

## **Fusies**

In 2003 heeft een eerste fusie plaatsgehad tussen de stichtingen Thuiszorg Den Haag TZH en de stichting 's Gravenhaagse Dienst Verpleging en Verzorging GDVV. Het betrof een hele lichte fusieconstructie: een overkoepelende stichting waarin de drie directieleden van de twee werkstichtingen deeltijds als bestuur optraden met een minieme deeltijdse staf. De fusie vond plaats voornamelijk in het kader van de ketenzorg. De organisaties waren zeer verschillend van functie en taak en ook van cultuur. Schaalvoordelen zouden op korte termijn niet of nauwelijks te behalen zijn. (Bron interview toenmalig RvB-lid.) Integratie zou dus heel langzaam verlopen. Er bleven 2 ICT-systemen (wel met één provider), 2 P en O, 2 HRM- en 2 emailsystemen. Ook toen uiteindelijk één huisvesting werd gerealiseerd bleef verdere integratie uit. In en na 2007 waren er ook geen pogingen meer omdat gewacht werd op integratie in het kader van de grote fusie.

Uit de twee partners kwamen twee prominente leden van het RvB - van ieder één - die in de volgende jaren sleutelposities bekleedden.

Per 1 januari 2006 kwam er een fusie met De Wielborgh uit Dordrecht. Deze wilde aansluiting bij een grotere organisatie vanwege alle toekomstige onzekerheden door de wijzigingen in de externe omgeving en vanwege de wens om te innoveren.

De Wielborg heeft feitelijk steeds als een afzonderlijke werkmaatschappij gefunctioneerd. Van fusievoordelen is weinig terecht gekomen.

Per 1 januari 2007 kwam dan de grote fusie tussen Sensire/Thuis Zorg Groningen (gefuseerd 2006), Vitras en Meavita Den Haag. In november 2007 fuseerde Vitras nog met de regionale partner CMD .

Het fusiedocument noemt de schaalvergroting bij de zorgverzekeraars en het noodzakelijke tegenwicht, de noodzaak van innovatie en toegankelijkheid van de zorg, de verslechterende arbeidsmarkt, het afnemen van regionale concentratie, het verlies van monopolies van zorgaanbieders, nieuwe zorgconcepten, maatschappelijk ondernemerschap maar ook over verbetering van de doelmatigheid door verdere schaalvergroting, efficiencyverbetering door elkaar aanvullende kennis en expertise. Het zich presenteren met belangrijke kroonjuwelen en best practices in één etalage.

Tegelijkertijd wordt gesteld dat de bestuurlijke fusie zich met name richt op de topstructuur en dat de onderliggende structuur van de organisaties nagenoeg ongewijzigd blijft. Volstaan zal worden met een kleine concern organisatie en een beperkte concernstaf.

Verder wordt geconstateerd dat beide organisaties financieel gezond zijn en dat de due diligence onderzoeken geen belemmeringen hebben opgeleverd om het fusieproces voort te zetten.

Nader moet worden onderzocht hoe het tegen het licht van wat zich de daarna komende maanden met name in Den Haag heeft afgespeeld, het mogelijk is geweest dat due diligence geen grote waarschuwingen heeft opgeleverd.

Onder het hoofd "Risicovolle Projecten" eerder in dit rapport wordt al genoemd het forse aantal onjuistheden in de jaarrekening 2006. De accountant van Ernst en Young heeft deze fouten niet geconstateerd in het kader van de controle van de jaarrekening en was van mening dat de administratie van voldoende niveau was. Er zijn mijns inziens redenen om aan te nemen dat de administratie niet op orde was. Bij de betrouwbaarheid van de jaarrekening 2006 kunnen vraagtekens worden gezet. (Bron: een (concept) memo 22 juli 2008 van de controller d.d. 22 juli 2008 aan de Financieel directeur en later op mijn verzoek door deze laatste bevestigd bij schrijven van 13 april 2009.)

In het verlengde daarvan is het mogelijk dat ook vraagtekens kunnen worden gezet bij de jaarrekening 2005. De due diligence is mede gebaseerd op de laatste jaarrekening, namelijk 2005.

De due diligence werd uitgevoerd vóór het fusiebesluit van tweede helft 2006 voor de fusie per 1 januari 2007.

