

College sanering zorginstellingen
Onderzoek bij stichting Philadelphia Zorg

VERTROUWELIJK

Geanonimiseerde versie
25-03-2009

Onderzoek bij stichting
'Protestants-Christelijke Stichting Philadelphia Zorg'

Den Haag/Amersfoort 15 december 2008

G.J.P. van Otterloo & dr. mr. Th.G.J.M. van de Burgt

INHOUDSOPGAVE

0.	Samenvatting	3
1.	Stichting Philadelphia Zorg profiel	7
1.1	Algemeen	7
1.2	Organigram	9
1.3	Toelichting op het organigram	9
1.4	Espria	10
2.	Beleidsontwikkelingen periode 2006-2008	12
2.1	Groeibeleid en de consequenties voor het vastgoedbeleid	12
2.2	De reorganisaties in de jaren 2007 en 2008	13
3.	De kwaliteit en continuïteit van de zorg	15
3.1	algemeen	15
3.2	IGZ	15
4.	Financiële continuïteit	18
4.1	Daling van de bedrijfsinkomsten	19
4.2	Incidentele baten en lasten in de verlies- en winstrekening: gepubliceerd resultaat versus genormaliseerd resultaat	20
4.3	Sterke toename projectontwikkelings- en bouwactiviteiten ten behoefte van projecten in eigendom in de jaren 2005, 2006 en 2007, alsmede daaraan verbonden risico's	22
4.4	Beleid gericht op de noodzaak om het eigen vermogen naar 15% te brengen	23
4.5	Grondslagwijzigingen voor de waardebepaling onroerend goed ter beïnvloeding van de omvang van de jaarwinst en de omvang van het eigen vermogen	23
4.6	Bijzondere projecten onroerend goed	25
4.7	Oordeelonthouding door de accountant met betrekking tot de jaarrekening van een aantal bijzondere projecten en interne beheersing	27
4.8	Resultaatontwikkeling financieel resultaat regio's/zorgkantoren	28
4.9	Negatieve winstontwikkeling 2007	29
4.10	Ontwikkeling in 2008 tot en met het derde kwartaal	31
5.	Herstelplan	33
5.1	Vertrek zittende Raad van Bestuur - inzet turn around: Herstelplan	33
5.2	Begroting 2009	34
5.3	Quick wins: verbeteren van de prestaties op korte termijn	35
5.4	Transitie naar eindmodel	36
6	Governance / vergoedingen bestuurders	41
6.1	Governance binnen Philadelphia	41
6.2	Personeel	41
6.3	Wijze van opereren	41
6.4	Remuneratie	44
6.5	Onderzoek KPMG Advisory N.V. (in opdracht van twee leden van de Audit Commissie)	46
Bijlagen		
I	Brief van staatssecretaris VWS aan College sanering zorginstellingen	48
II	Lijst gesprekspartners	49
III	Hoe ziet Philadelphia zichzelf?	50

0. SAMENVATTING

Naar aanleiding van ondermeer krantenberichten en vragen in de Tweede Kamer is het College sanering zorginstellingen verzocht de situatie bij Stichting Philadelphia Zorg aan een nader onderzoek te onderwerpen.¹ Bij het ter hand nemen van de uitvoering is door onderzoekers aansluiting gezocht bij het (detail)onderzoek dat in opdracht van de Raad van Commissarissen van Espria terzelfder tijd is uitgevoerd.

Philadelphia is groot geworden door het bieden van kleinschalige zorg. Met haar activiteiten in dit deel van de VG sector heeft Philadelphia vrijwel een compleet landelijk dekkend netwerk gerealiseerd. Philadelphia wordt door zorgkantoren als de welkome aanvulling/concurrent op de lokale monopolisten beschouwd.

Sinds enkele jaren gaat het beleid om en besluit Philadelphia qua activiteiten niet alleen een stormachtige groei in de VGsector na te streven (binnen en buiten de eigen competenties) maar zich ook te gaan verbreden binnen en buiten de AWBZ. De groei binnen de VGsector richt zich naast uitbreiding van de reguliere activiteiten ook op voor Philadelphia nieuwe doelgroepen zoals SGLVG (sterk gedragsgestoorde lichtverstandelijk gehandicapten) en meer complexe zorg. De specifieke competenties daarvoor zijn binnen de organisatie maar beperkt beschikbaar.

Groei hoort op zich bij Philadelphia. Daar was in het verleden en is in het heden alle inspanning op gericht (geweest). Maar de methodes veranderen met de tijd. Vorige eeuw was die groei vooral gebaseerd op de vraag van cliënten en hun ouders. Sinds een aantal jaren wordt deze vorm van vraaggeoriënteerde beleid ondergeschikt gemaakt aan het pro-actief ontwikkelen vooruitlopend op mogelijke vraag naar huisvesting en dagbestedingactiviteiten binnen en buiten de AWBZ. Vraaggestuurde zorg wordt zo een aanbodgestuurde ontwikkeling. Dat heet in het gehanteerde jargon (enigszins cynisch) 'marktwerking' en leidt uiteraard dan niet alleen tot successen maar ook tot mislukkingen.

De groei respectievelijk de verbreding van Philadelphia buiten de VGsector wordt verwezenlijkt middels fusies met de kleine aanbieders in andere sectoren en via projectontwikkeling in branchevreemde activiteiten zoals horeca, grootschalige projectontwikkeling in ouderenhuisvesting en restauratieprojecten. Thuiszorg, verzorging en huisvesting van ouderen liggen nog relatief dicht bij het '(AWBZ)huis', maar ook die onderbrenging in de organisatie vindt redelijk ongestructureerd plaats.

De bestuurlijke, juridische en economische samenvoegingen riepen samen met (het gebrek aan) de inhoudelijke congruentie/synergie vele vragen op die blijkbaar de competenties van de Raad van Bestuur te boven gingen en die vanuit het toezicht door de Raad van Commissarissen in onze ogen onvoldoende geadresseerd werden. Dit moge ook blijken uit de daling van het jaarresultaat gedurende de afgelopen jaren, zowel integraal als van de (nieuwe) deelactiviteiten, uitmondend in het dramatische verliesjaar 2008.

De bestuurlijke fusie tot Espria had het logisch gevolg van deze ontwikkeling moeten zijn en moest de kroon op het werk worden. Of dat ook het geval zal zijn valt te betwijfelen. Als gevolg van de huidige financiële problemen is in het kader van het herstelplan besloten met een aantal van de recent gefuseerde onderdelen weer te defuseren en deze buiten Espria onder te brengen!

Tegelijkertijd kan overigens geconstateerd worden dat er geen rechtstreeks verband bestaat tussen de financiële problemen bij Philadelphia en de vorming van Espria. Voor zover sprake is van geldstromen naar Espria, hebben die voor het overgrote deel betrekking op verschuiving van de bestaande overhead en slechts voor een gering deel betrekking op extra kosten ten gevolge van de fusie.

¹ Zie bijlage I.

Dat nagenoeg alle aandacht van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen naar het fusieproces is uitgegaan, betekent dat adequate sturing en daarmee kosteneffectieve bedrijfsvoering van de bestaande organisatie niet heeft plaats gevonden. De aandacht van de bestuurders (en toezichthouders) voor de reguliere gang van zaken was toch al schaars. Zo die er überhaupt al was, werd deze opgeëist door allerlei andere ontwikkelingen, zoals het buitengewone groeiperspectief dat men bij Philadelphia dacht te hebben binnen en buiten de VGsector en de activiteiten met betrekking tot het bijzonder onroerend goed.

De laatste jaren is Philadelphia qua huisvestingsbeleid omgeschakeld van huren naar ontwikkelen van onroerend goed dat eigendom is. Vanaf 2004/2005 komt daar nog eens de (project)ontwikkeling van zeer bijzondere projecten bij, waar Philadelphia dan de kennis en ervaring voor ontbeert. De twee statutaire leden van de Raad van Bestuur ruimen veel tijd en aandacht in voor hun trekkersrol voor deze projecten. Aan het feit dat zij dit (willen/moeten) doen liggen zowel de negatieve adviezen, respectievelijk de negatieve houding van de eigen medewerkers, als het feit dat de organisatie de competenties mist om dit soort projecten te realiseren, ten grondslag

Na een voorbereidend onderzoek wordt in 2007 besloten tot een omvangrijke reorganisatie, teneinde meer klantwaarde te (blijven) bieden. Een van de doelen van de Raad van Bestuur is echter ook (nog) minder met de day-to-day beslommeringen te maken te hebben, waardoor de cliëntorganisatie voor hen (nog) meer op afstand komt. Daartoe worden de rayondirecties als extra (vijfde) managementlaag geïntroduceerd. Om de operatie te financieren worden maatregelen aangekondigd, waarvan het realisatiegehalte (zeker op de korte termijn) discutabel is. Aan de opbrengstenkant van de operatie staan hoofdzakelijk zachte inkomstenbronnen als daling ziekteverzuim en betere roosterplanning genoteerd.

Als in september 2007 bij de doorrekening blijkt dat de reorganisatie wel erg kostbaar wordt, wordt besloten slechts 85% van de nieuwe functies in te vullen. Daarbij wordt gekort op de functies van locatiemanager en cliëntadviseur, zijnde juist functies die vooral centraal staan bij het leveren van klantwaarde. De reorganisatie start februari 2008. In oktober 2008 wordt door de dan aangetreden nieuwe Raad van Bestuur besloten de reorganisatie grotendeels anders in te richten/ongedaan te maken.

Er kan geconstateerd worden dat zonder groei vanwege fusie en bijzondere projecten, een reorganisatie van deze omvang al een zwaar en ingrijpend traject is voor de organisatie. Laat staan dat de organisatie inclusief de Raad van Bestuur, ook nog in staat was allerlei andere projecten, zoals de kleine en grote fusies, de avonturen in de horeca en de restauraties tot een goed einde te brengen.

Tekenend daarbij is op dit moment het besef binnen de organisatie, dat vanwege gebrek aan expertise, ervaring en onvoldoende inzicht (in ondermeer de exploitatiegevolgen) men er tot nu toe niet in is geslaagd om de verbreding binnen de VGsector naar SGLVG en 'meer complexe zorg' tot een kwalitatief goed einde te brengen.

Ook aan een ontwikkeling gericht op groei binnen de reguliere taken, waarbij men voorzichtig zoekt naar inhoudelijke verbreding gericht op nieuwe categorieën zorgvragers (zoals SGLVG), zou men normaliter de handen al vol hebben, zeker als men daarbij nog voldoende aandacht wil besteden aan het schrijven van zwarte cijfers met betrekking tot de reguliere exploitatie.

Naar onze stellige indruk heeft men als organisatie/Raad van Bestuur niet de juiste prioriteiten gesteld en daarmee zaken niet goed op orde gehad.

Cultuurfilosofisch zou dit gedrag geduid kunnen worden als 'ik wil het hier en ik wil het nu' (*I want it here and I want it now*). Anderszins kunt je het ook zien als een duidelijk geval van *bestuurlijke obesitas* waarbij hoeveelheid en grootte van de porties belangrijker zijn dan inhoud of smaak.

Waar tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen discussies over identiteit worden gevoerd, waarbij de (verbinding tussen) de protestants-christelijke identiteit en de zorgidentiteit van Philadelphia worden besproken, gaan deze niet over het (maatschappelijk) ondernemerschap en de verantwoordelijkheden in relatie tot de beheren van publieke middelen (lees AWBZ).

In lijn met het hiervoor geschetste beeld wordt het optreden van de Raad van Bestuur en het toezicht van de Raad van Commissarissen gekenmerkt door (zeer) veel aandacht voor groei en verbreding van taakvelden en te weinig voor de uitvoering van kerntaken en exploitatie. Er is sprake van een overvolle agenda voor het bestuur. Dat is direct het gevolg van de keuzes die er (met instemming van de Raad van Commissarissen) zijn gemaakt. De Raad van Bestuur heeft daarbij in beperkte mate tegenspel van de Raad van Commissarissen gehad. De commissarissen hebben de laatste jaren vooral de focus gehad op het grote aankomende verband: de fusie van Philadelphia, Evean en Woonzorg Nederland.

Met betrekking tot het (interne) toezicht op de gang van zaken bij de instelling Philadelphia is de raad (zeer) op afstand gebleven. Indringende discussies over strategische keuzen en de wijze waarop deze in relatie tot de gewone bedrijfsvoering zouden moeten worden verwezenlijkt zijn binnen en tussen beide gremia niet vaak waargenomen, respectievelijk is door de Raad van Commissarissen daarop niet doorgepakt.

Terugkijkend is de financiële positie van Philadelphia in gevaar gekomen door de verbreding van activiteiten die vanaf 2004 werd ingezet. Philadelphia ontbeerde, zoals reeds aangegeven de inhoudelijk kennis en ervaring om daar voldoende professioneel in te kunnen acteren. De gedachte dat kennis en ervaring in de eigen organisatie incorporeerbaar zijn door die te kopen (lees: fuseren) was een misvatting. Daarbij komt dat vrijwel geen enkele nieuwe activiteit door de Raad van Bestuur managerial juist is opgepakt.²

Er werd op de bestaande activiteiten noch op de nieuwe voldoende gestuurd. Bij de nieuwe activiteiten ging het eerder (2005/2006) fout dan bij de bestaande (2007/2008), omdat laatstgenoemde kennis immers in de genen van de gehele organisatie (alle medewerkers) zit. Het blijkt dat de bestuurders hun taken ten aanzien van waar het écht om ging enerzijds hebben verwaarloosd en anderzijds zich met de verkeerde zaken (in casu bijzonder onroerend goed) hebben bezig gehouden. De bijzondere projecten zijn in die zin bliksemafleider geweest voor hetgeen er echt aan de hand was.

Een eerste signaal van het effect van toenemende risico's op de exploitatie blijkt uit het feit dat het jaarresultaat in de jaarrekeningen van 2005-2007 geflatteerd is weergegeven. Alle afwijkingen tussen het gepubliceerde resultaat en het normatieve resultaat waren in de laatste jaren negatief (2005: -147%, 2006: -31%, 2007: -41%). Dat wil zeggen dat de situatie al ernstiger was dan dat de jaarrekening deed vermoeden.

De financiële problemen van 2007 en 2008 vinden in de kern hun oorzaak in de verliesgevende bedrijfsvoering. De bijzondere projecten hebben daar in financiële zin beperkte invloed op gehad, omdat de resultaten daarvan - met uitzondering van het hotel Egbertsduin - nog niet (volledig) in de exploitatie zijn verwerkt.

Het teveel aan aandacht voor de bijzondere projecten heeft echter wel geleid tot verwaarlozing van de normale activiteiten met de bekende financiële gevolgen van dien.

Dat neemt niet weg dat wat er met de bijzondere projecten en het aanjagen van de eigen bouwstroom is gebeurd, namelijk het in huis halen van grote risico's, later tot extra problemen heeft geleid en nog zal leiden.

Gezegd kan worden dat eind 2007 en 2008 alle negatieve ontwikkelingen (verbreding van activiteiten, financieel grote risico's, onverantwoorde vastgoedoperaties) tezamen komen en culminereren. Daarmee was de nood op zijn hoogst en moest acuut worden ingegrepen, met als eerste maatregel dat de zittende Raad van Bestuur naar huis werd gestuurd.

De Raad van Bestuur is direct verantwoordelijk voor de inhoud van de beleidskeuzen die impliciet en expliciet zijn gemaakt en voor de wijze waarop die keuzes in de praktijk zijn gebracht. Daardoor heeft het ook kunnen gebeuren dat het beeld in de organisatie is ontstaan dat de leden van de Raad van Bestuur meer geïnteresseerd waren in hun 'speeltjes' dan in de gewone bedrijfsvoering.

² Hoogstens kan worden opgemerkt dat men tot nu toe wel bovengemiddeld succesvol was in het verkrijgen van restauratiesubsidies.

De Raad van Commissarissen heeft daarbij de kant gekozen van de Raad van Bestuur en hen veel vrijheid gegeven door als raad slechts op afstand en met weinig aandacht voor inhoud en details daarop toezicht uit te oefenen. Ook hebben zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen nagelaten de organisatie zo in te richten dat alle doelen ook op een aanvaardbaar niveau verwezenlijkt konden worden.

De (te) grote afstandelijkheid die de Raad van Commissarissen als raad tot de (dagelijkse) gang van zaken in acht heeft genomen, heeft er toe geleid dat er uiteindelijk nog slechts één echt instrument was, namelijk 'het naar huis sturen' van de bestuurders. Bij een dergelijke wijze van opereren gaat het dan vrijwel uitsluitend nog om de vraag wanneer dat moment aanbreekt, in plaats zich in te zetten voor het garanderen van de kwalitatieve en financiële continuïteit van de organisatie. Naar onze opvatting zijn daarmee de belangen van de cliënten noch van de medewerkers werkelijk gediend. Toezichhouders moeten voortdurend toezicht houden ten einde van continue kwaliteit verzekerd te zijn, in plaats (pas) in te grijpen op het moment dat de zaken verkeerd zijn gegaan. Met betrekking tot de beloning van de bestuurders moet worden vastgesteld dat deze naar boven afwijkt van de in de sector gebruikelijke afspraken. De remuneratiecommissie heeft in 2008 adviezen aan de Raad van Commissarissen gegeven, die verder gingen dan de NVZD normen.

Daarnaast hadden de leden van de Raad van Bestuur ruime mogelijkheden om hun inkomen verder te verhogen met betaalde nevenfuncties, die in onze ogen in het verlengde liggen van hun taak als bestuurder. De adviezen van de remuneratiecommissie om aldus te honoreren zijn één op één overgenomen door de Raad van Commissarissen, die daarmee als geheel verantwoordelijk is geworden voor de afwijkingen.

De auditcommissie heeft het aanjagen van de bouwstroom en de activiteiten met betrekking tot de bijzondere projecten niet (daad)werkelijk vanuit de optiek van financieel risico doordacht, laat staan tegengehouden.

De auditcommissie heeft met betrekking tot ad hoc projecten een op het project gerichte rol gespeeld. In de meer macro beleids sfeer zijn geen stukken aangetroffen noch discussies in de notulen waargenomen waarin de integraliteit van de financiële vertaling van het beleid met alle daaraan verbonden risico's voor Philadelphia als geheel worden beschouwd.

Tevens is het beleid ten aanzien van de stelselwijziging van de waarderingsgrondslagen van het niet WTZI onroerend goed door de auditcommissie positief geadviseerd aan de Raad van Commissarissen en zijn door de raad genoemde adviezen overgenomen.

Dat voormelde keuze nadien door de Raad van Bestuur is benut om de vermogensvorming optisch te beïnvloeden is niet afgekeurd door de auditcommissie. De Raad van Commissarissen heeft op dat beleid decharge verleend met betrekking tot de achterliggende jaarrekeningen tot 2007.

Er tekenen zich barstjes af in de succesformule van Philadelphia van kleinschalig wonen en zorg. Cliënten met een zwaar(der)e indicatie blijken in toenemende mate te vragen om zorg die kwalitatief en financieel in een (te) kleinschalige formule niet haalbaar is. Philadelphia zal de idee moeten verlaten dat op wens van de cliënt alle zorg inpasbaar is in de kleinschalige formule. Beleidsaanpassing is nodig, waarbij opnieuw een ondergrens voor kleinschaligheid per soort voorziening gedefinieerd wordt op basis van haalbaarheid van kwaliteit en kostendekkende exploitatie. Overdracht van bijzondere groepen cliënten aan andere meer deskundige aanbieders moet niet worden uitgesloten.

Het Herstelplan dat de nieuwe bestuurder heeft laten opstellen voorziet in de grote behoefte en noodzaak om orde op zaken te stellen. Daarmee wordt de turn-around door de nieuwe Bestuursraad ingezet. De keuzen die worden gemaakt zijn, denken wij, duidelijk, helder en voor weinig discussie vatbaar: terug naar de echte kernactiviteiten, dat wil zeggen 'de VGcliënt centraal' en alle niet-kernactiviteiten afstoten. Dat laatste geldt zowel voor de thuiszorg, verzorging- en verplegingactiviteiten, als ook voor het bijzonder onroerend goed.

Het streven naar verplaatting van de organisatie, korte lijnen en vermindering van de capaciteit van het hoofdkantoor (naast het snijden in de overhead onder meer door verplaatsing van een deel van de activiteiten naar het regioniveau) is leidend in het Herstelplan. De reorganisatie van 2007/2008 wordt daarmee zeker ten dele teruggedraaid, zij het dat de keuzen van de weg waarlangs zich lenen voor discussie (in twee keer of direct naar het eindplan?). Gezien de ernst van de situatie lijkt een tussenfase een verspilling van energie. Daarover is iedereen het bijna eens, maar hoe die eindfase eruit moet zien leidt tot verschil van opvatting.

De OR zal waarschijnlijk nog pleiten voor behoud van drie rayons boven de regiokantoren; dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de Participatieraad. In het eindmodel zou het o.i. de voorkeur verdienen het aantal regiokantoren groter te doen zijn dan nu is aangegeven en niet de rayonstructuur te handhaven. Alleen op die manier is het voor betrokken managers mogelijk de contacten met de cliënten binnen een regio goed hanteerbaar te houden.

De keus om alle financiële problemen inclusief frictiekosten (ruim € 7 miljoen) in één keer in 2008 te nemen demonstreert het voortvarende karakter van het Herstelplan. De voorgenomen overdracht van een deel van het onroerend goed van lopende projecten op zo korte termijn naar Woonzorg Nederland maakt voor Philadelphia liquiditeit vrij om het financiële dal te overbruggen.³

De financiële continuïteit van de stichting Philadelphia Zorg is buitengewoon zorgelijk. Het verwachte (enkelvoudig) eigen vermogen eind 2008 neemt af tot € 0,4 miljoen (2007: € 24,9 miljoen). De solvabiliteitspositie is tot nihil gedaald. Feitelijk is daarmee de situatie bereikt dat Philadelphia bij de NZa zou moeten verzoeken om balanssteun, omdat ondermeer de banken - zo zij daar überhaupt nog toe bereid zijn - Philadelphia al lang niet meer op normale bancaire normen financierbaar achten. Om hiervoor vermelde redenen moet er ten aanzien van het Herstelplan per direct worden doorgepakkt. Het nieuwe bestuur moet bij de uitvoering vooral snelheid maken. Daarbij is strakke planning en sturing een must. Het kan niet genoeg worden herhaald: de sense of urgency gedooft geen uitstel van handelen.

Het onderzoek van de Inspectie leert dat alle aandacht van de Philadelphia zorgorganisatie gericht moet zijn op kwaliteit en kwaliteitsverbetering van de zorg. Dit is een verantwoordelijkheid van alle betrokkenen, van Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen tot en met alle bij de zorg betrokken medewerkers.

