

IFO Concept rapport.  
Geannoteerd door de bestuurder.  
Datum: 28 september 2010

---

INHOUDSOPGAVE

<b>1 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK .....</b>	<b>4</b>
<b>2 AARD EN DOEL VAN HET ONDERZOEK .....</b>	<b>4</b>
<b>3 OPDRACHTGEVER.....</b>	<b>5</b>
<b>4 VERRICHTE WERKZAAMHEDEN EN AANPAK.....</b>	<b>5</b>
<b>5 BEPERKING VAN DE REIKWIJDTE VAN HET ONDERZOEK.....</b>	<b>6</b>
<b>6 REGELGEVING EN KADERS .....</b>	<b>8</b>
<b>7 BETROKKENEN.....</b>	<b>8</b>
<b>8 BEVINDINGEN .....</b>	<b>9</b>
8.1    OPBOUW RAPPORT .....	9
8.2    DE CONTEXT.....	9
8.3    ACCOUNTANT.....	12
8.4    DE ROL VAN ANDERE PARTIJEN.....	12
<b>9 CONCLUSIES EN BEOORDELING .....</b>	<b>12</b>
9.1    INLEIDING.....	12
9.2    KWALITEIT VAN HET BESTUUR.....	13
9.2.1    Inleiding.....	13
9.2.2    Bestuurshandelingen waarop niets valt aan te merken.....	13
9.2.3    Bestuurshandelingen 'onder de maat'.....	13
9.2.4    Samenvattende beoordeling met betrekking tot de kwaliteit van het bestuur.....	21
9.3    EFFECTIVITEIT VAN HET TOEZICHT .....	22
9.3.1    Gebreken in de opzet van het toezicht.....	22
9.3.2    Onvoldoende naleving van beheersingskader voor projecten.....	23
9.3.3    Onvoldoende controle.....	23
9.3.4    Onvoldoende opvolging van genomen besluiten.....	23
9.3.5    Achterwege blijven van corrigeren van bestuurder.....	24
9.3.6    Onvoldoende notulering.....	24
9.3.7    Achterwege blijven corrigerende maatregelen n.a.v. Deloitte rapportages.....	24
9.3.8    Vrijwaring bestuurder.....	24
9.3.9    Getuigschrift bestuurder.....	25
9.4    SAMENVATTENDE BEOORDELING EFFECTIVITEIT VAN HET TOEZICHT DOOR RVT.....	25
<b>10 REACTIE VAN BESTURDER EN RVT.....</b>	<b>26</b>
10.1    INLEIDING .....	26
10.2    REACTIES OP FEITENCOMPLEXEN .....	26
10.3    REACTIES OP RAPPORT .....	29

# CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

---

11 TEN SLOTTE

29

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

---

### **VERTROUWELIJK**

Servatius Wonen en Vastgoed  
T.a.v. mevrouw Drs. M. Clerx Voorzitter Raad van Toezicht Postbus 1 150  
6201 BD MAASTRICHT

Amersfoort, xx maand 2010

### **Betreft: Rapportage onderzoek bestuur en toezicht**

Geachte mevrouw Clerx,

Hierbij rapporteren wij onze bevindingen met betrekking tot de opdrachten, schriftelijk aan ons bevestigd d.d. 13 november 2009 door de toenmalige toezichthouder.

#### Reactie bestuurder.

Het onderhavige conceptrapport van het IFO is op 20 augustus 2010 toegezonden aan de bestuurder en zijn advocaat, teneinde hen in de gelegenheid te stellen dat rapport van commentaar te voorzien. Dit commentaar is steeds in blauw weergegeven na de woorden: 'reactie bestuurder'. Indien het commentaar van de bestuurder het IFO aanleiding geeft tot het bijstellen van de conceptrapportage, wenst de bestuurder daarvan kennis te nemen en in de gelegenheid gesteld te worden daarop te reageren.

#### **I. AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK**

Er zijn ernstige problemen ontstaan bij enkele grote (commerciële) projecten van Servatius. Dit betreft met name, maar niet uitsluitend, het grootschalige universitair campuscomplex in Maastricht. De geraamde totale kosten voor dit project bedroegen bij een eerste schatting ca. € 60 mln. (waarvan ca. € 42 mln. bouwkosten, zoals vermeld in het contract uit 2000 met de architect Calatrava), medio 2006 bedroegen de totaal geraamde kosten ca. € 124 mln. (RvT d.d. juli 2006), bij goedkeuring door de RvT in juli 2008 € 164,5 mln., en in het voorjaar van 2009 bijgesteld naar ca. € 210 mln.

Op 22 november 2008 is de bouw van dit complex officieel gestart, op 26 mei 2009 is de bouw geschorst en in het vierde kwartaal van 2009 stopgezet. De bestuurder is d.d. 5 maart 2009 geschorst en een interim manager is aangesteld. Per 24 september 2009 is de Raad van Toezicht (RvT) afgetreden (de voorzitter en een lid zijn tot 14 oktober 2009 aangebleven om enkele zaken over te dragen) en is een interim toezichthouder benoemd (de heer Ing. C. Hobo). De Minister heeft in oktober 2009 een externe toezichthouder benoemd (de heer Drs. D. Stadig). Hij fungeerde tot 31 maart 2010.

Het besluit om het Campus-project definitief stop te zetten heeft de toezichthouder a.i. in nauw overleg genomen met de bestuurder a.i. de heer Drs. P. Driever en de door de Minister benoemde toezichthouder. De bij de voorbereiding van dit besluit gebruikte informatie hebben bij de toezichthouder vraagtekens doen ontstaan met betrekking tot de effectiviteit respectievelijk kwaliteit van het uitgeoefende toezicht en bestuur.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Reactie bestuurder.

Op basis van de feitelijke gang van zaken en achterliggende stukken dient naar de mening van de bestuurder vastgesteld te worden, dat de aanleiding tot dit onderzoek meer dan een nuance anders ligt dan het IFO in deze eerste paragraaf stelt. De bestuurder stelt zich op het standpunt dat de lezer van de rapportage de navolgende informatie niet onthouden mag worden, opdat een goed beeld verkregen wordt van de achterliggende context binnen welke de opdracht aan het IFO is verleend om het onderhavige forensische onderzoek uit te voeren.

In 2009 is – dat is algemeen bekend – de nodige beroering ontstaan omtrent het functioneren van woningcorporaties (en hun bestuurders), waarbij de voorbeelden van Woonbron, Rochdale en SGBB nog helder op het netvlies staan. Op 29 september 2009 werd tijdens het mondelinge vragenuurtje met de Minister uitvoerig ingegaan op de op dat moment ontstane situatie bij Servatius, waarbij er kennelijk het gevoel was ontstaan dat zich bij Servatius een soortgelijke situatie zou hebben voorgedaan. De Minister gaf naar aanleiding van een vraag van de heer Poppe, die ‘de verantwoordelijken, die directeur die veel te veel verdiende en de klik die om zich heen kijkt’ wilde aanpakken, aan dat hij ‘het aansprakelijkheidsaspect’ goed zou laten uitzoeken. Bij brief d.d. 30 oktober 2009 informeerde de Minister de Tweede Kamer hieromtrent. De bestuurder werd bij brief d.d. 27 oktober 2009 geïnformeerd dat Servatius het Instituut Financieel Onderzoek te Amersfoort opdracht gegeven had om een aantal zaken rondom het campusproject te onderzoeken, met als concrete onderzoeksopdracht:

*“Onze opdracht luidt om het campus-project vanuit een financieel perspectief en in governance perspectief te beoordelen, teneinde u in staat te stellen beslissingen te nemen ten aanzien van dit project. U wilt de onderzoeksresultaten van IFO gebruiken ter ondersteuning van uw beslissing over de voortzetting van het project.....”*

Echter, nog voor dit onderzoek werd afgerond, viel het besluit het campusproject definitief te stoppen. Waarom dit besluit is genomen en welke informatie daaraan ten grondslag lag, wordt de lezer van de IFO rapportage niet kenbaar gemaakt. In de IFO rapportage staat alleen dat dit besluit is genomen door de toezichthouder a.i., in nauw overleg met de bestuurder a.i., de heer drs. P. Driever en de door de Minister benoemde toezichthouder. Over de informatie en de beweegredenen/motivering welke aan dit besluit ten grondslag liggen is in de rapportage niets te lezen. Evenmin wordt duidelijk welke informatie, die de toezichthouders en de bestuurder hebben doen besluiten tot stopzetting van de Campus, vraagtekens heeft doen ontstaan *“met betrekking tot de effectiviteit respectievelijk kwaliteit van het uitgeoefende toezicht en bestuur.”* Deze rapportage geeft bovendien geen antwoord op de vraag waarom de onderzoeksperiode is beperkt tot juni 2009. Daardoor wordt de besluitvorming nadien – binnen welke de belangrijkste beslissingen zijn genomen ten aanzien van het campusproject – buiten beschouwing gelaten. Ook wordt geen aandacht besteed aan de ‘ernstige problemen’ welke zouden zijn ontstaan bij enkele grote (commerciële) projecten van Servatius. Nu daarop in het rapport niet wordt ingegaan,

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

is ook de rechtvaardiging c.q. de aanleiding tot het onderzoek onduidelijk. Vorenstaande aspecten zijn wel degelijk van belang. Bijvoorbeeld ter beoordeling van de vraag welke schade nu precies op welk moment door wiens handelen is ontstaan. Nu later in onderhavig stuk zal blijken dat eventueel schadeverhaal een doelstelling van het onderzoek is, zijn dit uiterst relevante aspecten die niet onbesproken mogen blijven.

## 2 AARD EN DOEL VAN HET ONDERZOEK

De interne toezichthouder heeft, in nauw overleg met de door de Minister benoemde toezichthouder, ons twee onderzoeksopdrachten verstrekt: een met betrekking tot de kwaliteit van het uitgeoefende bestuur en een met betrekking tot de effectiviteit van het door de — voormalige — Raad van Toezicht uitgeoefende toezicht. Gezien de samenhang in het feitencomplex en bevindingen van beiden opdrachten vindt een gecombineerde rapportage plaats.

Het onderzoek naar de bestuurder richtte zich onder meer op uw vraag of de voormalige bestuurder, de heer drs. L. Verzijlbergh binnen zijn mandaat (wettelijke voorschriften, statuten, aanwijzingen Minister, ed.) gehandeld heeft en of hij gehandeld heeft als een goed bestuurder van Servatius.

Voor beide onderzoeken geldt dat deze het karakter hebben van zoeken naar en beoordelen van aspecten van bestuur en toezicht waarbij niet is gehandeld conform de afspraken en verwachtingen. Een onderzoek naar de 'successen' maakt hiervan geen onderdeel uit. Naar onze mening gaat hier een vergelijk op met onderzoeken naar aanleiding van bijvoorbeeld een vliegtuigramp; daarbij wordt ook onderzocht wat de daarbij relevante aspecten zijn en worden bijvoorbeeld niet de 99 daaraan voorafgaande succesvolle vluchten geanalyseerd. Ons onderzoek is derhalve gericht op het aan het licht brengen van mogelijke tekortkomingen in het uitgeoefende bestuur en eventuele tekortkomingen in de effectiviteit van het toezicht door de RvT (zie ook onderdeel 5 'beperking van de reikwijdte van het onderzoek'), waarbij een nadruk ligt op de commerciële projectontwikkelingsactiviteiten en in het bijzonder de ontwikkeling van het Campus project.

### Reactie bestuurder.

De aard en het doel van het onderzoek zijn – zoals het IFO in deze paragraaf aangeeft – alleen maar gefocust op de mogelijke tekortkomingen in het uitgeoefende bestuur en eventuele tekortkomingen in de effectiviteit van het toezicht. En dat doet het IFO dan aan de hand van een niet nader gemotiveerde en onderbouwde keuze om bepaalde projecten te onderzoeken, waarbij men de beperking van het onderzoeksdoel rechtvaardigt door te verwijzen naar een onderzoek zoals dat wordt uitgevoerd bij een 'vliegtuigramp'. Maar nu juist het functioneren en de beslissingen (en de gevolgen daarvan) van de personen die aan de stuurknuppel zaten bij het beëindigen van het campusproject – de toezichthouder a.i., de bestuurder a.i., en de door de Minister benoemde toezichthouder, blijven buiten beschouwing. Voorst heeft te gelden dat er bij vliegtuigrampen wel degelijk sprake is van een analyse van alle aspecten met vliegtuigen met succesvolle vluchten. Immers, juist naar de afwijkingen wordt gekeken. Het zou juist daarom in een onderzoek als het onderhavige zeer aanbevelenswaardig zijn ook de succesvolle projecten te betrekken, om de verschillen in gehanteerde werkwijzen m.b.t. de projectontwikkeling te kunnen analyseren.

De vraag mag gesteld worden waarom voor deze aanpak gekozen is? De door de Minister benoemde externe toezichthouder, de heer D.B. Stadig, heeft de bestuurder in zijn

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

brief van 19 augustus 2010 schriftelijk bevestigd dat de opdracht die de Minister hem had meegegeven was om erop toe te zien dat ” *Servatius stappen onderneemt om eventueel geleden schade te verhalen op de voormalige bestuurder en/of voormalige toezichthouders in het geval de schade is ontstaan als gevolg van verwijtbaar handelen van partijen.*”

Aldus werd er ingevolge deze aanwijzing de facto aan het IFO opdracht gegeven een geheel andersoortig onderzoek uit te voeren, dan de eerdere opdracht (zie paragraaf 1) die aan het IFO was verleend.

Wat opvalt is de concrete aan het IFO verleende - nieuwe - onderzoeksopdracht niet in deze rapportage is opgenomen. In een rapportage als de onderhavige dient naar de mening van de bestuurder de concrete onderzoeksopdracht opgenomen te zijn. Deze onderzoeksopdracht is vastgelegd in een brief van Servatius aan de bestuurder van 1 december 2009 (opdracht b), verleend door de toezichthouder ad interim, en luidt:

*“ Onze opdracht luidt om onderzoek te doen naar de kwaliteit van het uitgeoefende bestuur. Meer in het bijzonder vraagt u zich af of de voormalige bestuurder, de heer L. Verzijlbergh, binnen zijn mandaat (wettelijke voorschriften, statuten, aanwijzingen minister e.d.) gehandeld heeft en of hij gehandeld heeft als een goed bestuurder van Servatius. Ons onderzoek c.q. ons rapport heeft als doel om u in de gelegenheid te stellen, zo daar aanleiding toe zou bestaan, schade te verhalen. (onderstreping: toevoeging bestuurder). Met name - maar niet uitsluitend - het handelen met betrekking tot het campus-project en het Luik-project hebben uw belangstelling. Het onderzoek zal zich - tenminste - richten op de periode 2006 tot juni 2009.*

*De uitkomst van de opdracht zal zijn een rapportage van feitelijkheden alsmede een evaluatie daarvan (beoordeling van de casus). Indien over personen wordt gerapporteerd zullen wij onze bevindingen met hen afstemmen (wederhoor). Ons rapport zal aansluitend mogen worden aangewend voor het doel u te informeren en zo nodig ter zake maatregelen te nemen c.q. juridische procedures te voeren.”*

Behoudens enkele uitzonderingen zoals het contract met Calatrava (gedateerd december 2000), aspecten uit het dossier Luik, het GAK-kantoor en het fungeren van de IAC, strekte het onderzoek zich uit over de periode 2005 tot juni 2009. Het in november 2009 genomen besluit om het Campusproject te stoppen is geen onderwerp van onderzoek geweest.

Voorts is in de opdrachtbevestigingen opgenomen: "De uitkomst van de opdrachten zal zijn een rapport van feitelijkheden alsmede een evaluatie daarvan (beoordeling van de casus)."

Het onderzoek had een tweeledig doel. Gezien de omvang van de verliezen op het Campus project en het feit dat Servatius een maatschappelijke instelling betreft waarbij sprake is van (gedeeltelijke) financiering door middel van publieke middelen, bestond en bestaat er behoefte om publiekelijk informatie te verstrekken en verantwoording af te leggen.

Ook wordt bij de opdrachtgever met de mogelijkheid rekening gehouden dat er sprake zou

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

kunnen zijn van laakbaar handelen waardoor het verhalen van schade opportuun zou kunnen zijn.

### Reactie bestuurder.

Hier is te lezen dat het onderzoek een 'tweeledig doel' heeft, namelijk dat er gelet op de 'geleden verliezen' een (i) maatschappelijk belang (namelijk om 'publiekelijk informatie' te verstrekken en verantwoording af te leggen), als ook (ii) om schade te verhalen (zie in dit verband de hierboven en onderstreepte passage in de onderzoeksopdracht).

Als het afleggen van verantwoording (vanwege het maatschappelijk belang) daadwerkelijk een doel zou zijn, dan zou er sprake zijn van een andersoortig onderzoek, waarvan met name ook de (maatschappelijke) context deel uit zou maken en zou er bovendien ook gekeken moeten worden naar het algehele bestuurlijk handelen.

Gelet op de aan het IFO verleende onderzoeksopdracht, bevat de onderhavige conceptrapportage een aanzienlijke omissie. Het IFO onderzoek dient zich ingevolge de opdracht van de Minster expliciet te richten op de (on)mogelijkheid de betrokkene – de bestuurder – aansprakelijk te stellen eventuele schade te verhalen. De aan het IFO verleende onderzoeksopdracht vermeldt hierover: “*Ons onderzoek c.q. ons rapport heeft als doel om u in de gelegenheid te stellen, zo daar aanleiding toe zou bestaan, schade te verhalen.*” In de onderzoeksopdracht wordt bovendien zelfs expliciet melding gemaakt van het doel om zo nodig maatregelen nemen c.q. juridische procedures te voeren.

Naar de mening van de bestuurder kan dit doel hoe dan ook niet gehaald worden, gelet op de tussen hem en Servatius gesloten vaststellingsovereenkomst. Hier is van belang te melden dat de bestuurder zowel het IFO als haar opdrachtgever (de Raad van Toezicht van Servatius), bij herhaling expliciet gevraagd heeft aan het aspect van het schadeverhaal – en dus ook aan de tussen partijen gesloten vaststellingsovereenkomst – aandacht te besteden. Het IFO heeft hierop jegens de bestuurder bij brief d.d. 2 juni 2010<sup>1</sup> als volgt gereageerd: “*Het is een misverstand te veronderstellen dat het beoordelen of vaststellen van een grondslag voor het verhalen van de schade tot onze opdracht behoort. Het behoort slechts tot onze opdracht een feitenonderzoek te verrichten en deze feiten te beoordelen.*”

De bestuurder is inmiddels uit de concept rapportage bekend geworden – zie paragraaf 9.3.9 – dat de huidige Raad van Toezicht “*de reikwijdte van de bewuste vaststellingsovereenkomst laat beoordelen door een juridisch adviseur.*” Het antwoord op de vraag of, zo daar aanleiding toe zou bestaan, schade verhaald kan worden, maakt dus geen deel uit van dit IFO onderzoek, maar wordt kennelijk door een ‘externe juridisch’ adviseur beoordeeld.

### Recapitulerend.

Het IFO heeft derhalve de uiteindelijke opdracht welke aanleiding is geweest voor het onderzoek niet in haar rapport verwoord. De rapportage geeft geen correct beeld van de

---

<sup>1</sup> Zie bijlage \*.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

feitelijke gang van zaken en verschaft geen inzicht wat betreft de wijziging van de oorspronkelijk aan het IFO naar de uiteindelijk aan haar verleende onderzoeksopdracht. Bovendien wordt geen melding gemaakt van de inhoudelijke argumentatie welke ten grondslag lag aan het besluit om het campusproject te stoppen en wordt er geen informatie verstrekt welke informatie aanleiding is geweest om vraagtekens te zetten bij de effectiviteit en kwaliteit van het toezicht en het bestuur. Ook de gestelde 'ernstige problemen' welke daartoe zouden noodzaken, komen in deze rapportage niet aan bod, laat staan dat er een verantwoording wordt gegeven om de onderzoeksperiode te beperken tot juni 2009, waardoor de besluitvorming met betrekking tot de Campus buiten beschouwing blijft. Tenslotte dient vastgesteld te worden dat het IFO geen aandacht heeft willen besteden aan de vaststellingsovereenkomst.