Over de gesignaleerde tekortkomingen in de jaarrekening 2006 en andere rapportages heeft in het kader van dit onderzoek geen contact met Ernst & Young plaatsgehad. Enerzijds vanwege de zeer korte beschikbare tijd anderzijds vanwege de complexiteit van de materie waardoor het niet aannemelijk was dat in een enkel gesprek voldoende duidelijkheid verkregen zou hebben kunnen worden. Alvorens verdere conclusies te verbinden aan de opgemerkte onjuistheden en onvolkomenheden zal nader onderzoek moeten plaatsvinden.

Al tijdens de fusieonderhandelingen waren er problemen rond de bezetting van RvT en RvB. Sensire/TZG stelt als voorwaarde aan de fusie dat hun voorzitter RvB - die overigens tot kort daarvoor bij Meavita Den Haag lid van de RvB was - voorzitter RvB moest worden van de gefuseerde organisatie. Maar omdat de inhoud belangrijker wordt gevonden dan de bemensing gaan de besprekingen toch door. Wel kwamen al cultuurverschillen aan de oppervlakte. (Bron: interview toenmalig lid RvT en andere interviews, notulen RvT-vergaderingen.) Mede door de benoemingen in RvT en RvB kreeg de Haagse cultuur de overhand en de Haagse visies en een aantal problemen werden in de totale organisatie geïmporteerd. Dat wil overigens niet zeggen dat er geen problemen waren bij de andere werkmaatschappijen.

Alvorens over te gaan tot de rapportage inzake de Corporate Governance wordt de feitelijke situatie vanaf 2006 tot 2008 beschreven.

## **Situatie vlak na de fusie en resultaten 2006**

Kort na de fusie bleek de situatie met name in Den Haag beduidend minder florissant dan tevoren werd aangenomen. Ernst en Young schrijft nog wel in de managementletter van 21 februari 2007: "In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat de administratieve organisatie en de daarin verankerde maatregelen van interne controle voor de belangrijkste processen van een voldoende niveau zijn." Wel wordt gewezen op een aantal risico's en verbetermogelijkheden ten aanzien van onder andere: volledigheid van de bewaking van de geleverde uren (thuiszorg). Interne controle op de volledigheid van de personeelsdossiers ( thuiszorg). Geen zichtbare interne controle op de geleverde prestaties (woonzorg).

In een beoordeling interne forecasts resultaat 2006 van Ernst en Young van 26 april 2007 gevolgd door de jaarrekening 2006 op 16 mei 2007 staan een aantal passages: Aanvullend (op opmerkingen inzake onvoldoende sturing en teruglopende productie) stellen wij vast dat er geen/onvoldoende continuïteit aanwezig was gedurende het jaar 2006 in de controllerpositie. 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."

En verder: "Daarnaast stellen wij vast dat de centrale aansturing en monitoring vanuit Concern Control naar de controllers van de businessunits te beperkt plaatsvindt. Dit blijkt uit het ontbreken van centrale richtlijnen, verschillen in rapportageformats binnen de diverse businessunits en onvoldoende signalen/waarschuwingen en interne controle. Wij vinden het belangrijk dat de functionele aansturing van de businessunits wordt versterkt."

Vervolgens wordt een forse lijst met noodzakelijke verbeterpunten genoemd.

De grote doorstroomsnelheid van de controllers zou deels te wijten zijn geweest aan de professionaliseringsslag die nodig was om capabele mensen op de juiste plaats te zetten. Snelle wisseling van controllers is mijns inziens echter doorgaans een slecht teken .

Meavita Den Haag sluit 2006 met een negatief resultaat van € 13 miljoen, waarvan € 7,5 miljoen incidenteel (voorziening WMO) versus 2005 € 1,4 negatief bij € 3,4 negatief incidenteel. Het teruglopende resultaat wordt verklaard door: teruglopende productiviteit bij Meavita Thuiszorg, een verlies van Evita particuliere zorg B.V., geen dekking voor overproductie en de herstructurering van de organisatie.

In een zogenoemd Kwartaalgesprek (RvB, algemeen directeur a.i. Meavita groep, hoofd Planning en Control, concerncontroller en bestuurssecretaris) over het eerste kwartaal op 14 mei 2007 op de vraag of Meavita Den Haag in control is, wordt door de algemeen directeur a.i. geantwoord dat: "Door de organisatie is geconstateerd dat 50% van de indicaties niet volledig worden benut.