De vermindering in direct personeel met 160 personen in het kader van het Herstelplan is ongeveer 3% van het bestand en zal middels vermindering van uitzendkrachten en natuurlijk verloop tot stand worden gebracht.

Vanuit onze gesprekspartners, die daarover een oordeel kunnen hebben is ons aangegeven dat de dagelijkse gang van zaken nog weinig invloed ondergaat van alle commotie. Dat is mooi voor de cliënten, maar mag tegelijkertijd niet leiden tot onverschilligheid over het Herstelplan. De Centrale Cliëntenraad heeft wel zijn zorgen geuit over alle onrust die door krantenberichten etc. onder de cliënten wordt veroorzaakt.

Dit alles betekent dat er zorgen bestaan over de kwetsbaarheid van de organisatie. Niet voor niets handhaaft de Participatieraad haar stelling dat (op de korte termijn) de fusie tot Espria respectievelijk de juridische fusie met Evean een voor Philadelphia ongewenste ontwikkeling is. Dit wordt door hen beargumenteerd vanuit de ondergeschiktheid van de zorginhoudelijke overwegingen binnen (de topstructuur van) een organisatie, waarin complexe besturingsvragen de hoofdmoot vormen.

³ Ten einde de transparantie van dit proces te vergroten heeft de bestuurder van Philadelphia aan het College sanering zorginstelling verzocht een onafhankelijk oordeel over de voorgenomen transacties te verstrakken. Het College sanering zorginstellingen heeft daarin toegestemd. Het betreft een vrijwillige melding omdat de betrokken projecten tot de kleinschalige woonvoorzieningen etc. behoren en niet tot het WtZi vastgoed waarop het college vanuit genoemde wet toezicht houdt.

*College sanering zorginstellingen
Onderzoek bij stichting Philadelphia Zorg*

De Participatieraad is overigens wel voorstander van het op korte termijn integreren van stafdiensten (bouw, automatisering, administratie, inkoop). De raad uit ook zijn waardering tegenover de nieuwe bestuurder voor zijn *'persoonlijke en zakelijke inzet, om Philadelphia in deze barre omstandigheden een helpende hand te bieden, waardoor deze organisatie binnen betrekkelijk korte tijd er weer bovenop zal zijn'*.

In het kader van alle toekomstige ontwikkelingen en de krachtenvelden die daarin spelen ligt een vorm van bijzonder toezicht op Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen voor de hand.

Den Haag/Amersfoort 15 december '08

G.J.P. van Otterloo & dr. mr. Th.G.J.M. van de Burgt

1. STICHTING PHILADELPHIA ZORG - PROFIEL

1.1 Algemeen

De Stichting Philadelphia Zorg (hierna te noemen Philadelphia) is van oorsprong een landelijke organisatie voor mensen die zorg en/of ondersteuning nodig hebben, ongeacht oorzaak, beperking of leeftijd. In het begin richtte men zich uitsluitend op mensen met een verstandelijke beperking om deze groep met ondersteuning zo zelfstandig mogelijk invulling aan hun leven te laten geven. De geboden zorg varieert van enkele uren begeleiding per week tot dagelijkse intensieve zorg, van logeeropvang tot dagbesteding en begeleide werkvormen. Het Philadelphia-netwerk bestaat uit meer dan 800 (merendeels kleinschalige) locaties.

Het geheel is gestart vanuit een sterk beleefde protestants-christelijke identiteit die zich tot op de dag van vandaag (ondanks wijzigingen in denominaties in het cliëntenbestand) nog op vele gebieden doet gelden, waaronder het benoemingsbeleid van bestuur, leidinggevenden en toezichthouders/commissarissen.

Ook bij de totstandkoming van de grote fusieorganisatie Espria is vanuit Philadelphia veel aandacht besteed aan het behouden van de eigen protestants-christelijke identiteit in combinatie met de zorgidentiteit van kleinschalige aanpak.

Oorspronkelijk groeide de organisatie snel door het op verzoek van initiatiefnemers (lees groepen ouders) opzetten van vooral kleinschalige voorzieningen buiten de muren van de grootschalige inrichtingen voor verstandelijk gehandicapten.

Het zwaartepunt in de zorgverlening door Philadelphia aan cliënten met een verstandelijke beperking ligt bij de minder zware gevallen, waarbij ook aan andere groepen zoals mensen met niet-aangeboren hersenletsel en lichamelijke beperking huisvesting, zorg en ondersteuning wordt verleend.

De laatste jaren is er sprake geweest van het zoeken naar verbreding van het aanbod binnen en buiten de AWBZ. Binnen het eigen werkterrein werd verbreding gezocht bij de categorie SGLVG (sterk gedragsgestoord licht verstandelijk gehandicapt) en de complexe meervoudige zorgvraag. (Gedeeltelijk door het gebrek aan voldoende expertise en ervaring hebben deze projecten overigens in een aantal gevallen voor kwalitatieve en financiële problemen gezorgd.)

Buiten het eigen deskundigheidsgebied wilde Philadelphia AWBZbreed opereren, hetgeen fusies met (categorale) ouderenvoorzieningen en thuiszorgorganisaties tot resultaat had. Buiten de AWBZ werden hotel/vakantiebestemmingen gevonden in Hotel Egbertsduin en de Prins Willem Alexander Hoeve en allerlei nieuwe projecten op het grensvlak van dagbesteding en werk.

Het idee dat het terrein van de verstandelijk gehandicapten een groeiemarkt (voor Philadelphia) zou zijn werd versterkt door dominant aanbodgericht marktdenken.⁴ Het ondernemen werd in de organisatie gepromoot hetgeen leidde tot veel meer eigen initiatieven in plaats van het faciliteren van ouderinitiatieven. Dit ondernemen heeft zich tot zover onze waarneming strekt vooral vertaald in creativiteit van nieuwe 'leuke dingen', maar niet in het opstellen van goede businessplannen voor de financiering, waarbij onder meer risicoanalyse en betrouwbare exploitatieopzet belangrijke factoren zijn. Binnen dat concept van groei en marktdenken ging men in plaats van het merendeel van de projecten te huren over op het bedrijven van projectontwikkeling voor eigen rekening. Omdat dit gebeurde zonder dat de organisatie noch het toezicht daar fundamenteel vervolgens op werden ingericht, werd het risico van het behalen van stroppen daarmee in ieder geval ten principale vergroot.

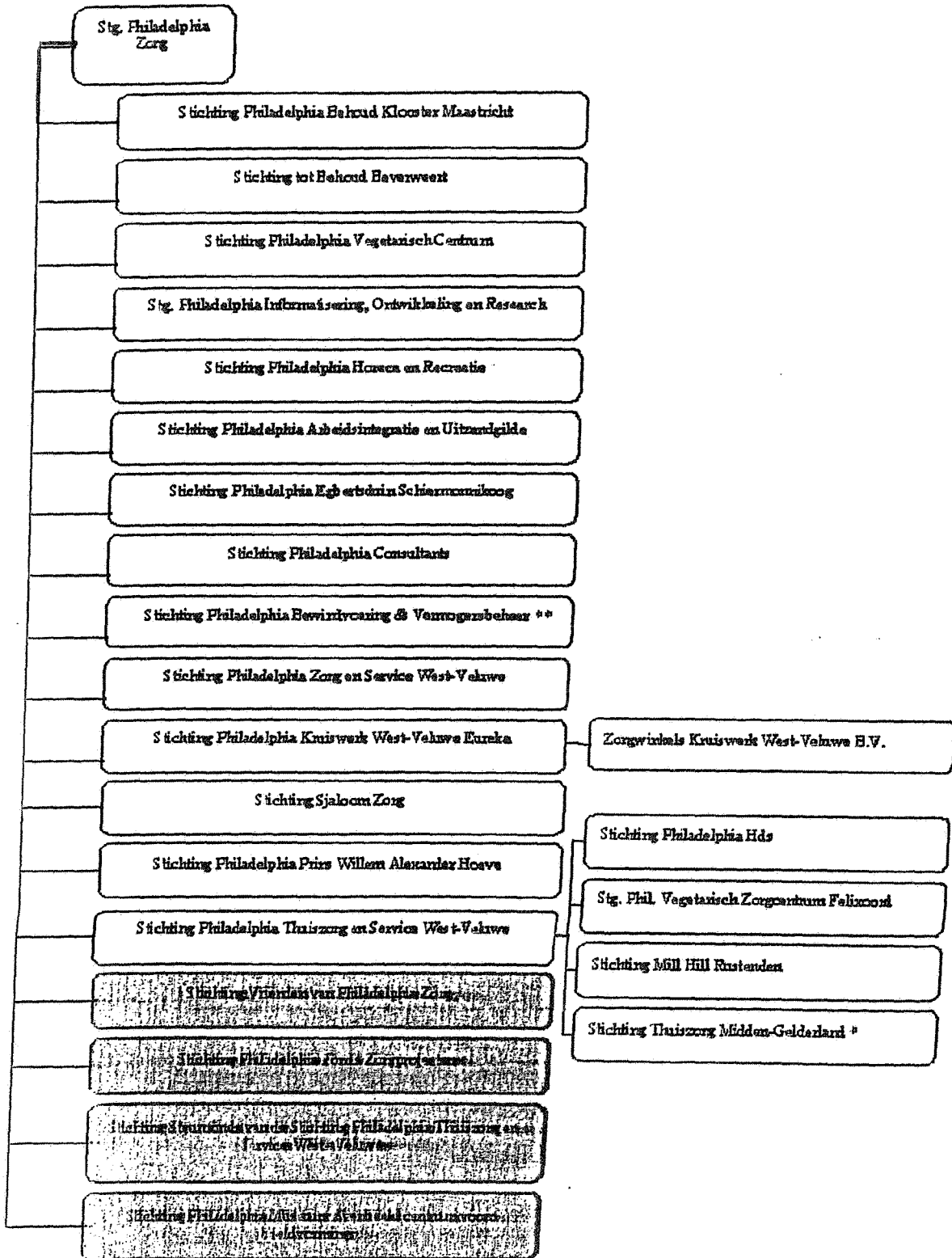
Bij de opbouw van de huidige organisatie Philadelphia heeft naar onze waarneming de factor toeval een grote rol gespeeld. Toevallige beschikbaarheid, persoonlijke contacten en de wens van kleine organisaties om te schuilen onder de paraplu van Philadelphia (behoud van het eigene in plaats van zich aan te sluiten bij grotere organisaties in de sector).⁵

⁴ Andere aanbieders in de VG-sector denken vooral in termen van consolidatie van de vraag en het vernieuwen van het aanbod om de vraag te kunnen blijven bedienen. In reële termen is er bij Philadelphia sprake van een verdringing van andere aanbieders.

⁵ In het herstelplan voor Philadelphia wordt daarom zonder al te grote technische problemen weer gedefuseerd en teruggekeerd naar de kernactiviteiten.

1.2 Organigram

De organisatie is heden als volgt opgebouwd:



* Er heeft (nog) geen fusie met STMG plaatsgevonden (zie ook herstelplan).

** De Stichting Bewindvoering en Vermogensbeh. wordt vanaf 2003 niet meer opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

1.3 Toelichting op het organigram

De Stichting Philadelphia Zorg (1961) vormt samen met de Stichting Philadelphia Arbeidsintegratie & Uitzendinggilde (1994), Stichting Philadelphia Consultants (1968), Stichting Philadelphia Informatisering, Ontwikkeling en Research (1990), Stichting Philadelphia Bewindvoering en Vermogensbeheer (1987) de kern van Philadelphia.

Stichting Philadelphia Zorg is de stichting waar de zorgactiviteiten in zijn ondergebracht. In Stichting Philadelphia Arbeidsintegratie & Uitzendinggilde zijn kleinschalige arbeidsmatige projecten en werk/leer trajecten voor mensen met een verstandelijke beperking ondergebracht. De projecten zijn divers: klussteams, werkzaamheden in groenvoorziening, winkeltjes waar zelfgemaakte spullen van cliënten worden verkocht, kunstnijverheid projecten etc.

Stichting Philadelphia Consultants verleent - naast administratieve diensten aan (groepen) van cliënten - administratieve dienstverlening aan andere zorginstellingen. In de Stichting Philadelphia Informatisering, Ontwikkeling en Research zijn de ICT activiteiten t.b.v. Philadelphia ondergebracht. Stichting Philadelphia Bewindvoering en Vermogensbeheer beheert cliëntgelden en kan als bewindvoerder in de zin van boek 1 van het Burgerlijk Wetboek worden aangesteld voor cliënten die niet in staat zijn hun eigen financiën te beheren.

Stichting Sjaloom Zorg is qua activiteiten vergelijkbaar met Philadelphia, maar is een zelfstandige eenheid met eigen bestuur en toezicht. Bestuurlijk gezien heeft Philadelphia daar wel de uiteindelijke zeggenschap. Stichting Sjaloom is al sinds 1992 aangesloten bij Philadelphia. Uiteindelijk is Sjaloom Zorg een stichting die formeel niet juridisch is gefuseerd, maar materieel lijkt het daar wel op. Sjaloom Zorg is wat dat betreft een van de laatste 'aangesloten' stichtingen. Er zijn vele stichtingen die op dezelfde basis als Sjaloom Zorg onderdeel uitmaakten van Philadelphia en uiteindelijk volledig juridisch fuseerden.

Per 25 maart 2004 is de Stichting Philadelphia Zorgcentrum Felixoord en Stichting Philadelphia Vegetarisch Centrum aangesloten middels een bestuurlijke fusie. Op 6 juli 2006 is de Stichting Behoud Beverweert erbij gekomen. Van het perceel grond met kasteel is een klein gedeelte afgesplitst ten behoeve van de bouwinitiatieven. Het kasteel met ondergrond is ondergebracht in Stichting Behoud Beverweert. Dit is fiscaal ingegeven in het kader van de Natuurschoonwet 1928. Door fiscaal de landgoedstatus te verwerven is geen overdrachtsbelasting verschuldigd geweest. De overige grond is eigendom van het Vegetarisch Centrum en bedoeld voor de mogelijke ontwikkeling van wooneenheden ten behoeve van ouderen.

Omdat binnen Stichting Philadelphia Arbeidsintegratie & Uitzendinggilde steeds meer projecten gericht op horeca ontstonden, is daarvoor een aparte rechtspersoon in het leven geroepen in de vorm van Stichting Philadelphia Horeca & Recreatie. Deze stichting is per 15 maart 2005 opgericht. De stichting heeft horecaprojecten in beheer maar stelt zich daarbij ten doel mensen met een beperking in de vorm van werk/leertrajecten bij de bedrijfsvoering te betrekken.

Stichting Philadelphia Egbertsduin Schiermonnikoog is op 16 juli 2004 opgericht, speciaal om het vastgoed en de activiteiten ten aanzien van het hotel op Schiermonnikoog onder te brengen en gescheiden te houden van Stichting Philadelphia Zorg. Stichting Philadelphia Prins Willem Alexander Hoeve is qua activiteiten te vergelijken met Egbertsduin. De stichting is overgenomen op 20 maart 2007.

De Kruiswerkstichtingen, Kruiswerk West-Veluwe (KWV) en een besloten vennootschap zijn op 16 oktober 2006 middels een bestuurlijke fusie aangesloten bij Philadelphia. Binnen Kruiswerk vinden VVT activiteiten plaats. In dat licht is in 2007 besloten om Felixoord onder KWV te positioneren. Per 20 mei 2008 is de Stichting Mill Hill Rustenden aangesloten. Mill Hill Rustenden is evenals Felixoord een verzorgingshuis. Stichting Hds is sinds 1 april 2008 toegetreden en is actief op het gebied van de thuiszorg. Voor de goede orde, Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland (STMG) is nog geen onderdeel van Philadelphia. Dat de fusie met KWV plaatsvond, vindt mede zijn oorzaak in het feit dat KWV niet wilde opgaan in de Icare organisatie (onderdeel van Eveen en daarmee nu Espria). Daarnaast waren er vanuit het verleden persoonlijke banden tussen de voorzitter van de Raad van Bestuur van Philadelphia en de voorzitter van de Raad van Bestuur van KWV.

De drie rechtspersonen die in het organigram groen zijn gekleurd zijn fondsenwervende stichtingen en bestaan al enige tijd. Met de aansluiting van KVV is ook het steunfonds meegekomen. Deze stichting richt zich alleen op KVV. In dit rijtje hoort ook Stichting Behoud Klooster Maastricht thuis. Deze stichting is op 18 juni 2007 opgericht. In feite is dit een stichting die subsidies en fondsen probeert te verwerven voor de restauratie van de historische onderdelen van het klooster te Maastricht.

Stichting Philadelphia Museum bestaat sinds 1998. Deze stichting werkt samen met Museum Boerhave in Leiden. In het museum vinden allerlei activiteiten plaats op het gebied van positieve beeldvorming van mensen met een verstandelijke beperking.

Kerninformatie

Cliënten gehandicaptenzorg	
Cliënten thuiszorg (gem. per dag)	
Leden Kruiswerk West-Veluwe	
Arbidsplaatsen *	
Medewerkers	
Rayons **	
Regio's **	
Locaties	
Dochterstichtingen	
Aangesloten stichting	
Omzet (in miljoenen) ***	

* Ultimo 2007 bedraagt het aantal arbeidsplaatsen gemiddeld. In 2008 is bij Philadelphia nog sprake van een toename van arbeidsplaatsen, daarnaast komen er door de komst van de Stichting Mill Hill Rustenden nog en de Stichting Philadelphia Hds arbeidsplaatsen bij.
** Volgens het 'oude' reorganisatieplan.
*** Op basis van de prognose van het Herstelplan.

1.4 Espria

Bestuurlijke structuur

Espria is een samenwerkingsverband van de Eveen Groep, Philadelphia en Woonzorg Nederland.

De juridische vorm van de samenwerking is:

1. een bestuurlijke fusie van Stichting Eveen Groep en Stichting Philadelphia Zorg en
2. een personele unie tussen de bestuurders en commissarissen van Stichting Espria en de bestuurders en commissarissen van Stichting Woonzorg Nederland.

Stichting Philadelphia Zorg heeft een 'eigen' Raad van Bestuur, de zogenaamde Bestuursraad, hetgeen ook geldt voor de andere 'werkmaatschappijen' Eveen en Woonzorg Nederland. De Bestuursraad van Philadelphia bestaat uit de rechtspersoon Stichting Espria (vertegenwoordigd door één lid van de Raad van Bestuur van Espria) en één natuurlijke persoon, te benoemen uit en door de Raad van Bestuur van Espria. Daarnaast kent Philadelphia een niet-statutair lid van de Raad van Bestuur. Deze draagt de titel algemeen directeur.

Tot 8 april 2008 werd de Raad van Bestuur van Philadelphia gevormd door de heren Brink en Kralt als statutair bestuurders en de heren Bijl en De Jong als functioneel bestuurders. De heren Brink en Kralt zijn op 8 april 2008 toegetreden tot de Raad van Bestuur van Espria. Vanaf 1 januari maakten zij reeds deel uit van het werkcmité dat belast was met de voorbereiding van de bestuurlijke fusie. Nadat de heer Brink op 8 april 2008 was benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Espria is hij tevens benoemd tot voorzitter van de Bestuursraad van Philadelphia. De heer Bijl werd het tweede lid van de 'nieuwe' Bestuursraad van Philadelphia (niet-statutair bestuurder!). Per 8 april treedt de heer De Jong af als lid van de Raad van Bestuur van Philadelphia en wordt benoemd tot stafmedewerker bij Espria, belast met het Centrum voor Zingeving, Ethiek en Innovatie.

Ook na 8 april blijft de heer Kralt verantwoording dragen voor Philadelphia. Zo is hij ondermeer belast met de afwikkeling van de jaarrekening en de zorgcontractering.

*College sanering zorginstellingen
Onderzoek bij stichting Philadelphia Zorg*

De heer Brink legt begin oktober 2008 op verzoek van de Raad van Commissarissen zijn functie neer en stelt zijn portefeuille(s) ter beschikking. Hij is vervangen door de voorzitter van de Raad van Bestuur van Espria, de heer Troost.

De heer Bijl, die was benoemd in de functie van algemeen directeur van Philadelphia meldde zich kort na het vertrek van de heer Brink ziek.

Na de recente wijziging in de samenstelling van de Raad van Bestuur van Espria treedt ook de heer Kralit terug uit de Raad van Bestuur van Espria (november 2008) en wordt adviseur van de Raad van Bestuur.

Strategische overwegingen

De bestuurlijke fusie van Stichting Evean Groep en Stichting Philadelphia Zorg alsmede de personele unie tussen Woonzorg Nederland en Espria is voor Philadelphia mede te verklaren vanuit de wens te groeien binnen en buiten de VGsector. Daarbij is veel aandacht besteed aan visieontwikkeling, waarbij ondermeer is nagedacht over vormen van samenwerking in de wijk en op wijkniveau. Dit is een van de beleidsissues voor de langere termijn.

Voor de korte termijn kan een aantal onderdelen van de bedrijfsvoering van Philadelphia worden geïntegreerd in de op te bouwen shared service centra van Espria. Dit zal een kostenbesparing opleveren ten aanzien van de bedrijfseconomische overhead. Dit geldt ook voor de afdeling centrale inkoop die recentelijk van start is gegaan. De voordelen die deze afdeling realiseert zullen integraal worden teruggeleid naar de 'werkmaatschappijen'. Ingaande 2010 zal sprake zijn van één centrale afdeling Finance en HRM. Voorgaande ontwikkelingen zijn voordelen van de fusie en de personele unie, die voor de korte termijn zijn voorzien. Verder wordt, gegeven de financiële situatie waarin Philadelphia momenteel verkeert, onderzocht of het gehele vastgoed van Philadelphia in 2009 kan worden ondergebracht in Woonzorg Nederland. Ook deze beweging zal gevolgen hebben voor de organisatie van Philadelphia en Woonzorg Nederland.

Het is overigens opvallend dat de door Philadelphia middels fusie binnengehaalde stichtingen niet alleen weer snel moeten defuseren, maar waarschijnlijk ook niet eens gedeeltelijk bij de partners van Espria ondergebracht zullen/kunnen worden. Dat duidt op een failliet van (fusie)beleid, zoals dat binnen de zorg niet vaak voorkomt. Ook in het bedrijfsleven komen dit soort bewegingen voor het merendeel alleen in de Amerikaanse varianten voor.

Philadelphia is groot en sterk geworden door het overal in Nederland bieden van kleinschalige zorg. In dit gedeelte van de VGsector heeft Philadelphia nu een vrijwel complete landelijke dekking en wordt Philadelphia door zorgkantoren beschouwd als de welkome aanvulling/concurrent op de lokale monopolisten.

