

Zienswijze Alliade  
26 juli 2016

Geachte \_\_\_\_\_ geachte \_\_\_\_\_

Hierbij geven wij u onze zienswijze op het rapport "Onderzoek naar goed bestuur binnen de zorggroep Alliade te Heerenveen" d.d. 22 juli 2016 (het "Rapport"). Ondanks het feit dat wij een andere opvatting hebben over de toepassing van de Zorgbrede Governancecode (de "Code") voor zover deze ziet op de schijn van belangenverstremgeling en wij het niet eens zijn met al uw (feitelijke) bevindingen, respecteert Alliade de uitkomst van uw onderzoek en nemen wij de in paragraaf 2 genoemde maatregelen c.q. hebben wij deze reeds genomen.

### 1. Reactie op het Rapport

Wij zijn verheugd dat u klip en klaar constateert dat van materiele belangenverstremgeling geen sprake is of is geweest. Zoals ook uit uw onderzoek blijkt heeft Alliade bij de Zorgkompas transacties gekozen voor een constructie waarbij sprake is van parallelle belangen die de kwaliteit van zorg en de kostprijs ten goede komen. Daarom was geen sprake van een belangenverstremgeling en kon volgens Alliade ook geen sprake meer zijn van de schijn van een belangenverstremgeling.

U hebt verder geconstateerd dat:

- i. Er op dit moment geen sprake is van het door Zorggroep Alliade overtreden van wettelijke vereisten of voorschriften en dat ook niet is gebleken van enige materiele belangenverstremgeling maar dat Alliade tot 1 januari 2014 de Code niet heeft nageleefd omdat de schijn van belangenverstremgeling bestond.
- ii. Vanaf 1 januari 2014 de Code niet meer van toepassing is op de twee directeuren van de Zorgkompas BV's (de "Directeuren") maar in beginsel nog steeds sprake is van de schijn van belangenverstremgeling aangezien de Directeuren in hun hoedanigheid van titulair directeur van Alliade overeenkomsten zijn aangegaan met hun privé onderneming, de Freya Groep en dat Alliade de eigen interne regels niet heeft nageleefd c.q. onvoldoende inzichtelijk heeft gemaakt of dit wel is gebeurd.

#### Vermeende niet naleving Zorgbrede Governancecode tot 1 januari 2014

De Code hanteert het principe dat elke vorm en schijn van belangenverstremgeling tussen een lid van de raad van bestuur en de zorgorganisatie wordt vermeden. Dat een bestuurder meerdere functies vervult ("twee petten") wordt niet door de Code verboden. Zo bepaalt de Code onder meer hoe moet worden omgegaan met besluitvorming rond transacties waarbij een bestuurder een tegenstrijdig belang heeft. Die bepaling zou overbodig zijn als het vervullen van meerdere potentieel tegenstrijdige functies op grond van de Code al niet toegestaan zou zijn. Alliade is altijd zeer scherp geweest op het voorkomen van enig tegenstrijdig belang en is daar gezien de constructie met de parallelle belangen ook volgens u geheel in geslaagd. Nu geen sprake was van een belangenverstremgeling heeft Alliade de Code nooit zo opgevat - en volgens haar hoeven opvatten - dat het hebben van twee petten op zichzelf al niet was toegestaan.

U vindt nu dat het enkele feit dat de Directeuren "twee-petten" hebben resulteert in de schijn van belangenverstremgeling én dat deze schijn vervolgens gelijk staat aan een niet-naleving van de Zorgbrede Governancecode. Dat komt er op neer dat u een twee-petten situatie verbiedt. Een dergelijk verbod vindt geen steun in wet- en regelgeving (hetgeen u zelf ook vaststelt in uw rapport waar u aangeeft dat "twee-petten" nog geen tegenstrijdig belang oplevert).