### 3. OPDRACHTGEVER

Omdat de Raad van Toezicht in september 2009 was afgetreden, heeft de interne toezichthouder ad interim in de persoon van de heer Ing. C. Hobo, in overleg met de door de Minister benoemde externe toezichthouder, de heer Drs. D. Stadig, de opdrachten in november 2009 aan IFO verstrekt. Per 31 maart 2010 is een nieuwe Raad van Toezicht benoemd. Per diezelfde datum heeft de externe toezichthouder zijn *taken afgerond*. *De nieuwe raad heeft de heer Hobo gevraagd om gedurende het onderzoek te blijven fungeren als contactpersoon voor IFO.*

### 4 VERRICHTE WERKZAAMHEDEN EN AANPAK

De in dit rapport opgenomen bevindingen zijn gebaseerd op onder meer de volgende werkzaamheden:

- Onderzoek naar negen projecten. De selectie van de projecten is geschied door de interim toezichthouder, de heer Ing. C. Hobo, in overleg met de door de Minister aangewezen toezichthouder de heer Drs. D. Stadig. Het betreft de volgende projecten:
  - Campus Maastricht
  - Boschstraat 73
  - Ridderbrouwerij
  - Lambertuskerk
  - Wolder
  - Luik
  - Lanaye
  - GAK kantoor
  - Servaasklooster

#### Reactie Bestuurder.

De selectie van de 9 projecten en het niet verantwoorden van de selectiecriteria roept vragen op. Wat zijn de selectiecriteria van deze projecten? Over welke perioden strekten de activiteiten zich uit? Wat was het geldelijk belang van de afzonderlijke projecten? Hebben de geïnterviewden duidelijk kunnen aangeven dat hun antwoorden uitsluitend betrekking hadden op het managen van deze specifieke projecten? Vooral deze laatste vraag dient in het tweede deel van dit rapport aan de orde te worden gesteld.



## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

- Bestudering van documenten — waaronder onder meer de agenda's, vergaderstukken, notulen van de vergaderingen van de RvT en de 1AC, correspondentie, etc.

### Reactie bestuurder.

Het IFO heeft 'onder meer' documenten bestudeerd. Niet vermeld worden mondelinge afspraken, commentaren en contacten? Dit komt in het vervolg van de rapportage wel aan de orde.

- Interviews met onder meer de volgende instanties en personen: WSW, CFV, WWI, Gemeente Maastricht, Universiteit Maastricht, een achttal leden van de RvT waaronder drie voormalige voorzitters, medewerkers en directieleden van Servatius. In totaal hebben wij meer dan 30 interviews gehouden. Van de interviews zijn verslagen gemaakt die zijn afgestemd met betrokkenen. De in dit rapport opgenomen citaten zijn ontleend aan deze verslagen.

### Reactie bestuurder.

Ondanks herhaaldelijk verzoek is het IFO niet bereid gebleken de inhoud van de gespreksverslagen integraal aan de bestuurder over te leggen. Hierdoor heeft het IFO voorkomen dat er controle kan plaatsvinden op de in de concept rapportage opgenomen uitspraken van geïnterviewden. Er is dus ook geen controle mogelijk geweest op de context waarin deze uitspraken zijn gedaan en evenmin is het daardoor mogelijk te weten welke selectie het IFO van de antwoorden heeft gemaakt en in haar conceptrapportage wel heeft opgenomen. Het IFO heeft geen valide argumentatie kunnen verstrekken om zo te opereren.

Tenslotte is volstrekt onduidelijk welke personen zijn ondervraagd en welke 'vrijheid' deze hadden om niet aan het onderzoek deel te nemen, bijvoorbeeld medewerkers van Servatius.

- Met de voormalige bestuurder hebben wij op zijn uitdrukkelijke verzoek uitsluitend schriftelijk gecommuniceerd. Wij hebben hem schriftelijk vragen voorgelegd en wij hebben schriftelijk reactie ontvangen op het hem voorgelegde feitencomplex.

### Reactie bestuurder.

Het verzoek van de bestuurder om uitsluitend schriftelijk te reageren is, gelet op de enorme hoeveelheid materiaal en de complexe materie waarover dit onderzoek rapporteert, ingegeven vanuit overwegingen van zorgvuldigheid.

- Bij onze beoordelingen hebben wij behalve de gang van zaken met betrekking tot de eerder genoemde projecten ook enkele algemene elementen van bestuur en toezicht betrokken.
- Onze feitelijke bevindingen hebben wij — voor zover mogelijk reeds tijdens ons onderzoek — in concept voorgelegd aan de voormalige bestuurder en de leden van de RvT die gedurende de onderzoeksperiode in functie waren (wederhoor).

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

### Reactie bestuurder.

Het IFO maakt hier melding van haar ‘feitelijke bevindingen’. Dit moet niet verward worden met het vaststellen van ‘feiten’. Het gaat hier om bevindingen van het IFO, die op sommige plaatsen in haar rapportage simpelweg als een vaststaand feit worden aangenomen, zonder zelf kritisch te zijn, of naar die bevindingen nader onderzoek te doen en te controleren of dat wat als bevinding gesteld wordt wel juist is in het licht van de achterliggende regelgeving en procedures en of dat bovendien in overeenstemming is met andere aan het IFO ter beschikking staande informatie. Bij herhaling heeft de bestuurder gevraagd om kennis te mogen nemen van de gespreksverslagen. Door dat te weigeren kan zowel de bestuurder als de lezer van de rapportage niet beoordelen welke selectie in het bewijsmateriaal is gemaakt. Dat maakt het lezen en het beoordelen van het rapport lastig, zo niet onmogelijk. Bovendien schept het de mogelijkheid dat ontlastend materiaal onvoldoende tot uitdrukking wordt gebracht. Dit alles klemt temeer, omdat het IFO tot op heden nagelaten heeft een redengevende motivering te verstrekken voor deze weigering.

- Ons concept rapport hebben wij in het geheel voorgelegd aan de voormalige bestuurder en de leden van de RvT die gedurende de onderzoeksperiode in functie waren teneinde hen de gelegenheid te bieden een reactie in dit rapport op te laten nemen.

## **5 BEPERKING VAN DE REIKWIJDTE VAN HET ONDERZOEK**

Onze opdracht betrof het aan het licht brengen van mogelijke tekortkomingen in het uitgeoefende bestuur en eventuele tekortkomingen in de effectiviteit van het toezicht door de RvT. Dit brengt een belangrijke beperking met zich mee. Het onderzoek is niet gericht geweest op het verkrijgen van een totaalbeeld van het functioneren van de bestuurder noch van de RvT. Het onderzoek heeft zich beperkt tot het beoordelen van de gang van zaken met betrekking tot een aantal projecten en een aantal algemene elementen van toezicht. Het onderzoek richtte zich derhalve niet op andere aspecten zoals bijvoorbeeld de mate van inpassing in het volkshuisvestingsbeleid, technische haalbaarheid en financiële realiseerbaarheid. Het is dus zeer wel mogelijk — en niet onwaarschijnlijk — dat met betrekking tot niet onderzochte projecten en/of beleidszaken het uitgeoefende bestuur van goede kwaliteit is geweest en het toezicht effectief is geweest.

Ons rapport mag uitsluitend worden aangewend voor het doel uw raad te informeren en zo nodig ter zake maatregelen te nemen c.q. juridische procedures te voeren. Zonder onze schriftelijke toestemming mag dit rapport niet worden aangewend voor een ander doel.

### Reactie bestuurder.

In deze paragraaf zegt Servatius waar het om gaat: het zoeken van tekortkomingen en niet meer dan dat. Een ‘totaalbeeld’, dat vanuit het maatschappelijk perspectief relevant zou zijn, is niet aan de orde. De context (zie hierna paragraaf 8.2.) is evenmin voor het IFO relevant.

Voorts valt het op dat het handelen van de Raad van Toezicht veel minder de focus van dit rapport is dan het handelen van de bestuurder. En het aspect van het schadeverhaal komt al helemaal niet uit de verf.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

### 6 REGELGEVING EN KADERS

Voor een beoordeling van de kwaliteit van het uitgeoefende bestuur en de effectiviteit van het toezicht is het onder meer noodzakelijk om de daadwerkelijk gevolgde regels en procedures te inventariseren en deze inventarisatie te toetsen aan de, op dat moment geldende, regelgeving. Deze regelgeving bestaat uit procedurebeschrijvingen, reglementen, statuten, etc. In bijlage 'Regelgeving, procedurevoorschriften en andere kaders' worden de relevante kaders en onze bevindingen naar aanleiding van het analyseren daarvan nader toegelicht.

#### Reactie bestuurder.

Blijkens deze paragraaf is het volgens het IFO onder meer noodzakelijk om voor de beoordeling van de kwaliteit van het uitgeoefende bestuur te kijken naar de gevolgde regels en procedures en die inventarisatie te toetsen aan de op dat moment geldende regelgeving, welke bestaat uit procedurebeschrijvingen, reglementen, statuten etc. Er wordt door het IFO geen melding gemaakt van de context. Die is echter wel degelijk van belang, omdat belangrijke aspecten als cultuur en de soft skills op de effectiviteit van het toezicht welke appelleren aan de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van de betrokkenen niet worden meegenomen. Het is bekend dat cultuur en het gedrag binnen Raden van Toezicht net zo belangrijk zijn als het voldoen aan formele regels. Zie in dit verband het rapport 'toezicht op scherp' (mei 2010) van de Rijksuniversiteit Groningen, welk rapport is gemaakt in opdracht van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). Evenmin wordt blijkens de verantwoording van het IFO de maatschappelijke en volkshuisvestelijke context in ogenschouw genomen. Kortom: het onderzoek van het IFO beperkt zich in feite alleen maar tot de vraag of de 'regels wel zijn nageleefd'. Bij de bespreking van het bestuurshandelen in paragraaf 9.2.3 zal het duidelijk worden dat het IFO in de meeste gevallen echter nalaat aan te geven wel concrete regel dan wel geschonden c.q. niet nageleefd zou zijn.

### 7. BETROKKENEN

De volgende personen kunnen in dit onderzoek als betrokkenen worden aangemerkt:

De bestuurder:

De heer L. Verzijlbergh: van 1 augustus 1998 tot 5 maart 2009, datum schorsing (1 oktober 2009 einddienstverband).

Toezichthouders:

In de periode 2000-2009 is de RvT van Servatius als volgt samengesteld geweest:

- de heer E. Klomp: 1994 - 31 december 2004
- de heer G. Smeele: 1994 tot 31 december 2005
- mevrouw A. Christophe: 1 augustus 1996 tot 31 december 2007
- de heer G. van der Velde: 1 oktober 1996 tot 31 december 2007 ( voorzitter)
- de heer R. van Leendert: 26 november 1998 tot 24 september 2009
- de heer El. Fekkers: 26 november 1998 tot 14 oktober 2009 (vanaf juni 2008 vice-voorzitter)
- de heer J. Laumans: 2003 tot 1 augustus 2009
- de heer J. Bronckers: 1 jan. 2004 tot 1 april 2009

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

- de heer H. Vogels: 1 jan. 2006 tot 24 september 2009
- mevrouw E. Carter: 1 jan. 2008 tot 24 september 2009
- de heer P. Smeets: 1 januari 2008 tot 1 juni 2008
- de heer P. Vinck: 5 maart 2008 tot 14 oktober 2009
- de heer M. Blommaert: 5 maart 2009 tot 6 april 2009.

## 8 BEVINDINGEN

### 8.1 Opbouw rapport

De gedetailleerde bevindingen van ons onderzoek worden in de bijlagen gepresenteerd. Per onderdeel hebben wij de belangrijkste bevindingen samengevat. Bij het voorleggen van deze rapportages aan de betrokkenen bleek dat tussen IFO en betrokkenen soms verschil van mening bestond over de volledigheid van de samenvatting. Wij willen de lezer derhalve wijzen op het feit dat betrokkenen sommige details van belang vinden die wij niet relevant vinden voor een samenvatting en bij de conclusies hebben betrokken. Dat is de reden geweest dat wij afgezien hebben van ons oorspronkelijke voornemen om over het feitencomplex afzonderlijk te rapporteren teneinde de opdrachtgever de mogelijkheid te bieden dit deel van onze rapportage een beperktere verspreiding te laten hebben: elke lezer kan thans kennis nemen van details en de relevantie daarvan beoordelen.

#### Reactie bestuurder.

De bestuurder stelt zich op het standpunt dat de aan de samenvatting ten grondslag liggende rapportages op onderdelen onjuist en/of incompleet zijn, al was het alleen maar vanwege het feit dat de relevante context ontbreekt. De lezer van deze IFO rapportage zal met de bestuurder constateren dat als het IFO spreekt van een 'samenvatting', dat over algemeen niet meer is dan het tegenover elkaar plaatsen van tegenstrijdige opvattingen van toezichthouders onderling of van tegenstrijdige opvattingen van de bestuurder versus de toezichthouders. Het IFO meent dat sommige betrokkenen 'details' hebben gemeld, die het IFO niet relevant acht voor haar samenvatting. Daarmee gaat het IFO voorbij aan het inzicht dat zij en de bestuurder in deze complexe materie kunnen en willen etaleren.

### 8.2 De context

Van de uitkomsten van een onderzoek is het van belang je af te vragen of die uitkomsten beïnvloed zijn doordat de onderzoeker de context waarbinnen het onderzochte handelen plaatsvond, niet of onvoldoende in ogenschouw heeft genomen. Een belangrijk element van context is de gewijzigde omstandigheden die zich na de onderzoeksperiode hebben voorgedaan en die redelijkerwijs niet voorzienbaar waren. Thans is bijvoorbeeld het besef aanwezig dat ook een zeer grote financiële instelling failliet kan gaan. Een dergelijk bewustzijn was enkele jaren geleden niet aanwezig. Onderzoekers dienen derhalve rekening te houden met de destijds geldende regelgeving en mores.

De omstandigheid dat er, getuige de berichten in de media en door middel van eigen waarnemingen, binnen de woningcorporatiesector sprake is geweest van onprofessioneel toezicht, is voor ons echter geen aanleiding om de professionaliteit van het bij Servatius toegepaste toezicht te vergelijken met een benedenmaats gemiddelde, zo dat gemiddelde al objectief vast te stellen is. De elementen die een rol hebben gespeeld bij de beoordeling worden door ons weergegeven: de lezer kan tot zijn of haar eigen afweging komen.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Enkele betrokken hebben ons schriftelijk verzocht de hierna volgende context in ogenschouw te nemen.

Een voormalige voorzitter van de RvT, de heer Van der Velde, heeft m.b.t. de context het volgende verklaard:

1. "De druk op corporaties om maatschappelijk te presteren werd opgevoerd. Zware eisen werden gesteld door de landelijke politiek én plaatselijk door de Gemeente. Er was weinig stabiliteit in landelijk volkshuisvestelijk beleid en er vonden veel wisselingen plaats in de personele bezetting politiek en ambtelijk aan de top van VROM. In die sfeer zochten corporaties met de koepel Aedes zo goed als mogelijk een eigen weg. VROM wenste geen wegen te zoeken voor het op basis van vigerende wet- en regelgeving mogelijk maken van experimenten, zie Luik en doorzakoperatie.
2. Er was geen sprake van een kredietcrisis, integendeel. Banken waren bereid tot het doen van zaken met corporaties die hun zaak op orde hadden. Zie ook de Treasuryverslagen. Bestaande woningen uit het bezit van Servatius konden gemakkelijk worden verkocht aan huurders. Nieuwbouw huur en koop konden gemakkelijk worden afgezet.
3. Er was nog geen sprake van een krimpdiscussie. De Gemeente Maastricht ontwikkelde nog een ambitieusplan (tot 2025) "Belvédère" en het A2 project. Een publiek private aanpak, waarbij de corporaties niet als partner werden beschouwd, hoewel zij over aanzienlijke grondposities beschikken. Belvédère frustreerde al snel planontwikkeling op andere locaties in de stad en nog. Zo investeerde Servatius mede in Trega tbv vestiging detailhandel. Nu (2010) laat de Gemeente dat vallen en moet e.e.a. naar Bosscherveld, deel van Belvédère. Negatief zijn de gevolgen bv voor de ontwikkeling van Brusselsepoort en de wijkherstructureringsgebieden.
4. Maastricht besefte steeds meer deel uit te maken van de Euregio. Provincie, Gemeente en overheden in de omliggende landen en nabije steden over de grens sloten het ene samenwerkingspact na het andere. Er was sprake van een zekere euforie, gesteund door Brussel en Den Haag. Zeker waar het de steden Aken, Luik, Hasselt en Maastricht betreft. Zie steun project Luik en Campus.
5. Binnen deze context gaf de RVT voldoende ruimte, met toetsing, aan de bestuurder om dein de goedgekeurde beleidsplannen opgenomen doelstellingen waar te kunnen maken. Ruimte voor maatschappelijk ondernemen in relatie tot het bezit van Servatius en dan meer specifiek in de wijkherstructureringsgebieden en in de relatie met gezondheidszorginstellingen. Daartoe bood de RVT ook ruimte om strategische grondposities te behouden en te verwerven die het uitvoeren van de maatschappelijke taak ook in de toekomst mogelijk moest maken.
6. De Gemeente Maastricht vond de corporaties, ook Servatius, steeds vaker als het ging om van corporaties te vragen te investeren in grond/projecten waarde Gemeente min of meer klem mee zat: oplossing overlastproblematiek familie Krijnen, Ridderbrouwerij in relatie tot herhuisvesting van een studentensociëteit, roep om behoud Lambertuskerk, United World College (UWC) later afgeblazen, maar wel van belang voor zicht op de problematiek Brusselsepoort. Het perspectief dat meewerken zou leiden tot bv versnelling van bestemmingsplanwijziging is zelden bewaarheid.
7. Het project Campus alsook de door U genoemde projecten waren tot mijn vertrek positief ingebed op basis van toen bekende financiële (meerjaren) positie van Servatius.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Zoals ik reeds stelde in mijn verklaring van g november zoog kan ik de ontwikkelingen vanaf i januari 2008 (datum vertrek) niet beoordelen."

Een voormalig lid van de Raad verklaarde het volgende:

1. "Ik mis het tijdsgewricht waar een aantal van de projecten in geplaatst moeten worden met de daarbij behorende besluiten. Daarmee komen de projecten te zeer op zichzelf te staan en worden ze ook te zeer bekeken vanuit het standpunt van nu.
  - a. In de periode waarbij ik bij Servatius zat als lid RvT zijn een aantal zaken zeer bepalend geweest. Deze zijn:
    - i Een krapte in de Maastrichtse huurdersmarkt. Mensen stonden jaren op de wachtlijst om hun gewenste huurwoning te verkrijgen. Daarmee was er een positieve druk om als woningcorporatie stevig aan de bak te gaan.
    - ii De woningmarkt in Maastricht zat in die tijd op slot. Er was vrijwel geen grond te krijgen, de Gemeente was niet voortvarend en er lagen grote huisvestelijke opgaven voor de buurten, die vanuit de na-oorlogse situatie aan renovatie toe waren. Tevens was er een absoluut tekort aan starters woningen, studenten huisvesting / huisvesting tijdelijke onderzoekers en bejaardenhuisvesting.
    - iii De overheid riep meermalen de corporaties op om tot aanwending van hun bezit over te gaan.
    - iv Daarnaast was de koers van de overheid vrij zwak. Op officiële vragen van Servatius kwam geen antwoord en of het antwoord bleef op herhaald verzoek van Servatius jaren uit. Hierdoor was er dus wel een verwachting gewekt, dat er stevig gehandeld moest worden maar waren de kaders niet duidelijk en werden deze zelfs in de tijd steeds verlegd.
    - v De Gemeente Maastricht acteerde vrij zwak. Er was nauwelijks beleid en koers.
2. Op de projecten terugkijken (het waren er meer dan de 9 die hier gepresenteerd zijn) valt het volgende op:
  - a. De doorlooptijd van projecten is soms erg lang. Dit maakt dat projecten er in de aanvang aantrekkelijk uit kunnen zien (wat betreft inhoud/koers van Servatius en financiën) en dat er gaande de rit tegenvallers zijn die steeds de vraag oproepen "Moeten we nu de stekker eruit trekken". Deze vraag hebben we ons als RvT ook een aantal malen gesteld. Het lastige is dat je op basis van de eerste info toestemming verleend en vaak weinig hoort over de voortgang en resultaat. Met het gestelde in jullie verslag, dat informeren over de gang van zaken ook "instemmen met is" kan ik niet accoord gaan. Mi zaten zaken in de sfeer van plannen en bleek achteraf dat Lex tegen de gemaakte afspraken in tot het doen van zaken (aanschaf onroerend goed) is overgegaan.
  - b. Er zijn een aantal projecten die wel goed liepen. De herontwikkeling van een aantal wijken van Maastricht is zelfs landelijk voorbeeld geweest. Dus daarmee was er zeker in de begin jaren van mijn lidmaatschap een nadrukkelijke positieve inslag. Zoals ik al in mijn verslag aangegeven heb, wijzigt dit op het eind van mijn periode.
3. Zoals al aangegeven is de overheid in mijn periode als RvT lid een zwalkende overheid geweest. Buiten de bovengenoemde oproepen om te investeren ontbrak kaderstelling (acteren in buitenland, verhouding tot commerciële activiteiten) en kwam er geen (of te laat) antwoord op gestelde vragen en haalde officiële bezoeken (oa van G. van de Velde) niets uit. Dit maakt ook dat het referentie niveau voor het RvT lastig is. Het enige wat we konden gebruiken in mijn laatste jaren als RvT lid waren de landelijke benchmarks.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Hier scoorde Servatius normaal in. Ik betreur dan ook het besluit om de rol van de overheid niet mee te nemen.