Er wordt gestreefd naar een correcte inzet. Door Ernst en Young is gerapporteerd dat er vooruitgang is geboekt. "

Geconstateerd wordt verder dat de Kwartaalcijfers niet betrouwbaar zijn. Woonzorg heeft één miljoen slechter gepresteerd dan in de begroting is voorzien.

De algemeen directeur a.i. meldt direct daarna: "dat er wat betreft de procedures AO/IC geen financiële risico's bestaan. "

Deze kleine bloemlezing illustreert mijns inziens dat de gegevensverstrekking sterk wisselt, dat de problemen mede daardoor worden onderschat en dat de organisatie niet in control is.

### ***Situatie medio 2007 en prognose***

Op 21 augustus rapporteert de nieuwe regiodirecteur Den Haag gesteund door de net aangetreden controller aan de RvB. Enkele citaten: "De gerealiseerde voortgang in het tweede kwartaal laat eenzelfde beeld zien als in het eerste kwartaal. De forecast voor 2007 is, op basis van deze cijfers, somber." Een ingestelde taskforce zou tot een behoorlijk positieve bijstelling moeten komen.

De eindejaarsprognose van Meavita West bedraagt € 8,7 miljoen negatief ten opzichte van een begroot resultaat van € 3 miljoen negatief.

Verder wordt gemeld dat de productmix problemen geeft: gemiddeld te hoog gekwalificeerd personeel ten opzichte van het beschikbare en verrichtte werk.

De achterblijvende ontwikkeling van Meavita Thuis (TVfoon) en de hoge kosten. De opstelling van het Zorgkantoor dat de kosten moeten worden opgevangen binnen de productieafspraken 2007.

"Deze voor Meavita West zeer risicovolle externe ontwikkelingen lopen parallel met grote risico's in de interne organisatie. Deze risico's ontstaan door knelpunten in het financieel administratieve proces in combinatie met verouderde of juist nieuwe maar niet gekoppelde systemen. Daarnaast blijft de kwaliteit van de huizen van Meavita Woonzorg nog achter bij wat wij wenselijk achten."

“De huidige structuur van Meavita West kenmerkt zich door verkokering en versnippering”. Ook worden enkele positieve punten genoemd.

“De huidige situatie van Meavita Thuiszorg is uiterst problematisch. Ten opzichte van 2006 is er sprake van een fors dalende productie, realisatie en productiviteit. Daarnaast zijn de kosten niet gedaald. We leveren kortom minder zorg tegen relatief meer kosten.”

Bij Meavita Woonzorg is er ondanks de verouderde gebouwen toch weer een bewonersstroom vanuit specifieke doelgroepen. “Op de langere termijn is de situatie echter onhoudbaar.”

#### *Meavita Hulp en gunning door gemeente Den Haag*

Een uitgebreid citaat uit het rapport/review van 21 augustus 2007: “Meavita heeft met ingang van 1 juli 2007 van de gemeente Den Haag de gunning verkregen voor het leveren van HV1 en HV2. De tariefstelling in combinatie met een verschuiving van de indicatiemix van HV2 naar HV1 heeft echter forse negatieve gevolgen voor het operationele resultaat van Hulp in 2007. De directe en indirecte kosten worden niet langer gedekt door de opbrengsten. Een kort geding heeft tot uitstel geleid zodat de tarieven pas met ingang van 1 oktober 2007 zullen gelden. Dit dempt het verlies aan inkomsten nog enigszins. Ook hier wrekt zich het ontbreken van een adequaat scenario. Ook met de oude tarieven die Hulp kreeg over het eerste halfjaar is Meavita Hulp niet in staat geweest een positief bedrijfsresultaat te realiseren.”

De genoemde oorzaken zijn onder andere relatief hoge bijdragen aan overheadkosten van Meavita Thuiszorg, een hoog ziekteverzuim van ongeveer 12% en lage productiviteit, duur personeelsbestand (veel functiegroep 25) en niet-sluitende declaraties vanwege de verschillende automatiserings- en administratiesystemen. Aan de problematiek van de invoering is afzonderlijk aandacht besteed onder het hoofd: WMO.