Hoewel schijn van belangenverstremgeling ongewenst kan zijn, resulteert het enkele bestaan van een dergelijke schijn volgens Alliade niet in niet-naleving van de Code. Want Alliade heeft geen controle over de perceptie van derden en kan daar dan ook niet voor aansprakelijk worden gehouden. Ook de Nederlandse Corporate Governance Code bevat het principe dat schijn van belangenverstremgeling moet worden vermeden. Niet voor niets stelt de Monitoring Commissie Corporate Governance Code expliciet in het voorstel voor herziening van deze code voor die bepaling te schrappen omdat "schijn van belangenverstremgeling" subjectief van aard is en niet op objectieve wijze vast te stellen.

Overigens is het volgens Alliade zo dat als daadwerkelijke belangenverstremgeling ontbreekt er ook geen sprake kan zijn van de schijn daarvan.

Gezien bovenstaande kan Alliade zich dan ook niet vinden in uw conclusie dat Alliade tot 1 januari 2014 de Zorgbrede Governancecode niet heeft nageleefd. Alliade vindt dat zij daarmee wordt getoetst aan een nog niet geldende norm en dat onze handelswijze in het verleden op grond van een voor de toekomst wenselijke geachte aanscherping daarvan wordt veroordeeld.

#### Interne regelingen 1 januari 2014 tot en met 22 maart 2016

Wij zijn het mee u eens dat de Directeuren sinds 1 januari 2014 niet langer statutair bestuurder waren van de Zorgkompas BV's en dat daarmee de Code in ieder geval niet meer op hen van toepassing was.

U stelt verder dat onze interne regels niet zijn nageleefd c.q. dat Alliade onvoldoende inzichtelijk heeft gemaakt of dit wel is gebeurd. Dat is volgens Alliade niet juist. Er zijn - zoals u ook in uw rapport heeft opgenomen - drie interne regelingen relevant.

De eerste twee regelingen - het "Directiereglement WMO-Cluster" en de "Gedragscode Zorggroep Alliade" - vereisen toestemming van het bestuur als directeuren een belang nemen in een rechtspersoon of instelling met soortgelijke activiteiten als de Zorgkompas BV's. De zakelijke belangen van de Directeuren in de Freya Groep zijn allemaal gemeld en waren dus bekend bij de raad van bestuur van Alliade. De daarvoor vereiste toestemming was dus aanwezig. De eis dat rechtshandelingen boven een bedrag van EUR 35.000 aan het bestuur moeten worden voorgelegd is een algemene toedeling van bevoegdheden. Deze regeling ziet geheel niet op belangenverstremgeling. Van enige relevante niet-naleving van interne regelingen was dan ook gedurende de periode van 1 januari 2014 tot en met 22 maart 2016 geen sprake.

Sinds 22 maart 2016 is het "Reglement Bestuur en Directie WMO-Cluster" van toepassing op de directie van de Zorgkompas BV's. Dit reglement benoemt bepaalde specifieke situaties als "belangenverstremgeling". Maar het bestaan van die situaties is op zichzelf geen niet-naleving van dit reglement. Het reglement verbindt wel een informatieplicht en aangepaste besluitvorming aan die situaties. Aan die voorwaarden is steeds voldaan. Dat wordt door u ook niet betwist.

Integendeel, uit de in uw Rapport beschreven feiten (waaronder de structuur van de Zorgkompas overnames, de jaarlijkse marktconformiteitsrapportages vanaf 2008) blijkt dat de raad van bestuur van Alliade steeds volledig op de hoogte is geweest van de andere belangen van de Directeuren. Ook blijkt daaruit dat Alliade ten tijde van de aankoop van de Zorgkompas vennootschappen uitgebreid heeft stilgestaan bij de financiële risico's van de transactie, het toekomstig toezicht op de activiteiten van de Zorgkompas vennootschappen en de overige activiteiten van de Directeuren. Toen heeft Alliade ook bewust gekozen voor de constructie met de parallelle belangen die de kwaliteit van zorg en de kostprijs ten goede komen én belangenverstremgeling voorkomen. U oordeelt zelf dat bij Alliade sprake is van een ordelijke en controleerbare bedrijfsvoering. Dat u vervolgens constateert dat Alliade niet heeft aangetoond welke procedures voor 2012 waren ingevoerd ter voorkoming van belangenverstremgeling kunnen wij dan ook niet begrijpen.

