dat – indien het project wel succesvol zou zijn gebleken – alle stichtingen daar ook van geprofiteerd zouden hebben. Besloten werd om die reden dat Den Haag enerzijds en Sensire / Thuiszorg Groningen / Vitras anderzijds ieder zelf de kosten van de aanschaf van de kastjes (10.000 respectievelijk 15.000) zouden dragen en dat de met het project samenhangende ontwikkelingskosten (ong. 5 miljoen euro) doorbelast zouden worden aan alle stichtingen door middel van de gebruikelijke verdeelsleutel.*

11.324 In het accountantsverslag voor MNL over het jaar 2007 van PwC staat over de betrokkenheid van Stibbe bij de besluitvorming over de doorbelasting van de Vitrasfee aan Vitras/CMD vermeld:

> *1.5 Goodwill Sensivitra ad € 2,25 miljoen in 2007 alsnog doorbelast aan Vitras*
>
> *In 2005 heeft stichting Sensire & TZG (thans stichting Meavita Nederland) € 2,25 miljoen aan stichting Icare betaald om 100 % zeggenschap in Vitras te verwerven. Deze € 2,25 miljoen is destijds als goodwill door Sensire & TZG verantwoord, waarop in 3 jaar is afgeschreven. Ultimo 2008 heeft de Raad van Bestuur, in overleg met Stibbe, zich in het licht van de voorgenomen ontvlechting op het standpunt gesteld om deze kosten alsnog aan Vitras door te belasten aangezien deze kosten kunnen worden beschouwd als onderdeel van de steunoperatie die Sensire & TZG destijds ten behoeve van Vitras heeft ingezet.*

11.325 Laurey en de RvC geven over de betrokkenheid van (externe) adviseurs bij de besluitvorming rondom de doorbelasting van de Vitrasfee aan, dat er "*met betrekking tot de vraag of MNL Vitras/CMD met dit bedrag kon belasten en of Vitras/CMD dat bedrag gelet op haar statutaire doelstelling mocht betalen geen zelfstandige advisering* [heeft] *plaatsgevonden*". Het accent bij de advisering lag, aldus Laurey en de RvC, "*op de vraag in hoeverre en welke verrekeningen en betalingen konden plaatsvinden gelet op de mogelijke (op dat moment verwachtten de bij MNL betrokkenen nog dat de verschillende onderdelen een "zachte" landing zouden kunnen maken) latere insolventie van verschillende onderdelen*".[1748]

11.326 Op 11 februari 2009 ondertekenen Laurey (namens MNL) en Kuiper (namens Sensire respectievelijk TZG) twee akten van cessie waarin de afspraken tussen MNL enerzijds en Sensire respectievelijk TZG anderzijds zijn opgenomen die partijen op 23 januari 2009 met elkaar hebben gemaakt. Daarin is vastgelegd dat MNL haar vordering op Menzis, de NZa en de Staat in verband met de overproductie van 2006 en 2007 tot een bedrag van € 5.780.000 aan Sensire cedeert en tot een bedrag van € 4.571.000 aan TZG cedeert. In de overwegingen van de akte is opgenomen dat de

---

[1748] E-mail van Josephus Jitta aan onderzoekers van 21 juni 2013.

akte van cessie is opgesteld voorzover niet Sensire, maar MNL de overeenkomst met Menzis in het kader van de AWBZ-productie zou hebben gesloten. De akten van cessie zijn op 12 februari 2009 door Dwarswaard aan VWS gestuurd.