4. De financiële crisis — ingezet in 2009 — is ook zeer bepalend voor de haalbaarheid van een aantal projecten, die allen opgestart zijn in een tijd waarin deze problemen er niet waren en berekeningen van gerenommeerde bureaus aangaven, dat investeringen wel konden. Ook de ING heeft in mijn tijd een stevige rol gehad bij een aantal investeringen.
5. Ongeveer halverwege mijn lidmaatschap van de RvT hebben wij de IAC commissie ingesteld. Enerzijds omdat niet alle leden van de RvT evenveel kennis hadden van investeringsvraagstukken en anderzijds omdat we dan ook meer grip kregen op de hele procesgang mbt het goedkeuren van investeringen. De IAC heeft een reglement over hoe te handelen opgesteld. In jullie rapportage wordt vermeld dat dat er niet is. Ik heb zelf nog expliciet gevraagd om dit reglement aan te scherpen versus de verhouding tot RvT ( m.a.w. ik wilde dat besluitvorming plaatsvond in de RvT). Later wordt in bijlage 3 van jullie notities die wel vermeld. De IAC heeft zich zeker bij de grote projecten laten bijstaan door Bureau Eichholtz (Universiteit Maastricht) en door de banken. Ook zijn er toen afspraken gemaakt met Lex hoe te handelen (procedure m.b.t goedkeuren van investeringen). In de praktijk werd daar niet altijd aan gehouden. Daarover is steeds door de RvT stevig naar Lex op geacteerd. Dit zowel in de vergaderingen, maar ook in de FG. Deze opmerkingen — zeker van privépersonen — staan niet in het verslag. Meestal wordt volstaan met een samenvatting. Achteraf is dat natuurlijk wel vervelend.
6. Ik waardeer dat je in de analyses van jullie bureau de rol van de accountant noemt. Voor ons als RvT is dat toch een belangrijke maatstaf om te controleren of procedures ( bijvoorbeeld aanbestedingen) correct verlopen zijn. Door de accountant zijn — in mijn periode — geen opmerkingen gemaakt over het niet volgen van procedures. Het is meestal op ons verzoek geweest om zaken te verbeteren.
7. In de laatste jaren is de verslaglegging van de vergaderingen slecht geweest. Zaken kwamen onvoldoende in de notulen te staan en er was een stijl om afwijkende standpunten niet weer te geven. Meerdere malen heb ik ontbrekende zaken aan de orde gesteld."

### Reactie bestuurder

Ten aanzien van punt 7: vanaf 5 juli 2008 is een professioneel notuleerbureau ingeschakeld. Standpunten van individuele leden werden slechts opgenomen als daar nadrukkelijk om werd verzocht. Het was de Raad die een besluit nam. Minderheidsstandpunten werden dus niet 'automatisch' vermeld.

Het IFO denkt hier wat betreft de context te kunnen volstaan door slechts te verwijzen naar een uitspraak van voormalige voorzitter van de Raad van Toezicht en een niet bij naam genoemd lid van de Raad van Toezicht. Een duiding van die relevante context door het IFO zelf en een verwerking daarvan in haar bevindingen is dus in deze rapportage niet te vinden. De IFO-rapportage gaat immers in hoofdzaak alleen over de formele/procedurele kant van de besluitvorming. Nergens wordt een poging gewaagd om te duiden waarom genomen besluiten afwijken van de formele procedures of pas achteraf werden geformaliseerd.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Een verklaring hiervoor is het volledig ontbreken van de lokale, maatschappelijke en volkshuisvestelijke context alsmede de ontwikkelingen binnen de sector zelf tussen 2000 en 2010. Dit gemis is vooral zichtbaar in de IFO bijlage over de regelgeving. Het afgelopen decennium kan, voor wat betreft de positionering van het corporatiebestel en daarbinnen van de individuele corporatie, worden gekenschetst als één lange zoektocht naar de contouren van het maatschappelijk ondernemerschap. “Maatschappelijke ontwikkelingen, bestuurlijke veranderingen en de nieuwe positionering van maatschappelijke ondernemingen als woningcorporaties, leiden tot allerlei nieuwe paradoxen, dilemma’s en spanningen” (Inleiding bij het Jaarverslag 2000). Anders gezegd, deze zoektocht verliep dus niet geheel probleemloos. Servatius heeft dat door de jaren heen ook zelf aan den lijve ondervonden.

Op de eerste plaats had de organisatie te maken met de uiteenlopende belangen van de stakeholders, te weten de huurders, de lokale overheden en andere maatschappelijke organisaties. Op landelijk niveau werd er politieke druk uitgeoefend op de corporaties om meer te presteren. Daartoe werd de regelgeving (het BBSH) enerzijds verruimd door het toevoegen van nieuwe prestatievelden, anderzijds ingeperkt door een stroom van circulaire vanuit het ministerie van VROM, het Waarborgfonds en het Centraal Fonds Volkshuisvesting met talloze ge- en verbodsbepalingen. Waar de overheid de corporatie vooral aanspreekt op de inputkant van haar functioneren (juridische status, bevoegdheden en financiële verantwoording) staat voor de maatschappelijke onderneming zelf de outputkant centraal (klantgerichtheid, kwaliteit van dienstverlening en maatschappelijk belang).

Zie ook de inleiding van de bestuurder bij het jaarverslag van Servatius 2002. In dit spanningsveld heeft Servatius vooral oog gehad voor de maatschappelijke relevantie van haar activiteiten. Dat is dan ook als zodanig door de Raad van Toezicht als referentiekader gehanteerd bij het beoordelen en toetsen van de koers van de organisatie. De nadruk lag daarbij minder op de procedurele kant dan op de inhoud. In de loop der jaren kreeg ook de Raad van Toezicht, in navolging van de bestuurder, meer oog voor de risicobeheersing. Daartoe zijn onder leiding van de bestuurder procedures in samenwerking met Deloitte en andere adviesbureaus ontwikkeld.

Zonder deze context te beschrijven, voldoet de rapportage niet aan het door de interim voorzitter van de Raad van Toezicht (de heer C. Hobo) gestelde en in deze IFO rapportage gestelde doel, namelijk dat het onderzoek bedoeld is om maatschappelijke verantwoording af te leggen.

### **8.3 Accountant**

De accountant van Servatius heeft medewerking aan ons onderzoek, daartoe verzocht door de bestuurder ad interim, geweigerd. Gezien de maatschappelijke positie van een woningcorporatie en de maatschappelijke relevantie van een onderzoek als het onderhavige betreuen wij deze weigering.

#### Reactie bestuurder.

Waarom heeft de accountant medewerking geweigerd en waarom wordt daarover hier



## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

niets gezegd? Dit neemt niet weg dat het IFO de managementletters, de accountantsverklaringen en andere documenten welke door de jaren heen door Deloitte zijn geproduceerd had kunnen analyseren. Hierdoor zouden een aantal conclusies van het IFO, met name rondom de aankoop van vastgoed en de projectontwikkeling als zodanig, bepaald genuanceerder weergegeven kunnen worden.

Wij adviseren u in het contract met de accountant op te nemen dat hij voortaan zijn medewerking verleent aan onderzoeken als de onderhavige.

### 8.4 De rol van andere partijen

Bij Servatius hebben, naast het bestuur en toezichthouders, andere partijen zoals WWI, de Gemeente Maastricht en de Universiteit Maastricht een rol gespeeld. Hun rol is, conform de opdracht geen object van onderzoek geweest.

#### Reactie bestuurder.

De vraag mag gesteld worden waarom niet is nagegaan in hoeverre deze instanties invloed op de ontwikkeling van projecten hebben gehad. Dan had duidelijk kunnen worden dat de gemeente Maastricht zéér positief stond tegenover de ontwikkeling door Servatius van de 9 door het IFO geanalyseerde projecten. Dat de UM zeer ingenomen was met de Campus blijkt uit de toespraak van de heer Ritzen bij de start van de bouw van de Campus. Tenslotte dient hier ook de positie van WWI vermeld te worden, die met uitzondering van Luik en de Campus nimmer bemerkingen heeft gemaakt bij de geanalyseerde projecten.

## 9. CONCLUSIES EN BEOORDELING

### 9.1 Inleiding

Met de opdrachtgever is overeengekomen dat IFO op basis van de feitelijke bevindingen conclusies formuleert c.q. een beoordeling geeft met betrekking tot de kwaliteit van het bestuur en de effectiviteit van het uitvoerende toezicht.

#### Reactie bestuurder.

Hier neemt het IFO op dat met haar opdrachtgever is overeengekomen dat het IFO op basis van de 'feitelijke bevindingen conclusies formuleert c.q. een beoordeling geeft met betrekking tot de kwaliteit van het bestuur en de effectiviteit van het uitvoerende toezicht'. De suggestie is ook hier dat het IFO 'feiten' presenteert. Het gaat echter veelal om meningen en gevoelens van geïnterviewden, hetgeen geenszins betekent dat die 'meningen en gevoelens' van de geïnterviewden juist zijn en in overeenstemming zijn met andere informatie die aan het IFO ter beschikking staat, of kan staan.

#### *Beperking*

Onze bevindingen zijn zoals eerder gememoreerd slechts gebaseerd op het onderzoeken van een deel van het totale optreden van de bestuurder en de toezichthouders. Een onderzoek naar aanleiding van signalen van mogelijke gebreken in de kwaliteit van het bestuur en effectiviteit van het toezicht richt zich 'per definitie' op zaken die verkeerd zijn gelopen, op zaken die ontbreken of niet goed functioneerden. Een rapport naar aanleiding van een dergelijk onderzoek

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

rept uitsluitend over tekortkomingen en geeft geen beeld van het totale fungeren.

### Reactie bestuurder.

Het IFO geeft geen argumentatie voor de beperking van het onderzoek. Het gaat uitsluitend om het duiden van mogelijke tekortkomingen en niet meer dan dat. Uit dat wat er wel staat blijkt dat het eerder gemelde maatschappelijke doel, namelijk om publiekelijk verantwoording af te leggen voorgewend is.

#### *Publiek geld*

Bij de beoordeling van de kwaliteit van het bestuur en de effectiviteit van het toezicht dient naar onze mening in aanmerking genomen te worden dat betrokkenen — de leden van de RvT en de bestuurder — zich bewust dienen te zijn, dat het — voor een belangrijk deel — gaat om publiek geld. Dit stelt extra eisen aan de te betrachten prudentie, de verantwoording, de transparantie en de formaliteit.

#### *Aansprakelijkheid*

Het doel van ons onderzoek is omschreven in paragraaf 1. Welke tekortkomingen in het handelen van betrokkenen behoren als het ware bij het vak — en zijn onvermijdbaar c.q. niet verwijtbaar — en welke tekortkomingen leiden tot aansprakelijkheid? De aansprakelijkheidsvraag is een juridische vraag waarvan de beantwoording buiten onze opdracht ligt.

### Reactie bestuurder.

Als het doel is om de opdrachtgever – zo daar aanleiding toe is – in de gelegenheid te stellen om schade te verhalen, dan zal men iets moeten zeggen over de haalbaarheid van dat doel, maar daar zegt het IFO rapport nu juist niets over. Dan zou men eigenlijk ook iets moeten zeggen over het schadeveroorzakende feit. Dat doet het IFO evenmin. En de schade? Ook daarover is in deze rapportage niets te lezen.

De aansprakelijkheidsvraag kan het IFO niet beantwoorden, zo laat het IFO hier weten. Daaraan verbindt de bestuurder de gevolgtrekking dat het IFO dus ook niet competent is om een onderzoek met het oog op schadeverhaal te doen. Immers, voor de beantwoording van de vraag of schadeverhaal mogelijk is dient men wel de contouren en reikwijdte van wet en jurisprudentie te kennen.

## **9.2 Kwaliteit van het bestuur**

### **9.2.1 Inleiding**

Vanuit het perspectief van kwaliteit, hebben wij de bestuurshandelingen in drie categorieën ingedeeld:

1. bestuurshandelingen waarop niets is aan te merken, de uitstekende handelingen daaronder begrepen;
2. bestuurshandelingen die als 'onder de maat' kunnen worden aangemerkt;
3. handelingen die onder de maat zijn en waarvan daarenboven gesteld kan worden dat er sprake is van 'nalatigheid', van 'opzet', van —een mate van —verwijtbaarheid.

### Reactie bestuurder.

Vraag is waarom het IFO de bestuurshandelingen in drie categorieën indeelt: (1) de

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

bestuurshandelingen waarop niets is aan te merken, (2) de bestuurshandelingen die als onder de maat kunnen worden aangemerkt en (3) een categorie handelingen die onder de maat zijn en waarvan gesteld kan worden dat er sprake is van nalatigheid, opzet, van een zekere mate van verwijtbaarheid.

Het zal de lezer van deze rapportage opvallen dat de volgende paragraaf (9.2.2) is gewijd aan categorie één, de bestuurshandelingen waarop niets valt aan te merken.

De bestuurshandelingen die het IFO in de categorieën twee en drie rubriceert, worden door haar samengenomen in paragraaf 9.2.3. onder de titel 'bestuurshandelingen onder de maat'. Met andere woorden, het door haarzelf in deze paragraaf aangegeven onderscheid, speelt bij de verdere uitwerking en de beoordeling van de kwaliteit van het gevoerde bestuur geen enkele rol meer. De conclusie over het bestuurshandelen in paragraaf 9.2.4. kent dit onderscheid dan ook niet. Daarin is alleen te lezen dat op 'essentiële onderdelen', het bestuur naar de mening van het IFO 'verwijtbaar onder de maat is geweest'. Indien men afgaat op de tekst van paragraaf 9.2.4, dan meent het IFO dat alle door haar beschreven bestuurshandelingen in categorie drie vallen, omdat zij spreekt van 'verwijtbaar onder de maat' en niet alleen van 'onder de maat' (categorie twee).

Door in de verdere uitwerking van deze paragraaf de categorieën 2 en 3 samen te voegen, maakt IFO hier een cruciale methodologische fout. Het onderzoek is namelijk juist bedoeld om het onderscheid tussen categorie 2 'onder de maat' en categorie 3 'verwijtbaar onder de maat' scherp van elkaar te onderscheiden. Nu dit niet gebeurt, gaat het onderzoek ook hierom volledig aan haar doel voorbij. Dit klemt temeer omdat in bijna alle gevallen het IFO geen motivering geeft waarom een bepaald bestuurshandelen naar haar oordeel (kennelijk) in categorie 3 valt.

### **9.2.2 Bestuurshandelingen waarop niets valt aan te merken.**

Ons onderzoek is gericht geweest op mogelijke tekortkomingen in de kwaliteit van het fungeren van de bestuurder. Bestuurshandelingen waarbij geen aanwijzing bestond voor een mogelijke tekortkoming zijn niet onderzocht. De RvT heeft in september 2007 voor de laatste keer het fungeren van de bestuurder geëvalueerd en daarbij als volgt geconcludeerd: "Tenslotte blijft, rekening houdend met de overwegingen zoals in deze tekst opgenomen, de voorzitter mede namens de RvT onverminderd het functioneren van AD als zeer positief, spannend en verfrissend ervaren".

Daarnaast heeft de betreffende voorzitter van de RvT, tijdens een interview met IFO, het volgende verklaard: "De heer Verzijlbergh heeft zijn volkshuisvestelijke taak perfect vervuld, ik schat dat de grootte hiervan ongeveer 95% van de omzet bedraagt. De heer Verzijlbergh was wel eens "ondeugend", maar heeft tot 2007 op uiterst integere wijze bestuurd. Ik ben overigens stellig van overtuiging dat de heer Verzijlbergh zichzelf nooit financieel heeft verrijkt. In 2007 veranderde het gedrag van de heer Verzijlbergh. Ik heb hem hier een aantal keer op aangesproken. De tendens was dat de heer Verzijlbergh zich steeds meer losmaakte van de core business en meer een focus had op de grotere projecten (doorzakoperatie, Campus, België). Hierdoor verloor de heer Verzijlbergh de grip op de organisatie. De heer Verzijlbergh werd meer en meer "goeroe" binnen Servatius, als het ware onaanraakbaar en was steeds meer negatief over mensen die tegen hem waren. Bij mijn afscheid heb ik de heer Verzijlbergh gezegd dat zijn houdbaarheidsdatum

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

voorbij was."

### Reactie bestuurder.

Het gaat hier om de categorie bestuurshandelingen waar niets op valt aan te merken. Vreemd genoeg wordt in deze paragraaf door het IFO een beschrijving gegeven, waaruit moet blijken dat het gedrag van de bestuurder vanaf 2007 in min of meer negatieve zin wijzigde.

Op grond van de in paragraaf 4 omschreven werkzaamheden, aangevuld met enkele gerichte controles van beperkte omvang, zijn er door ons geen aanwijzingen geconstateerd dat er sprake is geweest van zelfverrijking door de bestuurder of van overtreding door de bestuurder van afspraken met betrekking tot zijn beloningen en vergoedingen. [Nuanceren/wijzigen indien de vragen uit het aanvullende onderzoek niet zijn beantwoord.]

### Reactie bestuurder.

Het gaat hier ineens over de zelfverrijking van de bestuurder. Het IFO maakt hier geen melding van het feit dat zij een extra opdracht van de Raad van Toezicht heeft gekregen. Dit extra onderzoek maakt geen deel uit van de onderhavige rapportage (zie hier de paragrafen 1 en 2). Servatius en het IFO hebben bij herhaling geweigerd de bestuurder in kennis te stellen van de concreet op dit onderdeel aan het IFO verleende (nieuwe) onderzoekopdracht.

### **9.2.3 Bestuurshandelingen 'onder de maat'**

Hierna volgt een aantal bestuurshandelingen die wij als 'onder de maat' kwalificeren ('categorie 2 en 3'). De reacties van de bestuurder zijn toegevoegd en door ons bij het vormen van onze conclusies in ogenschouw genomen. Telkens is daarbij aangegeven welk project, document of omstandigheid tot de betreffende constatering heeft geleid.