De lijst met grote problemen kan nog worden uitgebreid.

Genoemd moet nog worden de oprichting begin 2007 van de Joint Venture met Accounting Plaza. De financiële situatie van het in te voeren systeem Vita Plaza is ten tijde van deze rapportage nog niet volledig in kaart gebracht. Wel worden gelet op de bestaande problematiek binnen de administraties veelvuldig interimers en uitzendkrachten ingezet.

De problemen bij de invoering van het Vita Plaza-project werden onderschat en het slechts twee maanden schaduw draaien bleek onvoldoende waardoor de invoering leidde tot een absoluut onvoldoende administratie.

Wat productinnovatie betreft wordt uiteraard verwezen naar Meavita Thuis, het TVfoon-project. “Op het vlak van content en toepassing zijn er een aantal businesscases ontwikkeld (Veilig Thuis, Diabetes). In de praktijk blijkt dat deze toepassingen pas rendabel worden bij een groot volume.

Een groot volume valt echter alleen te realiseren bij grote behoeften in de markt en een doorontwikkeld product naast een verruiming van de productieafspraken (met het zorgkantoor). De aanloopkosten die Meavita West moest nemen om toepassingen te ontwikkelen zonder dat daar inkomsten tegenover staan, zijn gezien de financiële performance van de werkmaatschappij niet langer te dragen. Op ieder kastje dat op dit moment geplaatst wordt leidt Meavita West nu een verlies." De opdracht van de RvB om binnen de exploitatiebegroting te blijven is niet te combineren met de realisatie van 10.000 aansluitingen van de TVfoon.

De resultaatontwikkeling van Meavita West is zorgelijk. Het resultaat over het eerste halfjaar bedraagt € 6,4 miljoen negatief. De eindejaarsprognose bedraagt op dat moment € 8,7 miljoen negatief. Later bleken er meer tegenvallers onder meer bij Woonzorg, door gebrekkige administratie, veel uitzendkrachten en onvoldoende control. Het uiteindelijk verlies van de Meavita West ad € 16,4 miljoen bleek pas uit de jaarrekening. Het geconsolideerde verlies over 2007 bedroeg € 32,6 miljoen.

### **Situatie voorjaar 2008**

De situatie is het beste te typeren door citaten uit een brief d.d. 24 april 2008 gericht aan de Raad van Bestuur Meavita Nederland en Bestuursberaad Meavita Nederland geschreven door de Financieel directeur en de Concern Controller. "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, in 2007 geslonken met € 20 miljoen tot € 30 miljoen. Rekening houdend met de resterende TVfoon-verplichtingen (circa € 9 miljoen) en een geconsolideerd maandverlies van € 2,5 miljoen, is Meavita Nederland bij ongewijzigd beleid niet in staat te overleven."

Er worden rigoreuze maatregelen voorgesteld zoals klantenstop en stringente inzetbeheersing ten aanzien van de overproductie van Sensire/TZG welke al tot een miljoenenverlies had geleid. Ook worden dergelijke maatregelen voorgesteld in de WMO-sfeer, klantenstop, openbreken contracten, sociaal plan en ontslagen. Stringente beheersing out-of-pocket-kosten. Flexibeler inzetten personeel, halen van de inzetmix, stop extern personeel, minimalisatie direct personeel en vacaturestop indirect personeel.

"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 te voorkomen."

Wanneer wij spreken over de directe of indirecte oorzaken die geleid hebben tot de financiële problemen van Meavita kan gesteld worden dat deze hun ontstaan hebben in de perioden vóór deze en voorafgaande rapportages vanuit de eigen organisatie en van externe deskundigen, dus vóór 2008.

2008 heeft verder in het teken gestaan van nieuwe herstelplannen en steunaanvragen.