11.327 In de ontvlechtingsovereenkomsten van 18 februari 2009 tussen MNL en respectievelijk Sensire, Vitras/CMD en De Wielborgh, is opgenomen dat Sensire, Vitras/CMD en De Wielborg voor het jaar 2009 nog zullen bijdragen aan de concernkosten van MNL volgens de 'gebruikelijke' verdeelsleutels die ook in de jaren 2007 en 2008 zijn gehanteerd, met maximumbedragen van € 1.982 k voor Sensire, € 559 k voor Vitras/CMD en € 102 k voor De Wielborgh. In de ontvlechtingsovereenkomst staat verder opgenomen dat Sensire op de datum van ondertekening van de overeenkomst nog een vordering op MNL heeft van € 9.753 k, MNL op 31 december 2008 nog een vordering op Vitras/CMD had van € 2.598 k (waarvan op de datum van ondertekening van de overeenkomsten inmiddels € 2.250 k zou zijn betaald) en MNL en De Wielborgh onderling verder geen vorderingen op elkaar hebben.[1749]

11.328 In de ontvlechtingsovereenkomst tussen MNL en Sensire is verder opgenomen dat MNL Sensire vrijwaart van aanspraken van derden en de daarvoor door Sensire te maken kosten voor leaseverplichtingen die door MNL en Sensivation zijn aangegaan met derden in het kader van het TVfoon-project.[1750] Op 19 februari 2009 stuurt Van Lingen een e-mail aan Laurey waarin ze aangeeft dat ze "*in het belang van de verzelfstandiging van Vitras/CMD*" geen andere mogelijkheid ziet dan om (zoals kennelijk door de RvC verzocht in de RvC-vergadering van 18 februari 2009) de ontvlechtingsovereenkomst mede te ondertekenen, maar daaraan toevoegt moeite te hebben met het ondertekenen van de ontvlechtingsovereenkomst omdat ze nog geen gesprek met Laurey heeft kunnen voeren over de begroting van MNL voor 2009 en omdat zij geen inzicht in en specificaties van bedragen heeft kunnen krijgen of er inbreng / invloed op heeft kunnen uitoefenen.

(b) Conclusie

11.329 Met goedkeuring van de RvC heeft de RvB besloten om het TVfoon-verlies door te belasten aan de werkmaatschappijen. Hierbij werd onderscheid gemaakt tussen kosten die vóór de fusie zijn gemaakt en kosten die na de fusie zijn gemaakt. Zo werd aan Meavita West de investering van 10.000 kastjes en de door Meavita West met het oog op die investering door de NZa en het zorgkantoor toegekende bijdragen toegerekend. Aan Sensire, TZG en Vitras werden naar rato van de "gebruikelijke"

1749 Ontvlechtingsovereenkomst MNL en Sensire, Vitras/CMD en De Wielborgh van 18 februari 2009, artikelen 1 en 2.

1750 Ontvlechtingsovereenkomst MNL en Sensire van 18 februari 2009, artikel 5.

percentages de kosten van de door S&TZG aangeschafte 15.000 kastjes toegerekend.[1751]

11.330 De RvB heeft bovendien met goedkeuring van de RvC besloten om de concernkosten door te belasten aan de werkmaatschappijen en de vergoeding van € 2,25 mln die Sensire eind 2005 aan Icare had betaald voor de uitkoop verwerving van de zeggenschap van Icare in Vitras, door te belasten aan Vitras/CMD omdat deze kosten "*ten behoeve van Vitras/CMD waren gemaakt*".[1752]

D. De statutenwijziging

(a) De gang van zaken rondom de statutenwijziging

(i) Achtergrond

11.331 Om na de fusie een fiscale eenheid te creeëren is op 20 maart 2007 in de statutaire doelomschrijving van Meavitagroep, Sensire, TZG en Vitras opgenomen dat de stichtingen in een aantal gevallen (zoals surseance, faillissement, etc. van een van de andere werkstichtingen) het doel hebben om bij te dragen in de financiële tekorten van andere werkstichtingen. De identieke bepaling in de statuten luidt:

> *De stichting heeft voorts ten doel het bijdragen in de financiële tekorten van de werkmaatschappijen, die deel uitmaken van de in artikel 4 van deze statuten vermelde Stichting Meavita Nederland, ingeval ten aanzien van één van deze werkmaatschappijen surseance van betaling wordt aangevraagd, één van deze werkmaatschappijen failliet is verklaard, ten aanzien van één van deze werkmaatschappijen een akkoord buiten faillissement wordt aangeboden, op het vermogen van één van deze werkmaatschappijen geheel of gedeeltelijk beslag wordt gelegd, dan wel één van deze werkmaatschappijen anderszins tijdelijk of blijvend niet in staat is haar schulden te voldoen.*

