

Advies inzake Meavita.

In het kader van het verzoek om balanssteun/liquiditeitssteun van Meavita Nederland aan de NZa is mij verzocht te onderzoeken in hoeverre ik nog aanvullende gegevens en oplossingen zou kunnen presenteren op het onderzoek van de heer W. Mesman. Vervolgens moet de vraag beantwoord worden of ik met deze aanvullende gegevens ook de rapportage onverkort voor mijn rekening kan nemen.

In het overleg voorafgaand aan het aanvaarden van de opdracht is mij verzocht de nog openstaande vragen (die de NZa aan de heer Mesman had gesteld) te behandelen. In dat kader heb ik overleg gevoerd met de interim en de beoogd voorzitter van de Raad van Bestuur en de directeur financiën van Meavita Nederland. Daarnaast heb ik gesprekken gevoerd met de directeuren (en in een enkel geval ook medewerkers) van de zorgkantoren Delta Lloyd/Haaglanden, Menzis/Groningen en Agis/Utrecht. Tegelijkertijd heb ik contact gehad met de accountant die de jaarrekening en herstelplan van een goedkeurende verklaring zou moeten voorzien. Tot slot heb ik overleg gevoerd met de verantwoordelijk wethouder en directeur van dienst bij de gemeente Den Haag.

Bevindingen

De cijfers zoals die in de steunaanvraag zijn gebruikt zijn hoofdzakelijk dezelfde als die in het herstelplan zijn gebruikt. De grootste afwijking zit bij Thuiszorg Groningen waar de tekorten groter zijn dan eerst werd verondersteld. Het tekort over het eerste half jaar heeft Meavita Nederland in een negatieve vermogenspositie gebracht.

1. Er kan worden vastgesteld dat er geen leningen meer zijn tussen de verschillende dochterstichtingen die de AWBZ-activiteiten uitvoeren. Er zijn afschriften geproduceerd waaruit blijkt dat de lening van euro die Sensire aan Meavita West had verstrekt in twee tranches is terugbetaald te weten € in de maand november en € in december 2007. Volgens opgave van Meavita zijn er geen andere leningen tussen de vier regionale werkmaatschappijen.
2. Middels een wijziging van de statuten van de (AWBZ)werkmaatschappijen medio augustus is de onderlinge aansprakelijkheid voor schulden van de werkmaatschappijen opgeheven. Het domino-effect bij faillissement is hiermee sterk beperkt. Wel levert dat de accountant nieuwe hoofdbreken op met betrekking tussen de onderlinge relaties met name met de niet-zorg activiteiten/werkmaatschappijen en in het bijzonder de onderlinge vorderingen.
3. Meavita is wel van plan om op termijn het onderscheid tussen de vier regionaal georiënteerde werkmaatschappijen om te zetten in werkmaatschappijen per werksoort. Dat zal betekenen dat er in ieder geval dan een duidelijke scheiding zal ontstaan tussen AWBZ en WMO. Daarmee zullen het geld en de risico's per sector zijn verdeeld.
4. De wijziging van de statuten onder 3 levert overigens wel een complicatie op voor de kapitaalspositie van Thuiszorg Groningen. Door de scheiding kan geen gebruik meer worden gemaakt van de eigen vermogens bij de andere werkmaatschappijen. Het eigen vermogen van Thuiszorg Groningen bedroeg al meer dan 6 mln. negatief en zal als gevolg van de verdere verliezen in 2008 nog verder verslechteren.. Deze slechte positie bemoeilijkt het meedoen in de aanbestedingstrajecten. Waar Menzis op allerlei wijze reeds betrokken is bij de algehele problematiek, hoeft dat m.i. geen probleem te zijn voor het AWBZgedeelte maar voor de aanbestedingen in het kader van de WMO

kan dit wel leiden tot het (grote) problemen indien men buitenspel wordt gezet. Zie ook de opmerkingen van de accountant onder nummer 13.

5. Op 11 september '08 heeft er tussen Menzis en Meavita Nederland een technisch overleg plaatsgevonden waarin is voorgesteld om voor Sensire en Thuiszorg Groningen de totale productieafsprak 2008 (volume x prijs) op te hogen naar Menzis gaat er daarbij vanuit dat dit voor haar verplichtingen betrekking heeft op

De overige middelen moeten bij andere zorgkantoren gevonden worden. Agis/Utrecht heeft mij gemeld dat zij maximaal extra kunnen besteden. De verwachting is dat dit voor Midden-IJssel ongeveer de helft van de bijdrage van Agis beschikbaar zal zijn. Harde voorwaarde voor Agis is wel dat de middelen voor deze (over)productie door Sensire ook daadwerkelijk in het gebied Apeldoorn/Zutphen zal worden geleverd. Meavita verwacht aan deze voorwaarden te kunnen voldoen.