Onderdeel van deze bedrijfsvoering is dat de raad van bestuur van Alliade het concrete toezicht op de contractering met de Freya groep heeft belegd bij haar afdeling planning en control. Dat deze delegatie niet in de interne regels is vastgelegd betekent natuurlijk niet dat interne regels dan niet zijn nageleefd. Mondelinge delegatie is ook rechtsgeldig.

Van enige niet-naleving van de interne regels van Alliade ten aanzien van het voorkomen van (schijn van) belangenverstremgeling is dus geen sprake geweest. Wij kunnen ons dan ook niet vinden in uw conclusie dat dit wel het geval zou zijn geweest.

#### Eindconclusie Rapport

Voor zover al sprake zou zijn van niet-naleving van de Code volgt dit enkel uit het bestaan van schijn van belangenverstremgeling. Dat van daadwerkelijke belangenverstremgeling geen sprake is (geweest) staat niet ter discussie. Dit stelt u zelf ook expliciet in het voorwoord van het Rapport:

*"In het geval van Alliade is gebleken dat er op dit moment geen sprake is van het overtreden van de wettelijke vereisten of voorschriften."*

*"Wel is geconstateerd dat Alliade tot 1 januari 2014 de Zorgbrede Governancecode niet heeft nageleefd omdat sprake was van de schijn van belangenverstremgeling."*

In diverse paragrafen van het Rapport (de Bevindingen en deelconclusies (p. 12), de Eindconclusie IGZ (p. 16), de Gezamenlijke eindconclusies (p. 22) en in de Aanbiedingsbrief noemt u dit cruciale verband niet. U spreekt daar enkel nog over niet naleving van de Code:

*"De conclusie is dan ook dat tot 1 januari 2014 Alliade de Zorgbrede Governancecode niet nageleefd heeft en dat sinds die datum de schijn van belangenverstremgeling bestaat ..."*

Dat is echter maar de halve conclusie. Dit wekt de onjuiste en onterechte indruk dat andere gronden (kunnen) bestaan voor het niet naleven van de Code dan de schijn van belangenverstremgeling. Deze (halve) conclusie vindt geen steun in het Rapport.

#### Lijst 150 verpleeghuizen

In uw definitieve Rapport (en in de Aanbiedingsbrief) neemt u de volgende tekst op.

*"De vraag of de kwaliteit en/of veiligheid van de zorg binnen de Zorggroep Alliade in het geding was of is maakte geen deel uit van de onderzoeksvragen van het onderhavige onderzoek. Dat betekent niet dat er geen aandacht voor is. In het kader van het intensief toezicht van de IGZ op 150 verpleegzorginstellingen in Nederland, waarover de IGZ op 4 juli jl. haar eindrapport publiceerde loopt vanuit de IGZ een toezichttraject bij Zorggroep Alliade."*

Deze toevoeging gaat uitdrukkelijk over een onderwerp dat niet door de IGZ is onderzocht in het kader van de totstandkoming van het Rapport, te weten kwaliteit en veiligheid. Dat zegt u ook zelf expliciet in deze tekst. Opname van deze toevoeging vinden wij dan ook niet relevant voor het onderzoek en voor het Rapport.

Het in het kader van bovengenoemde toezicht relevante IGZ-bezoek heeft bij Alliade plaatsgevonden op 8 januari 2015. Vervolgens heeft de IGZ bij brief van 5 augustus 2015 aangegeven dat het bezoek is afgesloten en dat in een eventueel bestuursgesprek de uitvoering daarvan zou worden getoetst. Naar aanleiding van het bestuursgesprek dat op 22 maart 2016 met de IGZ heeft plaatsgevonden heeft de IGZ zich positief uitgesproken over de gang van zaken bij Alliade. In het verslag van dat bestuursgesprek is opgenomen:



*"De inspectie geeft aan dat zij positief verrast is door wat ze heeft gehoord over de ontwikkelingen en de beleidslijnen die Alliade heeft ingezet."*

Daarmee is voornoemde in het Rapport opgenomen tekst ook feitelijk onjuist.