11.332 In verband hiermee bepalen de statuten van de werkmaatschappijen verder dat de stichting in de genoemde gevallen (zoals surseance, faillissement, etc. van een van de andere werkstichtingen) ook de berplichting heeft bij te dragen in het tekort van de betreffende werkstichting. Die bepaling luidt:

> *Ingeval ten aanzien van één van de werkmaatschappijen-stichtingen surséance van betaling wordt aangevraagd, één van de werkmaatschappijen-stichtingen failliet is verklaard, ten aanzien van één van de werkmaatschappijen-stichtingen een akkoord buiten faillissement wordt aangeboden, op het vermogen van één van de werkmaatschappijen-stichtingen geheel of gedeeltelijk beslag wordt gelegd, dan wel één van de werkmaatschappijen-stichtingen anderszins*

1751 Zie punt 11.301.
1752 Zie punt 11.305 en 11.316.

tijdelijk of blijvend niet in staat is om haar schulden te voldoen, zal de stichting bijdragen in de tekorten van de werkmaatschappij-stichting die niet tijdelijk of blijvend in staat is haar schulden te voldoen.

11.333 In de statuten van MNL is in de doelomschrijving opgenomen dat zij aan bovengenoemde bijdrageplicht uitvoering zal geven en de middelen zal herverdelen.

11.334 In verband met deze bepalingen in de statuten van MNL en de werkstichtingen, vraagt Dwarswaard per e-mail van 7 januari 2008 aan Van Diermen of het in het kader van de fiscale eenheid van Meavita noodzakelijk is om ook in de statuten van de subwerkmaatschappijen (de werkmaatschappijen 'onder' Meavita West, TZG, Sensire en Vitras/CMD) dergelijke bepaling en met betrekking tot de onderlinge aansprakelijkheid op te nemen.

11.335 In zijn reactie van 17 januari 2008 geeft Van Diermen Dwarswaard per e-mail aan dat dat niet nodig is.

11.336 Naar aanleiding hiervan doet Dwarswaard op dezelfde datum het voorstel aan de RvB om ten aanzien van de subwerkmaatschappijen de bepaling met betrekking tot de onderlinge aansprakelijkheid niet in de statuten op te nemen. In de RvB-vergadering van 31 januari 2008 wordt dit voorstel goedgekeurd onder de voorwaarde dat het inderdaad niet noodzakelijk is voor de fiscale eenheid van Meavita. Besloten wordt dat Marring Van Diermen zal vragen naar de onderbouwing van zijn standpunt en dat Marring hier eventueel advies van een fiscalist over zal inwinnen.

(ii) Advies PwC

11.337 Op 14 februari 2008 brengt PwC advies uit aan Marring over de gevolgen van het niet langer opnemen van hoofdelijke aansprakelijkheid in de statuten van MNL, Meavitagroep, Sensire, TZG en Vitras/CMD. PwC komt – kort gezegd – tot de conclusie dat de bepaling omtrent de onderlinge aansprakelijkheid om fiscale redenen in de statuten is opgenomen en dat Meavita geen fiscale eenheid meer is indien de betreffende bepalingen uit de statuten worden verwijderd. PwC voegt hier aan toe dat er ook andere gronden zouden kunnen zijn waarop aansprakelijkheid van werkmaatschappijen toch aan de orde kan zijn.