6. Ultimo 2008 zal er geen sprake meer zijn van een verrekening van nog voor oude jaren door het zorgkantoor Haaglanden. Die verrekening heeft al plaatsgevonden in de bevoorschotting van dit lopende jaar. Wanneer de rechtmatige productie van Meavita West niet negatief afwijkt van de afspraken zal er zelfs een beperkt overschot van ongeveer ontstaan dat door Meavita kan worden opgeëist. Voor de cashforecast betekent dit een positief resultaat van ongeveer waarmee voor dat bedrag een deel van de steunaanvraag van kan worden gedekt.
7. De ontwikkeling van de rechtmatigheid van Meavita Thuiszorg in 2008 is hoopgevend. Het percentage onrechtmatige zorg AWBZ is gedaald van in januari naar in augustus. Helaas laat de daling in het percentage onrechtmatige zorg WMO een veel grilliger verloop zien. Een deel daarvan is terug te voeren op het ontbreken van indicaties in de aanvangsfase, een deel heeft te maken met terminologie. Men beschouwt bij Meavita ook HV1 verzorgd door eigen personeel als een vorm van onrechtmatigheid omdat er dan per uur ongeveer verlies geleden wordt op de loonkosten.
8. De drie direct betrokken zorgkantoren hebben mij toegezegd dat zij in beginsel positief zullen reageren op een verzoek van de NZa om in de bevoorschotting in plaats van de 20^{ste} van de maand de 1e van de maand als datum voor bevoorschotting te nemen. Voor Meavita Nederland levert dat een positief effect in de liquiditeit op van Voor Meavita West gold deze afspraak reeds voor de duur van het herstelplan van deze werkmaatschappij. Per 1 januari a.s. zou deze afspraak aflopen. De nieuwe afspraak voor de drie direct betrokken zorgkantoren zou analoog aan de oude afspraak van Delta Lloyd/Haaglanden (weer) kunnen gelden voor de duur van het herstelplan. Daarmee is dan van de steunaanvraag van gedekt.
9. Meavita heeft globaal onderzocht of er naast de TVfoon nog kapitaalslasten zijn die in aanmerking zouden kunnen komen voor versnelde afschrijving. Vanwege de relatie met onroerend goed zullen die versnelde afschrijvingen geconcentreerd zijn bij Sensire en Meavita West. In een aantal gevallen zijn daar op grond van de bestaande plannen voor vernieuwbouw of sluiting in de komende jaren verzoeken om versnelde afschrijving te verwachten. Een eerste inschatting levert voor Meavita West een mogelijke post van aan gebouwen, aan boekwaarde voor een niet meer bestaand gebouw en aan immateriële vaste activa. Bij Sensire tellen deze zaken op tot een bedrag van
10. Resumerend zou dit dan om een totaal bedrag van kunnen gaan.. De precieze omvang van het bedrag kan met behulp van de reeds bij Meavita West en Sensire betrokken gemachtigden van het College sanering zorginstellingen redelijk

- snel worden vastgesteld. Meavita stelt uitdrukkelijk prijs op deze betrokkenheid van gemachtigden bij de vaststelling van de precieze omvang.
11. In plaats van het geven van een balanssteun zonder materiële tegenprestatie zou in deze variant toekomstige afschrijvingen naar voren worden gehaald. Vanwege deze 'tegenprestatie' komt het bedrag dan wat hoger uit dan strikt noodzakelijk. Voor de banken lijkt mij dat een goed signaal. In deze tijd waarin vertrouwen het sleutelwoord is moet dan deze beweging worden gezien als een handeling waarin de NZa vertrouwen uitspreekt in de toekomst van de zorginstellingen van Meavita..
 12. Bijkomend voordeel van deze aanpak is dat het om een reeks van individuele beslissingen ten aanzien van versnelde afschrijving gaat. Daarmee kan er sprake zijn van een gefaseerde aanpak die inspeelt op de werkelijke behoefte op dat moment. Ook in het worst case scenario van een faillissement is dan nog schadebeperking mogelijk. Daarnaast kan de hoogte van het bedrag boven de aanvraag het nadeel compenseren dat er weliswaar balansverkorting plaatsvindt en de liquiditeit florissant kan worden maar de negatieve vermogenssituatie (nog) niet wezenlijk wordt verbeterd.
 13. De negatieve vermogenspositie van TZG en Meavita West kan zoals aangegeven het komend jaar een probleem vormen bij de aanbesteding door zorgkantoren en gemeenten. Dat op zijn beurt kan weer een probleem vormen voor de accountant bij het afgeven van een goedkeurende verklaring voor de jaarrekening 2007. Immers het uitgesloten worden bij de aanbesteding dan wel een extra korting vormt een reëel gevaar voor de continuïteit. Meavita Nederland heeft dan weliswaar een goede liquiditeitspositie maar nog geen goede solvabiliteit. De accountant voelt zichzelf dan nog steeds in de positie geplaatst dat hij geen verklaring kan afgeven waarin niet de continuïteit ter discussie moet worden gesteld met alle gevolgen voor de waardering van dien. Op grond van de toezeggingen van de zorgkantoren inzake de bevoorschotting en hun verklaring omtrent de onmisbaarheid van het aanbod kun je overigens moeilijk de conclusie trekken dat zij vervolgens geen zaken zouden willen doen met Meavita omdat de vermogenspositie te slecht is. Voor mij is het vooral een theoretisch scenario waarin de zorgkantoren geen zaken meer willen doen. De accountant beschouwt dit tot nu toe echter als een reëel probleem dat formeel moet worden uitgesloten. Hij pleit in een mail voor: *"een versterking van het eigen vermogen in welke vorm dan ook, omdat dit primair voor het voortbestaan van de organisatie noodzakelijk lijkt en omdat daarnaast de genoemde maatregelen de onzekerheid ten aanzien van de continuïteit - zoals die bestaat bij de afwikkeling van de jaarrekening 2007 - niet wegneemt."* Een bedrag noemt hij niet en strikt genomen zou dan geen enkel negatief eigen vermogen aanvaardbaar zijn.
 14. Een tweede probleem van de accountant met de negatieve vermogenspositie van Meavita zou de opeisbaarheid van leningen/financiering door de bank zijn. Er is sprake van een betrokkenheid van vier regionale banken. Bij elkaar staat er voor ongeveer aan leningen uit waarvan voor geldt dat zij opeisbaar zijn indien Meavita Woonzorg een solvabiliteit heeft van minder dan . Vanwege het ontbreken van een specifieke jaarrekening voor dit onderdeel van Meavita West zijn de gegevens over de solvabiliteit van het deel Woonzorg niet (direct) voorhanden. De bank heeft echter op dit moment niet de intentie uitgesproken van dit middel gebruik te willen maken.
 15. De bank heeft bij monde van tegenover mij uitgesproken dat zij er voor gekozen hebben om het geheel te consolideren. Dat wil zeggen men wil de financiering niet uitbreiden noch wil men de financiering afbouwen . De (toekomstige) betrokkenheid van de NZa wordt door hen als een positief bewijs van continuïteit beschouwd. Men wil graag zijn steentje bijdragen binnen de mogelijkheden die men

als bank in deze moeilijke tijden heeft. Een terugvorderen van (hypothecaire) leningen bij het onderdeel Woonzorg van Meavita West hoort niet in hun scenario thuis. Het is ook duidelijk dat bank dan "de stekker eruit trekt" waarmee deze bank dan met een zwarte piet blijft zitten. (Mijn gesprek met de accountant over de kwesties onder 13, 14 en 15 loopt nog.)