Overigens heeft binnen Alliade kwaliteit van zorg uiteraard veel aandacht. Dit blijkt onder andere uit deelname aan het programma 'waardigheid en trots' en 'proeftuin kwaliteit gehandicaptenzorg'. De raad van bestuur en raad van toezicht hebben een sterke focus op de kwaliteit van zorg. Als voorbeeld het volgende. Zestien keer per jaar organiseert de raad van bestuur een walk-around (ontwikkeld in samenwerking met de Radboud universiteit Nijmegen) op één van de locaties. Dit is een gesprek over kwaliteit en veiligheid tussen cliënten, wettelijk vertegenwoordigers, medewerkers en de raad van bestuur om de kwaliteit te monitoren en/of te verbeteren. Hierbij is zeer regelmatig een lid van de raad van toezicht aanwezig.

Tenslotte spreekt de NZa zich in het Rapport ook uit over de kwaliteit van zorg bij Alliade. De NZa constateert in het Rapport het volgende:

*"De NZa heeft onderzocht of er risico's zijn ten aanzien van de continuïteit van zorg bij de ondernemingen van Alliade. [...] Het zorgkantoor meet de risico's bij een aanbieder via het EWS (Early Warning System). Het zorgkantoor heeft regelmatig gesprekken gevoerd met de ondernemingen van Alliade om de continuïteit van zorg te monitoren voor wat betreft kwaliteit van zorg, doelmatigheid van de productie, onderaanneming en declaraties. Conclusie is dat voor de diverse onderwerpen en ondernemingen van Alliade het EWS op groen staat; er zijn geen actuele risico's voor de continuïteit van zorg."*

Deze positieve conclusie van de NZa valt niet te rijmen met de onnodige vermelding in het Rapport dat Alliade is opgenomen op lijst met 150 zorginstellingen. Daarmee wordt immers door de IGZ de schijn gewekt dat vraagtekens kunnen worden gezet bij de kwaliteit van zorg bij Alliade.

## **2. Voorstel om schijn belangenverstremeling structureel weg te nemen**

Intussen kan worden vastgesteld dat het feit dat Alliade niet proactief genoeg is geweest in haar externe communicatie over de verschillende rollen van de Directeuren, de wijze waarop zij de parallele belangen heeft gecreëerd om enige belangenverstremeling weg te nemen en het belang van cliënten dat met de gekozen structuur werd gediend, tot publiciteit en Kamervragen heeft geleid. Dat is niet in het belang van de (toekomstige) cliënten van Alliade. Daarom neemt Alliade de volgende maatregelen c.q. heeft zij die al genomen, om de door de IGZ en de NZa gesignaleerde schijn van belangenverstremeling weg te nemen:

- 1 Het Reglement Bestuur en Directie WMO-cluster bevat thans een regeling die bepaalt dat het aangaan van dergelijke overeenkomsten valt onder belangenverstremeling.
- 2 De volmacht tot vertegenwoordiging van de Directeuren is ingeperkt: het aangaan van transacties met een vennootschap of ander lid van de Freya groep is daarin expliciet uitgesloten (zie bijlage 1). Het besluit tot aangaan van iedere overeenkomst met de Freya groep wordt sinds 22 maart 2016 niet alleen genomen door het statutair bestuur van de Zorgkompas BV's maar iedere overeenkomst wordt ook getekend door het statutair bestuur van de betreffende BV.
- 3 De marktconformiteitstoets maakt sinds 22 maart 2016 standaard deel uit van de voorbereiding van dergelijke besluiten. De uitkomst daarvan betreft de raad van bestuur bij de besluitvorming (zie bijlage 2).
- 4 Na de zomer wordt op de website en vervolgens telkens in het jaarverslag inzicht gegeven in de aard en omvang van de transacties en kostendeling die plaatsvinden tussen Alliade en de BV's

die deel uitmaken van de Freya groep en wordt uiteengezet hoe deze op marktconformiteit worden getoetst.