### Reactie bestuurder.

De hierna aan de orde komende 17 bestuurshandelingen (nummer 11 ontbreekt) worden zoals gezegd niet door het IFO gecategoriseerd als bedoeld in de paragraaf 9.2.3. (bestuurshandelingen 'onder de maat') en een (nieuwe) paragraaf 9.2.4. (bestuurshandelingen: 'verwijtbaar'). Voorts zal het de lezer duidelijk worden dat, naast het duiden van de mate van verwijtbaarheid, in nagenoeg alle gevallen een koppeling ontbreekt tussen het aan de bestuurder gemaakte verwijt en de door hem geschonden regel. Daarmee is het rapport ondeugdelijk: het gaat immers om de vraag of er regels zijn overtreden en zo ja, wat daarbij van wie precies de mate van verwijtbaarheid is geweest

- 1. Regelgeving/ kader/ procedures. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van een bestuurder om zorg te dragen voor een beheersingskader voor de initiëring en uitvoering van projecten. De bestuurder heeft dit nagelaten c.q. de in de procedurebeschrijvingen vermelde processtappen zijn niet (zichtbaar) toegepast. Er werd zowel bij de initiëring als de uitvoering van projecten geen beheersingskader gehanteerd: aan welke normen moet de aansturing van de verwerving en de realisatie voldoen (goedkeuringsmomenten, inschakeling jurist, inschakeling controller, taxatie, rapporteringmomenten, kpi'smeetpunten, (voortschrijdende) risicoanalyse,**

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

**beslispunten onderweg, etc.). Deloitte heeft — blijkens haar governanceverslag — tijdens haar controlewerkzaamheden voor de jaarrekening 2008 o.a. specifieke aandacht besteed aan het onderwerp 'projectcontrol'. Haar conclusie was o.a. dat de projectcontrol diende te worden versterkt, de procedurebeschrijvingen uit 2003 te worden geactualiseerd en geadviseerd werd om de reikwijdte van de interne controlefunctie te vergroten.**

Reactie bestuurder:

### Reactie bestuurder.

Een beheersingskader ontbreekt of wordt niet nageleefd, zo luidt de conclusie hier. Geldt dit voor alle projecten? Waarom zijn de bestuurshandelingen bij sommige projecten goed en andere niet? Voor het kunnen geven van een gefundeerd oordeel lijkt het noodzakelijk na te gaan bij welke projecten op welke wijze een beheersingskader is gehanteerd.

Ook hier wreekt zich het buiten beschouwing laten van de relevante context. Projectontwikkeling is immers een veelzijdig thema dat op vele momenten in de Raad van Toezicht aan de orde is geweest, waarbij het accent sterk lag op een inhoudelijke sturing van deze projecten en minder op de formele procedures. Het overzicht van het feitencomplex toont aan hoe de inhoudelijke sturing van de projecten in de loop der jaren is verfijnd voor wat betreft rendement, onrendabele top en risicobeheersing. In die zin is er dus zeker voldaan aan de behoefte van de Raad van Toezicht en van de organisatie zelf om meer grip te krijgen op projectontwikkeling. Ook aan de procedurele en formele kant is in de loop der jaren – in tegenstelling tot hetgeen het IFO hier suggereert – steeds meer aandacht besteed.

Er zijn vele maatregelen genomen om invulling te geven aan een beheersingskader: zie bijlage 1 bij de IFO rapportage. Servatius is niet de enige corporatie die vanaf de bruteringsnaar wegen heeft gezocht om de projectontwikkelingsactiviteiten vast te leggen in procedures, protocollen, etc. Vele 'ontwikkelcorporaties' hebben door de jaren heen met deze materie geworsteld. Deloitte heeft, blijkens haar governanceverslag over 2008 – dat in februari 2009 beschikbaar kwam – aandacht gevraagd voor dit onderwerp en een aantal verbeterpunten genoemd. Als gevolg van zijn schorsing (begin maart 2009) heeft de bestuurder hieraan geen gevolg meer kunnen geven.

2. **Campus project. De bestuurder heeft, zo heeft hij ons verklaard, de RvT bewust niet volledig geïnformeerd over het feit dat de gemeente Maastricht kenbaar had gemaakt dat het niet door middel van aandelen zou participeren in de Campus B.V. Dit feit was sinds het voorjaar van 2008 bekend bij de bestuurder.**

Reactie bestuurder: "Nergens wordt toegelicht waarom de bestuurder voor deze handelwijze heeft gekozen, namelijk dat het project zich geen verdere vertraging meer kon permitteren omdat het risico dat er bouwteampartners zouden afhaken reëel was."

### Reactie bestuurder.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Het verwijt dat hier wordt gepresenteerd door het IFO, namelijk dat de bestuurder de Raad van Toezicht bewust niet volledig heeft geïnformeerd omtrent het feit dat de gemeente Maastricht kenbaar had gemaakt niet te willen participeren, is bij nader inzien niet juist. De Raad van Toezicht is hierover namelijk wèl en bovendien volledig door de bestuurder geïnformeerd. Dat blijkt uit de notulen van de vergadering van de Raad van Toezicht van 5 juli 2008 op pagina 15, 5<sup>e</sup> alinea: "De gemeente zal niet meedoen; de wethouders waren akkoord maar zijn ze door de ambtenaren afgeschoten"). De Raad van Toezicht vindt achteraf kennelijk dat dit niet afdoende is gecommuniceerd, in die zin dat de bestuurder zijn wetenschap eerder had kunnen melden. Voor deze handelwijze heeft de bestuurder echter een logische (hier bovenstaande) verklaring gegeven.

Reactie IFO: Ons is niet gebleken dat verdere vertraging van het project zou leiden tot onoverkomelijke problemen. Uit de discussies over bijvoorbeeld de constructie van het gebouw — nadat de bouw al was gestart — blijkt dat de plannen nog tussentijds werden gewijzigd.

### Reactie bestuurder.

Wat moet nu uit deze reactie van het IFO afgeleid worden? Dat de bestuurder geen goede gronden had om te handelen zoals gedaan? Die goede gronden had de bestuurder wel. Vast staat dat het Campus project in mei 2009 tijdelijk is stilgelegd. In oktober 2009 is het IFO met haar onderzoek gestart. De stelling van het IFO dat het stopleggen van de Campus niet tot onoverkomelijke problemen zou leiden wordt niet onderbouwd.

3. **Campus project. Toen met de bouw van de Campus is gestart, waren enkele door de RvT gestelde voorwaarden niet ingevuld:**
  - a. **huurcontract UM;**
  - b. **erfpachtovereenkomst UM;**
  - c. **aandelenparticipatie gemeente Maastricht en UM;**
  - d. **opschortende voorwaarde bouwteam inzake garantiestelling.**

**Hoewel niet expliciet in de notulen vermeld dat aan de voorwaarden diende te zijn voldaan vóórdát met de bouw van de Campus mocht worden gestart, hebben enkele leden van de RvT verklaard dat zij deze voorwaarden voorwaardelijk beschouwden voor de start van de bouw van de Campus.**

Onder andere de heer Fekkers (vice-voorzitter) heeft hierover verklaard: 'De finale besluitvorming over het Campus project vond plaats op 5 juli 2008. De stichtingskosten bedroegen toen € 165 miljoen, de aanvullende onrendabele top € 7 à 8 miljoen en er was een oplossing voor de exploitatie van de niet- woningen, een joint venture met de gemeente en de universiteit. Daarnaast was er de voorwaarde van het VROM met betrekking tot het beperken van het eigen vermogen in het niet-woning gedeelte. Aan de voorwaarden moest zijn voldaan voordat begonnen kon worden met de bouw.' Tevens heeft hij — omtrent het niet vermeld staan bij de besluiten in de notulen dat de bouw pas mag worden gestart als aan de voorwaarden van de RvT was voldaan — verklaard: "Dat zou kunnen. Het verloop van de vergadering was zeer hectisch. De RvT had een uiterst kritische houding.

De bestuurder vond het maar allemaal onzin. De RvT heeft gepersisteerd in de voorwaarden gezien de omvang en risico's van het Campus project. Als dit niet duidelijk uit notulen blijkt dan had Leks Verzijlbergh dat ook kunnen afleiden uit het verloop van de discussie ende vergadering. De teneur aan het begin van de vergadering was duidelijk "De Campus gaat niet door, tenzij" en toen zijn we naar voorwaarden gaan zoeken.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

"Een lid van de RvT heeft verklaard: "Met betrekking tot het Campusproject had de Raad van Toezicht omstreeks juli 2008 alleen toestemming gegeven om de grond bouwrijp te maken en twee gaten te prikken, kosten plus minus twee ton, om grondwater te kunnen verpompen naar de warmtepompen die deel uitmaakten van de klimaatregeling in het Campusgebouw. In maart zoog bleek voor mij dat Verzijlbergh reeds de gehele fundering aan had laten brengen. Toen bleek dus dat hij zich niet aan de afspraken had gehouden. Wij hadden voorwaarden gesteld en daaraan was niet voldaan, dus wij gingen ervan uit dat er niet zou worden gebouwd"

Een ander lid van de RvT heeft over het niet voldaan zijn aan de voorwaarden van 5 juli 2008 op het moment dat in november 2008 de bouw officieel werd geopend, verklaard: "Ik werd ermee geconfronteerd. Kort ervoor was er een vergadering, De brieven van de Universiteit en de Gemeente met de toezegging voor de participatie waren er nog niet Leks Verzijlbergh gaf in de vergadering aan dat de brieven zouden komen. In de vergadering werden we geconfronteerd met het voornemen van de opening. Ik ben niet naar de opening geweest. Ik was het er niet mee eens. Er was geen toestemming van de Raad van Toezicht, was mijn standpunt. Enkele leden van de Raad van Toezicht was blij. Tegenstanders wilden weg."

Door een ander lid is verklaard: "In mijn optiek is met Leks afgesproken dat pas met de bouw mocht worden gestart als aan de door ons gestelde voorwaarden was voldaan. Leks heeft gezegd dat alles geregeld was en dat het op papier stond. Als we vroegen om dat te laten zien, zei hij steeds "het komt eraan". Als je afspraken hebt over de voorwaarden waaronder mag worden begonnen en Leks begint met de bouw, dan ga je er vanuit dat alles geregeld is. Bij de volgende keer dat je elkaar dan weer ziet, vraag je er naar. En dan kwam Leks weer met het verhaal dat het eraan kwam."

Door nog een ander lid is verklaard: "Voor mij blijkt uit de notulen van de vergadering van 5 juli 2008 duidelijk dat de heer Verzijlbergh niet met de bouw van de Campus mocht starten als de gestelde voorwaarden niet waren ingevuld."

Reactie bestuurder: "Er wordt door een aantal toezichthouders gesuggereerd dat eerst aan alle voorwaarden moest zijn voldaan, voordat met de bouw kon worden begonnen. Ik heb steeds aangegeven dat een aantal zaken liep en gedurende het traject zou worden opgelost. Over de toetreding van de UM als aandeelhouder heb ik een brief overlegd, over de status van de huurcontracten en de erfpachtovereenkomst heb ik ook de Raad geïnformeerd. Het sprak voor zich dat al deze afspraken dienden te worden opgelost, daar werd ook aan gewerkt. Echter niet onder de conditie dat de start van de bouw daarop zou moeten wachten. Dat heb ik duidelijk gecommuniceerd met de Raad en, gelet op de bevinding zoals geformuleerd onder punt 4 (IFO: paragraaf 9.3.4.), is dit ook door de Raad geaccepteerd. Ook is in dit verband de brief van de heer Fekkers aan mij van 23 februari 2009 van belang. Daarin schrijft hij: "Gelet op vorenstaande acht de RvT het noodzakelijk dat de bouwkundige werkzaamheden voor Campus Maastricht pas gestart worden als de projectorganisatie weer volledig is en ingevuld op een wijze zoals door de RvT in juli 2008 bepaald en als ontwerp, planning en budget daarvoor vast staan. De RvT nodigt u uit zo spoedig als mogelijk deze voorwaarden in te vullen en bij de RvT te melden dat dit het geval is en dat de bouwwerkzaamheden kunnen worden gestart. De RvT zal zonodig daartoe in bijzondere bijeenkomst bijeenkomen." Hier wordt met geen woord gerept over voorwaarden m.b.t. huur, erfpacht, aandeelhouderschap, e.d. terwijl Fekkers nog wel expliciet naar de besluitvormende bijeenkomst van juli 2008 verwijst."

Reactie IFO: Uit de reactie van de heer Fekkers blijkt dat volgens hem aan een deel van de voorwaarden diende te zijn voldaan voordat met de bouw kon worden gestart. Alle leden van de RvT die hebben meegewerkt aan het onderzoek - een ieder behalve de heer

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Bronckers - hebben te kennen gegeven dat zij in de veronderstelling waren dat aan de voorwaarden van 5 juli diende te zijn voldaan voordat met de bouw zou worden gestart.

### Reactie bestuurder.

Wat wil het IFO hier nu precies zeggen met de selectie van uitlatingen die zij van leden van de Raad van Toezicht hier presenteert? De stelling - en daarmee het verwijt aan het adres van de bestuurder - is hier dat, toen met de bouw van de campus was gestart enkele door de Raad van Toezicht gestelde voorwaarden niet waren ingevuld. Er zou eerst dwingend aan deze voorwaarden voldaan moeten zijn, alvorens met de bouw zou mogen worden gestart. Tegelijkertijd constateert het IFO dat dit als zodanig niet in de notulen van de vergadering van 5 juli 2008 is vastgelegd. Desondanks wordt, blijkens de selectie van het IFO van de door haar gepresenteerde informatie, toch een poging gedaan om hier een bepaald verwijt jegens de bestuurder overeind te houden.

De heer Fekkers erkent zonder meer dat de bedoelde voorwaarden niet in de notulen staan, maar meent dat de bestuurder deze 'uit het verloop van de discussie en de vergadering had kunnen afleiden'. Een ander (niet met naam en toenaam genoemd) lid van de Raad van Toezicht stelt dat de bestuurder zich niet aan 'de afspraken' heeft gehouden en er 'voorwaarden' waren gesteld waaraan niet was voldaan (om welke 'afspraken' en 'voorwaarden' het gaat is niet vermeld en evenmin waar deze dan te vinden zouden zijn). Daarnaast wordt een ander lid van de Raad van Toezicht opgevoerd. De manier van formuleren van het IFO is hier suggestief, gelet op de bewoordingen die het IFO gebruikt - 'de voorwaarden van 5 juli 2008' - terwijl, blijkens de notulen d.d. 5 juli 2008, deze voorwaarden (sub a - sub d) als zodanig niet zijn gesteld. Voorts wordt een vierde (niet met naam en toenaam genoemd) lid van de Raad van Toezicht aangehaald, die 'veronderstelt' dat bedoelde voorwaarden zouden hebben te gelden. Een vijfde op dit onderdeel aangehaald lid van de Raad van Toezicht meent dat nu juist wel uit de notulen van 5 juli 2008 blijkt dat wel aan de gestelde voorwaarden voldaan moest worden.

Er zijn dus nogal wat meningen over de gang van zaken. Het is dus de vraag of objectief is vast te stellen hoe de besluitvorming heeft plaatsgevonden. Het IFO zal met sterkere bewijzen moeten komen om de echte gang van zaken boven tafel te krijgen. De leden van de Raad van Toezicht zullen met beter onderbouwde bewijzen moeten komen dan hun 'gevoelens', temeer gezien de verstrekkende gevolgen die hun stellingname voor de bestuurder kan hebben. Er is ook achteraf geen eensluidende mening bij de Raad van Toezicht over de gang van zaken toentertijd.

Maar waarom gaat het IFO niet in op dat wat de bestuurder op dit onderdeel in zijn reactie heeft gesteld?

De bestuurder heeft in zijn eerste reactie hierop aangegeven dat de stelling dat eerst aan de gepresenteerde voorwaarden (sub a - d) voldaan moest zijn alvorens met de bouw van de campus gestart mocht worden, niet juist is. De bestuurder heeft steeds aangegeven dat een aantal zaken reeds liep en gedurende het traject zou worden opgelost, maar niet onder de conditie dat de start van de bouw daarop zou moeten wachten. De bestuurder heeft voorts verwezen naar de brief van de heer Fekkers van 23 februari 2009, waarin



## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

deze met geen woord rept over de hiergenoemde voorwaarden sub a – sub d, waarin hij (Fekkers) nog expliciet verwijst naar de besluitvorming en de bijeenkomst van juli 2008. Als de bestuurder dan bovendien ook meldt dat hij dit alles steeds duidelijk heeft gecommuniceerd aan de Raad van Toezicht en dat de Raad van Toezicht dit ook heeft geaccepteerd, dan kan het IFO hier niet volstaan met haar reactie op het standpunt van de bestuurder door alleen maar te stellen dat alle leden van de Raad van Toezicht ‘in de veronderstelling waren’ dat aan de voorwaarden van 5 juli 2008 diende te zijn voldaan, voordat met de bouw zou worden gestart. Is die veronderstelling dan juist, of niet? En waar is deze veronderstelling dan op gebaseerd, juist gelet op het gemotiveerde verweer van de bestuurder op dit onderdeel. Kortom, wat is hier nu de beoordeling van het IFO zelf? Deze ontbreekt.

#### **4. Campus project: Door middel van brieven die door de bestuurder d.d. 11 juli 2008 zijn verstuurd is, in strijd met een actiepunt van de RvT van 5 juli 2008, de opschortende voorwaarde in de overeenkomsten met de bouwteam partners komen te vervallen.**

Reactie bestuurder: "In de notulen van de betreffende RvT vergadering van 5 juli 2008 wordt een onderscheid gemaakt tussen besluiten en actiepunten. Mij lijkt dat dit onderscheid er formeel toe doet. Aan een RvT-besluit ligt een formele bevoegdheid van de Raad tot het nemen van besluiten ten grondslag; een actiepunt daarentegen raakt aan mijn eigen bevoegdheid als bestuurder. Het IFO gaat geheel en al voorbij aan het onderscheid tussen een besluit en een actiepunt." En: "Op pagina 27 [291 wordt een voormalige voorzitter van de RvT geciteerd die verklaart dat hij de brief van 11 juli niet kent en de brief in strijd acht met het besluit van de RvT van 5 juli. In mijn laatste memo over de Campus aan de RvT van 26 februari 2009, dat door het IFO op pagina 17 wordt besproken, komt de zinsnede voor dat er geen uitsplitsing van aannemersfacturen zal plaatsvinden. De betreffende tekst in het memo luidt echter als volgt: 'De door de Raad verlangde uitsplitsing van de aannemersfacturen naar wonen en commercieel is reeds eerder door mij ontraden. Facturen zullen niet door de aannemer worden gesplitst maar uiteraard wel boekhoudkundig naar rato van ...'. De raad heeft in deze een niet uitvoerbaar actiepunt geformuleerd en is daar ook door mij op gewezen. Onduidelijk is waarom anno 2010 dit nog altijd door toezichthouders als een serieuze voorwaarde wordt gezien, terwijl nota bene in de brief van Fekkers d.d. 23 februari 2009, er met geen woord over wordt gesproken."

Reactie IFO: Het onderscheid in status tussen actiepunten en besluiten is ons niet gebleken. RvT leden hebben tijdens het wederhoor geen reactie gegeven op deze visie van de bestuurder.

Kern van het probleem is echter niet het splitsen van facturen zoals door de bestuurder wordt aangehaald; het gaat om het niet aanpassen van de contracten met de bouwteampartners waarbij het aspect garantieverklaring voor de Toegelaten Instelling (TI) zou worden beperkt (commercieel versus sociaal deel van het project). Door het niet opvolgen van het actiepunt is de garantie van de TI voor de gehele opdrachtsom van de bouwteampartners afgegeven, terwijl dat niet de bedoeling was van de RvT (en VROM/W WI); het actiepunt van de RvT gaat verder dan alleen het splitsen van de facturen. In de contracten had de garantieverklaring beperkt moeten worden (bijvoorbeeld x% van het totaal, conform de door de bestuurder voorgestelde boekhoudkundige verwerking); hoe daarna zou worden gefactureerd is niet relevant.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

### Reactie bestuurder.

De afgegeven garantstelling kwam overeen met de gezamenlijke bouwsom van de bouwteampartners minus de afbouwkosten en lag daarmee onder de aanneemsom van het sociale deel. Een garantstelling op de afbouwkosten, die door IFO ten onrechte erbij wordt opgeteld, was onnodig omdat ten tijde van de afbouw, de Campus BV eigen financiering zou hebben geregeld, waardoor de garantstelling niet meer aan de orde zou zijn. Het is dus onjuist om te stellen dat de garantieverklaring in de contracten beperkt had moeten worden. Het hierboven gestelde is exact zo aan de Raad van Toezicht ter besluitvorming voorgelegd (en in februari 2009 aan WWI gerapporteerd). Hetgeen het IFO hier stelt in reactie op het standpunt van de bestuurder – *“door het niet opvolgen van het actiepunt is de garantie van de TI voor de gehele opdrachtsom van de bouwteampartners afgegeven, terwijl dat niet de bedoeling was van de RvT (en VROM/WWI)”* – is dan ook onjuist. Bezwaarlijk valt dan ook in te zien hoe dit onderdeel heeft kunnen bijdragen aan de eindconclusie van het IFO, die zij in paragraaf 9.2.4 formuleert.