11.338 In een (ongedateerde) notitie van Marring die bij vergaderstukken van de RvB is gevoegd, wordt op basis van het advies van PwC "*geconcludeerd dat een verwijdering van de bepaling over de hoofdelijke aansprakelijkheid uit de statuten het effectief opereren van Meavita zou verhinderen, terwijl het de onderlinge aansprakelijkheid niet wegneemt*." Marring komt tot deze conclusie op basis van de volgende uitgangspunten:

- *Een fiscale eenheid voor de BTW kan alleen bestaan indien de stichtingen Meavita Nederland, Thuiszorg Groningen, Sensire, Vitras / CMD en Meavitagroep de bepaling 'hoofdelijke aansprakelijkheid' in hun statuten hebben.*

- *Deze eis volgt uit art. 7 lid 4 van de wet op de omzetbelasting, waarin wordt gesteld dat deelnemers in een fiscale eenheid BTW zodanig financieel verweven dienen te zijn dat ze een eenheid vormen. De belastingdienst stelt op grond van deze wetsbepaling voor stichtingen de eis van statutaire hoofdelijke aansprakelijkheid.*

- *Het bestaan van een fiscale eenheid BTW is voor Meavita Nederland van belang in verband met de onderlinge dienstverlening. Indien er geen fiscale eenheid BTW zou bestaan, zouden de doorbelastingen voor de onderlinge dienstverlening met 19% BTW worden verhoogd. Deze BTW-opslag is voor de ontvangers van de diensten niet aftrekbaar, omdat zij vanwege hun vrijgestelde dienstverlening geen recht hebben op aftrek van voorbelasting.*

- *De binnen Meavita Nederland doorbelaste kosten van dienstverlening bedragen momenteel ca. € 3,5 miljoen voor het bestuurscentrum, ca. € 3 miljoen voor de IT dienstverlening van Sensire aan Thuiszorg Groningen en ca. € 0,5 miljoen overige dienstverlening tussen de werkmaatschappijen.*

- *De extra BTW-kosten ten gevolge van een verwijderen van de hoofdelijke aansprakelijkheid uit de statuten zouden momenteel derhalve ca. € 1,3 miljoen bedragen. Het ligt in de lijn der verwachting dat deze extra kosten zouden toenemen naarmate de onderlinge dientsverlening binnen Meavita Nederland zich uitbreidt.*

- *Daarnaast wijst PwC er in haar notitie op dat aansprakelijkheid niet verdwijnt met het verwijderen van de betreffende bepaling uit de statuten. Aansprakelijkheid blijft mogelijk in geval van het publiceren van één geconsoliderde jaarrekening. Ook blijft de rechtspersoon-bestuurder aansprakelijk voor de werkmaatschappijen waar zij een bestuursrol vervult.*

(iii) Juridische adviezen

11.339 Op 29 mei 2008 vraagt Dwarswaard per e-mail een advies aan Huiskes, destijds advocaat bij CMS Derks Star Busmann. Uit de e-mail van Dwarswaard volgt dat MNL "*wil bezien hoe risico's beperkt kunnen worden als een bedrijfsonderdeel failliet gaat*" en hij in dit verband graag juridisch advies wil over de aansprakelijkheidsbepalingen in de statuten van MNL en de werkmaatschappijen Sensire, TZG, Vitras/CMD en Meavitagroep.

11.340 Op 4 juni 2008 hebben Marring en Dwarswaard hierover een bespreking met Huiskes en zijn kantoorgenoot Drijber. Naar aanleiding hiervan brengt Drijber, mede namens Huiskes, op 10 juni 2008 advies aan MNL uit over de onderlinge aansprakelijkheid in het concern indien er sprake zou zijn van een faillissement van (delen van) het concern. Drijber concludeert – kort gezegd – dat de doelomschrijving van de verschillende werkstichtingen niet zonder meer leidt tot de conclusie dat op basis daarvan sprake is van een "*borgstelling*" jegens crediteuren van de verschillende groepsgebonden (dochter)stichtingen. Een faillissement van een (dochter)stichting leidt derhalve, aldus Drijber, niet zonder meer tot een volledige aansprakelijkheid van de (moeder)stichting voor de schulden van de (dochter)stichting.