Enkele jaren geleden is het beleid omgegaan en heeft Philadelphia besloten qua activiteiten niet alleen een stormachtige groei binnen de VGsector na te streven, maar ook te verbreden binnen en buiten de AWBZ.

Dit groeibeleid vindt binnen de eigen kernactiviteiten plaats door veel meer aanbodgestuurde projecten te ontwikkelen in plaats van pas te reageren op concrete vragen van ouders etc. De groei respectievelijk de verbreding van Philadelphia wordt verwezenlijkt middels fusies met de kleine aanbieders uit andere sectoren en via projectontwikkeling in branchevreemde activiteiten, zoals horeca, grootschalige projectontwikkeling in ouderenhuisvesting en restauratieprojecten. Thuiszorg, verzorging en huisvesting van ouderen liggen nog relatief dicht bij het '(AWBZ)huis', maar ook die onderbrenging in de organisatie vindt redelijk ongestructureerd plaats. De bestuurlijke, juridische en economische samenvoegingen roepen samen met (het gebrek aan) inhoudelijke congruentie/synergie vele vragen op die blijkbaar de competentie van de Raad van Bestuur te boven gingen en door de Raad van Commissarissen in onze ogen onvoldoende geadresseerd werden.

De bestuurlijke fusie tot Espria had de kroon op deze ontwikkeling moeten zijn. Of dat ook het geval zal zijn valt te betwijfelen. Als gevolg van het huidige financiële debacle wordt in het kader van het Herstelplan overwogen een aantal recent gefuseerde onderdelen buiten Espria onder te brengen!

2. BELEIDSONTWIKKELINGEN PERIODE 2006-2008

2.1 Groei-beleid en de consequenties voor het vastgoedbeleid

Groei en ondernemen

Philadelphia kent al jaren een sterke groei. Groei zit als het ware in de genen van de organisatie. Groei is voor Philadelphia de panacee voor zowel een verzekerde toekomst als voor het oplossen van bestaande problemen in de exploitatie. Historisch gezien heeft Philadelphia op grond van haar kleinschaligheidsformule altijd gekozen voor groei. Daarmee voert Philadelphia in zekere mate een verdringingsbeleid dat ten koste gaat van andere instellingen. Tevens brengt een dergelijk beleid middels het gebruik van PGB's een grotere claim op de publieke middelen met zich mee. Het groei-beleid wordt op alle niveaus van de organisatie actief uitgedragen, waarbij vanaf het laagste leidinggevende niveau een ondernemende houding wordt verwacht met betrekking tot het ontwikkelen van nieuwbouwprojecten en nieuwe locaties. Deze ambitie wordt op 27 juni 2008 nog eens krachtig verwoord in een persbericht: *'topprioriteit voor Philadelphia is het realiseren van kleinschalige woonzorgcomplexen in 150 plaatsen verspreid over heel Nederland'*.

Verandering vastgoedbeleid

Tot voor een aantal jaren vindt locatieontwikkeling vooral plaats op basis van de vraag van cliënten en/of ouders. Meer recent ontstaat een nieuwe trend, waarbij de organisatie vooruitlopend op de vraag - meer aanbodgestuurd - vastgoed gaat ontwikkelen. Dit gebeurt in de vooronderstelling dat de cliënten te zijner tijd toch vanzelf zullen komen. In die zin is sprake van een kentering van cliëntvolgend vastgoedbeleid naar pro-actief ontwikkelen. Dit gebeurt in eerste instantie in het kader van de reguliere locatie/huisvestingsontwikkeling. In de loop van de tijd komen daar de meer bijzondere projecten bij. De risico's die aan een dergelijk beleid kleven worden door de Raad van Bestuur noch door de Raad van Commissarissen voldoende onderkend.

De bijzondere projecten

Sinds 2006 is er - naast de meer reguliere vraaggestuurde projectontwikkeling - sprake van een aparte stroom van bijzondere projecten. Deze bijzondere projecten worden enerzijds gerealiseerd in het kader van de van oudsher bestaande GGZactiviteiten, anderzijds komen deze voort uit de behoeften van de nieuwe doelgroepen die Philadelphia na de eeuwwisseling in het kader van marktverbreiding gaat bedienen. Zo werden door de inmiddels vertrokken Raad van Bestuur in het kader van het ontwikkelen in 2006 en 2007 van dagbestedingactiviteiten voor eigen cliënten meerdere horecalocaties voor de VGcliënten in gebruik genomen. Daartoe behoren ondermeer het Grand Hotel Philadelphia te Rotterdam, Hotel Egbertsduin te Schiermonnikoog, Prins Willem Alexander Hoeve te Alteveer/Roden en het klooster Maastricht (Stella Maris).⁶ De aansluiting van het vegetarisch verzorgingshuis Felxoord in 2004 leidt tot nieuwe bijzondere projecten als het Kasteel Beverweert in 2006 en het landgoed Diepenheim (inmiddels is de ontbinding van het koopcontract betreffende het landgoed Diepenheim door de Stichting Philadelphia Vegetarisch Centrum ingeroepen). Daarmee zijn in de sfeer van projectontwikkeling aanzienlijke bedragen gemoeld. Daarnaast brachten deze zogenaamde 'exotische projecten' bijzondere vragen met zich mee op het gebied van restauratie en exploitatie; vragen die normaliter bij een projectontwikkelaar of restauratiearchitect thuis horen.

De betrokkenheid van de Raad van Bestuur bij de bijzondere projecten

Het projectmanagement van de bijzondere projecten lag nagenoeg geheel in handen van een van de statutaire leden van de Raad van Bestuur. De nieuwe 'exotische projecten, zoals het hotel op Schiermonnikoog, het klooster in Maastricht en het kasteel Beverweert passen qua aard, deskundigheid en beleidsinhoudelijke opvattingen niet bij de bestaande vastgoedafdeling. Dat leidt tot vervreemding tussen Raad van Bestuur enerzijds en de organisatie anderzijds. De projecten werden in toenemende mate gezien als hobby's van de statutaire leden van de Raad van Bestuur. In plaats van deze ontwikkeling in de organisatie te verankeren door die bij (eventueel aan te trekken) deskundige medewerkers te beleggen, kiest de Raad van Bestuur ervoor deze zelf te trekken. Het gevolg is dat dit type projecten (te) grote inzet van de betrokken leden vergt.

⁶ Zowel PWA Hoeve als het klooster Maastricht zijn qua horeca (nog) niet in exploitatie genomen.

Dat gaat ten koste van de aandacht voor de normale bedrijfsvoering en leidt tot een soort verbondenheid met de projecten die een zakelijke beoordeling in de weg staan. Illustratief daarvoor is de lange weg die het afscheid nemen van het Hotel Egbertsduin moet afleggen. Dat alles draagt bij aan een groeiend gevoel in de organisatie dat het hier om het 'speeltje' van de Raad van Bestuur gaat.

Naar onze opvatting vraagt een goede aanpak van deze projecten een onevenredig deel van de tijd van betreffende bestuursleden.⁷ Van toezichthouders mag men in dit kader verwachten dat zij dit alles in een vroegtijdig stadium signaleren, de raad van bestuur daarover nadrukkelijk bevragen en eventueel (organisatorische) oplossingen afdwingen.

Bouwactiviteiten

In de afgelopen jaren is er naast de bijzondere projecten sprake van een ware explosie op het gebied van bouwen. In 2007 neemt de post gebouwen op de balans van ruim- (ultimo 2006) toe tot ruim- , oftewel een stijging met bijna . Terwijl de post onderhanden projecten slechts licht daalde van bijna (ultimo 2006) tot (ultimo 2007). Slechts een beperkt bedrag daarvan, ter grootte van , heeft betrekking op de stelselwijziging van de herwaardering van het niet WTZI vastgoed van aanschafwaarde naar actuele waarde. Opvallend is dat het beleid in toenemende mate is gericht op het realiseren van eigen vastgoed. Terwijl vastgoed vóór deze periode vooral werd gehuurd, is er nu sprake van een shift naar eigendom. Dit beleid heeft grote consequenties. Meer diepgaand worden de achtergronden en de aan dit beleid verbonden financiële consequenties in hoofdstuk 4 van dit rapport beschreven.

2.2 De reorganisaties in de jaren 2007 en 2008

Plannen in 2007 voor een reorganisatie

Door enerzijds de groei en de daarmee steeds moeilijker te hanteren span of control van de Raad van Bestuur en anderzijds de behoefte om meer kwaliteit aan de cliënten te bieden wordt in 2007 besloten tot een reorganisatie. De voorbereiding daarvan vindt nog in hetzelfde jaar plaats. De reorganisatie voorziet ondermeer in de invoering van een extra managementlaag, waardoor de Raad van Bestuur ontlast/verlost wordt van de beslommeringen verbonden aan de dagelijkse leiding. Tegelijkertijd wordt het merendeel van de op het bestuurscentrum aanwezige stafdiensten gedecentraliseerd naar de nieuwe managementlaag: de rayons. Daarmee komt het aantal managementlagen op 5 te liggen.

Ondanks de uitgesproken intenties blijkt de reorganisatie niet te voorzien in het afbouwen van de stafeenheden ten behoeve van de directe zorg. Het effect van de reorganisatie is veel meer dat de staffuncties van het hoofdkantoor voor het overgrote deel worden gespreid over 5 rayons. De cliënt wordt er op de introductie/versterking van een tweetal functies t.w. cliëntadviseur en de gedragsdeskundige na niet beter van. Het dagelijkse contact met de cliënt vindt feitelijk nog steeds plaats op het niveau van de locatiemanager en daaronder. Op regio- en rayonniveau is slechts sprake van zeer beperkt cliëntcontact, met uitzondering van de twee hiervoor genoemde specialistische functies ten behoeve van de begeleiding van cliënten. Toch wordt de reorganisatie in de organisatie zelf gezien als een in oorsprong inhoudelijk gemotiveerde actie.

De instelling van 5 rayons is vooral bedoeld om de aansturing van de 26 regio's op het gebied van zorgondersteuning, P&O, marketing en communicatie, financiën, control en kwaliteitsbeleid beter te doen verlopen.

Door de reorganisatie wordt de rol van het hoofdkantoor - tot dan toe omvattende het bestuurscentrum, het servicecentrum en de afdeling vastgoed - beperkt tot het bepalen van de strategie en deze te vertalen in beleid. Uitsluitend de diensten die niet met de kernactiviteiten van Philadelphia te maken hebben en die gericht zijn op de integrale aansturing van de organisatie blijven belegd bij het hoofdkantoor. Daartoe behoren de administratie, de financiële en facilitaire ondersteuning van de rayons en de vastgoedorganisatie.

⁷ Tegelijkertijd blijkt dat de Raad van Bestuur het reorganisatieplan gebruikt om haar onvoldoende greep op de organisatie te vertalen in het scheppen van een nieuwe (vijfdal?) tussenlaag zie ook 2.2.

Het gevolg van de nieuwe organisatiestructuur is dat de Raad van Bestuur verder op afstand van de cliënt komt te staan. Door de uitvoering van de kernactiviteiten en alles wat deze activiteiten faciliteert te beleggen bij rayons wordt ook de eenheid in de organisatie qua aansturing moeilijker. Ernstiger is het feit dat de Raad van Bestuur op een te grote afstand van de cliënt en de medewerker in het veld wordt gepositioneerd. De negatieve gevoelens hieromtrent vinden hun oorsprong op de werkvloer, maar groeien naarmate de reorganisatie haar beslag krijgt.

Planaanpassing begin 2008: 85% operatie

Nog voordat de reorganisatie op 1 februari 2008 daadwerkelijk van start gaat, wordt op grond van de tegenvallende financiële resultaten van het jaar 2007 en de (dan nog beperkt) negatieve verwachtingen betreffende 2008 het aantal formatieplaatsen bijgesteld. Daartoe wordt de zogenaamde 85% norm ingevoerd. Dat wil zeggen dat de oorspronkelijk formatie van de nieuw in te voeren functie van cliëntadviseur en de openstaande vacatures van de functie locatiemanager nog maar tot 85% zullen worden ingevuld. Dat betekent voor de toekomst een vermindering van het aantal cliëntadviseurs en locatiemanagers, terwijl juist deze functies gezien wordt als de ondersteunende functies voor de cliënt.

Herstelplan: nieuwe reorganisatie tweede halfjaar 2008

Een half jaar na de start van de invoering van de reorganisatie wordt door de dan inmiddels nieuw aangetreden bestuurder alweer besloten de rayons af te bouwen. Het blijkt dat deze laag qua exploitatie veel te duur is. Bovendien passen de vele managementlagen niet in de platte structuur van de organisatie die door de nieuwe bestuurder wordt voorgestaan met als doel tot een flexibele, goed met de cliënt communicerende organisatie te komen.

Groei hoort bij Philadelphia. Daar is alle inspanning op gericht. Vorige eeuw was die groei vooral gebaseerd op de vraag van cliënten en hun ouders. Vanaf begin 2000 gaat het vraaggeoriënteerde beleid om en gaat Philadelphia pro-actief vooruitlopend op mogelijke vraag huisvesting, dagbestedingactiviteiten binnen en buiten de AWBZ voor potentiële cliënten ontwikkelen. Dat heet 'marktwerving' en leidt uiteraard niet alleen tot successen maar ook tot mislukkingen. Van huren gaat men over op meer in eigendom ontwikkelen. Vanaf 2004/2005 komt daar nog eens de (project)ontwikkeling van zeer bijzondere projecten bij, waar Philadelphia kennis noch ervaring mee heeft. De twee statutaire leden van de Raad van Bestuur ruimen veel tijd en aandacht in voor hun trekkersrol voor deze projecten, waardoor een vervreemden optreedt met bepaalde onderdelen van de organisatie. Aan die afstandvergroting liggen zowel de negatieve adviezen, respectievelijk de negatieve houding van de rest van de organisatie, alsmede het feit dat de organisatie over niet alle competenties voor dit soort projecten beschikt, ten grondslag.

Tegelijkertijd wordt in 200, na een voorbereidend onderzoek besloten tot een omvangrijke reorganisatie, waardoor de Raad van Bestuur (nog) minder met de day-to-day beslissingen te maken zal hebben en de cliëntorganisatie op (nog) meer afstand komt. Daartoe worden de rayondirecties als managementlaag geïntroduceerd. Aan de opbrengstenkant de operatie staan zachte inkomstenbronnen als daling ziekteverzuim en betere roosterplanning. Als eind 2007 blijkt dat de reorganisatie erg kostbaar wordt, wordt besloten slechts 85% van de nieuwe functies in te vullen. De reorganisatie start in februari 2008. In oktober 2008 wordt door de dan aangetreden nieuwe Raad van Bestuur besloten de reorganisatie grotendeels ongedaan te maken.

Geconstateerd kan worden dat de reorganisatie ook zonder groei door fusie en bijkomende bijzondere projecten al een zwaar traject vormde. Dat kwam vooral omdat daaraan zowel zorginhoudelijke als organisatorisch/financiële ten grondslag lagen.

3. DE KWALITEIT EN CONTINUÏTEIT VAN DE ZORG

3.1 Algemeen

Kleinschalig versus kwaliteit

Met het beleid van kleinschalig bouwen heeft Philadelphia een doorbraak gerealiseerd in de VG-sector in Nederland. De formule heeft sinds de oprichting van Philadelphia in 1961 in een behoefte voorzien en voorziet daar vandaag de dag nog in. De formule heeft echter in toenemende mate ook een bepaalde prijs. Namelijk, het op een kleinschalig niveau organiseren van de zorg is slechts weggelegd voor cliënten met een licht VGindicatie. Wordt de gevraagde zorg complexer dan kan die niet meer worden geleverd op het kleinschalige niveau dat door Philadelphia altijd is gepropageerd. Zwaardere zorg vraagt nu eenmaal – wil deze betaalbaar blijven – om organisatorisch grotere eenheden. Kleinschalige gedecentraliseerde zorg zit Philadelphia in de genen. Daarmee is in feite sprake van een zekere eenzijdigheid van de specialisatie van de organisatie ten behoeve van de doelgroep licht verstandelijke gehandicapten. In de gesprekken die wij hebben gevoerd is ons duidelijk geworden dat men zich bewust is van de noodzaak om de ondergrens van de kleinschaligheid vanuit het oogpunt van kwaliteit en financiering opnieuw te formuleren. Daar ligt een belangrijke taak voor het bestuur bij het gezond maken van de exploitatie.

Bij de fusies die de afgelopen jaren met onder meer de ouderenzorg en de thuiszorg hebben plaatsgevonden was ook het binnenhalen van expertise een belangrijk argument. Uit de gesprekken is ons duidelijk geworden dat dit in deze gevallen slechts theorie is gebleven⁸

Kwaliteit van het zorgproces

De gesprekspartners die zicht hebben op de dagelijkse gang van zaken hebben ons gemeld dat alle problemen en commotie (gelukkig) nog niet veel invloed op de dagelijkse kwaliteit hebben gehad.

Het volgende citaat uit de brief van de Participatieraad aan de bestuurder is daarvoor tekenend:

"Wij hopen dat u zich realiseert dat de Landelijke Participatieraad (de Raad) in het recente verleden al vele malen is geconfronteerd met reorganisatieplannen, plannen tot herstructurering etc. Dit heeft tot veel onrust in de organisatie geleid. Wij hebben daarom des te meer respect voor de mensen aan de basis, die ondanks alles toch gemotiveerd blijven om hun vaak zware werk doen. Dat zegt overigens ook iets over het 'bedrijf' Philadelphia."

De Centrale Cliëntenraad heeft ons soortgelijke opvattingen gemeld waarbij de leden overigens wel hun zorgen over alle commotie uitten.

3.2 IGZ

Inspectie

Tijdens onderzoek van de IGZ is gebleken dat er nogal wat problemen zijn op de locaties die de IGZ voor nader onderzoek van de aanwezige risico's had geselecteerd.

De voor het onderzoek verantwoordelijke inspecteur mevrouw A.P.H.M. Slujsmans-Bastings heeft ons het volgende gemeld

"De Stichting Philadelphia Zorg is betrokken bij de risicotoets die de inspectie heeft uitgevoerd in de gehandicaptenzorg in de periode van mei 2006 tot en met september 2007. Aan 23 organisatorische eenheden van de Stichting Philadelphia Zorg is een inspectieformulier toegestuurd. Uit de scores bleek dat Stichting Philadelphia Zorg met bovengemiddeld hoge risico's scoort vooral op de risicoaspecten: veiligheid, diagnostiek en signalering, continuïteit van de zorg, individuele planning en ondersteuning, en deskundigheid van het personeel. Deze gegevens hebben als basis gedient voor de selectie van de zeven organisatorische eenheden van Philadelphia Zorg waar gefaseerd toezicht bezoeken zijn gebracht."

⁸ Datzelfde geldt overigens ook voor de fusie tot Espria. Daar zal de gewenste samenwerking op wijkniveau eerst over enkele jaren vormgegeven kunnen worden

De zeven inspectiebezoeken van het gefaseerd toezicht hebben uitgewezen dat Philadelphia Zorg behoort tot de instellingen waar de situatie zorgelijk is.

Alle 7 bezochte organisatorische eenheden moesten een plan van aanpak maken en kregen een follow-up bezoek in 2008. De risicoscores waren na het eerste bezoek als volgt over de risicoaspecten verdeeld:

1. Zelfbepaling en medezeggenschap scoorden bij 5 van de 7 regio's een matig tot hoog risico;
2. Individuele planning en ondersteuning scoorden bij 6 van de 7 regio's een matig tot hoog risico;
3. Individuele planning en dagbesteding scoorden bij 2 van de 7 regio's een matig tot hoog risico;
4. Deskundigheid van het personeel scoorde bij 4 van de 7 regio's een matig tot hoog risico en bij 1 regio een hoog tot zeer hoog risico;
5. Diagnostiek en signalering scoorden bij 3 van de 7 regio's een matig tot hoog risico;
6. Veiligheid scoorde bij 4 van de 7 regio's een matig tot hoog risico;
7. Continuïteit van de zorg scoorde bij 3 van de 7 regio's een matig tot hoog risico en bij 1 regio een hoog tot zeer hoog risico;
8. Vrijheidsbepalende maatregelen scoorde bij 1 van de 7 regio's een matig tot hoog risico en bij 2 regio's een hoog tot zeer hoog risico.

De plannen van aanpak zijn door de inspecteurs in de regio's beoordeeld en zijn door de regio's uitgevoerd. Verbeteringen waren nodig ten aanzien van het vraaggericht werken, het multidisciplinair werken, de ondersteuningsplannen, inwerken en coachen van nieuwe medewerkers, de deskundigheid van de medewerkers en het bevorderen van het signaleringsvermogen van de medewerkers. De inspectie heeft de risicoscores ook besproken met de raad van bestuur die een aantal aandachtspunten in de organisatie gaat verbeteren zoals: het werken met richtlijnen en protocollen; het nader uitwerken van een doelgroepenbeleid; het formaliseren van de werkwijze van de organisatie; het beter sturen en ordenen van verbetertrajecten; het aantal functies in evenwicht brengen met het primaire proces en het methodisch werken beter invoeren.

De regio's hebben ongeveer een jaar de tijd gekregen om de risicoaspecten te verbeteren en daarna zijn alle zeven regio's in 2008 weer door de inspectie bezocht met een follow-up bezoek. Alleen de risicovolle risicoaspecten zijn opnieuw beoordeeld. Bij deze inspectieronde blijkt dat Philadelphia Zorg bij drie van de zeven regio's de risicoaspecten voldoende verbeterd heeft. Echter bij vier van de zeven regio's is nog sprake van risicoaspecten met een matig tot hoog (score 3) of hoog tot zeer hoog risico (score 4). Dit blijkt uit onderstaand schema. De bovenste risicoscores zijn van het eerste bezoek en de tweede van het follow-up bezoek.

Plaats organisatorische eenheid	Zelfbepaling en medezeggen- schap	Individuele planning en ondersteuning	Individuele planning en dagbesteding	Deskundigheid personeel	Diagnostiek en signalering	Veiligheid	Continuïteit van zorg	Vrijheids- bepalende maatregelen
BRUMMEN	3	3	3	3	3	3	2	4
	3	3	3	3	2	2	2	3
ANGERLO	3	3	3	2	2	3	1	3
	2	3	2	1	1	2	1	2
ROTTERDAM	3	3	n.v.t.	4	3	3	3	1
	3	3	n.v.t.	2	2	3	3	1
RIJSSEN	3	3	2	3	3	3	4	4
	2	3	2	3	3	3	4	4

Op 12 en 19 november 2008 heeft de inspectie bij de directie en de raad van bestuur extra aandacht gevraagd voor deze regio's. De regio's krijgen nogmaals een half jaar de tijd om de risico's te verminderen en zullen dan een tweede follow-up bezoek krijgen. Als de risicoaspecten onvoldoende verbeterd zijn, kan de inspectie overwegen om over te gaan tot verscherpt toezicht.