Dat de garantstelling volgens IFO anders berekend zou hebben kunnen worden (zoals het IFO in haar laatste zin op het commentaar van de bestuurder stelt), doet hier dan ook niet ter zake.

- 5. Campus project. De door de RvT op 5 juli 2008 goedgekeurde stichtingskosten ad € 164,5 min werden door de bestuurder gepresenteerd als een vaste prijs, terwijl op onderdelen hiervan geen sprake was, bv. afrekening bepaalde grondstoffen (staal en koper) tegen een dagprijs. Ook was op deze datum een discussie over de constructie van het gebouw nog niet afgerond.**

Reactie bestuurder: "Zowel in de discussie over de constructie als over de dagprijzen was Servatius er terecht vanuit gegaan dat deze lager zouden liggen dan de in de oorspronkelijke begroting opgenomen bedragen. Ook nadat er nieuwe calculaties waren gemaakt, te weten een update in mei 2009 en een in de herfst van 2009, waarbij de stichtingskosten zijn verhoogd van € 164,5 min. naar € 202 en € 229 miljoen is amper sprake van een stijging van de bouwkosten. Dat er sprake zou zijn van vaste aanneemsommen is terug te voeren op artikel 6 in de bouwteam plus overeenkomst: 'Opdrachtgever heeft voor de realisatie van de werkzaamheden ... een budget beschikbaar van € 124.154.000,-- excl. BTW ... welk budget is gaccordeerd door de Bouwteamleden en dus taakstellend is."

Reactie IFO: De bestuurder gaat voorbij aan het feit dat op het moment dat de contracten met de bouwteampartners werden voorbereid en afgesloten, er nog geen sprake was een crisis. In een reguliere situatie was het niet onwaarschijnlijk geweest als de grondstofprijzen waren gestegen; een leverancier neemt niet voor niets een bepaling voor afrekenen tegen dagprijzen op. De stijging (in dit geval daling) van de grondstofprijzen zouden worden verrekend met Servatius (en vallen buiten het 'taakstellende' budget).

### Reactie bestuurder.

Het IFO stelt dat op het moment dat de contracten met de bouwteampartners werden voorbereid en afgesloten er nog geen sprake was van een crisis. Is hier nu het verwijt dat de bestuurder geen rekening heeft gehouden met de crisis, die er nog niet was. Zo ja, dat

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

kan toch bezwaarlijk een verwijt opleveren?

In de notulen van de vergadering van de Raad van Toezicht van 5 juli 2008 is verwoord dat de stichtingskosten van 164,5 miljoen het 'ijkpunt' waren. De bestuurder was ervan overtuigd dat de kosten hier niet bovenuit zouden komen. De Raad van Toezicht kende bovendien de bouwteam- en realisatieovereenkomsten, was ook op de hoogte van het daarin opgenomen taakstellend budget, men kende de werking van het bonus malus fonds en bovendien was reeds ten tijde van het tekenen van de bouwteam- en realisatieovereenkomsten reeds sprake van dalende staal- en koperprijzen. Dit in de wetenschap dat bovendien als gevolg van de gewijzigde constructie (veel) minder staal nodig zou zijn. De crisis die medio september 2008 uitbrak heeft de prijsdalingen verder versneld.

- 6. Campus project. Er was een nog te realiseren bezuiniging van ca. €14,5 mln. in mindering gebracht op de stichtingskosten ad €164,5mln. (grotendeels op de bouwkosten). Deze bezuiniging was niet afzonderlijk gepresenteerd in het stichtingskostenoverzicht van 27 juni 2008 dat aan de RvT voor haar vergadering van 5 juli 2008 was voorgelegd. Deze bezuiniging was niet opgenomen in de contracten met de bouwteam partners. De haalbaarheid van deze bezuiniging werd door enkele betrokkenen ter discussie gesteld.**

Reactie bestuurder: "De vraag of de RvT hiervan in kennis gesteld had moeten worden, wordt niet opgeworpen. Ik beschouw dit als een operationele aangelegenheid waarover de Raad niet op voorhand wordt geïnformeerd. Dit was met geen enkel nieuwbouwproject het geval. De Raad werd nauwelijks geïnformeerd over stichtingskosten, taakstellende bezuinigingen, e.d. Overigens werd in het rapport van Deloitte wel degelijk gesproken over een nog door te voeren kostenbesparing van ca. € 15 miljoen. De door het IFO gebezigde zinsnede 'deze bezuiniging was niet afzonderlijk gepresenteerd', mag dan formeel wel kloppen maar suggereert dat de bezuiniging überhaupt niet zou zijn gepresenteerd, hetgeen onjuist is. Of de bezuinigingen nu wel of niet realistisch waren, blijft een academische vraag omdat het project is gestopt."

Reactie IFO: Of een dergelijke post als een operationele aangelegenheid dient te worden beschouwd, is voor ons niet te beantwoorden. Wij kunnen ons voorstellen dat een toezichthouder inzicht had willen hebben in een post van een dergelijke omvang. In een rapport van de Brink Groep van mei 2009 (aanpassing stichtingskosten naar ca. € 200 mln.) is de verwachte bezuiniging met € 3,6 mln. verlaagd.

### Reactie bestuurder.

Het verwijt dat hier door het IFO wordt gepresenteerd is hier kennelijk dat er een bezuiniging was die (afzonderlijk) gepresenteerd had moeten worden, althans niet op de juiste wijze zou zijn gepresenteerd.

Het eerste verweer van de bestuurder is dat de bezuiniging weliswaar niet afzonderlijk is gepresenteerd, maar wel degelijk is gepresenteerd, namelijk middels het Deloitte-rapport. De Raad van Toezicht was daarvan dus op de hoogte en was aldus wel degelijk volledig geïnformeerd. Het IFO maakt er zich, gelet op haar reactie, ook hier vanaf.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Zij laat in het midden of deze post als een 'operationele aangelegenheid' dient te worden beschouwd, maar overweegt dat zij zich 'kan voorstellen' dat de toezichthouder inzicht zou willen hebben in een post van een dergelijke omvang. Daarbij gaat het IFO voorbij aan de stelling van Verzijlbergh dat de toezichthouder dat inzicht had (gelet op de inhoud van het Deloitte-rapport). Het verwijt op dit onderdeel, namelijk dat door de bestuurder ten onrechte is nagelaten om een bezuiniging aan de Raad van Toezicht te presenteren, is dus niet juist en onterecht.

Overigens moet ook hier het IFO hier - net zoals bij alle andere door het IFO opgesomde verwijten - de vraag gesteld worden welke regel c.q. afspraak de bestuurder hier dan zou hebben geschonden en wat hier nu het verwijtbare is dat een bijdrage heeft geleverd aan haar eindconclusie die het IFO in paragraaf 9.2.4 formuleert (namelijk dat hier sprake is van een handelen dat 'verwijtbaar onder de maat is geweest?'). Er wordt ook hier door het IFO geen koppeling gelegd tussen regelgeving (regels, procedures etc.) - oftewel datgene waar zij zegt aan te zullen toetsen (zie paragraaf 2) - en de uitvoering daarvan.

- 7. Campus project: In het geaccordeerde stichtingskostenbudget van €164,5 mln. blijken bepaalde kosten niet of niet volledig te zijn opgenomen, o.a kosten tijdelijke sporthal (€ 1,7 mln.), kosten organisatie Campus Maastricht (€ 3,4 mln.) en de rentekosten (€14,6 mln.).**

Reactie bestuurder: "De sloopkosten van de sporthal zijn, voor zover ik mij herinner onder de rubriek grondkosten opgenomen. Wat betreft de rente, deze was correct in het stichtingskostenoverzicht opgenomen."

Reactie IFO: Door de - aanzienlijke - rentekosten t.l.v. de reguliere exploitatie van Servatius te verantwoorden wordt geen juist beeld verkregen van de (begrote) projectkosten; opgemerkt wordt dat deze wijze van begroten volgens de Controller bij alle projecten werd toegepast. Inzake de sporthal is door ons gerefereerd naar de kosten van de tijdelijke sporthal - die blijkens een rapport van de Brink Groep van mei 2009 - niet ten laste van het project waren opgenomen; hiermee zijn niet de sloopkosten van de oude sporthal bedoeld.

### Reactie bestuurder.

Ook op dit onderdeel schaart het IFO de handelwijze van de bestuurder onder de door haar (in paragraaf 9.2.1) genoemde categorieën 2 en 3, hetgeen in de eindconclusie leidt tot 'verwijtbaar onder de maat handelen'. Om welke 'bepaalde kosten' gaat het hier concreet? Waarom wordt dat niet specifiek geduid?

En wat is hier nu het concrete verwijt aan het adres van de bestuurder? Het verwijt richt zich hier kennelijk op de wijze van begroten binnen Servatius, daar waar het IFO tegelijkertijd zelf vaststelt dat de door haar geconstateerde manier van begroten bij alle projecten binnen Servatius werd toegepast. Welke voor de bestuurder geldende regel en/of procedure (waaraan het IFO, blijkens haar verantwoording, zou toetsen: zie paragraaf 2) zou de bestuurder hier dan hebben geschonden? Kortom, welke regel is overtreden en waaruit bestaat de verwijtbaarheid concreet? Wat is nu het verwijtbare bestuurshandelen

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

dat het IFO de bestuurder hier probeert aan te wijzen?

**8. Campus project, De door de bestuurder in december 2008 aan de RvT gepresenteerde financiële voortgang van het Campus project geeft geen correct beeld van de kosten van het project:**

- a. de rentekosten;
- b. kosten van Calatrava;
- c. geen inzage in de nog te realiseren bezuinigingen.

Reactie bestuurder: "Rentekosten en bezuiniging: zie hiervoor. Over het honorarium van Calatrava liep al jaren een discussie, waarbij Servatius meerdere keren een voorstel heeft gedaan om het honorarium te 'bevriezen' dan wel het percentage gestaffeld te verlagen. Zie onder meer de brief van Calatrava van 26 november 2008 waarin hij aangeeft niet akkoord te kunnen gaan met een aanpassing van het honorarium. Op grond hiervan heb ik besloten om deze zaak te laten rusten en pas aan het eind van de rit deze kwestie ten finale te regelen."

Reactie IFO: In oktober/november 2008 heeft de treasurer o.a. met de controller gediscussieerd over de hoogte van de begrote rentekosten voor het Campus project. Volgens zijn berekeningen waren de begrote rentekosten te laag. De controller heeft hierover verklaard: "Achteraf gezien hadden we toen al de financieringslasten moeten ophogen met ca. € 4-5 mln. Leks heeft nooit gezegd" doe maar niet verwerken, dat komt mij niet uit" of iets dergelijks. Voor het financiële overzicht van de Campus van december 2008 was het voor ons nog geen harde overschrijding. Op dat moment waren er geen aanwijzingen dat de investeringsanalyse niet klopte. Het was een forecast op basis van informatie en aannames op dat moment. Daarbij steunde ik ook op externe informatie en deskundigheid, onder ander de Brink Groep en dhr. Rondagh."

De discussie over de kosten van Calatrava ging over een dispuut voor de vergoeding van de werkzaamheden van Calatrava van (uiteindelijk) enkele miljoenen euro's. Uit de reactie van de bestuurder blijkt dat getracht zou worden dit dispuut aan het eind van het project te regelen. In het financiële voortgangsoverzicht aan de RvT van december 2008 waren de tot dat moment door Calatrava ingediende facturen ad ca. € 7,8 mln. opgenomen als totaal verwachte kosten. Hierbij was geen rekening gehouden met kosten voor de nog komende periode. Eind 2009 was bijna € 14 mln. gedeclareerd door Calatrava.

Reactie bestuurder.

Het verwijt is hier dat er geen correct beeld van de kosten van het project is gegeven. Maar waar blijkt dat dan uit en waaraan is dit getoetst? Het IFO zegt hierover niets. Het verwijt aan het adres van de bestuurder lijkt hier een herhaling van zetten te zijn. Immers wat betreft sub a (rentekosten) en sub c (geen inzage in te realiseren bezuinigingen) komt dit verwijt al (met zoveel woorden) aan de orde bij sub 7.

En wat beoogt het IFO hier met haar reactie op het verweer van de bestuurder te zeggen, met name door middel van de verwijzing naar datgene wat de controller van Servatius heeft verklaard? Die controller zegt namelijk dat er geen harde overschrijding aan de orde was en er ook geen aanwijzingen waren dat de investeringsanalyse niet klopte. Hij geeft aan dat ging om een forecast, op basis van informatie en aannames van dat moment, mede gebaseerd op externe deskundigheid. Kortom, wat is het hier nu het verwijt aan het adres van de bestuurder? En dus ook hier, wat is nu het verband met de eindconclusie van het

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

IFO, dat hier sprake is van een 'verwijtbaar handelen onder de maat?'

Wat betreft sub b, de kosten van Calatrava het volgende. Er is weliswaar bijna € 14 miljoen door Calatrava gedeclareerd, maar daarvan is eind 2009 slechts € 10,5 miljoen betaald.

Op dit onderdeel is het verwijt kennelijk dat de bestuurder heeft aangegeven dat wat betreft de kosten van Calatrava het zou gaan om 'te verwachten kosten' van € 7,8 miljoen. De bestuurder verwachtte, toen hij die mededeling deed, dat het daarbij inderdaad zou blijven. Hij koos er verder voor om de discussie met Calatrava omtrent zijn honorarium uit te stellen tot aan het einde van de rit. Gaat het hier dan in essentie om het verwijt dat hier een open eind is dat aan het einde van de rit geregeld zou worden en het besluit om dit probleem zo aan te pakken dat 'onder de maat' geacht moet worden? Ook hierover is het IFO bepaald niet duidelijk.

- 9. Campus project, De externe jurist is van mening dat zijn adviezen van destijds inzake de opzet en inhoud van de bouwteam overeenkomst nauwelijks zijn opgevolgd. Voorbeelden: zijn advies met betrekking tot het ontbreken taak van het bouwteam en zijn waarschuwing dat er geen bepaling was opgenomen inzake gevolgen bij overschrijding van het taakstellende bouwbudget, hebben volgens hem niet geleid tot aanpassing van de overeenkomst**

Reactie bestuurder: "Taak (considerans en artikel 1) en taakstellend budget (artikel 6) staan in de bouwteam plus overeenkomst."

Reactie IFO: De externe jurist heeft gewezen op de beperkte reikwijdte van de bepalingen, waarbij door hem met name het ontbreken van de gevolgen bij budgetoverschrijding worden gemist.

### Reactie bestuurder.

De externe jurist heeft geadviseerd. Van zijn adviezen is kennisgenomen en - na beraad in het **projectteam** - werd besloten om niet alle adviezen op te volgen. De adviezen van de externe jurist hebben dus wel degelijk geleid tot een aantal aanpassingen in de concepten. Zo is onder meer afgestapt van het idee om een alliantieovereenkomst aan te gaan maar er een bouwteam plus overeenkomst van te maken en zijn door de jurist voorgestelde overgangsbepalingen in de overeenkomst opgenomen. Het is de vraag wat hier dusdanig onoirbaar aan is, dat dit door het IFO als 'verwijtbaar onder de maat' zou moeten worden gekwalificeerd. Het IFO zegt daarover niets.

Wat betreft eventuele budgetoverschrijdingen het volgende. Deze waren gelimiteerd omdat de bouwteampartners aan hun begrote prijzen zouden worden gehouden. Het bonus/malusfonds voorzag erin dat collectieve overschrijdingen ten laste van dit fonds zouden worden gebracht (malus) en collectieve onderschrijdingen ten gunste van het fonds zouden komen (bonus). Budgetoverschrijdingen die het gevolg zouden zijn van aanpassingen in het ontwerp, zouden alleen geaccepteerd worden als daar in de exploitatie opbrengsten tegenover zouden staan.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

**10. Campus project. Waarschuwingen van Calatrava in mei 2008 omtrent het feit dat de aanbiedingen van de bouwteam partners niet op de tekeningen van 12 oktober 2007 dienen te zijn gebaseerd en dat de overeenkomsten met de bouwteam partners nog niet getekend zouden moeten worden, zijn terzijde gelegd.**

Reactie bestuurder: "Ten tijde van de onderhandelingen met de bouwteampartners golden de tekeningen van oktober 2007 als uitgangspunt. Daarop werden de aanbiedingen gebaseerd. Alle daarop volgende wijzigingen werden door mij alleen geaccepteerd als daar ook opbrengsten tegenover zouden staan. Dat er werd geanticipeerd op enkele wijzigingen zoals de toevoeging van een residential college of het zogeheten Dialooghuis betekende niet dat deze wijzigingen mijn instemming hadden. Deze gedragslijn was nadrukkelijk bekend bij het projectbureau Campus en werd ook als zodanig toegepast."

Reactie IFO: De waarschuwingen van Calatrava — op het moment dat de overeenkomsten met de bouwteam partners nog niet waren ondertekend — zijn niet in acht genomen. Het feit dat een belangrijke — en op dit punt onafhankelijke — speler in het gehele project een dergelijke waarschuwing geeft, zou aanleiding geweest dienen te zijn voor een afweging met betrekking de mogelijke gevolgen van tussentijdse wijzigingen.

### Reactie bestuurder.

Ook hier opereert het IFO onzorgvuldig en is zij niet te volgen. Ten eerste, de waarschuwingen van Calatrava zijn niet ter zijde gelegd. De bestuurder legt in zijn eerste reactie reeds uit dat wijzigingen op die eerste tekeningen alleen zouden worden geaccepteerd als daartegenover opbrengsten zouden staan. Met andere woorden er werd dus voorzien in een mechanisme als het gebruik van de tekeningen van 12 oktober 2007 tot extra kosten zou leiden. Het IFO reageert hierop niet inhoudelijk, maar passeert deze argumentatie. De vraag mag gesteld worden waarom, waarbij ook hier heeft te gelden wat nu datgene is dat 'verwijtbaar onder de maat is? Dat verwijt kan niet gelegen zijn in de stelling dat er na de waarschuwing van Calatrava geen afweging heeft plaatsgevonden met betrekking tot de mogelijke gevolgen van tussentijdse wijzigingen. Die afweging was er wel, hetgeen de bestuurder heeft aangegeven.

**12. Campus project. De UM was voornemens om — conform de voorwaarden van VROM/WWI, maar wel met inachtneming van een nog te verrichten onderzoek naar de (economische) uitgangspunten van een participatie — met aandelen te participeren in de Campus B.V. Echter de UM was door de heer Verzijlbergh kenbaar gemaakt dat de storting van de bijdrage pas hoefde te geschieden op het moment dat de bouw van de Campus was gerealiseerd. De zienswijze dat de storting aan het einde van het bouwtraject aan de orde zou komen, is door de UM vastgelegd in haar brief d.d. 18 april 2008. Deze brief heeft ter inzage gelegen voor de RvT. Ons is niet gebleken dat de heer Verzijlbergh hierop actie heeft ondernomen.**

De bestuurder heeft gereageerd dat UM wel wilde participeren, maar niet tijdens de bouw: "Dat was zo met mij afgesproken aangezien ik eerst de contracten met de UM wilde afsluiten, alvorens er van aandeelhouderschap sprake was. Als aandeelhouder zou de UM namelijk zeggenschap hebben over de hoogte van de huren en de bijkomende kosten."