11.341 Op 9 juni 2008 vraagt Dwarswaard prof. Tjittes, destijds advocaat bij Allen & Overy, om een *second opinion* met betrekking tot het advies van Drijber en Huiskes. Tjittes komt tot een ander oordeel en concludeert dat het niet zonder meer duidelijk is of een statutaire bepaling verplichtingen jegens derden (andere werkmaatschappijen en hun crediteuren) in het leven roept, maar dat het goed verdedigbaar is dat het niet-naleven van de statutaire bepalingen onrechtmatig is jegens (i) andere werkmaatschappijen (of hun curator) en (ii) mogelijk ook jegens de crediteuren van die andere werkmaatschappij indien laatstgenoemden op de statutaire bepaling bij het aangaan van overeenkomsten met de andere werkmaatschappij hebben vertrouwd.

11.342 Uit een memorandum van Dwarswaard en Marring aan de RvB van 23 juni 2008 blijkt dat zij van de RvB de opdracht hebben gekregen om "*na te gaan, hoe (delen van) de organisatie het beste [zou] kunnen worden beschermd tegen financiële tekorten elders of een eventueel faillissement*". In het memorandum komen Dwarswaard en Marring op basis van de adviezen van PwC, Drijber en Tjittes tot de volgende conclusies:

- in geval van een faillissement van een werkmaatschappij kunnen de andere werkmaatschappijen en MNL door de curator worden aangesproken voor een bijdrage in de tekorten;

- in geval van een faillissement van MNL bestaat niet de verplichting voor de werkmaatschappijen om bij te dragen in de tekorten van MNL;

- de rechtshandeling bestaande uit het verwijderen van de bepalingen uit de statuten kan door benadeelde schuldeisers (crediteur of curator) vernietigd worden indien het bestuur of de stichting wist of behoorde te weten dat daardoor benadeling van een of meer schuldeisers in hun verhaalsmogelijkheden het gevolg zou zijn (actio pauliana);

- indien de betreffende statutaire bepalingen uit de statuten worden verwijderd, verdwijnt de fiscale eenheid. Dit betekent een extra BTW-last van circa € 1,5 mln;

- de werkmaatschappijen zijn dan bovendien niet meer verplicht om elkaar te financieren. Indien een werkmaatschappij blijft doorgaan met financieren van andere werkstichtingen en daardoor zelf failleert, dan kan dit tot aansprakelijkheid van de bestuurders leiden; en

- door het aanpassen van de statuten wordt de beoordeling van de schuldposities anders. Aangezien MNL niet meer in staat zal zijn om de openstaande schuld aan Sensire van € 17 mln te voldoen, zal Sensire deze vordering dan (volgens de accountant) als oninbaar moeten afboeken, waarmee het vermogen van Sensire ultimo 2007 wordt gereduceerd van € 21 mln tot € 4 mln.

11.343 Op basis van deze conclusies komen Dwarswaard en Marring vervolgens tot het volgende advies voor de RvB:

> *In het kader van risicospreiding is het raadzaam om de borgstellingsclausules uit de statuten te verwijderen, waarbij de RvB een positie inneemt over de onderlinge financiering. (Let op: voor de aanpassing van de statuten is goedkeuring van de RvC vereist).*
>
> *Wat betreft de jaarrekening van Sensire kan er voor gekozen worden om de geldlening te verdelen over de werkmaatschappijen.*

(iv) Besluiten RvB en RvC

11.344 In de RvC-vergadering van 25 juni 2008 wordt de kwestie over de statutenwijzing besproken en geeft Markensteyn aan dat er studie is gedaan naar de mogelijkheden van een wijziging van de statuten met als doel de onderlinge bijdragebepalingen aan te passen. Markensteyn geeft aan dat het betreffende memorandum en het besluit van de RvB ter goedkeuring aan de RvC zullen worden voorgelegd.

11.345 In een memorandum van dezelfde datum geeft Markensteyn een samenvatting van de eerdere notities van Dwarswaard en Marring die zijn verschenen. Markensteyn voegt in zijn notities echter toe dat de RvB van mening is de afboeking van € 17 mln bij Sensire te kunnen voorkomen door in een overeenkomst vast te leggen dat de werkmaatschappijen, naast MNL, aansprakelijk zijn voor de terugbetaling van de geldlening van € 17 mln aan Sensire. De onderzoekers hebben niet vastgesteld of deze overeenkomst er uiteindelijk is gekomen.