Alliade begrijpt uit uw rapport dat u het vertrouwen heeft dat met deze maatregelen inderdaad de door u geconstateerde schijn is weggenomen en gaat er dan ook vanuit dat nadere door u te nemen maatregelen niet nodig zijn.

### **3. Slotopmerking**

Uit uw rapport leiden wij af dat IGZ en NZa (inmiddels) van oordeel zijn dat het niet gewenst is dat bestuurders of directeuren van een zorginstelling daarnaast ook belangen hebben in andere ondernemingen waarmee deze zorginstelling zaken doet. U stelt dat dit een schijn van een conflict van functies in stand houdt die u onwenselijk acht.

Alliade kan zich best voorstellen dat de veranderende opvattingen over marktwerking en transparantie in de zorg op enig moment in de nabije toekomst zullen leiden tot aanpassing van de normstelling waaraan zorginstellingen zich hebben te houden. Zodra de norm verandert zal Alliade zich daaraan onmiddellijk conformeren. Dat hebben wij tot nu toe steeds gedaan en is ook altijd onze intentie geweest, zoals u in uw onderzoek hebt vastgesteld.

26 juli 2016 Heerenveen

.....

\*\*\*

---

**BIJLAGE 1  
VOLMACHT**

**BESTUURSBESLUIT VAN  
STICHTING ALLIADE  
INZAKE VERLENING PROCURATIE**

**De ondergetekende:**

de stichting: **STICHTING ALLIADE**, statutair gevestigd te Heerenveen met adres: 8441BH Heerenveen, Trambaan 10, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer:

vormend het voltallige bestuur (het "**Bestuur**"), alsmede de algemene vergadering van aandeelhouders van de besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid:

- **WIL B.V.**, statutair gevestigd te Heerenveen met adres: 8441 BH Heerenveen, Trambaan 10, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer:
- **ZORGKOMPAS MIDDEN NEDERLAND B.V.**, statutair gevestigd te Leeuwarden met adres: 8938 AT Leeuwarden, Apolloweg 9, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer:
- **BAANPLUS B.V.** statutair gevestigd te Leeuwarden met adres: 8938 AT Leeuwarden, Apolloweg 9, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer:
- **SUPPORT & CO B.V.**, statutair gevestigd te Apeldoorn met adres: 7311 MJ Apeldoorn, Stationsstraat 122 ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer:
- **ZORGKOMPAS B.V.**, statutair gevestigd te Leeuwarden met adres: 8938 AT Leeuwarden, Apolloweg 9, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer:

(hierna tezamen: de "**Vennootschappen**");

**in aanmerking nemende dat:**

- (A) het Bestuur aan (hierna ieder zelfstandig de  
"**Directeur**" en gezamenlijk de "**Directeuren**");
- (B) last en volmacht wenst te verlenen om de Vennootschappen te vertegenwoordigen, omfattende de bevoegdheid om loonbetalingen en overige rechts- en beschikkingshandelingen (waaronder betalingshandelingen/banktransacties) te verrichten voor rekening en risico van de Vennootschappen, met uitzondering van rechts- en beschikkingshandelingen ten aanzien van enige (personen)vennootschap en/of andere rechtspersoon waarbij de Directeur en/of de Directeuren een direct of indirect belang heeft/hebben, alsmede rechtshandelingen ten aanzien van het verwerven en/of verkopen van onroerende zaken en het afsluiten van leningen ten laste of ten bate van de Vennootschap (de "**Volmacht**");
- (C) dat de Volmacht in de plaats treedt van de eerder aan de Directeuren verleende volmacht.

**besluit hierbij:**

- dat het Bestuur van de Vennootschappen aan de Directeuren de Volmacht verleent;
- dat de algemene vergadering dit besluit goedkeurt.

Getekend te Harlingen op 20-7 2016.