Reactie IFO: Een participatie door derden in het commerciële deel van het project, zoals

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

beoogd/ voorgeschreven door VROM/WWI, had tot doel de financiële risico's voor Servatius te beperken. De risico's tijdens de bouw van de Campus zouden hieronder begrepen dienen te zijn. Een participatie na afloop van de bouw, zou alleen betrekking kunnen hebben op de exploitatie.

### Reactie Bestuurder

Het is juist dat aan de UM door de bestuurder kenbaar was gemaakt dat de storting van de bijdrage pas hoefde te geschieden op het moment dat de bouw van de campus was gerealiseerd.

Dat ligt ook vast in de door het IFO genoemde brief van 18 april 2008, welke brief ter inzage heeft gelegen voor de Raad van Toezicht. Vervolgens formuleert het IFO hier - kennelijk - (het IFO is hier niet duidelijk) het verwijt ten aanzien van de bestuurder.

Te lezen is: *“ ons is niet gebleken dat de heer Verzijlbergh hierop actie heeft ondernomen. ”* Kennelijk beoogt het IFO hier te stellen dat zij van mening is dat de bestuurder actie had moeten ondernemen om de UM gedurende de bouw in de Campus B.V. als aandeelhouder te laten participeren, daar waar de bestuurder nu juist niet voor een aandeelhouderschap van de UM gedurende de bouw koos. Of de aandeelhouders vóór of tijdens de bouw hadden moeten instappen is namelijk de vraag. Hoewel dit formeel zo door WWI was gesteld, blijkt dat materieel WWI hier evenmin als Servatius zelf hard aan trok. Dat het bij aanvang exploitatie (derhalve na de bouw) geregeld had moeten zijn, wordt door de bestuurder onderschreven. Daarover liepen dus gesprekken met de BNG en de UM. De vraag is dus ook hier wat nu het concrete verwijt is en waarom het IFO niet inhoudelijk ingaat op de afweging die hier door de bestuurder is gemaakt, die overigens ook door de Raad van Toezicht is gesanctioneerd.

De reactie van het IFO op het standpunt van de bestuurder veronderstelt kennelijk - het IFO is ook hier niet duidelijk - dat door het later participeren in de Campus B.V. Servatius gedurende de bouw meer risico gelopen zou hebben. Zo het IFO dit bedoeld heeft te stellen: dit is niet het geval. De financiële risico's waren niet groter of kleiner als de gemeente en de UM tijdens de bouw in de Campus BV hadden geparticipeerd.

### **13.Campus project. Waarschuwingen van Calatrava, die vanaf juli 2007 herhaaldelijk zijn gegeven aan de bestuurder en de chef d'equipe Campus, inzake een belangenconflict bij IV-Consult en VBSC lijken door de bestuurder niet ter harte te zijn genomen.**

De bestuurder heeft verklaard: "Deze waarschuwing is door het projectteam Campus onderzocht en als zijnde niet ter zake doende met mijn instemming terzijde geschoven."

### Reactie bestuurder.

De bestuurder 'lijkt' waarschuwingen niet er harte te hebben genomen, zo is hier te lezen. Waarom staat er 'lijkt'? De eerste reactie van de bestuurder is toch volstrekt helder? De waarschuwingen van Calatrava zijn wel degelijk ter harte genomen. Deze zijn door het projectteam beoordeeld en als niet terzake doende terzijde geschoven. Hierop reageert



## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

het IFO vreemd genoeg niet. Haar oordeel ontbreekt. Waarom zegt het IFO niet, na kennisgenomen te hebben van het standpunt van de bestuurder, dat hier dus niet iets ‘verwijtbaars’ aan de hand is. De algehele conclusie van het IFO in paragraaf 9.2.4 laat zien dat ook het bestuurshandelen op dit onderdeel ‘verwijtbaar onder de maat’ zou zijn, terwijl dit uit niets blijkt.

**14. Campus project. Het contract dat in december 2000 met Calatrava is afgesloten, blijkt door Calatrava te zijn opgesteld en bevat geen algemene voorwaarden of een taakstelling voor de bouwkosten of de planning. Wij hebben onderzoek gedaan naar aanwijzingen dat het contract destijds ter beoordeling is voorgelegd aan een externe juridische adviseur. Deze aanwijzingen hebben wij niet gevonden.**

De bestuurder heeft verklaard: "Servatius had tot dan geen ervaring met buitenlandse architecten, logisch dat wij zijn contract dat voldeed aan de Zwitserse normen hebben overgenomen. Er was overigens wel een indicatieve planning, namelijk oplevering in 2004."

Reactie IFO: Het feit dat Servatius tot dan geen ervaring had met buitenlandse architecten, zou naar onze mening een reden temeer geweest moeten zijn om niet alleen af te gaan op een document dat door Calatrava was opgesteld.

### Reactie bestuurder.

Wat wordt hier nu bedoeld met ‘algemene voorwaarden’? Heeft het IFO dan een raamcontract als voorbeeld genomen? Waar haalt het IFO haar kennis hier vandaan? Het verwijt is hier kennelijk dat Servatius in december 2000 niet alleen af had mogen gaan op een document dat door Calatrava was opgesteld. Waarom het oordeel van het IFO zo luidt, wordt echter niet gemotiveerd. Het contract van Calatrava voldeed aan de Zwitserse normen en werd door Calatrava met al zijn cliënten gesloten.

Zo het IFO hier bedoelt te stellen dat er een andersoortig contract had moeten worden gesloten, zou de reactie van Calatrava helder geweest zijn, namelijk dat er geen contract gesloten zou worden. De vraag is ook hier waarom het IFO het handelen van de bestuurder ook op dit onderdeel als ‘verwijtbaar onder de maat’ kwalificeert. Architectencontracten werden nooit door een (extern) juridisch adviseur getoetst. Het zijn namelijk altijd standaardcontracten waarvan de ‘moeilijkheidsgraad’ van het bouwwerk de belangrijkste variabele bepaling is. Hoe ‘moeilijker’ het ontwerp, des te hoger namelijk het architectenhonorarium. Een jurist is niet in staat de ‘moeilijkheidsgraad’ van het ontwerp te beoordelen. Dat werd standaard door de opdrachtgever, te weten Servatius, zelf gedaan.

**15. Grondaankoop Lanaye. Ondanks een verbod — ingevolge de statuten en een expliciet besluit van de RvT — op het kopen van objecten in het buitenland heeft de heer Verzijlbergh opdracht gegeven om grond in Lanaye (België) te kopen voor Servatius. De RvT is hiervan eerst op de hoogte gesteld toen de koopovereenkomst al was getekend.**

Reactie bestuurder: "Het werkgebied van Servatius in België kreeg niet de goedkeuring van VROM, terwijl Servatius wel heeft gepoogd om het statutaire werkgebied in

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

overeenstemming te krijgen met het feitelijke werkgebied. Of hier dus sprake is van een verbod ingevolge de statuten is discutabel. Dit geldt ook voor een besluit van de RvT op het mogen kopen van objecten in het buitenland. Het Euregionale werkgebied van Servatius is door de Raad goedgekeurd. De Raad wilde alleen steeds wachten op uitspraken van de Raad van State en naderhand van het Europees Hof, maar besloot uiteindelijk wel weer om woningbouw in België toe te staan bouwen, om wederom ook dit besluit weer terug te draaien." En: "IFO schrijft dat ingevolge de statuten het verboden zou zijn om gronden buiten Nederland aan te kopen. De Raad van Toezicht heeft eerder de strijdigheid tussen het statutaire werkgebied en het feitelijke werkgebied als gegeven geaccepteerd. Op 16 februari 2010 heeft de minister van VROM de 'Circulaire beleidsregel grensoverschrijdende activiteiten toegelaten instellingen volkshuisvesting' gepubliceerd, waarbij onder voorwaarden bouwen in het grensgebied wordt toegestaan. Het IFO maakt hier geen melding van."

Reactie IFO: De RvT heeft in het verleden inderdaad goedkeuring gegeven aan activiteiten in het buitenland (project Luik), maar heeft daarna ook besloten dat hangende de procedures rondom Luik verdere buitenlandse activiteiten zouden worden stopgezet. De onvrede bij de RvT over de aankoop in Lanaye blijkt uit de notulen waarin deze aankoop ter goedkeuring is voorgelegd. De circulaire uit 2010 inzake grensoverschrijdend activiteiten is in ons rapport niet vermeld, omdat een dergelijke circulaire geen rol kan spelen bij besluitvorming in 2007.

### Reactie bestuurder.

Wijziging: De Raad van Toezicht is hiervan eerst op de hoogte gesteld toen de voorlopige koopovereenkomst al was getekend.

Ook hier is een 'mooi' voorbeeld te zien hoe het IFO probeert de verwijten jegens de bestuurder zwaar aan te zetten alsook hoe daarmee dan vervolgens, na kennisname van de reactie van de bestuurder, mee wordt omgegaan. Want het verwijt is hier dat de bestuurder, ondanks een verbod ingevolge de statuten en een expliciet besluit van de Raad van Toezicht op het kopen van objecten in het buitenland, toch een object in het buitenland heeft gekocht en de Raad van Toezicht hiervan op de hoogte heeft gesteld toen de koopovereenkomst al was getekend.

Wat het IFO wel weet, maar er niet bij vertelt is dat, zoals de bestuurder in zijn eerste commentaar heeft opgenomen, ook de Raad van Toezicht zèlf zich niets wilde aantrekken van het verbod in de statuten. Met andere woorden, er was tussen de bestuurder en de Raad van Toezicht geen enkel verschil van mening dat het werkgebied van Servatius ruimer moest zijn dan de statuten toestonden. Dat het werkgebied van Servatius ook het Belgische achterland omvatte, is dus door de Raad van Toezicht nimmer weersproken. Sterker nog, ook in het Ambitiedocument uit 2008 is dit zo vastgelegd door de Raad van Toezicht zelf (bij besluit d.d.1 oktober 2008). Hierover bestond dus een verschil in visie met het Ministerie van VROM/WWI en hierover werd n.a.v. de casus Luik geprocedeerd. De Raad van Toezicht wilde alleen wachten met aankopen op de verdere ontwikkelingen, totdat er in eerste instantie een uitspraak van de Raad van State zou hebben gelegen en in tweede instantie een advies van het Europees Hof. Met de aankoop van een stuk grond in Lanaye heeft de bestuurder niet in strijd gehandeld met het principiële uitgangspunt van de Raad

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

van Toezicht aangaande het werkgebied, hooguit met de praktische toepassing van dit uitgangspunt. De Raad van Toezicht heeft dus geen enkele aanleiding gezien om de koop terug te draaien. Integendeel, men heeft de aankoop uitdrukkelijk goedgekeurd (bij besluit d.d. 20 juni 2007). De bestuurder heeft voor deze handelwijze een duidelijke en redengevende argumentatie gegeven, die de Raad van Toezicht heeft geaccepteerd. Met andere woorden, na kennisname van de argumentatie van de bestuurder was de Raad van Toezicht met de aankoop Lanaye akkoord. Het doorgaan met buitenlandse projecten tijdens juridische procedures mag op die gronden hem achteraf niet worden verweten.

De opmerking van de bestuurder (in zijn eerste commentaar) over de Circulaire van VROM geeft aan dat dat doorgaan met projecten heden ten dage - dus achteraf - vooralsnog niet onverstandig was.

**16. Overige acht door IFO onderzochte projecten..De bestuurder heeft voor de meeste projecten geen tijdige goedkeuring van de RvT gezocht. In de beleidsplannen (c.q. ondernemingsplan) en de begrotingen 2002-2008 is geen bepaling of mandaat aangetroffen op grond waarvan aankopen van betreffende projecten niet vooraf ter goedkeuring aan de RvT dienden te worden voorgelegd.**

### Reactie bestuurder.

Het verwijt dat hier omtrent het bestuurshandelen naar voren wordt gebracht, is nieuw, zodat de bestuurder daarop niet eerder een reactie heeft kunnen geven. Vraag is wat wordt bedoeld met 'tijdig'? Op welke procedures doelt het IFO hier?

Het IFO stelt dat de bestuurder voor de meeste projecten geen tijdige goedkeuring van de Raad van Toezicht heeft gezocht, maar laat na te vermelden dat de Raad van Toezicht in alle gevallen haar goedkeuring aan de handelwijze van de bestuurder heeft verleend. Alle projecten, waarvan de aankoopprocedure slechts een onderdeel is, zijn vooraf in de Raad van Toezicht gemeld, c.q. besproken. Goedkeuring is, voor zover noodzakelijk, in alle gevallen achteraf verkregen. Daarmee zijn dus geen statutaire bepalingen geschonden. Ook hier wreekt zich dus een beschrijving van de relevante context en de wijze waarop er binnen Servatius werd bestuurd en toezicht gehouden Het IFO is uit haar onderzoek uiteraard bekend geworden dat alle projecten, waarvan de aankoopprocedure slechts een onderdeel is, vooraf in de Raad van Toezicht werden gemeld c.q. zijn besproken.

Het is de vraag waarom zij daarvan hier niet zelfstandig melding maakt, maar meent te moeten volstaan te melden dat zij geen bepaling of mandaat heeft kunnen vinden op grond waarvan aankopen van de betreffende projecten niet vooraf ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht behoeften te worden voorgelegd, terwijl zij ervan op de hoogte is dat dit materieel gezien dus altijd het geval is geweest en goedkeuring in alle gevallen is gevolgd.

**17.Overige acht door IFO onderzochte projecten. In afwijking van de Procedure Aankoop zijn bij de meeste door ons onderzochte projecten geen taxatierapporten opgesteld voordat besluitvorming plaatsvindt; worden haalbaarheidsanalyses niet voor aankoop besproken in het MT en slechts deels in de IAC; en worden aankopen niet**

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

### **goedgekeurd door MT.**

Reactie bestuurder:

"Het MT is wel degelijk betrokken geweest bij de besluitvorming over projecten, echter niet op door IFO geschetste formele wijze maar wel degelijk op inhoud. Er werd immers ook buiten de reguliere MT-vergaderingen met elkaar gesproken. In bilaterale gesprekken tussen mij en de leidinggevendenden zijn veel zaken aan de orde geweest."

Reactie IFO: De door de bestuurder — en voormalige RvT leden — geplaatste opmerkingen inzake de informele besluitvorming nemen wij voor kennisgeving aan. Feit blijft dat goedkeuring zoals voorgeschreven in de statuten niet is vastgelegd en een aantal in procedurebeschrijvingen opgenomen processtappen niet blijkt.

### Reactie bestuurder.

Het commentaar van het IFO op dit onderdeel ('de geplaatste opmerkingen inzake de informele besluitvorming nemen wij voor kennisgeving aan') maakt ook hier duidelijk dat het IFO – ten onrechte – de relevante context buiten beschouwing laat. Vervolgens meent het IFO haar verwijt staande te kunnen houden door de opmerking te plaatsen dat goedkeuring zoals voorgeschreven in de statuten niet is vastgelegd en een aantal in procedurebeschrijvingen opgenomen processtappen niet blijkt.

Waarom het IFO ook hier meent vol te kunnen houden dat het bestuurshandelen 'verwijtbaar onder de maat is geweest' blijft duister.

Op dit onderdeel mag bovendien de vraag gesteld worden hoe het met alle andere projecten van Servatius is gegaan en of daar iets mis is gegaan en als gevolg daarvan schade is geleden. Waarom komt het IFO hier niet tot de conclusie dat de wijze van besluitvorming zoals die heeft plaatsgevonden – ook al voldeed die niet tot achter de komma aan de procedurebeschrijving – toch zorgvuldig is geweest en steeds goed is verlopen? Dat laatste is namelijk het geval.

Met de hier bedoelde 'overige acht projecten' zijn geen problemen zijn ontstaan, laat staan dat er schade geleden zou zijn. Kortom, ook op dit onderdeel ontbreekt een redengevende redenering van het IFO, welke ook maar enigszins zou kunnen bijdragen aan haar afsluitende eindconclusie.

### **18. Overige acht door IFO onderzochte projecten: Werken met bouwteamovereenkomsten versus aanbesteden. Bij diverse projecten wordt door Servatius gekozen voor een bouwteam om een project te realiseren (bv. Servaasklooster, Wolder en Lambertuskerk). Het MT dient te beslissen of er een aanbesteding plaatsvindt of dat er gewerkt wordt met een bouwteam.**

Uit een gesprek met een medewerker van de Brink Groep is gebleken dat het werken met een bouwteam als bouworganisatievorm door hen alleen in zeer specifieke omstandigheden wordt aangeraden: "Omstandigheden die een bouwteam eventueel kunnen rechtvaardigen zijn (i) een zeer krappe planning (aanbestedingsprocedure uitsparen en/of beginnen met uitvoering voordat het gehele ontwerp klaar is); (ii) een tekort aan uitvoeringscapaciteit in

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

de markt, waardoor er een groot risico dat de aanbesteding mislukt (uit de diverse ontvangen offertes bij de Campus blijkt dat er wel meerdere partijen beschikbaar waren voor de verschillende percelen); (iii) een situatie dat de bedrijfsvoering (productie) moet doorgaan en waardoor het redelijkerwijs niet mogelijk is een prijsvaste aanbidding te doen en/of waarbij veel flexibiliteit van de aannemers wordt verwacht (bv. in een industriële omgeving)."

### Reactie bestuurder.

De bestuurder verwijst hier naar hetgeen hierover door de Bedrijfsdirecteur Ontwikkeling is opgemerkt (zie pagina 9 bijlage 'regelgeving'). Betrokkene verwoordt hier de officiële beleidslijn van Servatius. De meeste nieuwbouwprojecten zijn in bouwteam gerealiseerd, dat was al voor het aantreden van de bestuurder en dat is als beleidslijn gedurende zijn directeurschap bestendigd.

Het gaat hier over het werken met bouwteamovereenkomsten versus aanbesteden. Duidelijk is dat men binnen Servatius werkte met bouwteams om een project te realiseren. Wat doet het IFO hier nu precies? Het IFO meent uit een gesprek met 'een medewerker' van de Brink Groep (?) te kunnen destilleren dat het werken met een bouwteam als bouworganisatievorm door hen (de Brink Groep) alleen in zeer specifieke omstandigheden wordt aangeraden. Prima, de betreffende medewerker van de Brink Groep mag deze mening zijn toegedaan, maar wat is hier nu ten aanzien van Servatius en in het bijzonder het bestuurshandelen het concrete verwijt? Het IFO stelt niet dat bij de overige hier bedoelde acht door haar onderzochte projecten geen bouwteam gehanteerd had mogen worden, laat staan dat als gevolg van het werken met bouwteams schade is geleden. Kortom, zonder concreet te zijn en aan te geven waarom hier sprake is van een bestuurshandelen dat dan bovendien ook nog eens 'verwijtbaar onder de maat' zou zijn, is het wel erg lastig om hierop te reageren.

#### **9.2.4 Samenvattende beoordeling met betrekking tot de kwaliteit van het bestuur**

Op essentiële onderdelen, voor de door ons onderzochte aspecten van projectontwikkeling en meer in het bijzonder bij het Campus project, is de kwaliteit van het bestuur naar onze mening verwijtbaar onder de maat geweest.

### Reactie bestuurder.

De algehele conclusie van het IFO zoals die hier wordt verwoord vermeldt alleen maar dat op 'essentiële onderdelen' (n.b. nagelaten wordt om concreet aan te geven om welke onderdelen het hier dan om gaat) meer in het bijzonder op het campusproject de kwaliteit van het bestuur naar de mening van het IFO (verwijtbaar) onder de maat is geweest. Deze conclusie mist in de optiek van de bestuurder elke verbinding met de bevindingen/constatering van het IFO zelf. Dat het IFO hier al haar bevindingen op één grote hoop gooit, diskwalificeert haar eigen onderzoek in alle opzichten.