11.346 Op 26 juni 2008 besluit de RvB (in aanwezigheid van Marring) over te gaan tot het aanpassen van de statuten en tot de verwijdering van de bijdragebepalingen ("*borgstellingbepalingen*"), maar de onderlinge financieringen van de

werkmaatschappijen in stand te laten (tot een nog te bepalen minimum) en "*overtollige*" gelden naar MNL over te laten gaan:

> *Besluit inzake artikel 2. statuten: Overgaan tot verwijdering van de borgstellingbepalingen. Onderlinge financiering blijft, tot nog een te bepalen minimum. Besloten wordt om overtollige gelden naar centraal te laten overgaan.*
>
> *Hoofdelijke aansprakelijkheid i.v.m. vordering op MNL (17 miljoen) wordt verder besproken in Commandopost.*

11.347 Op 30 juni 2008 vindt het zogeheten commandopostoverleg plaats, waarbij in ieder geval Kuiper, Marring en Markensteyn aanwezig zijn. Uit het verslag van deze bespreking volgt dat de "*noodzaak tot statutenwijziging* […] *wordt onderstreept*" en dat Markensteyn en/of bestuurssecretaris Klein hier verder actie op zullen ondernemen.

11.348 Op 1 juli 2008 geeft de RvC goedkeuring voor de wijziging van de statuten. Op 2 juli 2008 besluit de RvB (Markensteyn en Kuiper) tot wijziging van de statuten. Kort hierna, op 14 juli 2008, worden de statuten van de werkstichtingen vervolgens aangepast en de desbetreffende bepalingen uit de statuten verwijderd en vervangen door de volgende bepaling:

> *De stichting heeft voorts ten doel het financieren van de werkmaatschappijen die deel uitmaken van de in artikel 4 van deze statuten vermelde Stichting Meavita Nederland, waaronder begrepen het ter leen verstrekken of doen verstrekken van gelden, zomede het ter leen opnemen of doen opnemen van gelden.*

11.349 Als reden voor de statutenwijziging verklaart Markensteyn in zijn interview:[1753]

> […] *wat ik nog even wil noemen, omdat we iets gedaan hebben wat strijdig was met de visie die ik had op hoe Meavita zich verder zou moeten ontwikkelen, dat is namelijk de wijziging van de statuten zodat de werkmaatschappijen niet meer konden worden aangesproken op problemen, financiële problemen bij collega-werkmaatschappijen. In de statuten stond, dat als een werkmaatschappij in de problemen zou komen, de andere werkmaatschappijen zouden moeten bijspringen. Nou, de situatie was zo urgent dat we gezegd hebben, dat moeten we dichtzetten, want stel dat er één omvalt, dan loop je het risico dat je een domino-effect krijgt dat ze alle drie omvallen. Het is strijdig met de beweging die we zouden willen maken, maar we moesten het vanuit de urgentie die er is, wel doen. Ik heb toen wel even moeten slikken, maar ik heb het vervolgens wel voorgesteld aan de Raad van Commissarissen en we hebben toen die statutenwijziging aangebracht om te vermijden*

[1753] Interview met Markensteyn van 29 maart 2012, p. 35.

dat als één van de werkmaatschappijen zou omvallen onmiddellijk de drie andere ook zouden omvallen.

11.350 Uit de notulen van de bijeenkomst van 17 december 2008 in Amersfoort, waarbij Stibbe en PwC tevens aanwezig waren, blijkt verder het volgende:

Stibbe stelt dat er verschillende interpretaties mogelijk zijn van de werking van de statutaire aansprakelijkheden die tot 11 juli 2008 onderdeel uitmaakte van de statuten van de werkmaatschappijen. Er zijn onduidelijkheden inzake de duur en reikwijdte van deze bepalingen. Meavita zal een standpunt in moeten nemen voor de jaarrekening. Dit standpunt luidt:

- De statutaire bepaling is vervallen per 11/7/2008. Op de bepalingen is geen beroep gedaan tijdens de periode dar de bepalingen van toepassing waren. De bepalingen zijn nu uitgewerkt. Er kan geen beroep meer op worden gedaan.