Financiële problemen zijn incidenteel als oorzaak genoemd voor de risico's die nog aanwezig zijn. Bij de verschillende regio's zijn diverse oorzaken genoemd voor de bestaande risico's zoals:

- De vele ontwikkelingen die tegelijkertijd plaatsvinden; een reorganisatie, een bezuinigingsronde en een nieuwe zorgzwaartefinanciering;
- De onrust en onduidelijkheid bij de medewerkers over de genoemde ontwikkelingen;
- De personele problemen zoals het verloop en het ziekteverzuim bij de regiomanagers, de locatiehoofden en de begeleiders;
- De afwezigheid van gedragsdeskundigen en artsen;
- Het ontbreken van voldoende deskundigheid bij de medewerkers;
- Het ontbreken van een goede communicatie;
- De verantwoordelijkheidstoedeling die onduidelijk is tussen de medewerkers;
- Het gemis van een goede borging van de behaalde resultaten.

Recent is onrust ontstaan over de onduidelijkheden die de financiële crisis met zich meebrengt met betrekking tot het kunnen invullen van openstaande vacatures."

Het Herstelplan

Kijkend naar het Herstelplan (zie hoofdstuk 5.) was de oorspronkelijke planning om in de directe zorg te besparen door dit in te vullen door natuurlijk verloop en minder inzet uitzendkrachten. Het zou een reductie van- betreffen. In de laatste versie is er nog sprake van die op deze wijze zouden verdwijnen.⁹

Vooralsnog leidt dit niet tot de conclusie dat daarmee per definitie de kwaliteit en continuïteit van de zorg in het gedrang komen. Veel hangt daarbij af van de wijze van uitvoeren.

Er tekenen zich barstjes af in de succesformule van kleinschalig wonen en zorg. Cliënten met een zwaar(der)e indicatie blijken in toenemende mate te vragen om zorg die kwalitatief en financieel in een kleinschalige formule niet haalbaar is. Philadelphia zal de (op zich prijzenswaardige) houding moeten verlaten dat op wens van de cliënt alle zorg inpasbaar is (in de kleinschalige formule). Beleidsaanpassing is nodig, waarbij opnieuw een ondergrens voor kleinschaligheid per soort voorziening gedefinieerd moet worden; dit op basis van haalbaarheid qua kwaliteit en kostendekkende exploitatie. Anders dan vaak gedacht wordt gaan kwaliteit en gezonde financiële exploitatie praktisch altijd hand in hand. Het onderzoek van de inspectie leert dat alle aandacht van de Philadelphia organisatie gericht moet zijn op kwaliteit en kwaliteitsverbetering van de zorg. Dit is een verantwoordelijkheid van alle betrokkenen, van Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen tot en met alle bij de zorg betrokken medewerkers.

⁹ Bij deze vermindering van Re's zal het niet om gedwongen ontslagen gaan. Iets dat niet is uitgesloten bij de vermindering van de overhead met

4. FINANCIËLE CONTINUÏTEIT

Ondanks het feit dat de voormalige Raad van Bestuur door het jaar heen nooit echt intensief heeft gestuurd op het financiële eindresultaat, kan Philadelphia tot 2006 terugzien op een redelijk stabiele resultaatontwikkeling. Deze was wel in vergelijking met de rest van de sector als gematigd te typeren, maar verhiel zich geen enkele wijze met de dramatische ontwikkelingen na 2006.

Bij het monitoren van de resultaatontwikkeling heeft de Raad van Bestuur zich altijd geconcentreerd op het cijfer dat uiteindelijk 'onder aan de streep overbleef'. De noodzaak om het gehele jaar intensief te sturen is door de Raad van Bestuur niet echt onderschreven. Feitelijk is er in die jaren altijd sprake van een vorm van 'gemak' geweest. Het kwam immers geregeld voor dat gedurende het jaar of zelfs tegen het eind daarvan het te verwachten financiële resultaat er minder positief uitzag. Toch leefde in het merendeel van de gevallen de verwachting dat het negatieve beeld vóór of ná de jaarafsluiting nog kon worden bijgesteld. Dit is tekenend voor de houding die bij het merendeel van de leden van de statutaire en functionele Raad van Bestuur bestond. Zij hadden daarbij een rotsvast vertrouwen in de collega die belast was met de portefeuille financiën. Deze was veelal in staat het jaarresultaat met incidentele baten, waaronder begrepen subsidies, meevallende eindafrekeningen, verandering van waarderingsmethoden, etc. alsnog acceptabel te maken.

4.1 Daling van de bedrijfsinkomsten

Was tot 2004 de enige activiteit de gehandicaptenzorg. In de jaren daarna wordt in zeer hoog tempo ingezet op marktverbreiding en –verdieping. Hét argument dat daarvoor wordt gebruikt is de ontschotting van de AWBZ. De strategie wordt daarom: door fusies nieuwe kennis binnenhalen en deze vervolgens gebruiken voor nieuwe ontwikkelingen.

De marktverbreidingsactiviteiten komen tot uitdrukking in de komst van de thuiszorg en de ouderenzorg. De marktverdiepingsactiviteiten hebben vooral betrekking op de uitbreiding van het aanbod in de horecadagbesteding en de recreatieprojecten. Philadelphia onderscheidt in de geconsolideerde presentatie van de cijfers de volgende segmenten: (1) gehandicaptenzorg, (2) thuiszorg, (3) ouderenzorg, (4) de ZMLK-school en (5) overige dienstverlening.

De segmenten laten qua financiële ontwikkeling over de periode 2005 tot en met 2007 het volgende beeld zien.

Bedrijfsresultaten per segment, jaren 2005, 2006 en 2007¹⁰ (bedragen afgerond op € 1.000)

Gehandicaptenzorg
Thuiszorg (KVV)
Ouderenzorg
ZMLK School
Overige dienstverlening
Totaal geconsolideerd resultaat

(1) Per 1 januari 2006 is de Stichting Kruiswerk West-Valuwe (KVV) gefuseerd met Philadelphia. Ter vergelijking is deze in de cijfers van 2003 meegenomen, maar niet in het totaal geconsolideerde resultaat.

Opvallend is dat, als naast activiteit gehandicaptenzorg zich een nieuwe activiteit voordoet, daarna sprake vrijwel direct is van een teruggang in het resultaat bij desbetreffende activiteit. In de kern van de zaak voltrok zich een zeer expansieve omzetontwikkeling die gepaard ging met een dito daling van het jaarresultaat.

¹⁰ Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 12; Accountantsverslag 2007 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (16 mei 2008), 11; Presentatie kernbevindingen halfjaarcijfers en in control, PricewaterhouseCoopers (14 oktober 2008), 6 en 7.

Per 1 januari 2006 fuseert Kruiswerk West Veluwe (KVV) met terugwerkende kracht met Philadelphia. In het fusiejaar daalt het jaarresultaat al substantieel en eindigt eind 2007 negatief. De oorzaak hiervan is gelegen in het slecht managen van KVV binnen de structuur van Philadelphia. Een thuiszorgorganisatie is nu eenmaal een bedrijf dat in het merendeel van de gevallen relatief kortcyclische hulp biedt (doorlooptijd huishoudelijk hulp: 3 maanden, ondersteunende begeleiding 6 tot 9 maanden en verpleeghulp maximaal 9 maanden), terwijl een VG-instelling vertrouwd is met het bieden van levenslange hulpverlening (verlooperpercentages 3 tot 5% per jaar). Nadat in 2006 de directie van KVV is overgegaan naar de Raad van Bestuur van Philadelphia, zijn bij KVV in wisselende setting meerdere eindverantwoordelijke managers geweest. Deze interim-managers ontbrak het aan kennis en ervaring op het gebied van thuiszorg om de werkelijke problemen van KVV het hoofd te bieden.

Wettelijk budget versus resultaat, jaren 2005, 2006 en 2007 (bedragen afgerond op € 1.000) ¹¹

	2005	2006	2007
Wettelijk budget			
Overige bedrijfsopbrengsten			
Som der bedrijfsopbrengsten			
Resultaat boekjaar			
Resultaatsratio: resultaat/som der bedrijfsopbrengsten			

Bovenstaand overzicht toont aan dat vanaf 2005 - behoudens 2006 - sprake is van een haast tegengestelde ontwikkeling. De bedrijfsactiviteiten intensiveren in een tempo dat hoort bij een snel groeiende onderneming, hetgeen is af te leiden uit de omzetontwikkeling. Het resultaat neemt echter zowel absoluut als relatief in hoog tempo af. Bij deze ontwikkeling moeten tenminste twee aspecten in aanmerking worden genomen: (1) door het voortdurend streven van de Rijksoverheid om te bezuinigen neemt de (werk)druk voortdurend toe, hetgeen in een periode van expansie nog grotere impact heeft dan bij meer consoliderende organisaties, (2) de jaarresultaten die hiervoor worden getoond geven niet het reële beeld van de ontwikkelingen aan (zie: paragraaf 4.2).

4.2 Incidentele baten en lasten in de verlies- en winstrekening: gepubliceerd resultaat versus genormaliseerd resultaat

De geconsolideerde jaarrekeningen van 2005, 2006 en 2007 geven de volgende jaarresultaten aan. Het betreft het resultaat nadat de incidentele/bijzondere baten en lasten zijn verwerkt.

Resultaat jaren 2005, 2006 en 2007

	2005	2006	2007
Resultaat			

In de jaarlijkse managementletter wordt door de accountant een opstelling gegeven van het resultaat vóór verwerking van de incidentele/bijzondere baten en lasten. ¹² Het begrip incidenteel en bijzonder wordt door de accountants door elkaar gebruikt, reden waarom in dit rapport verder wordt vastgehouden aan de terminologie incidentele baten en incidentele lasten. Teneinde een meer reëel beeld te geven van het resultaat 'uit normale bedrijfsuitoefening' volgt hierna een correctie van genoemde lasten op het gepubliceerde resultaat in de geconsolideerde resultatenrekening. Feitelijk ligt aan het genormaliseerd resultaat een herrekening naar het resultaat dat bij een normale gang van zaken door het jaar heen aan de orde zou zijn geweest, ten grondslag.

¹¹ Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 12; Accountantsverslag 2007 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (16 mei 2008), 11; Presentatie kernbevindingen halfjaarcijfers en in control, PricewaterhouseCoopers (14 oktober 2008), 6 en 7.

¹² Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 12; Accountantsverslag 2007 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (16 mei 2008), 11; Presentatie kernbevindingen halfjaarcijfers en in control, PricewaterhouseCoopers (14 oktober 2008), 6 en 7.

Dat wil zeggen het resultaat van de activiteiten van de jaren 2005, 2006 en 2007, maar dan zonder incidentele baten en incidentele lasten

Berekening genormaliseerd resultaat jaren 2005, 2006 en 2007 (bedragen afgerond op € 1.000) ¹³

	2005	2006	2007
Resultaat			
Voordelige incidentele effecten/bijzondere posten: voordelige effecten			
Nadelige incidentele effecten/bijzondere posten: nadelige effecten			
Netto effect incidentele posten			
Genormaliseerd resultaat			

In verband met het doel van het onderzoek lijkt inzicht geboden in die incidentele baten en lasten die het geconsolideerd jaarresultaat van de jaren 2005, 2006 en 2007 (in de meeste gevallen) substantieel hebben beïnvloed. Onderstaand volgt per boekjaar een specificatie. Waar nodig worden kanttekening geplaatst bij bepaalde posten, welke van (grote) invloed (kunnen) zijn geweest op het getoonde eindresultaat.

Incidentele baten boekjaar 2005

- Intrekken van opgelegde generiek korting 2003
- Positieve herwaardering panden
- Correcties wettelijk budget voorgaande jaren (per saldo)

Incidentele lasten boekjaar 2005

- Vorming voorziening jubilea-uitkeringen
- Dotatie voorziening verlofdagen
- Voorziening/lasten Egbertsduin
- Voorziening Klooster Maastricht
- Negatieve herwaardering panden

Incidentele baten boekjaar 2006 ¹⁴

- Boekwinst verkoop onroerend goed
- In 2006 wordt, ondanks de uitbouw van de vastgoedactiviteiten en een post onderhanden werk van aan het eind van het jaar, een bijstelling van de dotatie egaliseringsreserve instandhouding van doorgevoerd. Los van het feit dat het jaarresultaat met het bedrag van is beïnvloed, is de vraag veel meer, gegeven de stijging van de post onroerend goed en onderhanden werk, hoeveel in dat jaar te weinig ten laste van het resultaat is gebracht?
- Baten kapitaallastenvergoeding voorgaande jaren
- Vrijval pensioenverplichting t/m 2001
- Effect capaciteitsuitbreiding in 2006

¹³ Stichting Philadelphia Zorg Accountantsrapport 2005, Rapportage aan de Raad van Bestuur / Raad van Commissarissen, Ernst & Young (Den Haag, 19 mei 2006). Managementletter interim-controle 2005 ten behoeve van de interim-controle 2005 ten behoeve van de Raad van Bestuur, Ernst & Young (13 december 2005). Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 12; Accountantsverslag 2007 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (16 mei 2008), 11; Presentatie kernbevindingen halfjaarcijfers en in control, PricewaterhouseCoopers (14 oktober 2008), 6 en 7.
¹⁴ Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 29.

Incidentele lasten boekjaar 2006

- Effect correcties budget oude jaren
- Exploitatiesteun Hotel Egbertduin
- Afwaardering Hotel Egbertsduin
- Exploitatiebijdrage Horeca & Recreatie
- Bijdrage aan Stichting tot Behoud Beverweert
- Effect dotatie vakantiedagen

Incidentele baten boekjaar 2007

- Vrijval van een verplichting aan zorgkantoor Stedendriehoek, zijnde een bedrag var. Alhoewel Philadelphia dit bedrag in de administratie als 'verschuldigd/terugbetalingsplichtig' had staan, is het bedrag nooit opgeëist door het zorgkantoor. Door het besluit om dit bedrag vrij te laten vallen is het genormaliseerd resultaat gunstiger uitgekomen.
- Stopzetten van afschrijven op onroerend goed

Incidentele lasten boekjaar 2007

- Kosten van projecten (DRP, managementinformatie e.d.)
- Kosten reorganisatievoorziening (, dotatie voorziening en in exploitatie 2007). Voor de reorganisatie was bij vaststelling van de jaarrekening 2007 bekend dat deze in 2008 een bedrag van miljoen zou vergen (de frictiekosten bedragen inmiddels alleen al bij Philadelphia)
- Claim n.a.v. Juridisch procedure inzake Hotel Egbertsduin
- Voorbereiding fusie Espria

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat het geconsolideerde jaarresultaat van Philadelphia in de jaren 2005, 2006 en 2007 een tē positief beeld oproept ten opzichte van het genormaliseerde resultaat.

4.3 Sterke toename projectontwikkelings- en bouwactiviteiten ten behoeve van projecten in eigendom in de jaren 2005, 2006 en 2007, alsmede daaraan verbonden risico's

In de onderzochte jaren 2005, 2006 en 2007 is sprake van een aantal majeure ontwikkelingen met betrekking tot onroerend goed. Wij noemen er enkele in het oog springende.

- De 'shift' met betrekking tot kleinschalig onroerend goed van huren naar eigendom.
- De stijging van de post onroerend goed door de fusiegolf en de verbreding van activiteiten (thuiszorg, ouderenzorg en overige dienstverlening).
- De toename van risico's in de onroerend goed portefeuille vanwege de start van bijzondere projecten, welke risico's ook het jaarresultaat substantieel hebben beïnvloed.

De toename van de bouw- en projectontwikkelingsactiviteiten hebben grote impact op de organisatie gehad. De bouwactiviteiten van Philadelphia komen immers inmiddels omzetmatig overeen met die van een projectontwikkelaar of bouwbedrijf, dat zich in Nederland qua omvang bijna tot de categorie 'groot' mag rekenen.

Onroerend goed jaren 2004, 2005, 2006 en 2007 (in bedragen x € 1.000)

	2004	2005	2006	2007
Terreinen				
Gebouwen				
Bouwprojecten in uitvoering (4)				
Kleinschalige woonvoorzieningen				
Totaal onroerend goed				

(1) In de post 'gebouwen' uit de jaarrekening 2007 zijn de posten 'gebouwen' en 'kleinschalige woonvoorzieningen' uit de jaarrekeningen 2004, 2005 en 2006 opgenomen.

(2) Dit percentage is gebaseerd op de posten 'gebouwen' en 'kleinschalig bouwen' uit de jaarrekeningen 2004, 2005 en 2006.

(3) Dit percentage geeft de ontwikkeling van het volume aan kleinschalige woonvoorzieningen weer.

(4) In de post 'bouwprojecten in uitvoering' is ook een bedrag opgenomen betreffende de huurpanden.

Philadelphia heeft zich vanaf de oprichting geconcentreerd op kleinschalige opvang van cliënten. Daardoor heeft de organisatie veel kennis opgebouwd op het gebied van kleinschalige huisvesting. De verbreding van de activiteiten en daaraan gekoppelde de ontwikkelingen op het gebied van bijzonder onroerend goed zijn nieuw en brengen (grote en kleine) risico's met zich mee, waarvoor de organisatie de kennis en ervaring nauwelijks in huis heeft.

Onderstaand worden enkele risico's genoemd om een beeld te geven waarop wordt gedoeld.

- Te hoge aankoopkosten en/of projectontwikkelingskosten en/of bouwkosten, waardoor de stichtingskosten hoger uitkomen dan de actuele waarde.¹⁵
- Te hoge kosten qua renovatie/restauratie/verbouw, die niet meer overeenkomen met de actuele waarde van de onderpanden. Dit speelt ondermeer bij monumenten.
- Het aankopen van zeer bijzondere projecten en landgoederen, die in het kader van projectontwikkeling in professionele markt als groot risico worden aangemerkt.

Een ander punt betreft de financiering van de investeringen in onroerend goed, inclusief de overige materiële activa. Voor een groot deel zijn deze met korte middelen gefinancierd. Ondermeer is sprake van een (te) groot bouwkrediet in relatie tot de onderhanden projecten. Gegeven het niet nacalculeerbaar zijn van de rentelasten van het grootste gedeelte van de onroerend goed portefeuille (enerzijds vanwege de Regeling Kleinschalig Wonen [Regeling KSWV]) en anderzijds vanwege het vele overig niet WTZI gebonden onroerend goed) heeft het op grond van de huidige rentetarieven de voorkeur om kort te financieren. Dit is echter vanwege de noodzaak van gezonde balansverhoudingen ongewenst.

4.4 Beleid gericht op de noodzaak om het eigen vermogen naar 15% te brengen

Door Philadelphia is veel aandacht gegeven aan de omvang van het eigen vermogen. Over 2004 bedraagt het gemiddeld solvabiliteitspercentage (eigen vermogen/ totale opbrengsten) van de bij het Waarborgfonds aangesloten gehandicapteninstellingen 12,8%. Vanwege het toenemend risicoprofiel van zorginstellingen noemt het Waarborgfonds al in 2006 als indicatie een voor het weerstandsvermogen een solvabiliteitspercentage van 10% tot 15%. In dat jaar hanteert het waarborgfonds voor Instellingsactiviteiten, die buiten het 'veilige' kader van de WTG, WTZI en ZFW/AWBZ vallen, in principe een vermogens eis van 25%. De accountant merkt daarover in de managementletter aan de Raad van Bestuur van Philadelphia in 2006 op dat '...de toename van het gemiddeld solvabiliteitspercentage de komende jaren onder druk komt te staan door krimpende financiering en grotere financiële risico's voor de zorginstellingen'.¹⁶ Tegelijkertijd maakt de accountant melding dat deze heeft kennisgenomen van het feit dat 'De Raad van Bestuur maatregelen heeft voorbereid om in het kader van de jaarrekening 2006 de omvang van het eigen vermogen eenmalig aan te passen en in opwaartse richting te doen toenemen.

¹⁵ Onder actuele waarde wordt verstaan de reële opbrengstwaarde, zoals door een deskundige/taxateur vastgesteld.

¹⁶ Management letter 2006 Stichting Philadelphia Zorg, PricewaterhouseCoopers (5 december 2006), 23.

Dit zal vooral gebeuren uit het exploitatieresultaat, de hergroepering van aanwezige reserves en een herwaardering van het onroerend goed'.¹⁷ Vervolgens wordt toegeëicht dat 'Met het oog op de geplande investeringen wil Philadelphia de vermogensgroei in een periode van 5 jaar bereiken. De doelstelling voor de vermogensgroei van Philadelphia sluit aan bij de verwachte toename van het risicoprofiel'.¹⁸

In de afgelopen jaren is de noodzaak onderkend van een sterke eigen vermogenspositie (solvabiliteit ondergrens 15% en bij voorkeur +25%). Om die positie te verbeteren is door de Raad van Bestuur een aantal maatregelen genomen met betrekking tot de waardering van het onroerend goed. Achtereenvolgens worden de maatregelen toegeëicht.

4.5 Grondslagwijzigingen voor de waardebeoordeling onroerend goed ter beïnvloeding van de omvang van de jaarwinst en de omvang van het eigen vermogen

1. Afwijkende waardebeoordelingsgrondslagen voor onroerend goed

De accountant stelt in het Accountantsverslag 2006: 'Wij constateren dat door Philadelphia diverse waarderingsbegrippen gebruikt worden [zo]als actuele waarde afhankelijk van de situatie en gebruiksfunctie van het onroerend goed. Wij adviseren op basis van het huisvestings- en financieel beleid van Philadelphia de waarderingsmethoden voor het vast actief vast te leggen en tevens eenduidig vast te stellen in welke omstandigheden welke actuele waarde begrip wordt gehanteerd'.¹⁹ Het aanpassen van de waardebeoordelingsgrondslagen van het niet uit de collectieve middelen gefinancierde onroerend goed, dan wel panden waarop geen nacalculatie van de kapitaalslasten plaatsvond werd al eerder dan 2006 gedaan.²⁰ Immers, door de prijsstijging van het onroerend goed in die jaren had vrijwel elke herwaardering van onroerend goed een positief effect op de omvang van het eigen vermogen. In 2005 is dat aan de orde bij 16 locaties voor een bedrag van _____ zie ook: incidentele baat 2005 op pagina 16). In 2006 gebeurt dat ten behoeve het onroerend goed van (1) Kruiswerk West Veluwe voor _____ (tegen de afspraken in door de Raad van Bestuur één jaar naar voren gehaald; in het jaar dat is getuseerd met Philadelphia), (2) het Vegetarisch Centrum voor _____ en het Collectief gefinancierd KSWV voor _____. In totaal is daardoor het eigen vermogen ultimo 2006 met _____ ten positieve beïnvloed.