Verder verwijst de bestuurder hier naar zijn algemene commentaar op deze rapportage als vervat onder 10.3.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

### 9.3. Effectiviteit van het toezicht

#### 9.3.1. Gebreken in de opzet van het toezicht

De volgende gebreken in de opzet van de RvT zijn te constateren:

a. *Onvoldoende toetsingskader*

Wij hebben geen aanwijzingen gekregen dat de Raad bij haar toezicht een — enigszins uitgewerkt — toetsingskader heeft gehanteerd waaraan de voorstellen of besluiten van de bestuurder konden worden getoetst. Wij hebben in dat verband aangetroffen: de jaarbegrotingen, een missiestatement (opgenomen in de beleidsplannen 2000-2005 en 2005-2010), een mededeling in de statuten over het werkingsgebied (waaraan overigens niet de hand werd gehouden: zie grondaankopen/projecten België), een ambitiedocument 2008-2010; dit naast het huishoudelijk reglement en directiestatuut.

#### Reactie bestuurder.

De insteek van de Raad van Toezicht is globaal genomen tot 2008 vooral gericht geweest op de beoordeling van de maatschappelijke relevantie van de projecten. Naarmate er meer projecten in uitvoering kwamen, waaronder de Campus, is de aandacht meer gericht geweest op risicobeheersing. Daartoe zijn aan de Raad van Toezicht een aantal instrumenten aangereikt. Het is dus onjuist om te stellen dat er geen toetsingskader was. Dat was er wel. Dat kader is alleen in de loop der jaren verschoven van initiëren naar beheersen. Zie hier hetgeen hiervoor is vermeld in paragraaf 8.2. aangaande de context waarbinnen Servatius opereerde. Ook hier laat het IFO elke beschouwing ter zake achterwege.

b. *Onvoldoende ingebouwde reflectie.*

In de spelregels van de Raad — Huishoudelijk Reglement — is niet voorzien in een evaluatie van het fungeren. Een grondige evaluatie van het eigen fungeren — bij voorkeur soms onder leiding van een externe ervaren adviseur — brengt zwakke elementen in het fungeren van een Raad naar boven, geeft aanleiding tot het maken van scherpere afspraken of tot personele wisselingen. Een dergelijke evaluatie wordt aanbevolen door de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en is voorgeschreven in de Governancecode. Woningbouwcorporaties.

Gedurende een workshop in juni 2008 is onder externe leiding aandacht besteed aan de relatie bestuurder en RvT. Getuige het grote aantal kritische uitlatingen dat tijdens ons onderzoek is gedaan door de voormalige leden over de besluitvorming, over de daadkracht ende verslaglegging, is de reflectie, zo die al had plaatsgevonden, kennelijk niet zodanig geweest dat aan de kritiek die leefde voldoende aandacht werd gegeven.

c. *Onvoldoende duidelijke mandatering van de bestuurder.*

De bestuurder meende dat hij geen goedkeuring van de RvT behoefde voor besluiten die binnen de beleidsplannen pasten. Naar onze mening zijnde bij Servatius gehanteerde beleidsplannen geen goede basis voor een mandatering. De beleidsplannen bevatten strategische beschouwingen en beleidskeuzes. Deze zijn echter van z'n hoog abstractieniveau dat zij niet kunnen dienen voor mandatering noch als toetsingskader.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

De RvT heeft verschillende keren in de notulen en tijdens de interviews met ons aangegeven dat zij van mening was dat de bestuurder de RvT om goedkeuring had moeten vragen voor de aankoop van een onroerend goed en de Raad op onderdelen te laat heeft geïnformeerd. De stellingname van de bestuurder dat hij geen goedkeuring vooraf hoefde te vragen, wordt volgens hem onderbouwd door het feit dat de RvT heeft geaccepteerd dat voorgenomen en gestarte projecten door de bestuurder 'en passant' werden gemeld. Corrigerende maatregelen jegens de bestuurder bleven op dit punt achterwege. De meningen over de mandatering van de bestuurder enerzijds en de RvT anderzijds liggen ver uit elkaar. De RvT heeft de bestuurder onduidelijk gemandateerd.

### Reactie bestuurder.

Projecten werden nimmer 'en passant' gemeld, maar meestal schriftelijk en bij herhaling. Het standpunt van de bestuurder luidt onverkort dat alleen aankopen die niet in de begroting of de beleidsplannen waren voorzien, vooraf ter goedkeuring moesten worden voorgelegd. Aangezien in de beleidsplannen het accent vooral lag op maatschappelijk relevante projecten, zijn alle mededelingen over mogelijke verwervingen in dat kader gedaan en als zodanig beoordeeld. De Raad van Toezicht heeft de maatschappelijke relevantie van alle projecten die in de bestuursperiode van de bestuurder zijn opgepakt, onderschreven. Een mandatering in de zin zoals door IFO omschreven was dus niet aan de orde.

#### d. *Onvoldoende checks and balances in de besluitvorming*

De kwaliteit van de besluitvorming door de bestuurder werd niet geborgd door besluitvormingsprocedures in het Managementteam.

Borging van het besluitvormingsproces, inclusief een voorgeschreven advies van de bedrijfsjurist en controller, een 'noodprocedure' in geval het MT niet unaniem een voorstel van de bestuurder steunt, is een belangrijk toezichtinstrument. De RvT had een dergelijk — formeel — besluitvormingsproces moeten afdwingen.

Een zwak punt in het besluitvorming rondom projecten werd naar onze mening gevormd door de Investeringsadviescommissie IAC). Deze commissie — eind 2003 ingesteld — had geen 'statuut' of reglement waarin taak en verantwoordelijkheden beschreven werden. Het advies van de commissie had geen voorgeschreven vorm; over de status van het advies (voorwaardelijk?) bestond onduidelijkheid; de notulen van de commissie werden ter kennisgeving aan de RvT gezonden. Leden van de RvT hadden geen eensluidend beeld van de taak en de status van de commissie: er bestond twijfel of het een commissie was ter ondersteuning van de bestuurder of van de RvT.

### **9.3.2. Onvoldoende naleving van beheersingskader voor projecten**

Zo er al sprake was van een kwalitatief voldoende beheersingskader bij de initiëring en de uitvoering van projecten is dit kader in de praktijk onvoldoende gehanteerd. Hoewel dit primair een verantwoordelijkheid van de bestuurder is, betekent een onvoldoende hantering een verzwakking van het toezicht. De RvT heeft signalen gekregen dat het kader onvoldoende werd gehanteerd, getuige het niet vooraf goedkeuring vragen aan de RvT voor aankoop panden en aankoop grond in Lanaye/ België ondanks verbod RvT. De RvT heeft nagelaten adequate (corrigerende) acties richting de bestuurder te nemen (zie ook punt 9.3.5).

### **9.3.3. Onvoldoende controle**

Het is op het punt van 'controle' voor de inrichting van het toezicht op een complexe organisatie

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

als Servatius onvoldoende te volstaan met de reguliere accountantscontrole. Aanvullende instrumenten zoals het (laten) verrichten van operational audits, het instellen van verbijzonderde interne controle, de controle van de jaarrekening aan te vullen met jaarlijkse thema's, etc. dienen naar onze mening te worden toegepast (zie Governancecode Woningcorporaties IV 3.1.). De RvT had op dit punt actie moeten ondernemen.

### Reactie bestuurder.

De managementletters van de accountant, later kennelijk governance rapportages genoemd, bevatten jaarlijks een thema waarop werd ingezoomd. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in 2008 ingestemd met een visitatie. Deze is na de schorsing van de bestuurder afgeblazen.

### **9.3.4. Onvoldoende opvolging van genomen besluiten**

Op een aantal momenten heeft de raad belangrijke besluiten genomen. Voorbeelden zijn de besluiten en actiepunten rondom de goedkeuring van het campus project (RvT vergadering van 5 juli 2008). Deze besluiten (en actiepunten) werden niet of nauwelijks opgevolgd: de bestuurder bevragen op de afwikkeling, voortgang, etc. Hier bestaat weliswaar een 'informatieplicht' van de bestuurder. De raad mag er, tenzij het tegendeel bewezen wordt, er van uitgaan dat de bestuurder de raad volledig en juist informeert. Dat is in deze casus niet het geval geweest (zie Campus project en niet volledig informeren door de bestuurder over de participatie van de gemeente Maastricht).

### Reactie bestuurder.

Hetgeen het IFO hier stelt is niet juist. Het IFO suggereert hier door haar manier van formuleren - "*.....ervan uitgaan dat de bestuurder de raad volledig en juist informeert. Dat is in deze casus niet het geval geweest*" - dat de bestuurder de Raad van Toezicht èn niet volledig èn niet juist heeft geformuleerd. Bovendien wekt de manier van formuleren (in de laatste tussen haakjes geplaatste zin) door het gebruik van het woordje 'en' bovendien ook nog eens de suggestie dat het zou gaan om meerdere voorbeelden (van het niet volledig informeren en onjuist informeren). De bestuurder maakt tegen deze manier van suggestief opereren met klem bezwaar. Het IFO maakt hetgeen zij hier stelt bovendien in geen enkel opzicht waar, gelet op haar voorbeelden van het bestuurshandelen in paragraaf 9.2.3 en gelet op het (uitgebreide) commentaar van de bestuurder daarop.

Niettemin had de RvT, vooral in het licht van eerdere ervaringen met de bestuurder en het grote belang van het project binnen Servatius, controle moeten uitoefenen op haar eigen opvolging van de besluiten. Met name met betrekking tot de opvolging van de besluiten en actiepunten met betrekking tot het Campusproject is de RvT tekort geschoten. In de periode augustus-december 2008 had de RvT de bouw van de Campus kunnen en - naar onze mening - moeten stilleggen vanwege het niet voldoen aan de door hun op 5 juli 2008 gestelde voorwaarden. Zo had de aankondiging van de feestelijke activiteiten rondom de bouw van de Campus in november 2008 een ijkmoment voor de RvT kunnen zijn om af te stemmen of haar voorwaarden afdoende waren ingevuld.

### Reactie bestuurder.



## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Ook hier gaat het IFO over de schreef. Te lezen is: *“In de periode augustus-december 2008 had de RvT de bouw van de Campus kunnen en - naar onze mening - moeten stilleggen vanwege het niet voldoen aan de door hun op 5 juli 2008 gestelde voorwaarden.”* Het IFO verwijst met deze uitlating naar de discussie of met de bouw van de Campus gestart mocht worden alvorens aan de door de Raad van Toezicht gestelde voorwaarden zou zijn voldaan en presenteert dit hier als een vaststaand feit. Zie hier het aan de bestuurder gemaakte verwijt in paragraaf 9.2.3. onder 3. Waarom kiest het IFO ervoor om dit zo te presenteren? Het IFO weet en erkent ook zelf dat deze (vermeende) voorwaarden niet in de notulen van de vergadering van 5 juli 2008 staan. Zie hier verder het commentaar van de bestuurder op dit onderdeel in paragraaf 9.2.3. onder 3.

Wat betreft het controlesysteem het volgende. Er was geen enkele aanleiding om een dergelijk controlesysteem op te zetten. Het IFO stelt de start bouw afhankelijk van het voldaan hebben aan alle voorwaarden. Afgezien van de vraag of dit feitelijk juist is, is de start van een omvangrijk project als de Campus ook afhankelijk van andere belangrijke factoren (financiering, afgifte bouwvergunning, planning aannemers, etc.)

### **9.3.5. Geen controle uitgaven bestuurder**

Het is een essentiële maatregel van interne controle dat de RvT — meestal de voorzitter van de Raad of de voorzitter van het audit committee — de declaraties, uitgaven door middel van creditcard en rekeningen van leveranciers van de bestuurder controleert. Een dergelijke controle werd niet toegepast. Deloitte heeft deze tekortkoming in haar managementletter van 2008 gesignaleerd (Governanceverslag d.d. 10 februari 2009).

#### Reactie bestuurder.

Ondanks de afwezigheid van enige controle door de voorzitter van de Raad van Toezicht, werden de uitgaven gecontroleerd door de interne controller en periodiek op nadrukkelijk verzoek van de bestuurder zelf, ook door de externe accountant. De bestuurder heeft slechts uitgaven binnen de geldende afspraken gedaan en van enige zelfverrijking is nimmer sprake geweest.

### **9.3.6. Achterwege blijven van corrigeren van bestuurder**

De bestuurder heeft met betrekking tot 5 van de 9 door ons onderzochte projecten de Raad niet voor aankoop om toestemming gevraagd. Daarnaast was bij 2 van de 9 projecten (Gak kantoor en grondaankoop Lanaye) sprake van een situatie dat formeel nog goedkeuring kon worden gegeven door de Raad, maar de koopovereenkomst (zonder ontbindende voorwaarde) reeds was gesloten. De Raad heeft terzake onvoldoende corrigerend opgetreden.

#### Reactie bestuurder.

Ook hier gaat het IFO volledig voorbij aan de context. Zie hier het commentaar van de bestuurder op de onderdelen 15 en 16 in paragraaf 9.2.3. Ten aanzien van de grondaankoop Lanaye is duidelijk gevraagd aan de Raad van Toezicht om een eenmalige uitzondering te maken, hetgeen de Raad van Toezicht gedaan heeft. De achterliggende gedachte is hier dat de bestuurder gecorrigeerd had moeten worden. Het IFO

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

beargumenteert echter niet waarom er met betrekking tot de 9 onderzochte projecten een noodzaak was om jegens de bestuurder corrigerend op te treden. Er was echter voor de Raad van Toezicht geen aanleiding om corrigerend op te treden en dat gebeurde dan ook niet.

### **9.3.7 Onvoldoende notulering**

De gevoerde discussies, de gestelde voorwaarden en genomen besluiten inzake projecten zijn vaak niet duidelijk in de notulen van de RvT weergegeven. Verschillende voormalige RvT leden hebben ons verklaard dat de kwaliteit van de notulen van de RvT vergaderingen te wensen overliet.

#### Reactie bestuurder.

Vanaf juli 2008 zijn de notulen opgemaakt door een notuleerbureau. De besluitvorming over de Campus is dus volgens professionele maatstaven genotuleerd en in de volgende vergadering goedgekeurd.

### **9.3.8 Achterwege blijven corrigerende maatregelen n.a.v. Deloitte rapportages**

Door de RvT zijn geen corrigerende acties ondernomen naar aanleiding van kritische rapportages van Deloitte:

- een second opinion inzake de kosten en exploitatie Campus project van medio 2008, waarin in hoofdstuk 6 wordt vermeld: "Hiermee wordt dan ook gedeeltelijk invulling gegeven aan de, in het vorige hoofdstuk beschreven, discussiepunten, maar hiermee worden niet alle bevindingen en aanbevelingen ondervangen. Deze blijven dan ook, tenzij eerder in dit hoofdstuk besproken, onverkort van kracht." En: "De aandachtspunten die bij een discussie kunnen worden meegenomen zijn:

- a. De lange exploitatietermijnen;
- b. Diverse ambitieuze variabelen en parameters; en
- d. De invulling van de disconteringsvoet (bedrijfseconomische haalbaarheid versus verslaglegging)."

- een rapport van januari 2009 inzake de garantieverklaring aan de bouwteampartners waarin wordt vermeld dat formeel juridisch niet aan de voorwaarden van VROM is voldaan, maar dat dit verklaarbaar en verschoonbaar is: "Op basis van deze berekeningen is de garantstelling materieel en financieel in overeenstemming met de voorwaarden van het Ministerie en van uw Raad van Toezicht. In formeel juridische zin is dat echter niet het geval." En: "In die zin is de strijdigheid in formeel-juridische zin met de voorwaarde van het Ministerie naar ons inzicht verklaarbaar en 'verschoonbaar'."

#### Reactie bestuurder.

Het IFO loopt wel erg weg met het nemen van 'corrigerende maatregelen' (zie ook paragraaf 9.3.2 en 9.3.6) Interessant wordt zo langzamerhand de vraag: op welke eventuele corrigerende maatregelen doelt het IFO nu concreet?

### **9.3.9 Vrijwaring bestuurder**

Signalen dat de kwaliteit van het bestuur ernstig tekort schoot, gaven de RvT aanleiding om de bestuurder in maart 2009 te schorsen en vervolgens te ontslaan. Onderdeel van de afwikkeling van het dienstverband met de bestuurder vormde een vaststellingsovereenkomst met datum 29 mei 2009.

Deze vaststellingsovereenkomst is door de voorzitter van de RvT ondertekend. In de

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

overeenkomst is de volgende 'vrijwaringclausule' opgenomen (Artikel 14 lid 3):

"Behalve de nakoming van de onderhavige overeenkomst hebben partijen niets meer van elkaar te vorderen uit hoofde van de arbeidsovereenkomst c.q. de beëindiging daarvan noch anderszins en verlenen zij elkaar over en weer finale kwijting."

De advocaat van de bestuurder stelt zich op het standpunt dat als gevolg van deze overeenkomst de RvT de bestuurder niet aansprakelijk kan stellen voor eventuele verwijtbare tekortkomingen in zijn bestuur. Hij meent zelfs dat, als gevolg van deze clausule, de bestuurshandelingen ten onrechte object van onderzoek zijn geweest.

De huidige RvT laat thans de reikwijdte van dit deel van de overeenkomst beoordelen door een juridische adviseur. Wat er van deze stelling ook zij, het aangaan van een vaststellingsovereenkomst met de hiervoor genoemde clausule kan in de gegeven omstandigheden naar onze mening als een laakbare handeling worden gekwalificeerd.

### Reactie bestuurder.

Zie hetgeen de bestuurder over dit onderwerp heeft gesteld in paragraaf 2.

De advocaat van bestuurder heeft gesteld dat de vaststellingsovereenkomst aan elk schadeverhaal dan ook jegens de bestuurder in de weg staat. Hij heeft het IFO verzocht om aandacht aan deze stelling te besteden, gelet op het doel van dit onderzoek (dat erop gericht is om schade te verhalen). Ongenuanceerd is de stelling dat als gevolg van deze clausule het bestuurshandelen ten onrechte object van onderzoek is geweest. Dat heeft de advocaat van bestuurder niet gesteld of gesuggereerd. De bestuurder heeft zijn volledige medewerking aan het IFO onderzoek verleend. Hij had en heeft niets te verbergen en heeft zich van meet af aan op het standpunt gesteld dat dit onderzoek in alle openheid en openbaarheid dient te geschieden.

Vanuit die optiek dient men dan, indachtig het doel van het onderzoek, met name ook aandacht te besteden aan de stelling dat schadeverhaal – zo daar aanleiding zou bestaan – niet meer mogelijk is. De bestuurder is hierover de afgelopen maanden steeds door het IFO en de Raad van Toezicht aan het lijntje gehouden. Pas na ontvangst van de concept rapportage van het IFO bleek de bestuurder dat de Raad van Toezicht opdracht heeft gegeven om de gevolgen van de vaststellingsovereenkomst door een externe juridisch adviseur te laten bekijken.

Het is bovendien nagenoeg ondenkbaar dat een juridisch adviseur, ingeschakeld door de huidige Raad van Toezicht tot op heden nog geen beoordeling zou hebben afgegeven op de finale kwijtingclausule in de vaststellingsovereenkomst van de bestuurder. De Raad van Toezicht is hierop (voor zover nog nodig) al in december 2009 gewezen door de advocaat van de bestuurder.

### **9.3.10 Getuigschrift bestuurder**

In voornoemde vaststellingsovereenkomst is overeengekomen dat de RvT een positief getuigschrift zal worden verstrekt. Het getuigschrift is gegeven en was zeer

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

positief. De oorzaak van het afscheid nemen wordt in het getuigschrift als volgt omschreven: "De Raad van Toezicht heeft het functioneren van de directeur-bestuurder altijd als uitstekend beoordeeld. Na een bijna tienjarige succesvolle samenwerking tussen Verzijlbergh en (de voorzitter van) de Raad van Toezicht, heeft met de komst van een nieuwe voorzitter de Raad zich meer op de interne bedrijfsvoering georiënteerd. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat tussen de Raad ende directeur-bestuurder zodanige verschillen van inzicht over de koers van de organisatie zijn ontstaan, dat een verdere samenwerking tussen de Raad en Verzijlbergh door beide partijen niet langer opportuun werd geacht. Per 1 juni 2009 is Verzijlbergh teruggetreden als directeur-bestuurder."