### **Corporate Governance**

In aansluiting op de jaarrekening 2006 voor Den Haag presenteert de accountant Ernst en Young de resultaten van de controle bij schrijven van 16 mei 2007. "In onze management letter hebben wij u gerapporteerd over onze bevindingen naar aanleiding van onze interim-controle 2006. Tijdens onze interim-controle zijn de volgende processen beoordeeld: managementinformatie, inkoopproces, personeelsproces, huisvesting, productieregistratie (en facturering), projectbeheer. Onze conclusie is dat in 2006 in de belangrijke bedrijfsprocessen voldoende waarborgen voor een betrouwbare informatievoorziening aanwezig waren. Daarnaast hebben wij een aantal aandachts- en noodzakelijke verbeterpunten gerapporteerd. In hoofdlijnen hebben deze betrekking op: ontwikkeling resultaat 2006, risicomangement, masterplan Bouw, managementinformatie, vastlegging procedures, kaderregeling AO/IC AWBZ, fiscaliteit, projectbeheer (Meavita Thuis), strategische risico's."

Ondanks de flinke lijst van aandachtspunten en het forse voorbehoud van de accountant ten aanzien van de reikwijdte van hun controle en de onvolledigheid van hun onderzoek, heeft deze verklaring van de accountant een zekere geruststellende werking gehad.

Dit beeld laat zich bij de werking van het interne toezicht bij Meavita vaker zien. Ondanks de ernstige waarschuwingen leken er toch ook altijd weer positieve signalen, daarbij werd vaak verwezen naar geëntameerd extern onderzoek, met name accountantsrapporten, verslagen en management letters.

Over de Corporate Governance als zodanig wordt in het Fusiedocument van 22 juni 2006 al het nodige vermeld: "Transparantie is het sleutelwoord in de invulling van de Corporate Governance. Model voor de code voor het nieuwe concern staan de reeds bestaande codes van Sensire/TZG en Meavita, die beiden zijn gebaseerd op de Health Care Governance-code. De Corporate Governance van MSTV zal deze nieuwe landelijke code qua strekking en op hoofdlijnen volgen."

Verder wordt er melding gemaakt van de besturingsfilosofie waarbij de nadruk wordt gelegd op decentrale bevoegdheden en verantwoordelijkheden. "Vanuit de besturingsfilosofie is direct afleidbaar dat de bestuurlijke vorm wordt gekenmerkt door een grote mate van zelfstandige verantwoordelijkheid van de groepen en onderdelen van het concern.

Dit resulteert in de formatie van een bestuurlijke top van beperkte omvang, die op een relatief hoog abstractieniveau sturing geeft aan beleidsvorming van de participanten." Het concernbeleid houdt zich bezig met concernstrategie, missie, Corporate Identity, benoemingen, hoofdstructuur en groepsstructuren.

"Binnen de genoemde kaders van het concernbeleid zijn de groepsdirecteuren integraal verantwoordelijk voor het te voeren beleid binnen hun groep. Naar de aard zal het formele overleg met elk van de (groeps)directeuren gericht zijn op het volgen en beoordelen van behaalde resultaten. Voorts wordt van groepsdirecteuren uiteraard verwacht dat zij de cohesie in het concern bevorderen en dat zij een actieve bijdrage leveren aan de discussies over de koers van het concern."

Ook over de medezeggenschap binnen Meavita Nederland wordt het nodige gemeld. Grote waarde wordt gehecht aan een goede samenwerking met de medezeggenschapsorganen van MSTV (Meavita Sensire TZG Vitras), de groepen en van de diverse werkmaatschappijen. Een goede samenwerking wordt essentieel geacht. De verschillende niveaus worden voorts benoemd: OR, GOR, COR en Cliëntenraden.

In diverse verslagen van de RvC komt de Governance Code aan de orde zoals op 2 april 2007 waar gesproken wordt over de Governance Code Meavita Nederland. In een daaraan voorafgaande vergadering op 2 februari 2007 wordt ook de rol van de Auditcommissie besproken. In het jaardocument Sensire/TZG van PWC van 29 mei 2007 staat nog vermeld dat de Governance-code is getoetst aan statuten en overige bestuurlijke documenten. En dat "In voornoemde documenten formeel en helder onderscheid wordt gemaakt tussen de verantwoordelijkheden van werkmaatschappijen, de Raad van Bestuur en die van de Raad van Commissarissen". De conclusie is mijns inziens dat op papier de Governance goed geregeld was.