Voormeld bedrag van _____ is een gesaldeerd bedrag. Op de omvangrijke onroerend goedportefeuille van Philadelphia is meer gedetailleerd bezien sprake van grote uitslagen met betrekking tot de uitkomsten van de verrichte herwaarderings van de individuele objecten. Zo komt het positieve effect op het eigen vermogen uit hoofde van de herwaardering van de bijzondere projecten, zoals opgenomen op de pagina 26 en 27, uit op het bedrag van _____. Dit betekent dat de actuele waarde van deze projecten _____ hoger is gesteld dan de investeringswaarde of boekwaarde. Met de kennis van vandaag zou zeker geen herwaardering meer zijn toepast, maar op basis van een impairment een afboeking zijn gedaan. Deze afboeking zal in de nabije toekomst zeker gedeeltelijk of geheel nog komen. In het bedrag van _____ zoals vermeld aan het eind van deze paragraaf is met voornoemd mogelijk effect van _____ geen rekening gehouden.

2. Stelselwijziging 'Regeling kleinschalig Wonen'

De aangepaste regelgeving betreffende waardering onroerend goed dat is gerealiseerd in het kader van de Regeling KSWV is in van 2006 ook door Philadelphia toegepast.²¹ Met de stelselwijziging is het principe losgelaten dat het in het WMG budget opgenomen tarief voor instandhouding als bekleemd wordt aangemerkt en om die reden alleen besteed mag worden aan instandhouding-investerenden.²² De stelselwijziging bracht in 2006 een positieve correctie van het eigen vermogen van _____ met zich mee.

¹⁷ Management letter 2006 Stichting Philadelphia Zorg, PricewaterhouseCoopers (5 december 2006), 23.

¹⁸ Management letter 2006 Stichting Philadelphia Zorg, PricewaterhouseCoopers (5 december 2006), 23.

¹⁹ Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 5.

²⁰ Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 16.

²¹ Het betreft een aanpassing doe van toepassing is op alle instellingen in Nederland, die met de Regeling van doen hebben.

²² Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 16 en 20.

3. Stelselwijziging niet WTZi deel onroerend goed

In het zelfde rapport meldt de accountant: 'Philadelphia is voornemens in 2007 alle panden die gefinancierd zijn vanuit de Regeling KSWV te waarderen op actuele waarde'.²³ In 2007 is ten gevolge van dit voornemen een herwaardering naar actuele waarde uitgevoerd van het niet nacalculeerbare vastgoed dat nog niet in 2006 was geherwaardeerd.²⁴ Dit had een negatief effect van . Dit effect is rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen.

Reeds vooruitlopend op de doorvoering van deze stelselwijziging in 2007 is in 2006 een pand te Hengelo, dat gefinancierd was vanuit de Regeling KSWV, voor op actuele waarde geherwaardeerd.

4. Stopzetten afschrijving niet WTZi deel onroerend goed

In combinatie met eerder genoemde omzetting naar actuele waarde is door Philadelphia in 2007 gestopt met het afschrijven op dit deel van het onroerend goed, hetgeen een positief effect had van . Een gevolg van dit besluit is dat de jaarlijkse afschrijvingslast voor deze categorie vastgoed is komen te vervallen.

De effecten die voorgaande wijzigingen op het eigen vermogen hebben gehad zijn in 2005:
in 2006: en in 2007: In totaal is hierdoor het jaarresultaat of het eigen vermogen in de jaren 2005, 2006 en 2007 voor een totaalbedrag van en positieve beïnvloed.

4.6 Bijzondere projecten onroerend goed

In de jaren 2004 tot en met 2007 is sprake van de aankoop van meerdere bijzondere objecten. Het betreft ondermeer drie kloosters, een kasteel, diverse boerderijen, een museum, een landgoed (levering heeft nog niet plaatsgevonden) en horecagelegenheden. De in het schema weergegeven bijzondere objecten hebben tot nu toe een investering van met zich meegebracht. Het in het overzicht genoemde investeringsbedrag betekent niet dat deze lijst limitatief is. De meest in het oog springende bijzondere registergoederen staan op deze lijst vermeld. Op zaken als een sleepboot en de kunstcollectie van Philadelphia wordt, gegeven het feit dat het geen registergoederen zijn, in dit kader niet ingegaan.

In de organisatie bestond verschil van mening tussen de Raad van Bestuur en de afdeling onroerend goed over het beleid met betrekking tot de bijzondere projecten. Tot het vertrek van de statutaire bestuurders in september/oktober 2008 heeft dat gespeeld. Laatstgenoemde afdeling heeft de Raad van Bestuur altijd afgeraden in dit soort onroerende goederen te investeren.

Van het merendeel van deze bijzondere objecten zijn onderstaand de gemaakte kosten geïnventariseerd.

²³ Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 13 en 14.

²⁴ Accountantsverslag 2007 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (16 mei 2008), 12.



Met betrekking tot de waardering van het Klooster Maastricht is, gegeven het feit dat hiervan nog geen waardebeoordeling heeft plaatsgevonden, door de accountant recentelijk gewaarschuwd voor het risico van impairment.²⁵

**Effect van de investeringen in bijzondere projecten op de jaarrekeningen 2004 tot en met 2008
(Bedragen afgerond op € 1.000)**

Netto bedrag exploitatieverliezen ten laste van de jaarresultaten	
Exploitatieverliezen	
Door Philadelphia ten laste van de resultatenrekeningen gesubsidieerd	
Totaal: direct ten laste van de jaarresultaten 2004 tot en met 2008 gebracht	
Renteverlies betrekking hebbend op de in die periode verliesgevend projecten en/of waarvan inmiddels is besloten deze af te stoten	
Totaal: direct ten laste van de jaarresultaten gebracht, of indirect via de post rentelasten	

4.7 Oordeelsonthouding door de accountant met betrekking tot de jaarrekening van een aantal bijzondere projecten en interne beheersing

Met betrekking tot hiervoor vermeld projecten gold dat de beheersbaarheid van de Stichting Egbertsduin en Stichting Philadelphia Horeca & Integratie in 2005 te wensen overliet. Daardoor is in het kader van de jaarrekening 2005 door de accountant een accountantsverklaring met oordeelsonthouding afgegeven. In 2006 is in de situatie van Egbertsduin geen verandering gekomen, waardoor ook in 2006 sprake is van een accountantsverklaring met oordeelsonthouding. Tegelijkertijd is in 2006 bij de Stichting Egbertsduin sprake van een negatief resultaat van ²⁶ In 2007 doet zich hetzelfde voor bij de Stichting Uitzendingbureaus en de Stichting Horeca en Recreatie. Ook voor deze stichtingen is door de accountant in het kader van de jaarrekening 2006 een accountantsverklaring met oordeelsonthouding afgegeven. Ook daar is aan de orde dat in het zelfde jaar door Philadelphia aan de Stichting Horeca en Recreatie een bijdrage van ²⁷ moet worden gegeven, teneinde te voorkomen dat deze het boekjaar met rode cijfers moet afsluiten.²⁷

²⁵ Presentatie kernbevindingen halfjaarcijfers en in control, PricewaterhouseCoopers (14 oktober 2008), 11.

²⁶ Stichting Philadelphia Zorg bijlagen rapport bij managementletter 2006, PricewaterhouseCoopers (5 december 2006), 30.

²⁷ Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 7.

Omdat een aantal dochterstichtingen van Philadelphia een negatief vermogen heeft in combinatie met aan het eind van het jaar een negatief resultaat, heeft Philadelphia daarvoor letters of support moeten afgeven.

Interne beheersing

In het kader van de jaarrekeningcontrole 2006 worden door de accountant vanwege 'belangrijke financiële en operationele ontwikkelingen' de volgende aspecten als verhoogd risico aangemerkt: planning & control / managementinformatie, productieregister en facturatie, activabeheer en investeringen, personeelsproces, inkoopproces, debiteurenbeheer, treasury/kasverkeer en FSCP (jaarafsluitingsproces)²⁸

In 2006 constateert de accountant dat 'de interne beheersing in 2006 overall van een voldoende niveau is'. Als verbeterpunt wordt echter nog een substantieel aantal punten genoemd. Zo moet 'de inhoud en betrouwbaarheid van de managementinformatievoorziening in 2007 volgens een door de Raad van Bestuur vastgesteld projectplan worden verbeterd'.²⁹ Ook staat in de managementletter van 2006 een aantal zaken, die erop duiden dat niet in alle gevallen de organisatie wordt beheerst. Zo blijkt met betrekking tot de verhuuractiviteiten dat in 10% van de gevallen geen getekend huurcontract aanwezig is. De regio's melden bewoners soms te laat aan en vervolgens vindt op het hoofdkantoor geen controle plaats op de juistheid van de leegstand. Tevens blijkt op basis van een steekproef dat bij panden in eigendom van Philadelphia de huurders, ongeacht het aantal huurpunten, een huur betalen die gelijk is aan de maximale huurtoeslaggrens. Ook komen bij SPOKA, de facilitaire automatiseringsactiviteit, onjuistheden voor in de facturatie en is sprake van een grote achterstand daarin.³⁰ In 2006 wordt verder gemeld dat de risicobeheersing voldoende is.³¹ Ook wordt door de accountant vastgesteld dat in dat jaar nog geen toezicht is gehouden op de budgetbeheersing van de bouwprojecten.³² Ondanks voorgaande opmerkingen wordt gesteld dat het toezicht op en de beheersing van het aspect huisvesting 'van bovengemiddeld niveau' is.

In 2007 concludeert de accountant 'dat de interne beheersing van een voldoende niveau is met op onderdelen een goed niveau'. Het merendeel van de gecontroleerde issues is 'boven niveau van het gemiddelde van de zorginstellingen over 2006. Samenvattend concluderen wij [PWC] dat Philadelphia de aanbevelingen voortvarend oppakt om te komen tot een verbeterde risicobeheersing'.³³ De accountant is 'van mening dat Philadelphia met de verbeterprojecten de fundamenten legt voor structurele verbetering van de interne organisatie. De feitelijke implementatie en effectuering van de belangrijkste verbeterprojecten zal vanaf 2008 merkbaar moeten worden'.³⁴

4.8 Resultaatontwikkeling financieel resultaat regio's/zorgkantoren

Het blijkt dat de resultaatontwikkeling per zorgkantoor grote verschillen vertoont. Onderstaand volgt een beeld van de resultaten per zorgkantoor. De cijfers zijn per zorgkantoor weergegeven. Voor het merendeel is de regio-indeling van Philadelphia gelijk aan die van de zorgkantoren. Qua werkgebiedgrenzen is in een aantal gevallen sprake van afwijkingen. Die zijn echter niet substantieel.

Alvorens op de totalen per zorgkantoor in te gaan, is het van belang te realiseren dat deze te allen tijde de saldering van 'financieel goed', 'minder goed', 'minder slecht' en 'slecht' draaiende locaties betreft. Door substitutie van goedlopende in slechtlopende locaties binnen het gebied van één zorgkantoor wordt het beeld min of meer geëgaliseerd. Bij inzoomen op de individuele locaties binnen een regio kunnen/zullen de verschillen in resultaat aanmerkelijk groter zijn.

²⁸ Stichting Philadelphia Zorg Accountantsrapport 2005, Rapportage aan de Raad van Bestuur / Raad van Commissarissen, Ernst & Young (Den Haag, 19 mei 2006), 1.

²⁹ Accountantsverslag 2006 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 6.

³⁰ Stichting Philadelphia Zorg Bijlage rapport bij management letter 2006, PricewaterhouseCoopers (5 december 2006), 31

³¹ Management letter 2006 Stichting Philadelphia Zorg, PricewaterhouseCoopers (5 december 2006), 6.

³² Management letter 2006 Stichting Philadelphia Zorg, PricewaterhouseCoopers (5 december 2006), 12.

³³ Management letter 2007 Stichting Philadelphia Zorg, PricewaterhouseCoopers (19 november 2007), 2.

³⁴ Management letter 2007 Stichting Philadelphia Zorg, PricewaterhouseCoopers (19 november 2007), 2.

Verliesgevende zorgkantoren/regio's ten opzichte totaal, jaren 2004 tot en met 2007

	2004	2005	2006	2007
Totaal aantal regio's				
Aantal regio's				
Percentage verliesgevend				

Op basis van de cijfers 2004, 2005, 2006 en 2007 kunnen de volgende opmerkingen worden gemaakt.

- In de jaren 2004 tot en met 2006 zijn de activiteiten bij van zorgkantoren verliesgevend.
- In 2007 is het aantal verliesgevende activiteiten per zorgkantoor opgelopen tot
- Er presteren al drie jaar of langer regio's (structureel) negatief. Het betreft de regio's Van deze regio's kampen regio's met een oplopend verlies ten opzichte van het voorgaande jaar.
- In 2007 zijn er verliesgevende regio's bijgekomen.

Resultaatontwikkeling per zorgkantoor, jaren 2004 tot en met 2007

	2004	2005	2006	2007
Amsterdam				
Apeldoorn				
Arnhem				
DWO				
Flevoland				
Friesland				
't Gooi				
Haaglanden				
Kennemerland				
Midden-Holland				
Nieuwe Waterweg Noord				
Noord-Limburg				
Noord-Oost-Brabant				
Noord-Holland-Noord				
Rotterdam				
Twente				
Utrecht				
Waardenland				
West-Brabant				
Zaanstreek Waterland				
Zeeland				
Zuid-Holland-Noord				
Zuid-Hollandse Eilanden				
Zuid-Limburg				
Groningen (GHZ)				
Groningen (V&V)				
Flevoland (IJsselwelle)				
Totaal				

De geaccantueerde delen hebben betrekking brengen de ontwikkelingen per zorgkantoor met betrekking tot het negatieve resultaat 2007 in beeld.

De conclusies zijn de volgende.

- Philadelphia is niet in staat geweest structureel negatief draaiende regio's gezond te maken.
- Het beeld van de resultaatontwikkeling per zorgkantoor is door de jaren heen grillig. Dat betekent dat straffe monitoring voor wat betreft de resultaatontwikkeling een voorwaarde is.
- Het beeld dat een aantal zorgkantoorregio's al meerdere jaren verliezen draait, geeft aan dat op voorkomen van verliesgevende situaties niet strak is gestuurd.
- Ook het feit dat plotseling een winstgevende regio extreem verliesgevend kan worden, bevestigt het beeld dat door de leiding niet of niet tijdig is gestuurd.
- Binnen de regio's is sprake van substitie-effecten. Dat houdt in dat in regio's sprake kan zijn van sterker verliesgevende locaties.

College sanering zorginstellingen
Onderzoek bij stichting Philadelphia Zorg

- Er is een substitutie-effect tussen de kleinschalige woonvoorzieningen en de verlieslatende intramurale voorzieningen, inclusief andere verlieslatende locaties. Met name de kleinschalige woonvoorzieningen subsidieerden de intramurale voorzieningen en de andere verlieslatende locaties.

4.9 Negatieve winstontwikkeling 2007

In het tweede halfjaar van 2007 wordt duidelijk dat de resultaatontwikkeling 2007 negatief is. Om het tij te keren treft de Raad van Bestuur maatregelen in de verwachting dat een aantal ad hoc ingrepen het negatieve winstbeeld kunnen bijstellen.

Het betreft ondermeer de volgende maatregelen.

- **Uitzendkrachten.** Op 14 augustus 2007 wordt door de Raad van Bestuur besloten aandacht te besteden aan de toename van het aantal uitzendkrachten. Nadien blijkt echter dat het aantal uitzendkrachten niet is teruggelopen (zie: onderstaand schema).

Recapitulatie kosten personeel niet loondienst in relatie tot totale personeelskosten

	2006	2006	2007	Begr. 2008	Q3 2008	Begr. 2009
Personeel in loondienst						
Personeel niet in loondienst						
Personeelskosten						
Specificatie PNIL						
Stagiaires						
Uitzendkrachten zorglocaties						
Deskundigen (Medici en Paramedici)						
Inhuur externe dagbesteding						
Uitzendkrachten hoofdkantoor						
Inhuur interim hoofdkantoor						
Doorbelasting kosten hoofdkantoor						
Totaal personeel niet in loondienst						
PNIL exclusief doorbelasting hoofdkantoor						
In % van totale personeelskosten						

(1) Hangt m.n. samen met verblijf inclusief behandeling; in de begroting 2009 is ook extra voor 'eigen' artsen begroot (onder personeel in loondienst).

(2) Hier staan ook opbrengsten tegenover.

(3) Betreft inhuur specifieke kennis in verband met herstelplan.

- **Dienstroosterplanning.** Hetzelfde geldt voor het project dienstroosterplanning. Daarvan wordt op 28 augustus 2007 vastgesteld dat het project niet loopt, terwijl dit cruciaal is voor de verbetering van het financieel resultaat. Door de geringe aandacht van de Raad van Bestuur is het project verzand, waarna het project in 2008 een herstart heeft doorgemaakt. Gezien de gecompliceerdheid en de discipline die daarvoor bij alle medewerkers in de zorg nodig is, is het nog steeds niet zeker of het beoogde resultaat zal worden behaald.

Binnen de Raad van Bestuur werden personen aangewezen om hiervoor genoemde onderwerpen te monitoren. Ook komen de onderwerpen nadien bij elke vergadering op de actielijst van de Raad van Bestuur voor. Blijstelling van het cijferbeeld vindt echter niet plaats, omdat hierop in de laatste maanden van het jaar geen reële follow up is gepleegd.

Dat de raad van Bestuur niet echt doordrongen is geweest van het feit dat het bij Philadelphia structureel fout zat, moge blijken uit het feit dat op 4 december 2007 - op basis van de cijfers van eind oktober 2007 - nog de verwachting wordt uitgesproken van een winst van inclusief KVV

Het resultaat 2007 is bekend. Het jaar eindigt negatief: een verlies van Het genormaliseerd resultaat is negatiever, namelijk

De begroting die in die periode voor het jaar 2008 door de Raad van Bestuur wordt ingediend geeft een resultaat aan van:

4.10 Ontwikkeling in 2008 tot en met het derde kwartaal

Op 8 april 2008 is de bestuurlijke fusie van Philadelphia met Eveen, uitmondend in de rechtspersoon Espria een feit. Als de cijfers van Philadelphia van het eerste kwartaal erg tegen blijken te vallen en op geen stukken na overeen komen met de begroting, besluit de Raad van Bestuur van Espria de cijfers niet te accepteren en retourneert de stukken aan de Bestuursraad van Philadelphia. Door de directeur bedrijfsvoering a.l. worden in de maanden juni/juli meerder nieuwe (herstel)plannen opgesteld. Dat heeft echter geen effect gesorteerd. Het heeft er toe bijgedragen dat bij de Raad van Bestuur van Espria tenslotte geen geloof meer bestond in de verbetervoorstellen die werden gedaan door de Bestuursraad van Philadelphia.

Al eerder had de auditcommissie aangegeven dat tussentijds onderzoek zou moeten plaats vinden om de uitwerking van de reorganisatie 2007/2008 te beoordelen. Toen bleek dat de cijfers van het tweede kwartaal opnieuw teleurstellend waren heeft de Raad van Bestuur van Espria besloten een onderzoek naar de halfjaarcijfers door de accountant te laten uitvoeren.

De cijfers tot en met het derde kwartaal betreffen gecontroleerde cijfers. Het resultaat per 30 september 2008 bedraagt

Bedrijfsopbrengsten per segment, jaren 2005, 2006 en 2007³⁵ (Bedragen afgerond op € 1.000)

	2005	2006	2007	Begroting 2008	Q3 2008
Gehandicaptenzorg					
Thuiszorg (KVV)					
Ouderenzorg					
ZMLK School					
Overige dienstverlening					
Totaal geconsolideerd resultaat					

(1) Per 1 januari 2006 is de Stichting Kruiswerk West-Valuwe (KVV) gefuseerd met Philadelphia. Ter vergelijking is deze in de cijfers van 2005 meegenomen.

Conclusies van de accountant naar aanleiding van het onderzoek naar de halfjaarcijfers 2008

De conclusies van het onderzoek van de accountant zijn ondermeer belangrijk, omdat deze een goed beeld geven van de situatie van dat moment. Ook is het rapport belangrijk vanwege de aanbevelingen voor het op te stellen Herstelplan.

³⁵ Accountantverslag 2008 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (25 mei 2007), 12; Accountantsverslag 2007 Stichting Philadelphia, PricewaterhouseCoopers (15 mei 2008), 11; Presentatie kernbevindingen halfjaarcijfers en in control, PricewaterhouseCoopers (14 oktober 2008), 6 en 7.

De kernpunten van het rapport worden hierna voor het merendeel weergegeven.³⁶

Kernoorzaken financieel tekort 2008 Philadelphia

- De onrendabele projecten en verlieslatende zorgactiviteiten.
- De spanning in het strategisch beleid in relatie tot (1) de zorgvisie, waarbij bij de laatste het uitgangspunt van Philadelphia is dat alle cliënten in principe worden geplaatst en (2) het huisvestingsbeleid, dat is gebaseerd op kleinschalige locaties en (recentelijk) op locaties met monumentale status. Beiden hebben grote impact op het financieel beleid (
- Het effect van reorganisatie op structurele en incidentele kosten.
- De fouten in begroting 2008: sociale lasten (, en onregelmatigheidstoeslag. (.. dat wil zeggen dat er dekkingprobleem
- Kwalitatieve oorzaken voor uit control raken Philadelphia: (1) het effect van de reorganisatie, (2) het vertrek van een aantal sleutelfunctionarissen op het gebied van financieel management en (3) de managementinformatievoorziening die ernstige beperkingen qua tijdigheid en betrouwbaarheid als stuurinformatie heeft gehad.
- De gevolgen van het niet of slechts ten dele realiseren ombuigingsplannen.