16. Verkoop van onroerend goed in het kader van 'Sale and leaseback' staat in het herstelplan als een belangrijke bijdrage aan herstel van de soliditeit. Helaas ondervindt de organisatie de weerslag van de publiciteit rond de (financiële) toekomst van Meavita. Gegadigden voor aankoop van de panden willen ook zekerheid over de toekomst van de huurder. Voor het overgrote gedeelte de panden van Meavita Nederland exclusief Meavita West is 30 september '08 een tenderprocedure afgerond waarbij het resultaat overeenkomt met de conservatieve schatting van het resultaat. Met de ruim die daarmee gemoeid is blijft de realisering van ongeveer conform herstelplan reëel.
17. In de regio haaglanden is het plan opgesteld om voor aan gebouwen te verkopen. Daarvan is middels verkoop van twee panden bijna gerealiseerd hetgeen heeft geleid tot een Voor de andere panden heeft de gegadigde zich naar verluidt vanwege de twijfels over de toekomstige solvabiliteit teruggetrokken. Het is mogelijk dat de winnaar van de tenderprocedure (zie 11) ook op deze panden een bod gaat uitbrengen. Vooralsnog is in regio West ongeveer nog niet gerealiseerd.
18. In de financiële situatie speelt de gemeente Den Haag met financiering van de WMO een belangrijke rol. Meavita is hier marktleider met en wordt door de gemeente bekritiseerd vanwege gebrekkige administratie. Per 1 april 2009 is de nieuwe aanbestedingsronde achter de rug en zijn de nieuwe contracten afgesloten. Zekerheid over continuïteit van de WMO-activiteiten van Meavita West bestaat er dus niet. Er wordt gewerkt aan een minder dominante marktpositie maar ik kan mij persoonlijk ook niet goed voorstellen dat alles door één of meerdere partijen zonder onoverkomelijke problemen zal kunnen worden overgenomen. Meavita leidt forse verliezen op de activiteiten en beperkte verliezen op de dienstverlening. Tegelijkertijd voorziet de gemeente dat de huidige (moeizame) verhouding van en wordt omgebogen naar en Meavita is er wel in geslaagd om ruim al door alphahulp te laten verrichten.
19. Een risicoanalyse rond het niet meer leveren van WMOgefinancierde hulp voor Meavita West leidt ruwweg tot de conclusie dat er een viertal scenario's denkbaar zijn:
 - * A. contractverlenging tegen de huidige tarieven (kan volgens het huidige contract)
 - * B. beëindiging contract met overdracht van het directe personeel
 - * C. beëindiging contract zonder overdracht van personeel (failleren is goedkoper)
 - * D. aanbesteding tegen kostendeekkende tarieven De kosten van deze vier scenario's lopen uiteen van (scenario C.) Het meest realistisch lijkt hen het scenario B. met een geschatte kosten
20. De gemeente is voornemens om per 1 januari a.s. (weer) op facturen te betalen in plaats van bevoorschotting. Daarmee wordt in ieder geval een periode van vier weken in liquiditeit verloren. De gemeente den Haag stelt zich terughoudend op bij het verlenen van nieuwe coulançe maatregelen maar sluit deze ook niet uit. De maatregelen zouden betrekking kunnen hebben op het overbruggen van de vier weken in januari of het later innen van teveel betaalde voorschotten. Met dat laatste is mogelijk gemoeid
21. De arbeidsovereenkomst voor de nieuw aangestelde bestuurder is kent een salaris van per jaar met prijsaanpassingen volgens de NVZDnormen

Er is sprake van een gelimiteerde ontslagvergoeding van salaris. De honorering van de leden van de Raad van Commissarissen bedraagt

22. Naar mijn waarneming worstelt men bij de fusieorganisatie (nog steeds) met een combinatie van tekortschietende informatie op lokaal niveau en een te grote afstand tot de informatie op het concernniveau.
23. De accountant heeft mij laten weten dat hij het gevraagde bedrag van _____ wat aan de lage kant vindt. Tegelijkertijd is er geen andere aanleiding dan de continuïteitsvraag die hem verhindert om een goedkeurende verklaring te hechten aan de jaarrekening 2007. (zie toegezonden aanvullende verklaring d.d. 30 september '08)
24. Het overzicht van de netto resultaten van de exploitatie over het eerste half jaar geven het volgende beeld: Meavita geconsolideerd :
 - verdeeld over Meavita West
 - Sensire
 - TZG
 - Vitras
 - Wielborg incl. Spanje
 - Concern
 - Overigen
25. De cijfers over juli lieten naar verluidt een verbetering zien die in augustus weer teniet is gedaan. Het blijkt voor Meavita toch moeilijker dan gedacht om de gehele organisatie in het goed spoor te krijgen qua exploitatie. Dat leidt tot een paar opmerkingen : prioriteit moet worden gegeven aan de kernactiviteiten. Terughoudendheid bij grote ICTprojecten/ centralisatie van de backoffice is geboden
Stabiliteit in het personeel dat de reorganisatie moet uitvoeren (=idem).
26. In dat kader moet wel snel de vraag beantwoord worden op welke termijn de herstructurering van de werkmaatschappijen langs de lijnen van de werksoorten moet plaatsvinden. Vanuit het oogpunt van beperking van de risico's en versterking van de vermogenspositie van sommige onderdelen zou het aanbevelenswaardig kunnen zijn op korte termijn de regionale structuur om te ruilen voor een verdeling naar werksoort. Bij het maken van deze keuze zal echter nadrukkelijk de invloed op het primaire proces en de AO in de afweging moeten worden meegenomen.
27. In het licht van de opmerkingen onder 23, 25 en 26 lijkt mij een zeer nauwgezette monitoren van de voortgang en de behaalde resultaten van het herstelplan zeer gewenst. Eventueel is daarbij een gezamenlijk optrekken met de bank een mogelijkheid. Dat lijkt vanuit het oogpunt van vertrouwen kweken bij de bank een zeer gewenste situatie. Zoals hiervoor aangegeven is er op dit moment geen sprake van een echte kredietfaciliteit/rekening courant bij de _____ bank. In relatie tot de huidige problematiek wenst de _____ bank op dit moment ook geen nieuwe faciliteit boven op de bestaande beschikbaar te stellen.