#### *Vergaderingen Raad van Toezicht en Auditcommissie*

In 2007 heeft een zevental vergaderingen van de RvT plaatsgehad en een negental vergaderingen van de Auditcommissie. De Auditcommissie heeft zoals te doen gebruikelijk de besluitvorming van de RvT voorbereid met name op haar specifieke terrein: externe financiële rapportages, kwaliteit en effectiviteit van managementrapportages alsmede van systemen voor interne beheersing, het beoordelen van risicogebieden, financiering, liquiditeit, belangrijke geschillen en ongebruikelijke transacties.

Voorzover uit de verslagen is op te maken hebben in deze vergaderingen geen vrijblijvende discussies plaatsgehad. Er is met name in de Auditcommissievergaderingen zeer indringend geïnformeerd en doorgevraagd. Er worden ook concrete maatregelen besproken. De realisatie daarvan heeft echter in de praktijk niet of nauwelijks plaatsgehad.



De conclusie is dat terwijl het bekend geworden probleem werd bewaakt, er weer nieuwe problemen zichtbaar werden zodat de voorgenomen maatregelen niet tijdig tot het gewenste resultaat hebben geleid.

De informatieverschaffing aan de RvT en Auditcommissie moest voornamelijk van de RvB komen met daarnaast uiteraard de gebruikelijke externe rapportages. Aanvullende informatiestromen op initiatief van de RvB bijvoorbeeld rechtstreeks vanuit de werkmaatschappijen zouden gewenst zijn geweest.

Conclusie is dat de informatieverschaffing niet voldoende is geweest en met name te laat. Zo werd voortdurend achter de feiten aangelopen, omdat het beeld steeds snel veranderde. De RvT bleek niet in staat de noodzakelijke verbeteringen te doen plaatsvinden.

Wat betreft de samenstelling van de RvB is al eerder aangeduid dat bij de fusie de voorzitter RvB van Sensire/TZG moest komen. De stijl van leidinggeven kwam zeker niet overeen met de bedoelingen van de Governance-code. Verder moesten er vraagtekens worden gezet bij door hem genomen beslissingen en bij zijn instelling om Meavita er weer bovenop te krijgen. (Bron: notulen RvT en vele interviews RvT, RvB en anderen.)

Al vrij snel per 1 oktober werd de voorzitter RvB met een regeling vergelijkbaar met een kantonrechterregeling naar huis gestuurd. (Overigens heb ik geen constatering gedaan ten aanzien van eventuele overige vertrekregelingen.)

Een tweede lid van de RvB is vrijwel geheel 2007 wegens ziekte afwezig geweest.

Intussen vertrekt ook de Algemeen Directeur a.i. van de Meavitagroep (Auditcommissie 10 mei 2007) per 1 juni 2007.

Voor het derde lid van de RvB was al een vertrekregeling getroffen maar deze is gevraagd aan te blijven na vertrek van het eerste lid van de RvB om enige continuïteit te behouden, waarbij deze feitelijk belast werd met de leiding en de noodzakelijke sanering.

Dit is mijns inziens een verkeerde beslissing geweest. Afgezien van de persoonlijkheidsstructuur kon een majeure hersteloperatie voor Meavita niet worden gerealiseerd onder leiding van een RvB-voorzitter die al met één been buiten de deur stond.

Het extern werven van een nieuwe voorzitter RvB was niet eenvoudig omdat al bekend was dat Meavita in zeer zwaar weer verkeerde. Desondanks heeft de benoeming van het eigenlijk al vertrekkende RvB-lid het vertrouwen van de werkmaatschappijen in het slagen van een hersteloperatie, voorzover nog aanwezig, verder doen slinken. De externe werving voorzitter RvB ging overigens wel door.

Conclusie is dat er op RvB-niveau veel wisselingen hebben plaatsgevonden. Mijns inziens zou de RvT bij de benoemingen andere keuzes hebben moeten maken.

Met de RvB zijn er 18 vergaderingen gehouden in 2007. De verslaglegging geeft inzicht in de actiepunten maar niet veel inzicht in de beraadslagingen. De communicatie tussen RvB en werkmaatschappijen verliep via een tweewekelijks concernberaad: de RvB met de 4 algemeen directeuren. Daar werden de voorgenomen initiatieven besproken en besluitrijp gemaakt voor de vergadering van de RvB. Uiteraard ook de financiële ontwikkelingen en kwartaalrapportages.