Er zal geen verwijzing naar de oude statutaire aansprakelijkheden wordne opgenomen in de jaarrekening.

11.351 In de notulen van de bijeenkomst op 19 december 2008 (het zogeheten Nulde-overleg), waarbij Stibbe en PwC ook aanwezig waren, staat over de statutaire bepalingen het volgende opgenomen:

6. Onderlinge aansprakelijkheden

mr. Van Hees (Stibbe) geeft een nadere toelichting op dit onderwerp:

- *In 2007 is een onderlinge aansprakelijkheid tot stand gebracht middels een statutaire bepaling;*
- *Deze bepaling is in april 2008 geschrapt;*
- *Het effect van het schrappen is niet helder, onder andere omdat de bepaling niet helder was;*
- *Meavita Nederland creëert zelf helderheid door het innemen van het standpunt dat er voor het concern als geheel per juli 2008 geen onderlinge aansprakelijkheid meer bestaat. Dit standpunt is juridisch plausibel en verdedigbaar;*
- *Dit standpunt is van belang voor de verdere afwikkeling van de jaarrekening 2007, hetgeen door PWC wordt beaamd.*

De voorzitter raad van bestuur geeft aan het voorstel van mr. Van Hees te ondersteunen en besluit dat Meavita Nederland dit voorstel overneemt respectievelijk zal hanteren.

De algemeen directeur Sensire vraagt wanneer de onderlinge financiering kan worden gestaakt. De voorzitter raad van bestuur stelt vast dat er vanaf heden alleen zakelijke transacties (dus op basis van voldoende zekerheden) kunnen plaatvinden. Mr. Van Hees geeft aan dat er momenteel nog wel sprake is van Mr. Van Hees geeft aan dat er momenteel nog wel sprake is van één concern, met het gevolg dat er nog wel sprake is van onderlinge financieringsverbanden. Wel zal sprake kunnen zijn van een strakkere regie van onderlinge financieringen, zoals benadrukt door de heer Van Kommer.

De voorzitter raad van bestuur stelt dat het ontvlechtingsproces zo snel mogelijk zal plaatsvinden en dat tot het moment van afronding van dit proces er wederzijdse verplichtingen bestaan. Hij zal als eindverantwoordelijke bestuurder hierop toezien.

(b) Conclusie

11.352 Om te voorkomen dat in het geval van een faillissement van een werkmaatschappij de andere werkmaatschappijen en MNL door de curator zouden kunnen worden aangesproken voor een bijdrage in het tekort, is besloten om de bepalingen in de statuten ten aanzien van de onderlinge bijdrageverplichting uit de statuten van Meavitagroep, Sensire, TZG en Vitras/CMD te verwijderen.[1754] Dit had volgens Marring en Dwarswaard tot gevolg dat de beoordeling van de schuldposities anders werd. Aangezien MNL haar openstaande schuld aan Sensire van € 17 mln niet meer kon voldoen, moest Sensire de vordering hierdoor als oninbaar afboeken, waarmee het vermogen van Sensire ultimo 2007 werd gereduceerd van € 21 mln tot € 4 mln. Volgens Markensteyn kon de afboeking van € 17 mln bij Sensire worden voorkomen door in een overeenkomst vast te leggen dat de werkmaatschappijen, naast MNL, aansprakelijk zijn voor de terugbetaling van de geldlening van € 17 mln aan Sensire. De onderzoekers hebben niet vastgesteld of deze overeenkomst er uiteindelijk is gekomen.[1755]

Amsterdam, 20 augustus 2013

P.V. Eijsvoogel

C.M. Insinger

1754 Zie punten 11.342 en verder.
1755 Zie punt 11.345.