Conclusie t.a.v. 'rapportage Mesman'

Met in achtneming van bovenstaande actuele bevindingen en opmerkingen kan ik de eerder door de heer W. Mesman vervaardigde rapportage ook voor **mijn** rekening nemen.

Aanbevelingen voor de uitvoering van het herstelplan.

- A. NZa zou de zorgkantoren Delta Lloyd/Haaglanden, Menzis/Groningen en Agis/Utrecht moeten verzoeken om de bevoorschotting van de AWBZ-zorg (gedurende de periode die benodigd is voor het realiseren van het herstelplan) op de 1^e van de maand te laten plaatsvinden i.p.v. de gebruikelijke 20^{ste} van de maand. (Voor de huisbankier moet dat een goed signaal zijn in een krappe geldmarkt.) Tezamen met de meevaller van (zie 7) is dit goed voor een bijdrage van aan het herstelplan
- B. Met versnelde afschrijving op TVfoon en versnelde afschrijving op daarvoor in aanmerking komende delen van het onroerend goed van Meavita West en Sensire is een bijdrage van maximaal aan het herstelplan te leveren.
- C. Zoek naar mogelijkheden om middels een stelsel van afspraken zowel de huisbankier als andere betrokkenen (o.m. gemeenten, zorgkantoren en gegadigden voor Sale and leaseback) vertrouwen in de toekomst te geven. Met name voor de situatie van Thuiszorg Groningen is dit essentieel omdat daar een negatieve vermogenssituatie blijft bestaan die alleen in de geconsolideerde aanpak wordt opgelost.
- D. Speciale aandacht moet worden besteed aan de opstelling van de accountant. Die moet er van overtuigd worden dat het geheel van afspraken voldoende commitment van alle partijen oplevert dat theoretische kansen op discontinuïteit niet leiden tot het niet afgeven van een goedkeurende verklaring bij de jaarrekening 2007. (Eventueel zou dan balanssteun gegeven kunnen worden onder de vaststelling dat Meavita in de toekomst **geen gebruik zal maken** van mogelijkheden tot versnelde afschrijving middels tariefaanpassing)
- E. Meavita moet met grote voortvarendheid de A.O. verbeteren om zowel de rechtmatigheid als de interne (financiële) gegevensverzameling respectievelijk het managementinformatiesysteem te verbeteren anders zal de schaalgrootte eerder nadelen dan voordelen produceren.

Den Haag , 15 oktober 2008
Gerrit Jan van Otterloo

Rapportage Financiële problematiek Meavita

verslag van een onderzoek naar de problematiek en mogelijke oplossingen van Meavita Nederland in opdracht van NZa¹, uitgevoerd door Wiete Mesman, deskundige namens het College Sanering Zorginstellingen.

1. opmerkingen vooraf en verantwoording

Voor NZa was de directe aanleiding voor de opdracht tot dit onderzoek de begin juli 2008 door Thuiszorg Groningen en Sensire aangekondigde patiëntenstop, met als aanleiding dat *“het budget voor 2008 al op zou zijn”*. Meavita Nederland zou aldus de berichtgeving in 2008 maandelijks een verlies leiden van circa 1,5 mln. euro.

Op initiatief van NZa heeft vervolgens een overleg van NZa met Meavita Nederland plaatsgevonden, dat heeft geresulteerd in het besluit van NZa om de (financiële) ontwikkelingen van Meavita Nederland nauwlettend te volgen en daarbij een deskundige in te schakelen die de ontwikkelingen bij Meavita Nederland namens NZa zal monitoren.

Inmiddels heeft Meavita Nederland recent een steunaanvraag ingediend bij NZa.

De opdracht van NZa aan de deskundige luidt om, gelet op de continuïteit van de zorg, te analyseren of de organisatie financieel gezond is dan wel financieel gezond te maken is, daarbij rekening houdend met:

- * de scheiding tussen AWBZ en WMO en niet zorg;
- * de aanwezige saneringsplannen en hun realiteitsgehalte;
- * de juridische en financiële verwevenheid tussen werkmaatschappijen en de eventuele financiële gevolgen daarvan (eventuele weglek).

Deze rapportage heeft als oogmerk aan NZa een onafhankelijke en deskundige analyse te verschaffen over de (financiële) ontwikkelingen van Meavita Nederland, en aldus een bijdrage te leveren bij de beoordeling door NZa van de steunaanvraag van Meavita Nederland die afgelopen week is ingediend. Deze rapportage gaat zoals met NZa is afgesproken niet specifiek in op deze steunaanvraag en bevat ook geen advies terzake.