Verder waren er per kwartaal individuele reviewgesprekken op basis van de rapportage van de algemeen directeur. Ook waren er enkele beleidsdagen met name over externe ontwikkelingen. Het beeld dat ontstaat uit de verkregen informatie is dat het overleg met de werkmaatschappijen in 2007 als eenzijdig werd ervaren en dat daarna ieder naar de eigen werkmaatschappij terugging en doorging waarmee men bezig was. (Bron: vele interviews.)

“Wat de Medezeggenschap betreft kan gesteld worden dat er regelmatig vergaderingen hebben plaatsgehad met de daartoe geëigende organen. De Centrale ondernemingsraad (COR) heeft in 2007 maandelijks overleg gehad met de bestuurder. Daarnaast heeft de COR in eigen kring vergaderd. De COR is betrokken bij advies- en instemmingsaanvragen inzake het going concern in 2007.

De Centrale Cliëntenraad (CCR) is de overkoepelende cliëntenraad welke tweemaandelijks overleg voert met de directeur. Daarnaast heeft de CCR onderling overleg. Centraal thema voor de cliëntenraden is het welzijn van de cliënten.

Ook hier is de conclusie dat qua intentie en op papier alles in orde was maar dat deze in de praktijk onvoldoende heeft gewerkt.

De gebruikelijke informatieachterstand van de deelnemers gecombineerd met het overzicht van de RvB heeft tot gevolg gehad dat er weinig is veranderd als gevolg van deze vergaderingen. (Bij de CCR was dit sterker het geval dan bij de GOR.) Dit ondanks het feit dat de COR gebruikgemaakt heeft van haar recht om externe deskundigen in te schakelen. Een negatief advies van de COR ten aanzien van de Business Case TVfoonproject heeft de RvT niet doen besluiten van haar voornemen af te zien. (3 september 2007, vlak vóór het aantreden van de nieuwe leden van de RvT per 1 oktober 2007.)

In het kader van de openheid en transparantie moet ook nog vermeld worden het grote aantal innovatieve projecten die nadrukkelijk werden ondersteund en ook expliciet werden goedgekeurd door de RvT.

Immers, innovatie stond hoog in het vaandel en behoorde uitdrukkelijk tot het taakgebied van het concern. Er was zoals al eerder geconcludeerd veel aandacht voor expansie, voor een voortrekkersrol, voor marketing van het concern, voor dure en ingewikkelde en/of buitenlandse projecten maar er was onvoldoende aandacht voor het basisproduct, de zorg- en hulpverlening en een te grote afstand tot de werkmaatschappijen.

De algemene indruk van de werkmaatschappijen was dat zij meer last dan gemak van de koepel hadden. (Bron: diverse interviews werkmaatschappijen.) Kenmerkend is ook dat - in ieder geval bij diverse - werkmaatschappijen het idee van defuseren eigenlijk al vanaf het begin is blijven hangen. Toen in het najaar van 2007 de problemen al zeer groot waren en per 1 oktober geen saneerder als nieuwe sterke voorzitter RvB werd benoemd, was het vertrouwen van de werkmaatschappijen verder gedaald. De medewerking aan uitvoering van herstelplannen werd al of niet opzettelijk getraineerd. Men geloofde er niet meer in. In dit verband moet niet alleen gekeken worden naar directieniveau maar ook naar andere managementlagen.

Zeker de plannen waarbij de werkmaatschappijen nog zouden worden ontmanteld naar functiegerichte eenheden werden niet gewaardeerd omdat dit voor de meesten het enige redelijk veilige honk leek. In een eerder stadium was dit wel mogelijk geweest.

Het onafhankelijk van elkaar functioneren van de werkmaatschappijen heeft er ook toe geleid dat schaalvoordelen niet of nauwelijks werden behaald. Zij het dat gemeld moet worden dat de tijdsperiode die hier aan de orde is niet zeer lang was. Vanuit de oude RvB wordt gemeld dat de focus van de fusie was bundeling van innovatieve kracht en het ontwikkelen van maatstaven voor zorg op afstand. Er moest een tegenwicht komen voor de grote landelijk opererende zorgverzekeraars.

Concrete plannen om de organisatie snel te kantelen naar functionele eenheden waren er niet. "Wij waren van mening dat de werkmaatschappijen zo groot waren van omvang dat die binnen een landelijk kader zo zelfstandig mogelijk moesten en konden functioneren. Consequentie van deze keus was dat het concernbureau in Amersfoort van zeer kleine omvang was, te weten 6 personen." (Bron: interview voorzitter RvB eind 2007.)