Kernoorzaken financieel tekort 2008 KVV

- Het onvoldoende bedrijfsmatig werken en sturen door de teamleiders en de voormalig zorgmanager. Dat wil zeggen het ontbreken van sturen op productie en productiviteit. Het gevolg daarvan was: (1) het achterblijven begrote productiviteit (begroot gemiddeld en realisatie van :) en onvoldoende inzicht in de oorzaken, (2) het achterblijven van de hogere inzet van mobiliteitsbureau (interne inleen) door onvoldoende sturing, (3) het niet realiseren van de verschuiving van product VP naar PV, waarbij personeelsinzet c.q - formatie niet is aangepast. Daardoor is vanaf augustus een start gemaakt met het aanpassen van de formatie van (verpleegkundigen/verzorgenden) naar (2008) en : (2009).
- De ICT kosten uit hoofde van de SLA met Spoka zijn niet begroot. Het effect hiervan is circa
- Het effect van wisselende directies en de onduidelijkheid aansturing vanuit Philadelphia waardoor er geen duidelijkheid over de koers heeft bestaan (in afgelopen jaren 4 verschillende directies)
- De managementinformatievoorziening heeft beperkingen als stuurinformatie en is niet tijdig genoeg beschikbaar.
- Er zijn een aantal risico niet onderkend. Die hebben een negatief effect op de prognose gehad van .

Liquiditeit

De liquiditeitsprognose per 30 juni 2008 toont de ernst aan van de liquiditeitspositie. Philadelphia is dan in overleg met banken over een verlenging en ophoging van het rekening-courant krediet (medio september loopt de tijdelijke verhoging van het krediet af) met verwacht liquiditeitstekort eind september van . Philadelphia heeft verlenging kredietruimte nodig.

³⁶ Haljaarrapport PricewaterhouseCoopers, 26 september 2008, 10 a.v.

In de kern van de zaak is de financiële continuïteit van Philadelphia in gevaar gekomen toen de verbreding van activiteiten in 2004 werd ingezet. Philadelphia had inhoudelijk de kennis noch de ervaring van de nieuwe activiteiten om daar professioneel in te kunnen acteren. De gedachte dat je kennis en ervaring kunt incorporeren in de eigen organisatie door die te kopen (lees: fuseren) was een misvatting. Daarbij komt dat geen enkele nieuwe activiteit door de Raad van Bestuur manageriaal juist is opgepakt. Er werd op de bestaande activiteiten noch op de nieuwe voldoende gestuurd. Bij de bestaande wreekte zich dat minder omdat die kennis in de genen van Philadelphia zit. Bij de nieuwe brak het op. Daardoor ging het eerder (2005/2006) fout met de nieuwe dan met de bestaande (2007/2008). Het blijkt dat de bestuurders hun taken ten aanzien van waar het écht om ging enerzijds hebben verwaarloosd en anderzijds zich met de verkeerde zaken (in casu bijzonder onroerend goed) hebben bezig gehouden. De bijzondere projecten zijn in die zin eerder een bliksemafleider geweest van hetgeen er echt aan de hand was. Dat neemt niet weg dat wat er met de bijzondere projecten en het aanjagen van de eigen bouwstroom is gebeurd, namelijk het in huis halen van grote risico's, later tot extra problemen heeft geleid. Een eerste signaal van de toenemende effecten van risico's op het resultaat blijkt uit het feit dat het jaarresultaat in de jaarrekeningen van 2005-2007 geflatteerd is weergegeven. De afwijkingen tussen het gepubliceerde resultaat en het normale resultaat waren allemaal negatief (). Dat wil zeggen dat de situatie al ernstiger was dan die op papier deed vermoeden. Gezegd kan worden dat in 2007/2008 alle negatieve ontwikkelingen (verbreding van activiteiten, financieel grote risico's, onverantwoorde vastgoedoperaties) tezamen komen en culminereren. Vandaar dat eind derde kwartaal 2008 al sprake is van een verlies van meer dan . Daarmee was de nood op zijn hoogst en moest acuut worden ingegrepen, met als voorwaarde dat de zittende Raad van Bestuur naar huis werd gestuurd.

5. HERSTELPLAN

5.1 Vertrek zittende Raad van Bestuur - inzet turn around: Herstelplan

De steeds slechter wordende cijfers alsmede de rapportage van de accountant ter zake van de aan de orde zijnde situatie luiden in de maand oktober het vertrek in van de dan zittende lid van de Raad van Bestuur (de heer F. Brink) en de verantwoordelijk algemeen directeur (de heer J. Bijl).

Om ook managerial de beoogde transitie te kunnen maken is de heer Troost, de voorzitter van de Raad van Bestuur van Espria als nieuwe bestuurder van Philadelphia tijdelijk belast met de leiding.³⁷ Door de nieuwe Raad van Bestuur is een Herstelplan opgesteld. Het Herstelplan is door de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van Espria aangenomen.

Het Herstelplan is bedoeld om op korte termijn verbetering van de prestaties van de organisatie door te voeren en tegelijkertijd terug te keren naar de kerntaken van Philadelphia.³⁸ Daartoe is een aanpassing van de organisatiestructuur noodzakelijk, waarbij wordt beoogd de financiële processen en sturing te optimaliseren, zonder dat het primaire proces wordt aangetast. Het Herstelplan is met de Ondernemingsraad, de vakbonden, de Cliëntenraad, de Participatieraad en de banken besproken. Behalve de ondernemingsraad hebben inmiddels alle inspraakorganen ermee ingestemd.

Het herstelplan voorziet in een pakket van maatregelen, dat moet waarborgen dat het geprognosticeerde tekort over 2008 van _____ wordt omgebogen in een positief resultaat in 2009. Het plan gaat in op aspecten ter verbetering van de financiële prestaties en raakt alle facetten van de organisatie, te weten:

- organisatiestructuur,
- activiteiten (terug naar de kerntaken),
- de verbetering van de financiële processen en sturing.

Het Herstelplan kent zowel oplossingen voor de korte als de langere termijn.

De volgende maatregelen vormen de kern van het Herstelplan:

- Afstemmen van opbrengsten, te leveren zorg op de personele inzet en bijbehorende kosten (_____).
- Een forse reductie van het aantal indirecte medewerkers (_____).
- Bevrlezing van het huidige aantal cliëntadviseurs.
- Opheffing van de rayonkantoren en daarmee afschaffing van de vijfde managementlaag.
- Afstoten van branchevreemde stichtingen die niet gericht zijn op de kerntaken van Philadelphia. Door de negatieve ontwikkelingen van het financieel resultaat in 2007 en de versterking daarvan in 2008 wordt ultimo 2008 (in het kader van het Herstelplan) besloten afscheid te nemen van de bijzondere projecten. Vooruitlopend daarop is medio 2008 het besluit genomen de activiteiten van het Grand Hotel Philadelphia te Rotterdam te beëindigen.³⁹
- Tevens zal afscheid worden genomen van activiteiten met betrekking tot verpleging, verzorging en thuiszorg vanaf januari 2009
- Kritisch doorlopen van kosten en realiseren besparingen op de materiële kosten (_____). _____ is een must. Incidentele kosten die het resultaat beïnvloeden, waaronder frictiekosten en reorganisatie dienen strak in de hand gehouden te worden (_____).

³⁷ Tijdens het kennismakingsgesprek met de Raad van Bestuur van Espria en Woonzorg Nederland op 5 november 2008 antwoordt de bestuurder van Philadelphia op de vraag of hij van mening is dat de Philadelphia als geheel 'in control' is dat dit niet het geval is.

³⁸ Herstelplan d.d. 30 oktober 2008

³⁹ Memo aan Maarten Rutgers van Siem van den Broek d.d. 20-6-2008. Het huurcontract loopt tot medio 2010. De overeenkomst met Sodexo, die voor rekening en risico van Philadelphia is, is nog niet beëindigd.

- Overdracht van vastgoedprojecten aan Espria-partner Woonzorg Nederland, hetgeen een verkorting van de balans inhoudt en een beperking van de financieringsbehoefte. Het is de bedoeling dat in december 2008 17 lopende bouwprojecten en in 2009 5 projecten aan Woonzorg Nederland worden verkocht. Het is niet bekend of aan de nieuwbouwprojecten 2008 en 2009 nog impairmentrisico's zijn verbonden. Het gaat hierbij om projecten waarbij formeel geen toezicht door het College sanering zorginstellingen wordt gehouden, omdat zij niet onder de WTZI vallen. Ten einde echter de maximale transparantie te betrachten heeft Espria/Philadelphia aan het College verzocht om een oordeel te verstrekken over de individuele transacties. Vanuit de positie van het college wordt dan bewaakt dat er geen sprake van benadeling van Philadelphia en begunstiging van Woonzorg Nederland zal plaatsvinden (zie ook: pagina 30).

Toekomstig vastgoedbeleid

Met betrekking tot vastgoedbeleid wordt het volgende besloten.⁴⁰

- Met de woningbouwcorporaties zal worden besproken of Philadelphia voortaan locaties kan huren in plaats van deze te kopen.
- De huidige constructie van huren van locaties door Philadelphia van woningbouwcorporaties en vervolgens doorverhuren aan cliënten door Philadelphia zal worden heroverwogen.
- Er zal worden bezien of het programma van eisen voor het huisvestingskader kan worden versoerd.
- De rolverdeling tussen de vastgoedorganisatie van Philadelphia en de rayondirecteuren zal worden geherdefinieerd.
- Daarnaast worden (project)voorstellers/plannen alleen nog maar op basis van een degelijk business plan in behandeling genomen.

Liquiditeit

De huidige kredietfaciliteit van Philadelphia is ontoereikend voor de geplande uitgaven. Op basis van de in geactualiseerde liquiditeitsprognose 2008 en 2009 heeft Philadelphia maximaal extra nodig als tijdelijke rekening-courant faciliteit ter financiering van de frictiekosten 2008 van . De frictiekosten 2009 worden feitelijk uit de exploitatie 2009 gefinancierd. De financieringsaanvraag, die inmiddels ter overbrugging van het liquiditeitstekort bij de banken is neergelegd voorziet dat het rekening-courant krediet na realisatie van de ombuiging teruggaat naar het huidige niveau.

Tot nu toe is sprake van een positieve grondhouding bij de banken. Verwacht wordt dat de banken in december met een besluit zullen komen met betrekking tot de aanvraag tot veruiming van het rekening-courant krediet en de omzetting van het kortlopend krediet naar langlopende financiering.

Ontwikkeling eigen vermogen

Het verwachte (enkelvoudig) eigen vermogen eind 2008 neemt af tot . (2007:-

Arbeidsplaatsen

De recente bijgestelde versie van het plan houdt in dat zullen verdwijnen.⁴¹ Het gaat om banen in de directe zorg en nog eens indirecte medewerkers. De afname van het aantal directe medewerkers zal met name door natuurlijk verloop en vermindering uitzendkrachten plaatsvinden. De bestuurder stelt zich op het standpunt dat gedwongen ontslagen niet zijn uitgesloten. Met de bonden vindt overleg plaats over een sociaal plan.

Conclusie. Het herstelplan gaat uit van krachtig ingrijpen. Het plan voorziet erin dat de maatregelen op korte termijn tot realisatie komen. Dat is nodig. Het komt de komende maanden aan op daadkracht. De nieuwe werkelijkheid waarin Philadelphia zich bevindt, vraagt om een andere kwaliteit en werkwijze dan in het verleden gebruikelijk is geweest.

⁴⁰ Concept-actielijst Bestuursraad Philadelphia Zorg d.d. 30 september 2008, zie: onderwerp 'Sanering vastgoedpositie per ultimo 2008 en 2009'.

⁴¹ In de eerste versie ging het daarbij om in het totaal 330 arbeidsplaatsen waarvan 250 in de zorg (5% van het totaal in directe zorg). Deze getallen zijn ook in de pers verschenen en in de Kamervragen van het lid Leijten.

5.2 Begroting 2009

De begroting met betrekking tot het resultaat van 2009, geeft het volgende beeld.

Bedrijfsopbrengsten per segment, jaren 2007 en 2008 en prognose 2009 (bedragen afgerond op € 1.000)

Segment	2007	Q3 2008	Prognose 2008	Begr. 2009
Gehandicaptenzorg				
Thuiszorg (KWV) *				
Ouderenzorg **				
ZMLK School				
Overige dienstverlening				

In het prognose 2008 zijn de kosten van het herstelplan verwerkt. Ondermeer is er een bedrag van aan frictiekosten voor Philadelphia opgenomen.

Bij het opstellen van de begroting 2009 is de nodige voorzichtigheid betracht. Er is een lagere indexering toegepast, dan zou mogen worden verwacht. Zo is uitregaan:

- Van een OVA (personeelskosten index -vergoeding) rekening wordt gehouden met een prijsstijging van terwyl in personeelskosten er wordt derhalve rekening gehouden dat 'zelf moet worden opvangen.
- Dat aan materiële kosten aan vergoeding is begroot.
- Dat met betrekking tot de EZP (extramurale productie) geen tariefstijging is begroot. Er is uitgegaan van de veronderstelling dat gecontracteerde prijs 2008 gelijk is aan de gecontracteerde prijs 2009.

Houding zorgkantoren ten aanzien van de begroting 2009

De productieafspraken worden voor 1 maart 2009 gemaakt. Dat houdt in dat de verslechterde vermogenspositie van Philadelphia bij het maken van de afspraken nog geen effect zal hebben. De offertes zijn reeds ingediend met daarbij de jaarinformatie, die betrekking heeft op 2007. De grootste impact zal de verslechterde solvabiliteitspositie kunnen hebben op de contractering 2010, wanneer de slechte cijfers over 2008 worden meegewogen.

De risico's zijn opgenomen in risicoparagraaf bij de begroting 2009. Voor eventuele effecten op tariefstelling in verband met certificering geldt de stand per 1 december 2008. Voor 2009 is derhalve nog geen korting op de tarieven te verwachten. In 2010 kan dat mogelijk wel het geval zijn. Dat is afhankelijk van de continuering van het kwaliteitscertificaat. De audit daarvan vindt in januari/ februari plaats. Het ambitieniveau van de afgelopen jaren is te hoog gebleken en heeft teveel afgeleid van de kerntaak. Deze niet haalbare ambities moeten op basis van het Herstelplan worden bijgesteld. Dat houdt in dat alle activiteiten aantoonbaar moeten bijdragen aan het primaire proces. Dit betekent dat Philadelphia haar focus weer uitsluitend op de VGsector zal richten.

Om terug te keren naar de kerntaak worden in het Herstelplan de volgende maatregelen getroffen:

1. Alle activiteiten op het gebied van verpleging, verzorging en thuiszorg worden per 1 januari 2009 afgescheiden van Philadelphia.
2. Branchevreemde projecten, zoals Stichting Philadelphia Egbertsduin, Stichting Philadelphia Behoud Beverweert, Stichting Behoud Klooster Maastricht, Stichting Philadelphia Prins Willem-Alexander Hoeve en Stichting Philadelphia Vegetarisch Centrum zullen worden afgestoten.

5.3 Quick wins: verbeteren van de prestaties op korte termijn

Locaties

Na doorlichting zijn de volgende uitgangspunten voor de sturing vastgesteld:

- geïndiceerde zorg moet worden geleverd en verantwoord;
- 100% bezetting;
- een verhouding van directe en indirecte zorguren van 90%-10%⁴²;
- een verhouding van vaste en flexibele personele inzet van 80%-20%;
- sluitende exploitatie op huisvesting en materieel.

Daarnaast is besloten een heroriëntatie uit voeren op de tot nu toe gehanteerde model van kleinschaligheid. Bekken gaat worden wat het beste concept is om kleinschaligheid met noodzakelijkerwijs te behalen (financiële) schaalvoordelen te combineren.

Onrendabele locaties

Daar waar locaties structureel verlieslijdend zijn zullen op basis van plannen van aanpak keuzen worden gemaakt over doorexploiteren, het eventueel samenvoegen dan wel afstoten of sluiten van voorzieningen. In het hele proces wordt rekening gehouden met mogelijke frictiekosten.

Reductie opleidingskosten

De opleidingskosten worden gereduceerd tot het scholingsplan zoals vastgelegd in de CAO. Dat wil zeggen een budget per jaar en voor de uitvoering van het beleid ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling en loopbaan te loonsom per jaar.

Reductie kosten medezeggenschap

Aanpassing van de nieuw organisatiestructuur brengt ook een verandering van de medezeggenschapsstructuur met zich mee.

- Conform de CAO zal Philadelphia slechts 1 uur kwalitatieve ambtelijke ondersteuning per ondernemingsraadzetel per week ter beschikking stellen. Voor reiskosten wordt per lid van de ondernemingsraad per jaar een bedrag ter beschikking gesteld. Voor overige faciliteiten stelt Philadelphia beschikbaar. Wat betreft de ondernemingsraad zal het in totaal gaan om een bedrag van. Een en ander is overigens ruimer dan de CAO voorschrijft.
- Voor de Cliëntenraad en de Participatieraad zal jaarlijks een vast budget ter beschikking worden gesteld van circa. De totale kosten op het gebied van medezeggenschap bedragen daarmee circa waarbij de ambtelijke ondersteuning van alle medezeggenschapsorganen reeds in de formatie is opgenomen. Een en ander zal een reductie van opleveren.
- Overleg met OR over beëindiging van de eigen regeling reiskostenvergoeding dienstkilometers. Afhankelijk van de uitkomsten van het overleg met de ondernemingsraad levert dit een maximale reductie op van

Reductie materiële en overige kosten

De materiële kosten zullen worden teruggebracht. Concreet gaat het om de volgende zaken.

- Leasekosten
- ICT kosten (werkplek) / PDA / mobiel / afschrijving
- Besparing servicekosten kantoren (schoonmaak, energie e.d.)

Overdracht vastgoedprojecten

Bekken wordt of het gehele vastgoed van Philadelphia ondergebracht kan worden in Woonzorg Nederland. Deze overdracht/verkoop vindt plaats onder voorwaarde dat de toekomstige huur maximaal gelijk zal zijn aan de huidige afschrijvings- en financieringslasten van dit vastgoed. De hierop rustende financieringen zullen dan eveneens afgelost of overgedragen worden. Deze analyse zal begin 2009 gereed zijn.

⁴² Hierin is een reductie van 6% op zorguren verdisconteerd.

5.4 Transitie naar eindmodel

Vanaf 1 januari 2009 zal op basis van het huidige rayonmodel een transitieproces in gang worden gezet om de landelijke organisatieonderdelen en de rayons af te slanken en de organisatie voor te bereiden op het eindmodel. Omdat de verwachting is dat directe invoering van het eindmodel in de huidige kwetsbare situatie een te groot afbreukrisico oplevert, zal vanaf 1 januari 2009 tot en met 1 januari 2010 onderstaand transitieproces gelden. De invoering van het regiomodel met grotere regio's zal worden geëvalueerd op effectiviteit zowel bedrijfseconomische als zorginhoudelijke sturing.

transitiefase

Het aantal rayons wordt van vijf teruggebracht naar drie. Het aantal regio's zal van 26 naar 18 worden teruggebracht. Rayons worden ingericht op kerntaken, control, projectleiding en zorgcontractering. Functies op het gebied van marketing, communicatie, kwaliteit en Uitzendgilde verdwijnen. Modelmatig ziet een en ander als volgt eruit:

Fout! Objecten kunnen niet worden gemaakt door veldcodes te bewerken.

Opzet transitiefase

Het huidige percentage totale overhead binnen Philadelphia is te hoog. Overhead dient in dit geval te worden gesplitst in een bedrijfseconomisch en een zorginhoudelijk gedeelte. Zorginhoudelijke overhead bestaat uit cliëntgebonden activiteiten, te weten gedragsdeskundigen, therapeuten en cliëntadviseurs. Om de kwaliteit van het primaire proces te waarborgen is hier niet in gesneden. De organisatieopzet in fase 1 ziet er als volgt uit. Hierin is reeds meegenomen de integratie van een groot deel van de vastgoedorganisatie van Philadelphia in de Espria-partner Woonzorg Nederland.

- Ondersteuningscentrum
- Bedrijfsvoering
- Vastgoed
- Rayons
- Regio's

Op hoofdlijnen ziet de geografisch de nieuwe indeling er als volgt uit. De afbeelding links geeft de drie rayons weer. De afbeelding rechts de 18 regio's.

Stichting Philadelphia Zorg - Fase 1

Stichting Philadelphia Zorg - Fase 1



5.5 Opzet eindmodel

De rayons verdwijnen. Het aantal regio's wordt teruggebracht van 18 naar 12. De functies uit de rayons worden een op een naar deze regio's verplaatst. Het definitieve aantal regio's zal uiteindelijk afhangen van de indeling binnen Espria. Een detaillering van functies is opgenomen in de tabel op de volgende pagina.

De opbouw van het ondersteuningscentrum, de bedrijfsvoering en vastgoed is hetzelfde in het eindmodel. Het aantal regio's en de geografische indeling hangt af van de definitieve keuze die binnen Espria wordt gemaakt met betrekking tot de regiovorming. Op dit moment wordt er van

twaalf regio's uitgegaan. Organisatorisch zullen degenen die in het transitie-model werkzaam zijn binnen de rayonstaf worden toebedeeld aan de twaalf decentrale regio's. In dit model wordt de functie van regiodirecteur geïntroduceerd. Dit is een verzwaring van de huidige functie van regiomanager. In de tussentijd zal hiermee bij eventuele werving en selectie rekening worden gehouden. De twaalf regio's worden als volgt opgebouwd:

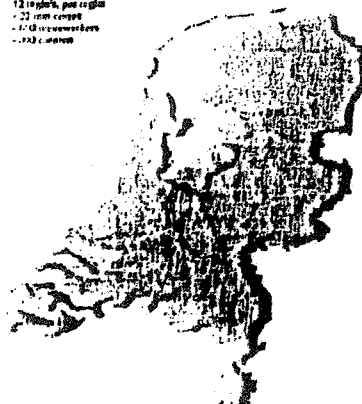
- Regio's 44,5 (x12 = 534)

Versnelling synergievoordelen Espria

Met de start van het transitie-model wordt tevens ingezet op een versnelling van de synergievoordelen die Espria biedt. Een aantal onderdelen van de bedrijfsvoering van Philadelphia zullen worden geïntegreerd in de op te bouwen shared service centra van Espria. Dit zal op termijn een verder kostenbesparing moeten opleveren ten aanzien van de bedrijfseconomische overhead.