Ten behoeve van het kunnen opstellen van deze rapportage heb ik talloze documenten bestudeerd zoals die inmiddels ook aan NZa zijn toegezonden in het kader van de steunaanvraag. Ik heb vooral veel bilaterale gesprekken gevoerd, met Meavita Nederland, zoals met de bestuurder a.i., met de andere bestuurder, met de toekomstige bestuurderⁱⁱ, met de financieel directeur a.i., met een lid van de RvC en last but not least met de 4 directeuren van de werkmaatschappijen.

Voorts heb ik gesproken met vertegenwoordigers van het zorgkantoor (Menzis).

Ik heb me aldus een goed beeld kunnen vormen omtrent de (financiële) ontwikkelingen van Meavita Nederland en de vier werkmaatschappijen en over de potentie in de organisatie voor het welslagen van de saneringsoperatie (herstelplan).

Deze rapportage wordt afgesloten met enkele aanbevelingen die ingeval tot steunverlening zou worden overgegaan dezerzijds geacht worden (nog meer) waarborgen te scheppen dat de verleende steun ook goed besteed wordt en bijdraagt tot het beoogde doel, het weer gezond maken van Meavita Nederland.

Deze rapportage beoogt zelfstandig leesbaar te zijn, maar om overbodige herhalingen te voorkomen is waar van toepassing wel rekening gehouden met de informatie die reeds aan NZa is verstrekt door Meavita Nederland in het kader van hun steunaanvraag. Daarom kan deze rapportage kort en bondig zijn.

2. Inleiding en samenvatting

Deze rapportage is zo veel als mogelijk ingericht op de beantwoording van de hierbovengenoemde vragen. Maar vanwege de samenhang tussen de deelvragen is het niet mogelijk gebleken aan elke deelvraag een aparte paragraaf te wijden. Daarom volgen hieronder voor een eerste gedachtebepaling de antwoorden op hoofdlijnen. Daarnaast worden nog enkele bevindingen gerapporteerd die in het verlengde van de gestelde vragen naar voren zijn gekomen en m.i. het vermelden waard zijn. Dan de antwoorden op hoofdlijnen:

- 2.1. Dat betreft allereerst de vraag of Meavita Nederland gezond is.
Het antwoord daarop luidt kort samengevat neen.

De financiële situatie van Meavita Nederland is zeer slecht, zowel door een negatief Eigen Vermogen, een liquiditeitspositie als door een nog steeds verliesgevende exploitatie, zoals hieronder in paragraaf 3 meer gedetailleerd wordt toegelicht.

- 2.2. De volgende vraag stelt of Meavita Nederland financieel gezond te maken is.
Het antwoord daarop luidt kort samengevat ja, maar niet uitsluitend op eigen kracht.

Er zijn inmiddels saneringsplannen opgesteld, zowel voor Meavita Nederland als geheel als voor de vier werkmaatschappijen, maar de slechte liquiditeitspositie maakt het niet mogelijk deze zonder externe financiële steun te realiseren, zoals hieronder in paragraaf 4 nader wordt toegelicht. Wel meen ik dat er na de personele wisselingen voldoende managerial power en veranderingsbereidheid in de (top van de) organisatie is om de organisatie financieel gezond te kunnen maken.

- 2.3. De vraag naar het realiteitsgehalte van de saneringsplannen
wordt dezerzijds met een voorzichtig ja beantwoord,

onder het voorbehoud dat de - op dit moment nog niet afgeronde - meer gedetailleerde cijfermatige analyse van de accountant geen onaangename verrassingen oplevert. Hierop wordt nader ingegaan in paragraaf 4 van dit rapport. Ik merk daar bij nog op dat ik meen dat het gevoel van urgentie dat er op korte termijn drastische maatregelen noodzakelijk zijn bij de mensen die het moeten realiseren mijns inziens voldoende aanwezig is.

- 2.4. De vraag of en in hoeverre de continuïteit van de zorg in het geding is indien Meavita onverhoopt niet meer in staat zou zijn zorg te leveren,
wordt voor de korte termijn (2009) met ja beantwoord,

in ieder geval wat betreft de werkgebieden van Thuiszorg Groningen en Sensire. Dit antwoord wordt hieronder in paragraaf 5 nader toegelicht.

Het blijkt op het niveau van Meavita Nederland mogelijk om een scheiding aan te brengen tussen AWBZ, WMO, overige zorg en niet zorg, zoals ik kort toelicht in paragraaf 6.1. Uit onderstaande beschrijving van de problematiek blijkt dat de financiële problematiek zich over alle activiteiten van Meavita Nederland uitstrekt, hetgeen naast algemene saneringsmaatregelen om sectorspecifieke maatregelen vraagt. Het is mijn stellige indruk dat de saneringsplannen daarmee adequaat rekening houden, zoals ik hieronder zal toelichten in paragraaf 4.

Tenslotte de vraag naar de juridische en financiële verwevenheid tussen werkmaatschappijen. Die was onbeperkt en is recent enigszins ingeperkt, zo heb ik begrepen. Voor deze rapportage is van belang dat deze verwevenheid naar mijn waarneming niet heeft geleid tot voor de NZa ongewenste weglek, zoals wordt toegelicht in paragraaf 6.2.

(‘marktmacht’: 1,2,6) en de voor het realiseren van de fusie ongeschikte personen (3,4,5,7) de oorzaken zijn voor de financiële problematiek.

Als ik bovenstaande in een meer maatschappelijke context zou plaatsen, is mijn analyse dat Meavita Nederland de eerste jaren van haar bestaan (2007,2008) de boot van de overgang van ‘vrijwel risicoloze’collectieve financiering naar ‘in concurrentie te realiseren’ lokale financiering finaal heeft gemist. Dat heeft Meavita weliswaar gemeen met vele andere zorgaanbieders, maar het is wrang als wordt beseft dat de fusie tot Meavita Nederland per 1 januari 2007 juist geacht werd het passende antwoord te zijn op de nieuwe uitdagingen.