Dit is overigens later behoorlijk gestegen vanwege de vele en zich traag ontwikkelende projecten. De doorbelasting naar de werkmaatschappijen was aanzienlijk.

Bij beleidsvoering op basis van externe rapporten kunnen overigens vraagtekens worden gezet. De eigen kennis van en ervaring binnen de organisatie en de eigen verantwoordelijkheid moeten zwaar wegen bij het maken van beleidskeuzes. Het is geen wonder dat schaalvoordelen niet zijn behaald als daar de focus niet scherp op gericht is geweest. De prioriteiten zijn mijns inziens verkeerd gesteld.

Het fusiedocument heeft zoals eerder vermeld wel degelijk aandacht besteed aan de te behalen schaalvoordelen.

In de Aanvraag steunverlening bij de Nederlandse Zorgautoriteit gedateerd 13 november 2008 en ingediend door de voorzitter van de Raad van Bestuur van Meavita Nederland staat "De schaalvoordelen niet of nauwelijks zijn benut. Een voor de hand liggende benutting van dit schaalvoordeel op het gebied van inkoop heeft slechts marginaal vorm gekregen.

Daarnaast vindt geen enkel centraal contractbeheer plaats. Hetzelfde geldt voor het IT-beleid, harmonisering van softwarepakketten en administratieve processen, waardoor bijvoorbeeld de snelheid en eenduidigheid van managementstuurinformatie toenemen. Genoemd kunnen ook nog worden het ontbreken van centrale Treasury en een eenduidige sturing op primaire processen en kosten." We zijn dan aangekomen eind 2008 bijna twee jaar na de fusie. Te laat om het tij nog te keren.

### **Tot slot**

"Grenzeloos optimisme." Meavita Nederland heeft aanvankelijk vanwege haar visie op ondernemerschap een zeer goede naam gehad en is vele malen ook in rapporten als voorbeeld gesteld van een uitstekende zorgorganisatie. De omvang en innovatie werden daarbij leidende principes. Het basisproces van de zorg en hulpverlening raakte daarbij intern maar ook extern onderbelicht.

Bij het ondernemerschap zijn onvoldoende grenzen in acht genomen zowel figuurlijk als letterlijk. Dit is mijns inziens mede gebaseerd geweest op een "Grenzeloos optimisme". Er was onvoldoende daadkracht en doortastendheid bij de RvB en RvT om de problemen op te lossen. Ook de inhoudelijke en geografische afstand van RvB en RvT naar de regio's moet hierbij worden genoemd. De keuze bij de fusie om de bestuurlijke top van beperkte omvang op een relatief hoog abstractieniveau sturing te geven aan beleidsvorming van de participanten heeft niet goed uitgewerkt.

De interne en externe managementinformatievoorziening heeft niet goed of niet tijdig gewerkt. Dat neemt niet weg dat er ook heel veel werk is verricht: niet alles is fout gegaan en ook in de werkmaatschappijen is in wisselende mate veel en goed werk verricht, niet in het minst vanwege de zich sterk wijzigende externe omstandigheden. De fusie kwam in verband daarmee mogelijk ook op het verkeerde moment.

Mede op grond van de goede naam, het hoge aspiratieniveau en de omvang van de organisatie kon men eenvoudig niet geloven dat het echt fout zou gaan. Signalen werden vaak te laat opgevangen of te veel genuanceerd. Het optimisme heeft te lang de overhand gehad en er is te laat overgegaan naar een noodzakelijk harde en realistische benadering en sanering.

Tot slot wordt dank uitgesproken aan allen die bereidwillig hebben meegewerkt om mondeling zowel als schriftelijk informatie te verschaffen - vaak op de kortst mogelijke termijn - om het schrijven van dit beknopte rapport op hoofdlijnen inzake de directe en indirecte oorzaken van de financiële problemen bij Meavita binnen de gestelde termijn te kunnen uitbrengen.

In een aantal gevallen moet voor de term RvT gelezen worden RvC. Er is van af gezien alle rechtspersonen afzonderlijk te beschrijven.