Stichting Philadelphia Zorg - Fase 2

12 regio's, per regio
- 22 regio's
- 12 regio's
- 12 regio's



College sanering zorginstellingen
Onderzoek bij stichting Philadelphia Zorg

Terug naar de kernactiviteiten

In de structuur van Philadelphia komt per 1 januari 2009 verandering. KVV, inclusief Hds en Sjaloom Zorg gaan defuseren; daarnaast is in het herstelplan gekozen voor het afstoten van niet-kern taken. Deze laatste groep van stichtingen hangt formeel nog onder de Stichting Philadelphia Zorg. Om aansluiting te houden met het Herstelplan, zonder het oog te verliezen op de stichtingen die nu nog tot Philadelphia behoren is hierna onderscheid gemaakt naar: Stichting Philadelphia Zorg (kerntaken) waarin opgenomen:

- Stichting Philadelphia Zorg
- Stichting Philadelphia Informatisering, Ontwikkeling en Research (SPOKA)
- Stichting Philadelphia Horeca en Recreatie
- Stichting Philadelphia Arbeidsintegratie en Uitzendgilde
- Stichting Philadelphia Consultants

In de niet-kerntaken van Philadelphia zijn opgenomen:

- Stichting Philadelphia Behoud Klooster Maastricht (kent geen exploitatie)
- Stichting Philadelphia Vegetarisch Centrum
- Stichting Philadelphia Egbertsduin Schiermonnikoog (doorlopende afschrijvingen, verder geen exploitatie vanaf 1 januari a.s.)
- Stichting Philadelphia Vegetarisch Zorgcentrum Felixoord
- Stichting Mill Hill Rustenden
- Stichting Philadelphia Prins Willem Alexander Hoeve (kosten beheerdersechtpaar)

Er is vanuit gegaan dat onderstaande stichtingen per 1 januari 2009 zullen zijn verkocht/overgedragen. Deze zijn derhalve niet in de cijfers opgenomen

- Stichting tot Behoud Beverweert
- Stichting Kruiswerk West-Valuwe (KVV). Deze is geen onderdeel van het herstelplan. De kosten van defuseren worden ten laste van 2008 gebracht, waardoor KVV niet meer voor komt in de boeken van Philadelphia in 2009.^{43 44}

Adviezen

De organisatorische wijzigingen bevinden zich thans nog in het adviestraject. De ondernemingsraad heeft bij het afsluiten van ons rapport nog geen officieel advies uitgebracht. Er is ons door de ondernemingsraad van Philadelphia wel het volgende bericht:

"De Ondernemingsraad adviseert geen tussenfase te hanteren. De onzekerheid die dit met zich meebrengt zal een negatief effect hebben op de verantwoordelijken die de tweede fase moet voorbereiden en weten dat er dan mogelijk geen plaats voor hen is in het eindmodel.

Met als uitgangspunt het realiseren van verbinding tussen de verschillende organisatielagen hanteert de Ondernemingsraad als kengetal voor de inrichting van de regio's het aantal van medewerkers. Met meer medewerkers zal de verbinding tussen de regio en de locaties en de verantwoordelijke managers opgerekt worden en inhoudelijk anders worden. Hierdoor ontstaat de neiging een extra tussenlaag in de vorm van plaatsvervangende regiomanagers in het leven te roepen. Philadelphia heeft bij de opzet en voorbereiding van de Blauwdruk voor Organisatie 2008 dit onderzocht en geconcludeerd, dat dit een nadelig effect heeft op aansturing en de kwaliteit van de zorg. Het aantal van medewerkers is gebaseerd op de tot nu toe opgedane ervaringen met het regiomodel. Ook het onderzoek dat is gedaan in het kader van Organisatie 2008 is hierin meegenomen.

Bij het huidige medewerkeraantal is de uitkomst dat de Ondernemingsraad adviseert te komen tot 18 regio's. Dit levert een besparing op ten opzichte van de huidige situatie van 7 regio's. Voordeel is dat de continuïteit beter gegarandeerd is, door de hantering van grotere kengetallen voor de regio.

⁴³ Concept-actielijst Bestuursraad Stichting Philadelphia Zorg d.d. 4 november 2008

⁴⁴ Raad van Bestuur/besluitelijst 12, bestuursvergadering 22 april 2008/1-7-2008. Reeds eerder in het jaar was afgezien van een fusie tussen KVV/Philadelphia en de Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland (STMG) binnen Philadelphia verband.

De Ondernemingsraad overweegt te adviseren het aantal rayons terug te brengen van 5 naar 3. Dit levert een besparing op van 2 rayons.

Ook hier hanteert de Ondernemingsraad het uitgangspunt van de verbinding tussen de verschillende organisatielagen.

Door het aantal terug te brengen van 5 naar 3 rayons, kan daar een professionaliseringsslag worden gemaakt, wat de continuïteit en kwaliteit van de ondersteuning van de rayons ten goede komt. In de rayons worden de verantwoordelijkheid en bijbehorende bevoegdheden neergelegd waardoor zij kunnen functioneren als Resultaat Verantwoordelijke Eenheden.

Het Hoofdkantoor zal qua omvang terug moeten worden gebracht en nog uitsluitend dienstbaar zijn aan de rayons, op basis van wat de rayondirecteuren aandragen in de directieraad. Deze directieraad heeft een algemeen directeur die verantwoordelijk is voor de verbinding van Philadelphia intern en extern"

Inmiddels zijn partijen die betrokken zijn bij het adviestraject voor de organisatorische veranderingen alsmede diverse andere instanties binnen Philadelphia van mening dat er beter meteen kan worden geopteerd voor een eindmodel, zonder rekening te houden met de transitiefase. Dit heeft ook de voorkeur van rapporteurs, op voorwaarde dat in plaats van 12 regio's wordt gekozen voor 18. Bij het verdwijnen van de rayons zal het accent bij de regiokantoren sterk de beheersmatige-, financiële- en managementtaken komen te liggen, terwijl het juist van belang is dat de zorginhoudelijke aspecten de maximale aandacht van het regiokantoor blijven houden.

De financiële continuïteit van de stichting Philadelphia Zorg is in de huidige situatie buitengewoon zwaar. Het verwachte (enkelvoudig) eigen vermogen eind 2008 neemt af

De solvabiliteitspositie is tot nihil gedaald. Feitelijk is daarmee de situatie bereikt dat Philadelphia bij de NZa moet verzoeken om balanssteun, omdat ondermeer de banken - zo zij daar überhaupt nog toe bereid zijn - Philadelphia al lang niet meer op normale bancaire normen financierbaar zullen achten. Om hiervoor vermelde redenen moet er ten aanzien van het Herstelplan per direct worden doorgepakkt. Het nieuwe bestuur moet bij de uitvoering vooral snelheid maken. Daarbij is strakke planning en sturing een must. Het kan niet genoeg worden herhaald: de sense of urgency gedooft geen uitstel van handelen.

Het Herstelplan voorziet in de grote behoefte en noodzaak om orde op zaken te stellen. Daarmee wordt de turn around door de nieuwe Bestuursraad ingezet. Vooral de keuzen die worden gemaakt zijn duidelijk, helder en niet vatbaar voor discussie: terug naar de echte kernactiviteiten, dat wil zeggen 'de VGcliënt centraal' en alle niet kernactiviteiten afstoten. Dat laatste geldt zowel voor de thuiszorg, verzorging- en verplegingactiviteiten, als ook voor de meer stafmatige activiteiten van het hoofdkantoor en het bijzonder onroerend goed. Het streven naar verplating van de organisatie en korte lijnen is leidend in het Herstelplan. De reorganisatie van 2007/2008 wordt daarmee zeker ten dele teruggedraaid, zij het dat de keuzen van de weg waarlangs zich lenen voor discussie (in twee keer of direct naar het eindplan?). Ook de keuze van het aantal 12 regiokantoren roept de vraag op of dat niet te weinig is. Het Herstelplan is voortvarend van aanpak. De keus om alle financiële problemen inclusief frictiekosten () in één keer in 2008 te nemen demonstreert dat. De overdracht van zoveel onroerend goed op zo korte termijn is een voordeel van de combinatie met Woonzorg Nederland. Daarmee komt liquiditeit vrij om het financiële dal te overbruggen.

6 GOVERNANCE / VERGOEDINGEN BESTUURDERS

6.1 Governance binnen Philadelphia

Bij een beoordeling van de governance op het niveau van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen binnen Philadelphia hebben wij ons gebaseerd op onder meer de notulen en vergaderstukken van de vergaderingen van deze beide organen en op gesprekken met betrokkenen binnen en buiten deze organen. Anders dan bij andere organisaties in de zorg hanteert Philadelphia sinds een aantal jaren de term Raad van Commissarissen in plaats van de gangbare term Raad van Toezicht. Anders dan de naam suggereert is er echter geen sprake van een verschil in bevoegdheden met een raad van toezicht bij een zorginstelling.

6.2 Personeel

Bij Philadelphia is er sprake van een Raad van Bestuur die tot aan 8 april 2008 bestaat uit vier personen: twee statutair bestuurders (de heren Brink en Kralt) en twee titulair bestuurders (de heren De Jong en Blij)

Vanaf 8 april 2008 zijn de heren Brink, Kralt en De Jong toegetreden tot Espria. De heren Brink en Kralt als bestuurder en de heer De Jong als stafmedewerker, belast met het Centrum voor Zingeving, Ethiek en Innovatie.

De heer Brink is tweede vice-voorzitter van Espria en bestuurder bij Philadelphia, de heer Blij is directeur en samen geven zij leiding aan Philadelphia als organisatie.

Bij de Raad van Commissarissen gaan drie leden van de Raad van Commissarissen van Philadelphia rechtstreeks over naar de nieuwe Raad van Commissarissen van Espria te weten de heer mr. drs. L.C. Brinkman die ook binnen deze raad de voorzittersfunctie krijgt, de heer drs. J.M.M. Megens en mevrouw prof. dr. I.A. van Berckelaer-Onnes.

Indirect neemt ook de heer drs. H. Borstlap vanuit de Raad van Commissarissen van Philadelphia zitting in de nieuwe raad. Officieel doet hij dat vanuit het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen van Woonzorg Nederland, maar tot vlak voor de daadwerkelijke fusiedatum was hij nog lid van de Raad van Commissarissen van Philadelphia. Met het oog op de definitieve besluitvorming had hij zijn zetel bij Philadelphia ter beschikking gesteld om geen onduidelijkheid te scheppen bij de besluitvorming.

6.3 Wijze van opereren

Bij het onderzoek vielen de volgende zaken op:

1. Veel aandacht voor een strategie gericht op groei als organisatie, zowel bij de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen.
2. Veel aandacht voor de fusieontwikkelingen die tot Espria hebben geleid, zowel bij de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen.
3. Veel aandacht voor de reorganisatie.
4. Van twee statutair bestuurders gaat veel aandacht uit naar de bijzondere projecten zoals Egbertsduin, het klooster in Maastricht en het kasteel Beverweert. De aanpak van deze projecten wordt ondanks groot afbreukrisico niet in de organisatie verankerd.
5. Weinig aandacht voor de gewone exploitatie(cijfers).¹⁵
6. De Raad van Commissarissen neemt haar statutaire taak van het goedkeuren van verkrijgen, vervreemden en bezwaren van registergoederen (uiterst) licht op.
7. Risicomanagement is geen belangrijk onderwerp.

¹⁵ De vakbonden hebben overigens ten aanzien van de zittende commissarissen van Espria die in het verleden bij Philadelphia commissaris waren hun vertrek geëist vanwege onvoldoende toezichthouden op de Raad van Bestuur. Zij zijn van opvatting dat de thans ontstane schade voorkomen had kunnen worden door beter toezicht te houden.

Ad 1

Beide organen zijn nadrukkelijk bezig met de ontwikkeling van een groeimodel voor de organisatie. Er is sprake van een beleidsinhoudelijke argument voor de vele fusies bij de besluitvorming, maar in de praktijk wordt er geen aandacht besteed aan het kunnen incasseren van de voordelen. Er is eerder sprake van een vorm van inhoudelijk/bestuurlijke verwaarlozing. De gang van zaken bij KWV is daar een duur voorbeeld van. Er is sprake van een grote stroom aan nieuwe initiatieven zonder onderbouwing van de mogelijke risico's

Ad 2

Naast de 'kleine' fusiebewegingen onder a is er de grote fusiebeweging om tezamen met Evean en Woonzorg Nederland te komen tot wat uiteindelijk Espria gaat heten. Dat laatste traject vraagt zowel van de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen veel aandacht en tijd. De aandacht voor Philadelphia richt zich op het niet moeten bijdragen aan verlies van anderen (sic), de politieke bezwaren en niet op de laatste plaats het vraagstuk van (behoud van) identiteit.

Ad 3

De reorganisatie vraagt veel aandacht; niet in de laatste plaats omdat de financiële doorrekening en de actuele financiële situatie daar aanleiding toe geven. Dan nog moet worden vastgesteld dat de onderbouwing van de inkomstenkant boterzacht is met opbrengsten uit vermindering ziekteverzuim en besparing vanuit een betere roosterplanning.

Ad 4

De bijzondere projecten die niet door de gewone organisatie (kunnen) worden verzorgd vragen zeer veel tijd en aandacht van de statutaire bestuurders. Soms, zoals bij Egbertsduin of de horecavoorziening in het klooster in Maastricht schiet eenvoudig weg de kennis te kort om in zo'n branchevreemde activiteit als de horeca succesvol te kunnen zijn. Dit nog los van de risico's van een zeer fraudegevoelige sector als de horeca. In andere gevallen zoals het kasteel Beverweert en het klooster in Maastricht gaat het om restauratietrajecten met subsidies, die een intensieve begeleiding behoeven. Hierbij is niet zozeer een punt van kritiek dat de subsidies niet worden binnengehaald, maar wel dat zoiets onevenredig veel tijd van de verantwoordelijke vraagt.

Ad 5

In hoofdstuk 4 is reeds aandacht besteed aan het verloop van de jarenlang bestaande verliesgevende activiteiten, respectievelijk verliesgevende zorgkantoorregio's. Wij hebben daar in vervolg op opmerkingen van de auditcommissie geen beleid noch controle op dat beleid gevonden. Er was teveel een houding dat de groei (elders) dit soort problemen wel weer zou opvangen. De problemen zoals die 'plotseling' ultimo 2007 bij KWV bleken te bestaan waren geheel aan de aandacht van bestuur en management ontsnapt. *

Ad 6

Conform artikel 13 lid 5a van de statuten van Philadelphia is het verkrijgen, vervreemden en bezwaren van registergoederen onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen, voor zover die niet de goedkeuring van het ministerie van VWS of een ander orgaan zoals het College sanering zorginstellingen behoeft. De wijze waarop de Raad van Bestuur de Raad van Commissarissen inlicht is redelijk summier met een kwalitatieve beschrijving en enkele (verwachte) cijfers. Investerings in onroerend goed in eigendom als in gehuurde panden worden in de vergadering Raad van Bestuur gekeurd. Eenzelfde gedragslijn is aan de orde bij de Raad van Commissarissen. In de Raad van Commissarissen wordt wel een verschil gemaakt tussen investeringen in eigendommen hoger dan € 1 miljoen en investeringen lager van € 1 miljoen. De ratio hiervan is niet duidelijk. In de Raad van Commissarissen komen geen investeringen in gehuurd vastgoed aan de orde.

Niet duidelijk is of door de Raad van Bestuur via deze systematiek alle investeringen in eigen en gehuurd vastgoed de afgelopen jaren zijn gekeurd. De opgevoerde investeringen worden niet allemaal met een exact investeringsbedrag ter keuring voorgelegd; ook wordt volstaan met het noemen van geraamde bedragen, verwachtingen etc. Dat blijkt voor de Raad van Commissarissen geen reden om genoemde investeringenvoorstellen niet goed te keuren. Bij gereedkomen worden de goedgekeurde investeringen niet vergeleken met de daadwerkelijk geïnvesteerde bedragen.

Verschillen tussen de werkelijk geïnvesteerde bedragen en de door de Raad van Bestuur en/of Raad van Commissarissen goedgekeurde bedragen worden niet gerapporteerd.

Alleen in het geval van het aanvaarden van een erfenis is een taxatierapport van het betrokken pand aangetroffen als bijlage bij de stukken. Een dergelijke handelswijze is risicovol door onder meer het ontbreken van overzicht over de gehele stroom nieuwe projecten en laat veel ruimte voor frauduleuze handelingen. Van dat laatste is overigens niets gebleken.

Ad 7

Een risicobeleid ontbreekt. Weliswaar wordt er een risicoparagraaf in het jaardocument opgenomen maar een daadwerkelijk beleid ontbreekt. Zo worden mogelijk leegstand of mislukkingen niet in beeld gebracht. Het doormodderen met Egbertsduin is daarvan een illustratie, evenals het na een jaar na gereedkomen moeten sluiten van de nieuwe voorziening in Winterswijk. Een ander voorbeeld van risicovol gedrag is het beleid om voor eigen rekening te investeren in gehuurde panden, hetgeen niet is vastgelegd door de Raad van Bestuur noch goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Op grond van vermeld beleid investeerde Philadelphia in onroerend goed van derden (i.c. in gehuurde panden). Dat door dit beleid verschillen ontstaan tussen de contractueel vastgelegde huurperiode en de afschrijvingstermijn van de investering wordt nergens als bezwaar genoemd, terwijl het veruit de voorkeur verdient om de investering voor rekening van de verhuurder te laten komen en deze vervolgens te laten verdisconteren in een (huurprijs)aanpassing van het huurcontract. De systematiek om de investering in gehuurde panden voor eigen rekening te nemen heeft ook consequenties voor de financieringscapaciteit van Philadelphia. Gegeven de precare liquiditeitspositie van de instelling en de kritische houding van de banken en het Waarborgfonds, gegeven het ontbreken van een directe claim op het onroerend goed, niet bereid om investeringen door Philadelphia in vastgoed van derden te financieren. Bij een portefeuille van meer dan 7 levert dat een substantieel financierings- en daarmee liquiditeitsprobleem op

Beverweert als voorbeeld verwerving onroerend goed

Op 18 april 2006 heeft het bestuur van de stichting Philadelphia Vegetarisch Centrum besloten tot aankoop en verwerving. Een formele melding daarvan of een verzoek daarna tot goedkeuring is in de notulen van de Raad van Commissarissen na deze datum niet terug te vinden. In 2005 is door de Raad van Bestuur Philadelphia goedkeuring aan de Raad van Commissarissen van Philadelphia gevraagd. Op 2 juni 2005 gaat de Raad van Commissarissen van Philadelphia onder een aantal voorwaarden akkoord. (Een melding dat aan de voorwaarden is voldaan is niet terug te vinden in de latere notulen.) De Raad van Toezicht van Philadelphia Vegetarisch Centrum was positief, maar wilde wel een nadere uitwerking van de plannen hebben. In 2006 vindt de werkelijke verwerving plaats. Op 22 september wordt er mondeling mededelingen gedaan over de voortgang, waarmee de Raad van Commissarissen akkoord gaat met verdere stappen. (Welke die stappen zijn staat niet vermeld). Er wordt nog wel in de januarivergadering 2007 melding gemaakt van het verkrijgen van een eerste restauratiesubsidie ter grootte van _____ en de hoop op een subsidie van _____ van de totale kosten (_____ t.o.v. een investering van _____)

Tevens is er sprake van een garantiestelling door de stichting Vrienden van het Vegetarisch Centrum voor de resterende _____ van de eerste investering. (Het desbetreffende bericht aan de Raad van Commissarissen bevat echter nog tal van onduidelijkheden en een verkeerde berekening. Volgens de notulen van 25 januari is dit echter zonder op of aanmerkingen gepasseerd.) De Raad van Commissarissen vergadert op 13 september 2007 in het kasteel Beverweert.

Uiteindelijk gaat het gehele proces over een project waarvan investeringbegroting de uitgaat van ruim _____ naar de Raad van Commissarissen bemoeit zich er als raad nauwelijks mee. Het mondeling laten inlichten buiten de vergaderstukken om (zoals op 22 september 2006) is geen toonbeeld van goed en accuraat toezicht. Notulen of besluiten van de Raad van Toezicht van Philadelphia Vegetarisch Centrum zijn niet voorhanden, overeenkomsten met projectontwikkelaar(s) komen niet op de agenda en de eigen organisatie klaagt in toenemende mate over vriendjespolitiek, respectievelijk gunning aan mensen vanuit het eigen netwerk van de Raad van Bestuur. In zo'n klimaat mag je van de Raad van Toezicht scherper toezicht en op zijn minst moeilijke vragen verwacht. Uit de notulen van de Raad van Commissarissen blijkt er niets van dit al.

6.4 Remuneratie

Op 1 maart 2006 is de Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WOPT) ingegaan. In deze wet worden naast de eisen die de Regeling Jaarverslaggeving Zorginstellingen kent, aanvullende verantwoordingsverplichtingen opgelegd aan publiekrechtelijke organisaties en private organisaties die voor hun exploitatie afhankelijk zijn van collectieve middelen. De WOPT is dus ook van toepassing op de zorgsector. De WOPT eist transparantie (verantwoording) voor iedereen die in loondienst is bij de organisatie die méér verdient dan het gemiddelde inkomen van een minister, ongeacht zijn functie. Het WOPT-regime vraagt, naast vermelding in het jaardocument, ook een motivering.

Totaal bruto inkomen en vergelijking honorering gebaseerd op basis van de WOPT norm, jaren 2005 tot en met 2008

	2005		2006		2007		2008	
	Totaal bruto inkomen	WOPT grens 158.000 Inkomen volgens WOPT norm	Totaal bruto inkomen	WOPT grens 171.000 Inkomen volgens WOPT norm	Totaal bruto inkomen	WOPT grens 169.000 Inkomen volgens WOPT norm	Totaal bruto inkomen	WOPT grens Inkomen volgens WOPT norm
F. Brink (1)	282.857 (5)	286.416	284.686	311.144	274.189	299.460	252.255	297.491
Drs. T.P.G. Kraft, (2)	280.997 (5)	314.046	266.428	292.866	259.510	284.781	259.510	285.196
Drs. C. de Jong (3)	181.362 (6)	203.742	182.320	200.403	182.841	200.847	183.773	201.746
Mr. J.C. Bijl (4)			89.442	98.471	174.655	191.879	192.658	210.824

(1) voorzitter Raad van Bestuur, statutair bestuurder, honorering op basis van huidige NVZD regeling.

(2) lid Raad van Bestuur, statutair bestuurder, honorering op basis van huidige NVZD regeling.

(3) lid Raad van Bestuur, functioneel bestuurder, in dienst per 1 juli 2006, honorering op basis van oude NVZD regeling

(4) lid Raad van Bestuur, functioneel bestuurder, honorering op basis van oude NVZD regeling

(5) inclusief bonus van € 20.833.

(6) inclusief bonus van € 10.416

Afwijkingen ter zake van de honorering van de leden Raad van Bestuur van de Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden van de NVZD

De Raad van Commissarissen is bij de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden voor de vier bestuurders op voorstel van de remuneratiecommissie in een aantal gevallen afgeweken van de richtlijnen van de NVZD. Het betreft de volgende punten.