Vanuit het perspectief van de NZa is nog van belang dat de WMO problematiek eigenlijk buiten haar gezichtsveld valt, maar desalniettemin is ook het oplossen van deze problematiek essentieel omdat ook deze problematiek het voortbestaan van Meavita Nederland en aldus de continuïteit van AWBZ zorg bedreigt.

In het verlengde van laatstgenoemde oorzaak moet, in het besef overigens dat achteraf terugkijken eenvoudiger is dan proactief besturen, worden geconstateerd dat ook de fusie als zodanig als oorzaak voor de precare situatie moet worden genoemd, vanwege de daarmee gepaard gaande ‘personele wisselingen van de wacht’^{iv}. De huidige bestuurder a.i. constateert in dat verband terecht dat de fusie van 1 januari 2007 tussen Sensire/TZG en Meavita Groep als zijnde een bestuurlijke fusie als mislukt moet worden beschouwd. Meavita Nederland is een “losstaande” organisatie gebleven, waarbij elke werkmaatschappij zijn zelfstandige positie heeft behouden. Er is anders gezegd in de afgelopen periode geen samenhang tussen de onderdelen van Meavita Nederland gerealiseerd, noch tussen de werkmaatschappijen onderling, noch tussen de werkmaatschappijen en het bestuurscentrum. Een dergelijke situatie kan wellicht ongestraft voortbestaan in tijden van voorspoed; zodra er onverwachte tegenspoed is zoals verliesgevende WMO-contracten of niet vergoede overproductie AWBZ keert de wal het schip. Het bestuur mist dan het instrumentarium om vroegtijdig te worden geïnformeerd en adequaat te kunnen bijsturen.

In de volgende paragraaf zal worden aangegeven of en hoe Meavita Nederland de geconstateerde problemen wil aanpakken en oplossen via het zogenaamde Herstelplan.

4. Herstelplan: diagnose (financiële) problematiek

Annex aan zijn Herstelplan constateert de bestuurder a.i. dat Meavita Nederland niet is toegerust op de veranderende zorgwereld. Er is nu concurrentie, in plaats van ketensamenwerking; de inkomsten staan onder druk waardoor het kostenbewustzijn op een hoger plan moet komen; de rapportagestructuur is niet ingericht op vroegtijdige en adequate stuurinformatie. Zijn conclusie die ik geneigd ben te delen is overigens dat een ontvlechting (defusering) op dit moment niet het passend antwoord is of, in zijn termen, “geen realistische optie is”.

Het Herstelplan bevat allereerst enkele zogenaamde quick wins (laaghangend fruit) die mijns inziens ‘altijd passend zijn’ zoals een aanscherping van het inkoopbeleid op weg naar een ‘centraal gecoördineerde en professionele inkoop’, via het zsm reduceren van het aantal inkoopcontracten en het gaan werken met mantelcontracten via aanbestedingen. De genoemde besparing van tenminste acht ik realistisch.

Daarin past ook de herbezinning op het onroerend goed met het afstoten en waar nodig terughuren van kantoorpanden en praktijkruimten die niet rechtstreeks gelieerd zijn aan de zorguitvoering. Ik heb desgevraagd begrepen dat een en ander gebaseerd zal worden op een huisvestingsvisie waarbij onderscheid zal worden gemaakt tussen langdurig of kortdurend terughuren. Deze maatregel leidt enerzijds tot snelle liquiditeiten (men denkt aan _____), anderzijds tot minder bestuurlijke aandacht voor vastgoed die ten goede kan komen aan de primaire processen van Meavita Nederland.

Ook het beëindigen en/of verkopen van buitenlandse participaties zoals La Ciquena in Spanje is in de huidige situatie een begrijpelijke maatregel. Het leidt eveneens tot een betere liquiditeitspositie en anderzijds meer bestuurlijke aandacht voor hetgeen op dit moment belangrijk is voor Meavita Nederland.

Minder eenvoudig maar even noodzakelijk zijn de maatregelen uit het Herstelplan die gericht zijn op het omhoog brengen van de productiviteit en het omlaag brengen van het ziekteverzuim van nu naar gemiddeld. Deze maatregelen vergen een inspanning van het voltallige management en daarenboven goede stuurinformatie. Ik ontleen aan het overall Herstelplan, aan de herstelplannen van de werkmaatschappijen en aan mijn gesprekken daarover dat er inmiddels organisatiebreed aandacht is voor deze problematiek.

Maar ik besef ook dat het welslagen geen quick win is, maar integendeel het resultaat van permanente langdurige aandacht. Indien de NZa steun zou verlenen, zouden deze maatregelen voor monitoring in aanmerking dienen te komen, omdat ze een indicatie zijn voor de (verbetering van de) kwaliteit van het management. De begeleidende vacaturestop acht ik in dit verband een passende maatregel, evenals de investeringstop die bepaalt dat een aantal investeringen expliciete toestemming vooraf van het bestuur of de directie behoeven.

Eigenlijk vanzelfsprekend maar in zijn uitvoering complex is het besluit om de (niet vergoede) overproductie AWBZ te stoppen door voortaan ‘in lijn met de verstrekte vergoeding’ te leveren. Deze overproductie is in de visie van Meavita voornamelijk uitvloeisel van het door zorgkantoren bepleite beginsel van ‘geld volgt klant’. Daar zijn overigens kanttekeningen bij te plaatsen, met name wat betreft het niet benutten van het instrument ‘wachtlIJst’, dat immers (o.a.) beoogt een tijdig signaal over de mismatch tussen productieafspraken en zorgvraag af te geven naar zorgkantoor en belendende zorgaanbieders.