**Stichting Alliade**

Titel: voorzitter raad van bestuur

Titel: lid raad van bestuur

*Eveneens tekenend in hoedanigheid van algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschappen*



---

**BIJLAGE 2**  
**BESLUITVORMINGSPROCES**

**Format** voor besluitvorming in RvB van Alliade ("Raad van Bestuur") over (voorgenomen) transacties tussen BV's van Alliade (i.c. BV's van het 'WMO-cluster') en BV's waar de (titulair) directeuren (indirect) aandeelhouder zijn (de Freya-BV's)

---

**Afspraken die gelden zijn:**

- Het Reglement Bestuur en Directie WMO-cluster is van toepassing
- Voorgenomen transacties tussen BV's van het WMO-cluster en Freya- BV's worden besproken met de Raad van Bestuur in de RvB-vergadering waar een van de directeuren van de BV's van het 'WMO-cluster' aanschuift<sup>1</sup>
- De directie van de BV's van het 'WMO-cluster' is er voor verantwoordelijk dat de stukken waarover besloten moet worden, tijdig (schriftelijk<sup>2</sup>) worden aangeleverd bij het secretariaat van de Raad van Bestuur (d.w.z. de donderdag voorafgaand aan een RvB-vergadering, om 12.00 uur). Uitzonderingen hierop zijn mogelijk met toestemming van de Raad van Bestuur.
- De Raad van Bestuur geeft pas zijn goedkeuring aan een voorgenomen transactie als hierop een – door de Concerncontroller beoordeelde – marktconformiteitstoets heeft plaatsgevonden (mede in relatie tot overige contracten in het concern). Dit is in lijn met de besturingsfilosofie van Alliade<sup>3</sup>
- Na voornoemde goedkeuring door de Raad van Bestuur, neemt Stichting Alliade als statutair bestuurder van de 'BV's van het WMO-cluster' - die daarbij wordt vertegenwoordigd door de Raad van Bestuur - het besluit tot het aangaan van de voorgenomen transactie. Dit besluit wordt genomen in de RvB-vergadering en vastgelegd in het verslag van deze vergadering.
- Waar nodig – in het uitzonderlijke geval als besluiten het mandaat van de Raad van Bestuur te boven gaan – is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het vragen van goedkeuring aan de Raad van Toezicht.
- De Raad van Bestuur tekent de voorgenomen transactie namens Alliade als statutair bestuurder van de betreffende BV.
- Voor de feitelijke uitvoering van de transactie is de directie verantwoordelijk. Concerncontrol bewaakt dat de afspraken worden nageleefd en rapporteert hierover in de viermaandrapportages.

**Daarmee is de routing als volgt:**

---

<b>Stap 1</b>	De directie bereidt de voorgenomen transactie voor (waar aan de orde in samenspraak met de afdeling Inkoop van Alliade)
<b>Stap 2</b>	De directie verzoekt Concerncontrol om een marktconformiteitstoets te plegen
<b>Stap 3</b>	De directie levert het voorstel van de transactie met het oordeel van Concerncontrol, aan bij het secretariaat van de RvB; zo mogelijk is het voorstel daarvoor al besproken met de Raad van Bestuur
<b>Stap 4</b>	De Raad van Bestuur keurt de transactie goed
<b>Stap 5</b>	Alliade - als statutair bestuurder van de BV tekent de transactie namens de BV
<b>Stap 6</b>	De directie voert uit
<b>Stap 7</b>	In de normale viermaandrapportages wordt gerapporteerd over de voortgang en het naleven van de gemaakte afspraken.

---

<sup>1</sup> Elke maand is er een RvB-vergadering waar een BV-directeur aanwezig is om ontwikkelingen binnen de BV's te bespreken. Bespreken van transacties vindt dan plaats en anders in een andere RvB-vergadering

<sup>2</sup> Zie artikel 8.3 reglement bestuur en directie

<sup>3</sup> Er worden géén besluiten worden genomen als de op het betreffende gebied deskundige personen/geledingen niet om advies is gevraagd/niet in de gelegenheid is geweest om advies uit te brengen.