- Op 2 juni 2006 is door de Raad van Commissarissen op voorstel van de remuneratiecommissie besloten dat Philadelphia de statutaire bestuurders (heren Brink en Kraft) honoreert op basis van de huidige NVZD regeling. De heer Bijl wordt ook gehonoreerd op basis van de huidige NVZD regeling. De heer De Jong wordt gehonoreerd conform de oude NVZD regeling. Niet duidelijk is waarom dit verschil aan de orde is.
- Op 2 juni 2006 is door de Raad van Commissarissen op voorstel van de remuneratiecommissie besloten een hogere inschaling voor de statutaire bestuurders van Philadelphia goed te keuren. De argumentatie is de volgende:
*'De remuneratiecommissie is van mening dat [van] de 3 differentiërende factoren (exploitatie/omzet [50%], totaal aantal personeelsleden – fte's [30%], kernactiviteiten en producten van de instelling [20%]) niet zorgen voor de juiste weging van de functie. Exploitatie/omzet en totaal aantal personeelsleden (fte's) liggen in elkaars verlengde. Hoe groter de exploitatie hoe meer personeelsleden er in dienst zijn. Het aantal personeelsleden van bijvoorbeeld een ziekenhuis is niet vergelijkbaar met het aantal personeelsleden in een instelling dat zorg verleent aan mensen met bijvoorbeeld een verstandelijke handicap. Het werk in een ziekenhuis wordt veel meer gedaan door toepassing van techniek waardoor er in verhouding minder personeel is.'*¹⁵

¹⁵ Uitgangspunten Arbeidsvoorwaarden Nieuwe Raad van Bestuur, pagina's 2, 5-7, Notulen Raad van Commissarissen (Munspeet, 2 juni 2006), pagina's 7-8.

Toepassing van deze afwijkingen leidt ertoe dat de heer Brink tegen de richtlijnen van de NVZD één schaal te hoog is ingeschaald (zie punt 3) en de heer Kraai twee schalen (zie punt 4).

3. Op 2 juni 2006 is door de Raad van Commissarissen op voorstel van de remuneratiecommissie besloten dat op de voorzitter van de Raad van Bestuur, vanwege de meerhoofdige Raad van Bestuur in tegenstelling tot het door de NVZD geadviseerde percentage van 87% op basis van het percentage 100% van de NVZD schalen (is het percentage bij een eenhoofdige Raad van Bestuur) zal worden betaald.⁴⁷
4. Op 2 juni 2006 is door de Raad van Commissarissen op voorstel van de remuneratiecommissie besloten dat de vicevoorzitter 85% zou worden beloond i.p.v. de gebruikelijk 80%. In de praktijk blijken de beide leden van de Raad van Bestuur echter dezelfde beloning te ontvangen.⁴⁸ Het gevolg voor het statutaire lid van de Raad van Bestuur (de heer Kraai) is dat deze op basis van 100% van de hoogste NVZD schaal wordt gehonoreerd.
5. *'Nevenfuncties die niet functiegerelateerde zijn'*
Een bijzondere regeling betreft de inkomsten uit 'nevenfuncties die niet functiegerelateerde zijn'. De regel houdt in dat het honorarium van nevenfuncties ten goede komt aan Philadelphia. Vervolgens geldt voor wat betreft het honorarium van de eerste functie dat dat voor 100% als extra loon wordt uitbetaald aan het lid van de Raad van Bestuur. Vervolgens geldt voor wat betreft het honorarium van de tweede functie dat 50% ten gunste komt van het lid van de Raad van Bestuur en 50% ten gunste van Philadelphia. Ook dit wordt via de salarisadministratie vergoed.⁴⁹

Omdat door de Raad van Commissarissen van Espria is besloten dat alle bestuurders en voormalig bestuurders tot 2010 juridisch in dienst blijven van de rechtspersoon waar zij vóór de fusie werkzaam zijn, blijft de honorering met alle daaraan verbonden rechten, conform die van vóór de fusie.

F. Brink

- De heer Brink is als voorzitter van de tweehoofdige statutaire Raad van Bestuur (de Raad van Bestuur van Philadelphia bestond uit twee statutaire bestuurders en twee functionele bestuurders) gehonoreerd conform de hoogste NVZD-schaal. Dat wil zeggen op basis van het maximum van schaal O, zijnde het bedrag van € 220.659. Bij juiste hantering van het NVZD-puntensysteem komt de functie van voorzitter van het tweehoofdige statutaire bestuur van Philadelphia eind 2007/begin 2008 uit op schaal N. Het maximum van schaal N is € 213.228 (zie ook: voorgaande punten 1, 2 en 3)
- Daarnaast is/was de heer Brink lid van commissies, besturen en raden van commissarissen, welke niet gerelateerd zijn aan de functie van bestuurder van Philadelphia. De gelden die Philadelphia voor desbetreffende activiteiten ontving werden geheel en gedeeltelijk aan de heer Brink als loon uitbetaald (zie ook: voorgaand punt 5).

De functie 'lid van de ledenraad van PGGM' wordt door de remuneratiecommissie opgevat als niet uit de functie voortvloeiende nevenactiviteit. Volgens onderzoekers is dat een conclusie die voor discussie vatbaar is.

Zou de heer Brink in de functie van lid van het meerhoofdige statutaire Raad van Bestuur van Espria zijn gehonoreerd dan zou de honorering bij juiste hantering van het NVZD-puntensysteem eind 2007/begin 2008 uit zijn gekomen in schaal N. Het maximum schaal N is € 213.228.

⁴⁷ *Uitgangspunten Arbeidsvoorwaarden Nieuwe Raad van Bestuur, pagina 7, Notulen Raad van Commissarissen (Nunspeet, 2 juni 2006), pagina's 7-8.*

⁴⁸ *Uitgangspunten Arbeidsvoorwaarden Nieuwe Raad van Bestuur, pagina 2, Notulen Raad van Commissarissen (Nunspeet, 2 juni 2006), pagina's 7-8.*

⁴⁹ *Uitgangspunten Arbeidsvoorwaarden Nieuwe Raad van Bestuur, pagina 4, Notulen Raad van Commissarissen (Nunspeet, 2 juni 2006), pagina's 7-8.*

Drs. T.P.G. Kralt

- Drs. T.P.G. Kralt is als lid van de tweehoofdige statutaire Raad van Bestuur (de Raad van Bestuur van Philadelphia bestond uit twee statutaire bestuurders en twee functionele bestuurders) gehonoreerd conform de hoogste NVZD-schaal, dat wil zeggen op basis van het maximum van schaal O, zijnde het bedrag van € 220.659. Bij juiste hantering van het NVZD-puntensysteem komt de functie van lid van het tweehoofdige statutaire bestuur van Philadelphia eind 2007/begin 2008 uit op schaal M. Het maximum van schaal N is € 200.462 (zie ook: voorgaande punten 1, 2, 3, en 4).
- Daarnaast is/was de heer Kralt lid van commissies en besturen, welke gerelateerd zijn aan de functie van bestuurder van Philadelphia. De gelden die Philadelphia voor desbetreffende activiteiten ontving, werden geheel of gedeeltelijk aan de heer Kralt loon uitbetaald (zie: voorgaand punt 5).

De functie van lid van de Raad van Toezicht van het CIZ wordt door de remuneratiecommissie opgevat als niet uit de functie voortvloeiende nevenactiviteit. Volgens ons is dat een conclusie die voor discussie vatbaar is.

Zou de heer Brink in de functie van lid van het meerhoofdige statutaire bestuur van Espria zijn gehonoreerd dan zou de honorering bij juiste hantering van het NVZD-puntensysteem eind 2007/begin 2008 uitkomen in schaal M. Het maximum schaal M is € 200.472.

Drs. C. de Jong

- De heer De Jong is als functioneel lid van de vierhoofdige Raad van Bestuur (de Raad van Bestuur van Philadelphia bestond uit twee statutaire bestuurders en twee functionele bestuurders) gehonoreerd conform schaal 8A van de oude NVZD-schalen, zijnde het bedrag van € 141.286. Voornoemd bedrag geldt voor de heer De Jong tevens als maximum, terwijl het maximum van de schaal € 173.708 + 5% eindejaarsuitkering bedraagt.

Mr. J.C. Bijl

- De heer Bijl is als functioneel lid van de vierhoofdige Raad van Bestuur (de Raad van Bestuur van Philadelphia bestond uit twee statutaire bestuurders en twee functionele bestuurders) gehonoreerd conform schaal K van de NVZD-schalen, zijnde het bedrag van € 160.480. Voornoemd bedrag geldt de heer Bijl tevens als maximum, terwijl het maximum van de schaal ook € 160.480 bedraagt.
- Daarnaast is/was de heer Bijl lid van commissies en besturen, welke gerelateerd zijn aan de functie van bestuurder van Philadelphia. De gelden die Philadelphia voor desbetreffende activiteiten ontving werden geheel of gedeeltelijk aan de heer Bijl loon uitbetaald (zie ook: voorgaand punt 5).

6.5 Onderzoek KPMG Advisory N.V. in opdracht van de twee leden van de Audit Commissie

Nader onderzoek in opdracht van de Raad van Commissarissen van Espria uitgevoerd door KPMG Forensic heeft geen onregelmatigheden aan het licht gebracht

Het optreden van de Raad van Bestuur en het toezicht van de Raad van Commissarissen wordt gekenmerkt door (zeer) veel aandacht voor groei en verbreding van de taakvelden en te weinig voor de uitvoering van de normale kerntaken en exploitatie. Er is sprake van een overvolle agenda voor het bestuur. Dat is direct het gevolg van de keuzes die er (met instemming van de Raad van Commissarissen) gemaakt zijn. De Raad van Bestuur heeft in beperkte mate tegenspel van de Raad van Commissarissen gehad. De commissarissen hadden de laatste jaren vooral de focus op het grote aankomende verband: de fusie van Philadelphia, Evean en Woonzorg Nederland. Met betrekking tot het (interne) toezicht op de gang van zaken bij instelling Philadelphia is de raad (zeer) op afstand gebleven. Indringende discussies over strategische keuzes en de wijze waarop die zouden moeten worden verwezenlijkt in relatie tot de gewone bedrijfsvoering zijn binnen en tussen beide gremia niet waargenomen.

De Raad van Bestuur is direct verantwoordelijk voor de inhoud van de keuzen die impliciet en expliciet zijn gemaakt en voor de wijze waarop die keuzes in de praktijk zijn gebracht. Zo kon ook het beeld in de organisatie ontstaan dat de leden van de Raad van Bestuur meer geïnteresseerd waren in hun 'speeltjes' dan in de gewone bedrijfsvoering. De Raad van Commissarissen heeft daarbij de kant gekozen van de Raad van Bestuur en hen veel vrijheid gegeven door als raad slechts afstandelijk en met weinig aandacht voor de inhoud en details toezicht te houden. Ook hebben zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen nagelaten de organisatie zo in te richten dat alle doelen ook op een aanvaardbaar niveau verwezenlijkt konden worden.

Met betrekking tot de beloning van de bestuurders moet worden vastgesteld dat deze naar boven afwijkt van de in de sector gebruikelijke afspraken.

De remuneratiecommissie heeft in 2006 adviezen aan de Raad van Commissarissen gegeven, die verder gingen dan de NVZD normen. Daarnaast hadden de leden van de Raad van bestuur ruime mogelijkheden om hun inkomen verder te verhogen. Deze adviezen van de remuneratiecommissie zijn één op één overgenomen door de Raad van Commissarissen.

De auditcommissie heeft het aanjagen van de bouwstroom en de activiteiten met betrekking tot de bijzondere projecten niet vanuit een optiek van financieel risico ter sprake gebracht en daarna tegengehouden. De auditcommissie heeft met betrekking tot ad hoc projecten een op het project gerichte rol gespeeld. In de meer macro beleids sfeer zijn geen stukken aangetroffen noch discussies in de notulen waargenomen waarin de integraliteit van de financiële vertaling van het beleid met alle daaraan verbonden risico's worden beschouwd.

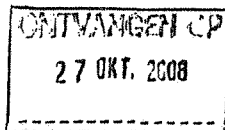
Tevens is het beleid ten aanzien van de stelselwijziging van de waarderingsgrondslagen positief geadviseerd aan de Raad van Commissarissen en zijn door de raad geroemde adviezen overgenomen. Dat voormelde keuze nadien door de Raad van Bestuur is benut om de vermogensvorming optisch te beïnvloeden is niet afgekeurd door de auditcommissie. De Raad van Commissarissen heeft op dat beleid decharge verleend met betrekking tot de achterliggende jaarrekeningen tot 2007.

BIJLAGE I

BRIEF NAMENS STAATSSECRETARIS VAN VWS

C 2137

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



VWS

Aan de voorzitter van de
College Sanering Zorginstellingen
Churchilllaan 11
3527 GV UTRECHT

Dns kenmerk
MCJU-2886804
Onderwerp
St. Philadelphia

Inlichtingen bij
D. van Huiden

Doorkiesnummer
070-340 7060
Bijlagen

Den Haag
23 OKT 2008
Uw brief

Via berichten in de Pers heb ik signalen ontvangen dat de Stichting Philadelphia te Nunspeet in financiële problemen zou verkeren. Inmiddels zijn er vanuit de Tweede Kamer vragen gesteld over deze kwestie. Op dit moment heb ik onvoldoende inzicht in deze casus.

Ik verzoek u vanuit uw deskundigheid, in overleg met de NZa, uit te zoeken wat de precieze aard en omvang is van de problematiek en mij te informeren over mogelijke oplossingen. Ik heb inmiddels met de bestuurder van de stichting vastgesteld, dat Stichting Philadelphia Zorg ook zelf een onderzoek zal doen naar de oorzaken van de problematiek. Ik verzoek u de werkzaamheden van de instelling terzake te betrekken bij uw onderzoek.

Ik verzoek u mij zo spoedig mogelijk te berichten.

De Staatssecretaris van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport,
namens deze,
de Directeur-Generaal Langdurige Zorg,

drs. M.J. Boreboom

05 434 28370
2000-01-0001-0000
0543428370
2000-01-0001-0000

Bijlage 1
2000-01-0001-0000

Correspondentieadres
Postbus 20001
2500 EA Den Haag
Telefoon: 070 340 7060
E-mail: postbus20001@vws.nl

BIJLAGE II

INTERVIEWS/GESPREKKEN

Naam	Functie
Mevr. Drs. J.A.H. van Veen Mevr. A.P.H.M. Sluismans- Bastings	Hoofdinspecteur verpleging en Chronische zorg IGZ Projectleider IGZ
Bram Troost Anton Zuure Corina Koenders Karin Krol-Simons RA Drs. L.P.J.M. Vennemann MBA	Voorzitter Raad van Bestuur Espria; lid Raad van Bestuur Philadelphia CFO Raad van Bestuur Espria Concerncontroller Espria Concerncontroller a.l. Philadelphia, Transitie manager
Drs. L.P.J.M. Vennemann MBA	Transitiemanager
Karin Krol	Concerncontroller a.l.
Jaap de Vries	Manager vastgoed
Delegatie OR	E. van Dalen, voorzitter G. Scheurwater, algemeen lid en lid commissie financiën H. van der Stege, algemeen lid en lid commissie financiën B. Dingjan, adviseur Atim M. Karman, adviseur Dubois P. Kasteleyn, adviseur Dubois
Tim van Schijndel	Directeur bedrijfsvoering
Jan Blom	Vrml. Concerncontroller en vrml. Controller/manager AZ Kruiswerk West-Veluwe
Participatieraad	Heren Roodzant en Luykx, mevrouw Hartsema
Clëntenraad	Ronald Onderwater, Jacques Persoons Netty van Barneveld, Charl Wiltink Jan Boudewijn, ondersteuner
Bram Troost	Voorzitter Raad van Bestuur Espria; lid Raad van Bestuur Philadelphia
Rob van de Beek	Vrml. Bestuurssecretaris Philadelphia
PWC	Frank van Kommer, partner Wim van Ginkel, director Frans Vestergaard, partner
Kees de Jong	Vrml. Lid Raad van Bestuur
Jules Blij	Vrml. Lid Raad van Bestuur en vrml. Directeur/bestuurder
Anton Zuure	Lid Raad van Bestuur Espria
Frits Brink	Vrml. Voorzitter Raad van Bestuur Philadelphia en vrml. 2 ^o vice-voorzitter Raad van Bestuur Espria
Theo Kraai	Vrml. Vice-voorzitter Raad van Bestuur Philadelphia en vrml. Lid Raad van Bestuur Espria
Elco Brinkman	Vrml. President-commissaris Philadelphia en president- commissaris Espria
Hans Megens	Vrml. Lid Raad van Bestuur Philadelphia en lid Raad van Bestuur Espria, tevens lid auditcommissie
Hans Borstlap	Vrml. Lid Raad van Bestuur Philadelphia en lid Raad van Bestuur Espria, tevens lid auditcommissie
Rinco de Jong	Vrml. Lid projectgroep reorganisatie 2008
Leden auditcommissie Raad van Commissarissen	Heren Borstlap en Megens

BIJLAGE III

HOE ZIET PHILADELPHIA ZICHZELF?

Kernwaarden

De kernwaarden zoals Philadelphia die ziet zijn de volgende.

- Realiseren van substantieel goede zorg, dienstverlening en huisvesting.
- Bewust omgaan met pluriformiteit in identiteit.
- Ondersteunende en stafdiensten faciliteren medewerkers in het primaire proces.
- Integere relatie medewerkers tot werk en klanten.
- Efficiënt georganiseerd ten behoeve van waarde 1.
- Financiers, partners en stakeholders werken profijtelijk met Espria.
- Zoveel mogelijk middelen verwerven voor waarde 1.

Visie en werkwijze van Philadelphia

De visie van Philadelphia is om overal waar behoefte is aan begeleiding, hulp of ondersteuning probeert Philadelphia die te realiseren. Dat gebeurt meestal op verzoek van toekomstige cliënten of hun ouders/belangenbehartigers. Uitgangspunt bij Philadelphia is zoveel mogelijk huisvesting verlenen in de directe omgeving van de cliënt en afgestemd op de individuele ondersteuningsvraag. Philadelphia biedt naast concrete zorg ook advies aan en begeleidt bij het aanvragen van de benodigde financiering van zorg of dagbesteding.

Hoe is Philadelphia aan de basis georganiseerd?

Elke cliënt wordt ondersteund door een begeleiders, aangestuurd door een locatiemanager. Een aantal locaties vormt een regio. De regio's worden aangestuurd door een managementteam. Samen met de teams van begeleiders zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoering en de kwaliteit van de zorg. De rayonteams ondersteunen de regio's met professionele en specialistische kennis, producten en diensten.

Doelgroepen

Philadelphia heeft ruim unieke cliënten (). Een groot deel van de cliënten neemt meerdere diensten af. In totaal worden maandelijks ruim diensten verleend. Het marktaandeel bedraagt van de markt in Nederland. De cliënten van Philadelphia zijn in hun leven op tal van terreinen afhankelijk van professionele ondersteuning.

Bij het leveren van haar diensten hanteert Philadelphia het door de brancheorganisatie vastgestelde Kwaliteitskader voor de Gehandicaptenzorg. Centraal uitgangspunt van het kwaliteitskader is de inspanning van de zorgaanbieders om een bijdrage aan kwaliteit van leven te leveren. Philadelphia ondersteunt, naar gelang cliëntbehoefte en beperking, bij het wonen, tijdens daginvulling en in vrije tijd. Andere doelstellingen bij het verlenen van zorg zijn het versterken van persoonlijke vaardigheden, empowerment van de cliënt, versterken van het sociale netwerk en bevorderen van participatie in de samenleving.

Rechtbank Zutphen
- 3 JUN 2009

In aanvulling op het bezwaarschrift en gelijktijdige verzoek om voorlopige voorziening van 20 maart 2009 wil ik u nog wijzen op het volgende:

1. Het niet toepassen van hoor en wederhoor:
Enkele jaren geleden is bij het College Sanering Zorginstellingen een organisatiewijziging doorgevoerd waarbij het bestuur van het CSZ werd ingeperkt en de bevoegdheden hiervan werden overgedragen aan de voorzitter CSZ - een parttime functie - en de directeur. Vanwege het niet toepassen van hoor en wederhoor en deze organisatiewijziging is de bestreden rapportage van het CSZ onvoldoende getoetst alvorens deze uitging en aan de staatssecretaris van VWS werd voorgelegd.
2. In de hierboven genoemde stukken wordt aangegeven dat de Raad van Bestuur van Espria bijzonder voortvarend gehandeld heeft.
Hierbij moet worden aangetekend dat de door ondergetekende vanaf maart 2008 gegeven waarschuwingen zoals aangegeven in het bezwaarschrift van 20 maart 2009 door de Raad van Bestuur aanvankelijk niet werden opgevolgd. Eerst in oktober 2008 werd door de Raad van Bestuur actie ondernomen. Door de moeilijkheden rond het herstelplan kan het hieruit voortvloeiende beoogde herstel eerst in het jaar 2009 worden gerealiseerd.
De in de samenvatting gepresenteerde aanvullende Inkomsten voor Philadelphia waren reeds in november/december 2008 bij de Raad van Bestuur bekend en werken structureel door in 2009.
3. De omvang van het financieel verlies van SPZ in 2008 ten opzichte van het door de Raad van Bestuur voorspelde verlies van € 24 mln. en eigen vermogen van € 0,4 mln. wordt door de jaarstukken in aanzienlijke mate kwantitatief en kwalitatief genuanceerd bepaald.

Hetzelfde geldt voor de oorzaken en samenstelling van de financiële verliezen waar het gaat om de exploitatie op het gebied van de zorg en verliezen op het gebied van de huisvesting. Duidelijk is dat de combinatie van de doorvoering van de reorganisatie 2008 SPZ, het niet invullen van de in de begroting 2008 SPZ opgenomen bezuinigingen en de verliezen bij KVV hebben zorg gedragen voor de exploitatieverliezen. Door de aanvullende Inkomsten is de exploitatie van Philadelphia in enkelvoudige zin niet verliesgevend geweest. In de jaarrekening 2008 SPZ is een groot aantal voorzieningen opgenomen na balansdatum.

In aanvulling op de in het bezwaarschrift van 20 maart 2009 opgenomen bezwaren verzoek ik u hierbij eveneens het rapport van het CSZ met voornoemde ontwikkelingen, cijfers en gegevens vanuit de Jaardocumenten 2008 en aanvullende documenten en gegevens aan te vullen en te doen wijzigen indien dit naar buiten zou worden gebracht. Daar anders op basis van verkeerde informatie - afkomstig van een rapport van een gezaghebbende overheidsinstantie als het CSZ - ten onrechte een beeld ontstaat dat niet terecht is en met een koppeling aan mijn persoon tot schade zal leiden.

Uiteraard ben ik ter zitting tot nadere beantwoording van vragen en het geven van toelichting bereid, hoogachtend,

drs. T.P.G. Kralt