Maar dat laat onverlet dat het geen sinecure zal zijn om als marktleider bewust terug te gaan in productie zonder de continuïteit van de zorg in het algemeen en het uitgangspunt van het leveren van acute zorg in het bijzonder geweld aan te doen. Daarenboven is (blijft) er de systematiek van zorgkantoren waarin achteraf geaccordeerde overproductie alsnog wordt vergoed (geld volgt klant). Deze maatregel vergt derhalve een uitstekende verstandhouding met de zorgkantoren en naar mijn waarneming is de verbetering van de verhoudingen in de genoemde werkgebieden ingezet. Ook de

relatie met het zorgkantoor lijkt me een te monitoren aandachtspunt indien tot steunverlening zou worden overgegaan.

Echt fundamenteel is de door de bestuurder a.i. voorgestane 'andere inrichting van organisatie, bestuur en management'. Ik heb geconstateerd dat de RvC, de directeuren van de werkmaatschappijen, en last but not least de nieuwe bestuurder Laurey die per 1 oktober a.s. aantreedt, deze gedachte als zodanig onderschrijven en daar ook aan beginnen te wennen'. Ik heb daar in het kader van dit onderzoek geen uitgesproken opvattingen over, maar ik onderschrijf wel de achterliggende gedachte dat de huidige tekortkomingen die in het begin van deze paragraaf zijn opgesomd, met een dergelijke andere wijze van inrichting van Meavita Nederland adequaat en snel kunnen worden aangepakt en opgelost. Sleutelwoorden in de nieuwe voorgestane aanpak zijn concentratie van back office (moet na fusie), standaardisatie van primaire processen aan 'de binnenkant' vanwege de kostenefficiency en lokaal maatwerk aan 'de buitenkant' vanwege de lokaal gedefinieerde vragen uit de markt.

De maatregel die in het Herstelplan is voorzien om het verliesgevende karakter van de WMO-activiteiten te beëindigen, door bij de aanstaande verlenging dan wel nieuwe aanbestedingsronde niet meer onder de kostprijs in te schrijven, lijkt me de enige weg uit dit moeras, naast vanzelfsprekend het verlagen van het kostenniveau dat hierboven is besproken. In dat verband is vermeldenswaard dat aldus de bestuurder a.i. een aantal gemeenten dit ook beseffen en bewust lijken te willen kiezen voor het onder de vlag van de zorg houden van HV en aldus de hogere tarieven die dat met zich meebrengt lijken te accepteren. De hierboven aangeduide voorgestane bestuurlijke herinrichting van Meavita Nederland maakt het voorts mogelijk om desgewenst landelijk aansluiting te zoeken bij partners uit (bijvoorbeeld) de schoonmaaksector.

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 deskundig en gemotiveerd bestuur en directie - voldoende uitzicht biedt op een sluitende exploitatie in 2009, indien althans het jaar 2009 'wordt gehaald'.

5. De continuïteit van de zorg

Zoals ook in de opdracht is vastgelegd staat voor de NZa centraal de vraag of en in hoeverre de continuïteit van de zorg in het geding is indien Meavita Nederland het jaar 2009 'niet zou halen'. Deze vraag is niet eenvoudig te beantwoorden, omdat het vinden van potentiële gegadigden voor een eventuele overname van Meavita Nederland geen onderdeel was van de opdracht.

Maar er zijn wel een aantal signalen die er op duiden dat voor de korte termijn, stel het jaar 2009, de continuïteit van de zorg in het gedrang zou komen bij omvallen van Meavita Nederland.

Het hebben van overproductie is een dergelijk signaal, omdat het afgezien van alle strategische en tactische aspecten illustreert dat Meavita Nederland in de werkgebieden van Thuiszorg Groningen en Sensire de meest voor de hand liggende zorgaanbieder is.

Ook de marktaandelen zoals die hierboven zijn genoemd maken niet aannemelijk dat er sprake is van stevige concurrentie in deze werkgebieden.

Om bovenstaande te toetsen is ook gesproken met het belangrijkste zorgkantoor in deze werkgebieden, namelijk Menzis. Deze bevestigt desgevraagd dat er geen voor de hand liggende zorgaanbieders zijn die op korte termijn (grote delen van) de productie van Thuiszorg Groningen en/of Sensire zouden kunnen of willen overnemen.

Op basis van deze – toegegeven – beperkte marktanalyse is mijn conclusie dat de continuïteit van de AWBZ-thuiszorg in de werkgebieden van Thuiszorg Groningen en Sensire in het geding is indien Meavita Nederland het jaar 2009 niet zou halen.

In dit kader is vermeldenswaard dat – aldus de bestuurder a.i. op initiatief van Meavita Nederland – met Menzis gesprekken zijn gestart voor het verlagen van het marktaandeel in het werkgebied van TZG. Evenzeer vermeldenswaard is dat Menzis recent zelfstandig zorgaanbieders in dat werkgebied heeft benaderd met de vraag of en in hoeverre zij bereid en in staat zijn een groter marktaandeel voor hun rekening te nemen.

6. Overige vraagpunten

6.1. scheiding AWBZ, WMO en niet zorg

Hierboven heb ik aangegeven dat het mogelijk is “op het niveau van Meavita Nederland mogelijk om een scheiding aan te brengen tussen AWBZ, WMO, overige zorg en niet zorg, zoals ik kort toelicht in paragraaf 6.1.” Ik heb de stellige indruk dat de gebrekkige rapportages op dit punt samenhangen met de overall tekortschietende administratie en rapportagestructuur, maar dat Meavita Nederland doordrongen is van de noodzaak tot het zorgvuldig scheiden van deze financiële stromen, overeenkomstig hetgeen gebeurt in de formele jaarstukken.

6.2. juridische en financiële verwevenheid werkmaatschappijen

Dit vraagstuk is in mijn onderzoek door de korte doorlooptijd onderbelicht gebleven. Ik heb me beperkt tot de vraag of en in hoeverre in 2007 ongewenste weglek van AWBZ-gelden heeft plaatsgevonden. Dat was ook de achtergrond van de vraag, ingegeven door suggesties dat de problematiek van TZG zou zijn veroorzaakt door het ‘moeten opdraaien’ voor tekorten van Meavita West uit hoofde van TVFoon. Dat is dus naar mijn stellige indruk niet het geval en zal ook blijken uit de jaarstukken 2007 die binnenkort verschijnen.

6.3. overige vermeldenswaardige punten die tijdens het onderzoek zijn gebleken

Gelet op de forse problematiek in combinatie met vertrekkende bestuurders heb ik me en passant het onderzoek afgevraagd of sprake zou kunnen zijn van verwijtbare, toerekenbare schuld en/of schuldigen. Tevens heb ik me laten informeren over het daarmee samenhangende hot item van de afkoopsommen. Ik heb de stellige indruk dat geen sprake is van verwijtbare opzet of fraude als gevolg waarvan de financiële problematiek is ontstaan en verwijs daarvoor naar mijn analyse van de oorzaken in paragraaf 3. In het verlengde kan ik melden dat Meavita Nederland de mij bekende advocaat^{vi} heeft ingeschakeld om na te gaan of en in hoeverre sancties, bijvoorbeeld in de hoogte van de afkoopsommen juridisch haalbaar zou zijn. Dat was aldus deze advocaat niet het geval. Dat betekent tevens dat ten aanzien van de afkoopsommen moet worden geconstateerd dat deze hoog zijn, want contractueel vastgelegd waren.

7. aanbevelingen ingeval van steunverlening

- Er is door het grote verloop heel weinig wat ik noem “collectief geheugen” op het bestuurlijke en directieniveau van Meavita Nederland. In dat perspectief beveel ik aan dat de heer Schoenmaker, tenminste tot 01-07-09 als lid (voorzitter?) van de RvC aanblijft, teneinde enig^{vii} collectief geheugen op het niveau RvC
- In het verlengde van bovenstaande meen ik dat het gewenst is dat de heer Markensteyn, thans bestuursvoorzitter a.i., nog enige tijd aanblijft ter ondersteuning van de nieuwe bestuursvoorzitter Laurey bij het realiseren van het Herstelplan. Desgevraagd meldde Laurey me dat hij dat ook van plan is.
- Het periodiek (doen) monitoren van Meavita Nederland gedurende in ieder geval de periode tot 01-07-09, met enkele hierboven genoemde specifieke aandachtspunten zoals de relatie met het zorgkantoor en het ziekteverzuim- annex productiviteitscijfer.

Zie hierna nog de voetnoten.....Haarlem, 28 augustus 2008

Voetnoten

ⁱ Opdracht NZa MDES/mmor/A/08/546 d.d. 21 juli 2008

ⁱⁱ De RvC is voortvarend op zoek gegaan naar een nieuwe bestuurder en heeft als nieuwe bestuursvoorzitter de heer C. Laurey benoemd, die per 1 oktober a.s. aan de slag gaat, maar – zo heb ik persoonlijk kunnen vaststellen – zich al aan het arm lopen is via bilateraal overleg en het bijwonen van ‘beleidsdagen’.

ⁱⁱⁱ Meavita Nederland betaalt de salarissen met een 4-wekelijkse cyclus, 13 keer per jaar dus. Deze methode leidt er toe dat in de maand september zowel aan het begin als aan het eind, dus 2x, salarissen worden uitbetaald.

^{iv} Zo werd de heer Th.H. Meuwese, op dat moment de bestuurder van Sensire/TZG, vanaf de fusie per 1 januari 2007 de nieuwe bestuursvoorzitter van Meavita Nederland. Voor zijn benoeming bij Sensire/TZG in 2006 was de heer Meuwese de 2^e bestuurder van Meavita West, met de heer D. van de Meeberg als 1^e bestuurder. Laatstgenoemde werd vanaf de fusie de 2^e bestuurder van Meavita Nederland, dus “onder zijn voormalige 2^e man”.

Een dergelijke benoeming doet een stevig beroep op alle betrokkenen op het voorop willen zetten van het belang van de organisatie. In dat perspectief is begrijpelijk dat de RvC betreurt dat zij na het gedwongen afscheid van bestuursvoorzitter Meuwese per 1 oktober 2007 niet meteen heeft gekozen voor een nieuwe (interim) bestuurder, maar uit een oogpunt van continuïteit is “teruggevallen” op de 2^e bestuurder, de heer van de Meeberg. Ook rekening houdend met de afwezigheid wegens ziekte van de 3^e bestuurder, mevrouw J.N. Kuiper zijn dan achteraf terugkijkend nauwelijks voorwaarden aanwezig geweest voor een krachtdadig bestuur dat alles op alles zet om en de fusie te implementeren en de problemen van de nieuwe WMO en die van de overproductie AWBZ adequaat aan te pakken.

^v Het wettelijke betreft dan vooral (de directeurs van) de werkmatschappijen die vanaf november 2006 aan de vooravond van de fusie tot en met april 2008 voortdurend zijn bestoekt met strategische noties en beleidsdagen die vervolgens niet of nauwelijks tot acties leidden en nu lijken te beseffen dat met het duo Markensteyn-Laurey (straks andersom) de acties wel volgen.

^{vi} Deze advocaat kwam ik ook al tegen in de

^{vii} Indien zoals de verwachting is de voorzitter van de RvC binnenkort zal aftreden, zijn alle RvC leden behalve de heer Schoenmaker van na de fusie. De heer Schoenmaker is thans vicevoorzitter, afkomstig van Sensire en in die hoedanigheid actief betrokken geweest bij de fusie Sensire-TZG die naar verluidt wel succesvol is geweest. Ik meen dat hij in deze fase van Meavita Nederland een nuttige rol kan spelen, al zou aftreden samen met de voorzitter vanwege de problematiek in 2007 op zich zelf een logische stap zou zijn.