Het getuigschrift is zeer positief; het bevat geen punt van kritiek. In de laatste paragraaf, hiervoor weergegeven, wordt de oorzaak van het beëindigen van de arbeidsrelatie voor een belangrijk deel bij de RvT gelegd.

Wij menen dat het contractueel toezeggen van een positief getuigschrift en het daadwerkelijk afgeven van een zeer positief getuigschrift, waarin bovendien de reden van afscheid onrealistisch is weergegeven, in de gegeven omstandigheden niet strookt met algemeen aanvaarde principes van 'business ethics'.

### Reactie bestuurder.

De reden voor het uiteengaan is een verschil van inzicht over de koers van de organisatie, zo is in het getuigschrift opgenomen. Het IFO noemt dit - ongemotiveerd - 'onrealistisch' en maakt hier een verwijt aan de Raad van Toezicht. In de verklaring van Peter Vinck (zie hierna) wordt door hem aangegeven dat hij een eventuele benoeming als toezichthouder slechts zou accepteren onder de voorwaarde van een totale koerswijziging van de organisatie. "*In dit vooroverleg heb ik als voorwaarde voor mijn benoeming een totale koerswijziging gevraagd. Hiermee heeft de RvT ingestemd en geconcludeerd dat dat alleen zonder Lex Verzijlbergh mogelijk zou zijn.*", zo verklaart Vinck. Aan het gedwongen vertrek van de bestuurder liggen dus inderdaad "*zodanige verschillen van inzicht over de koers van de organisatie*" ten grondslag. Daar is ook nu, achteraf, niets 'onrealistisch' aan. De reden voor het vertrek van de bestuurder is dus waarheidsgetrouw opgenomen in het getuigschrift en de conclusie van het IFO dat daarmee in strijd gehandeld zou zijn met de 'algemeen aanvaarde principes van business ethics' (waar gaat het hier overigens concreet over?), mist dus elke feitelijke grondslag.

#### **9.4. Samenvattende beoordeling effectiviteit van het toezicht door RvT**

Als men zich realiseert dat het bij het toezicht op Woningbouwcorporatie Servatius in belangrijke mate gaat om maatschappelijk geld en dat de financiële omvang van de projecten zeer groot is — vele honderden miljoenen euro's — dan doen de feitelijke bevindingen niet anders concluderen dan dat de effectiviteit van het toezicht door de Raad van Toezicht op de door Servatius geïnitieerde projecten gedurende de periode 2005 tot 2009, op onderdelen tekort is geschoten. Met name het toezicht op het Campus project vertoont ernstige hiaten. Dat RvT leden vinden dat zij onvolledig, ontijdig en/ of onjuist zijn geïnformeerd door de bestuurder doet aan deze beoordeling weinig af. Op onderdelen waar men wel was geïnformeerd of sturing had kunnen geven— o.a. duidelijk kader voor (commerciële) projectontwikkeling, niet vooraf goedkeuring vragen aankopen door de bestuurder, rapport Deloitte juli 2008 inzake Campus, feestelijke start bouwactiviteiten Campus in november 2008 zonder melding van de bestuurder dat aan de voorwaarden van juli 2008 was voldaan, maar ook bv. brief van UM d.d. 18 april 2008 (ter inzage voor de RvT vergadering van 5 juli 2008) waarin de UM aangeeft dat de aandelenparticipatie aan het einde van het bouwtraject aan de orde zal komen — heeft de RvT geen actie ondernomen. Behalve uiteindelijk een ontslag van de bestuurder hebben wij geen aanwijzingen dat er corrigerende acties zijn genomen

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

### Reactie bestuurder:

Ook hier is de woordkeuze van het IFO erg suggestief te noemen. Het IFO heeft het over haar “*feitelijke bevindingen*”. Dit mag dus niet verward worden met (vaststaande) feiten. Veel van hetgeen het IFO in haar rapportage presenteert – zeker daar waar het gaat over uitlatingen van de Raad van Toezicht – zijn gevoelens en meningen van de betrokkenen. Dat zij die hebben is uiteraard op zichzelf een ‘feitelijke bevinding’, maar dat wil niet zeggen dat hetgeen die betrokkenen stellen, dus juist en daarmee ‘een feit’ is. Bovendien heeft te gelden dat het bij een onderzoek als deze zou moeten gaan om het duiden van de besluitvorming op het moment dat die plaatsvond en niet om dat wat de betrokkenen er achteraf van proberen te maken. De zinsnede “*op de onderdelen waar men wel was geïnformeerd*”, suggereert dat dit dus op onderdelen niet het geval geweest zou zijn. Om welke onderdelen gaat het dan concreet? De bestuurder maakt steeds ook nu weer met klem bezwaar tegen deze werkwijze van het IFO. Voorts gaat het IFO hier, zonder meer uit van de juistheid van de door haar in paragraaf 9.2.3. gepresenteerde ‘onder de maat’ zijnde bestuurshandelingen, om tot haar conclusie te komen over het Toezicht, waarbij het gaat om: “*niet vooraf goedkeuring vragen aankopen door de bestuurder, rapport Deloitte juli 2008 inzake Campus, feestelijke start bouwactiviteiten Campus in november 2008 zonder melding van de bestuurder dat aan de voorwaarden van juli 2008 was voldaan, maar ook bv. brief van UM d.d. 18 april 2008 (ter inzage voor de RvT vergadering van 5 juli 2008) waarin de UM aangeeft dat de aandelenparticipatie aan het einde van het bouwtraject aan de orde zal komen*”. Op ieder van deze hier kort samengevatte en in paragraaf 9.2.3. opgenomen verwijten heeft de bestuurder hierboven zijn reactie gegeven.<sup>2</sup> Op ieder van deze onderdelen ligt het dus meer dan een nuance anders dan het IFO stelt. Vraag is dan wat dat dan betekent voor het oordeel op het onderdeel van het toezicht.

## **10 REACTIE VAN BESTUURDER EN RVT**

### **10.1 Inleiding**

Wij hebben het feitencomplex zoals opgenomen in bijlagen 1 tot en met 3 in dit rapport in concept voor gelegd aan de bestuurder en de voormalige leden van de RvT. De bestuurder en enkele leden van de RvT hebben gereageerd. Hun reacties hebben wij verwerkt. Voor zover de reacties niet pasten in de verschillende onderdelen geven wij die weer in de navolgende paragraaf. Ons rapport hebben wij vervolgens in haar geheel — dus inclusief hoofdstuk 9 Conclusies en beoordeling — voorgelegd. De reacties zijn weergegeven in 10.3

### Reactie bestuurder.

Door het IFO zijn twee concepten van het feitencomplex gepresenteerd. De voormalige Raad van Toezicht heeft op beide concepten kunnen reageren, de bestuurder slechts op het eerste concept.

---

<sup>2</sup> Ook hier borduurt het IFO voort de stelling dat er op 5 juli 2008 door de Raad van Toezicht voorwaarden zijn gesteld alvorens met de bouw aangevangen mocht worden, terwijl dit niet het geval is. Zie hier het commentaar van de bestuurder bij paragraaf 9.2.3. sub 3 en paragraaf 9.3.4.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

### 10.2 Reacties op feitencomplexen

De heer Fekkers, voormalig vice-voorzitter van de RvT: "In de inleiding op het onderdeel Regelgeving ... andere kaders, schrijft IFO dat het "Ten behoeve van de beantwoording van de onderzoeksvragen is het — naast de feitencomplexen over de negen door ons onderzochte projecten — noodzakelijk kennis te nemen van de formele context (statuten), van sectorbrede regels (corporate governance code) ende interne afspraken (directiestatuut, beleidsplannen, procedurevoorschriften e.d.).

Inderdaad is dit noodzakelijk, maar daarmee is niet gezegd dat daarmee ook voldoende referentiekader wordt geschetst om de situatie bij Servatius te beoordelen. Zoals ook door anderen (Verzijlbergh, van der Velde) is opgemerkt dreigt daarmee het onderzoek naar de feiten te verengen tot een formele beantwoording van de vraag of aan de regels is voldaan (zonder toe te komen aan de vraag of als wel aan de regels zou zijn voldaan er geen fouten zouden worden gemaakt).

Van belang is de vraag naar de vertrouwensrelatie en de werkverhouding tussen RvT en bestuurder. In de periode dat ik in de RvT heb gezeten, is dit onderdeel meermaals en indringend aan de orde geweest (in heisessies en in reguliere vergaderingen) vanuit de behoefte om de spelregels te verduidelijken of te wijzigen in het licht van de omstandigheden (toenemend besef van risicomanagement, veranderende marktomstandigheden, noodzaak van financiële bijsturing of van interne verhoudingen). Uiteindelijk is het ook de vertrouwensbreuk die voor de RvT de hoofdreden is geweest om de bestuurder te schorsen en te laten vertrekken.

De RvT en de bestuurder hebben de rolverdeling van toezichthouder en bestuurder. De bestuurder bestuurt (integraal) en de RvT houdt daar toezicht op in het belang van de organisatie en van de doelgroepen en de stakeholders. De bestuurder heeft de beleidsvrijheid om de organisatie als eenhoofdige leiding aan te sturen en is daarvoor naar buiten toe ook verantwoordelijk. De RvT bestuurt dus niet. Zelfs in geval van het vaststellen van de overall strategie voor de organisatie: de bestuurder stelt de strategie op en de RvT keurt goed. Uiteraard verleent de RvT ook advies en bijstand en is klankbord voor de bestuurder, maar de bestuurder is de integraal eindverantwoordelijke. Bij RvT is er daarom sprake van een besluit als dat expliciet tot de verantwoordelijkheid van de RvT alleen behoort. In alle andere gevallen is het een overleg tussen RvT en bestuurder op voet van gelijkwaardigheid (maar met verschillende bevoegdheden) die eventueel als actiepunten genoteerd worden (d.w.z. actie te ondernemen door de bestuurder in gemeen overleg met de RvT zo afgesproken). Een groot deel van het overleg tussen RvT en bestuurder bestaat uit het met elkaar overleggen over de ins en outs van een project, al dan niet in een formele vergadering. Wederzijds ontstaat dan het begrip voor wat de bedoeling is, hoe het project is opgezet, welke risico's bijzondere aandacht behoeven en zo meer. Zo herinner ik me dat de voltallige RvT met de bestuurder en enkele mensen van projectontwikkeling op één van onze jaarlijkse werkbezoeken, uitvoerig op locatie over de Lambertuskerk hebben overlegd in het stadium dat we met de planvoorbereiding begonnen (moet 2005 of 2006 geweest zijn). Het aldaar besprokene is door de bestuurder wel degelijk meegenomen in zijn taak als bestuurder, maar de weerslag daarvan vind je niet terug in welk verslag van de RvT ook. Alle leden van de RvT zijn actief in het werkingsgebied van Servatius en hebben vele contacten en informanten aldaar. Bovendien zijn meerdere actief in of met belangrijke relaties van Servatius (universiteit, Medicura, Stichting Historisch Centrum, Leger des Heils, Bisdom Roermond), zozeer zelfs dat in een enkel geval een expliciete regeling moest worden getroffen om belangenverstremming het hoofd te bieden. Uit dezen hoofde zijn leden van de RvT ook op de hoogte van projecten en verwervingen die spelen en heeft men daar zijn opvattingen over. Zo was ook zonder dat de bestuurder dat behoefde uit te leggen, het vanzelfsprekend dat Servatius de aangewezen instelling is om de Lambertuskerk te restaureren en her te bestemmen en voorzieningen voor het Leger des

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Heils te realiseren. De vraag is dan alleen nog of de bestuurder er in slaagt om een haalbaar plan te laten maken. Uiteraard is het wel zo dat het vertrouwen tussen de RvT en de bestuurder een deuk krijgt als de bestuurder niet doet wat de RvT van hem verwacht of van hem toegezegd heeft gekregen. Die deuken kunnen in de loop van de tijd cumuleren tot een breuk. In dat geval heeft de RvT de beschikking over sancties om de bestuurder tot andere gedachten te bewegen of uit functie te zetten (hetgeen in 2009 ook gebeurd is om die reden). In bijna alle vergaderingen van de RvT met de bestuurder spelen de statuten, instructies, huishoudelijke reglementen en dergelijke dan ook geen vooraanstaande rol. Ze zijn op de achtergrond aanwezig als een gemeenschappelijke grondwet die alleen tevoorschijn wordt gehaald als er een probleem is dat met formele bevoegdheden moet worden beslist. Dat komt echter zelden voor. In het overleg van bestuurder en RvT is men gefocussed op de prestaties van de woningstichting, op planontwikkeling, op financiële performance, op het goed functioneren van de organisatie, op het tevreden zijn van de huurders, op de relaties met de gemeentebesturen en met andere corporaties. Van groot belang zijn de jaarverslagen en het prestatieoordeel van de externe toezichthouders daarop, de management letters van de accountant, de kwaliteitsoordelen door de huurdersorganisaties, de reputatie in kringen van stedenbouw en wijkontwikkeling en dergelijke. In de betrokken periode (2000 t/m 2008) waren al deze berichten positief tot lovend. In veel opzichten is Servatius ten voorbeeld gesteld aan anderen op meerdere terreinen.

In deze verhoudingen is het logisch dat niet alle besluiten formeel als zodanig terug te vinden zijn in notulen of andere documenten. Pas in de latere jaren (2007-2009) is meer aandacht besteed aan het formeel nemen en vastleggen van besluiten. Statuten kan men zo uitleggen dat de RvT expliciet en vooraf goedkeuring aan bv bijvoorbeeld een aankoop of een project dient te verlenen en dat daarvan aantekening wordt gehouden in de notulen van de RvT. In de hierboven geschetste praktijk, is dat vaak niet het geval en blijkt uit het overleg tussen RvT en bestuurder dat hij op instemming kan vertrouwen. Er ligt nog een range van mogelijkheden tussen het ene uiterste, expliciet goedkeuring verlenen en het andere, goedkeuring onthouden. De RvT heeft inderdaad de restmacht om wanneer zij niets of nog niets ziet in het project om de goedkeuring te onthouden of daarmee te dreigen. Maar een organisatie als Servatius hoeft niet aan precieze formaliteiten te voldoen zoals een formele organisatie met monopolie macht (zoals politie, justitie, publieke organen) dat wel moeten. In de verhoudingen past dat de bestuurder het niet laat aankomen op een expliciete onthouding van goedkeuring door de RvT. In de verslagen is een dergelijk besluit dan ook niet te vinden: reeds in het voortraject is een zodanig voorstel reeds terug getrokken.

Vanuit dezelfde opstelling ten opzichte van de statuten en andere reglementen (namelijk op de achtergrond aanwezig maar niet een leidraad voor het nemen van beleidsbeslissingen) is het ook begrijpelijk dat er tussen de bestuurder en de RvT overeenstemming bestaat over het werkgebied van Servatius dat niet overeenkomt met wat in de statuten staat. Correct is vastgesteld dat een wijziging van het werkgebied naar het Belgische omland, niet de goedkeuring van Den Haag kon krijgen. De strijd hiervoor is een gemeenschappelijke en de definitie van wat we als Servatius daarmee willen en kunnen is in uitgebreide heisessies aan de orde gekomen. Het lijkt erop dat het Europese Hof deze zienswijze deelt en dat Den Haag het beleid zal bijstellen."

**De heer Laumans (RvT lid):** "Op de eerste plaats mijn excuses voor de verlate reactie mijnerzijds op de ontvangen stukken. Door gebrek aan tijd heb ik de zeer uitgebreide rapportage helaas slechts vluchtig, maar wel in zijn geheel gelezen. Ik zal mij dan ook beperken tot commentaar op hoofdlijnen.

Op de eerste plaats wil ik U complimenteren met de mijns inziens hoge kwaliteit van uw onderzoek. Op hoofdlijnen onderschrijf ik het door U verwoorde.

Voor mij is opnieuw het beeld bevestigd dat ik gekregen had van de situatie bij Servatius en het gedrag van de heer Verzijlbergh dienaangaande. Dat beeld wil ik hieronder nog even in het kort

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

weergeven.

De heer Verzijlbergh heeft op sluwe wijze alles in het werk gesteld om zijn persoonlijke doelen op het vlak van volkshuisvesting te bereiken. Hij heeft niet geaarzeld de RvT daarbij voor voldongen feiten te plaatsen als dat in zijn streven van pas kwam, als ook ontoereikende informatie te verschaffen in dit opzicht. Dat gekoppeld aan een totaal gebrek aan zelfreflectie bij hemzelf heeft geleid tot de zorgelijke situatie waar Servatius zich nu in bevindt. Bovenstaand gedrag is er in eerste aanleg de majeure oorzaak ervan geweest dat het zolang heeft door kunnen gaan, omdat de RvT heeft willen geloven of zien dat we systematisch om de tuin geleid werden. Het is jammer dat we niet begin januari 2008 de stekker uit het Campusproject hebben getrokken. In Verzijlbergh's slotreactie over het Campusproject geeft hij het goedpratend zelf aan dat een aantal zaken niet geregeld waren en dat waren zaken waar wij als RvT steeds op gewezen hebben. Hieruit is voor mij slechts de conclusie te trekken dat hij lak had aan zijn hele omgeving de RvT inclus. Als ik inzoom op zijn reacties naar aanleiding van jullie bevindingen komt bij het beeld naar voren dat hij steeds opnieuw kiest voor een hem passende inkleuring (dus opnieuw totaal gebrek aan zelfreflectie) die de impliciete werkelijkheid zeker geen recht doet om het eufemistisch uit te drukken. Ik wil het hierbij laten."

**De heer Vinck (RvT lid, maart-september zoog):** "Het is voor mij niet mogelijk inhoudelijk op de voorliggende rapportage te reageren. Ik ben door Jean Bronckers gevraagd om toe te treden tot de RvT van Servatius.

Op dat moment heb ik gemeld bekend te zijn met de grote problemen bij Servatius en dat ik daar mijn persoon niet aan zou willen verbinden. De heer Bronckers heeft mij toch weten te bewegen om naar de vakante functie binnen de RvT te solliciteren. Ik heb de functie aanvaard onder de uitdrukkelijke voorwaarde dat ik geen enkele verantwoording wenste te nemen voor al datgene dat er voor mijn aantreden door de RvT besloten en goedgekeurd was.

Bij de voorbereiding van mijn eerste vergadering constateerde ik dat er in afwijking van de notulen van eerdere vergaderingen er een verlies over het boekjaar 2008 van 13 mio euro gepresenteerd werd.

Terwijl eerder gezegd werd door de directeur dat 2008 op nul zou sluiten. Hetzelfde gebeurde met het tekort voor het projekt Luik. De voorafgaande vergadering werd gemeld dat Luik neutraal zou sluiten. Nu werd er een tekort van 3 mio gepresenteerd. Dertien mio extra verlies in een vergadering in combinatie met mijn voorkennis vond ik onacceptabel. Vandaar dat ik voor de RvT-vergadering vooroverleg gevraagd heb. In dit voor overleg heb ik als voorwaarde voor mijn benoeming een totale koerswijziging gevraagd. Hiermee heeft de RvT ingestemd en geconcludeerd dat dat allen zonder Lex Verzijlbergh mogelijk zou zijn. De resterende maanden van mijn lidmaatschap zijn we enkel doende geweest de zaak overeind te houden en de schade voor Servatius zoveel mogelijk te beperken. Op basis van het rapport van de heer Van der Velde is de RvT opgestapt. In dit rapport is melding gemaakt van concurrerende activiteiten van een van de leden van de RvT. Uit solidariteit en op basis van deze opmerking ben ik mede opgestapt. Graag had ik mijn kennis en ervaring voor Servatius ingezet om de schade zo veel als mogelijk te beperken. Wat hadden we met 80 miljoen niet allemaal kunnen doen in de herstructurering. Helaas !!!!"

### 10.3 Reacties op rapport

#### [Reactie bestuurder.](#)

De bestuurder kan niet ontzegd worden dat hij doortastend te werk ging. Hem kan ook niet verweten worden dat partijen, of het nu MT-leden, toezichthouders, voorzitters, etc.



## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

waren, niet werden geïnformeerd. De bestuurder heeft de reputatie dat hij een volstrekt open en toegankelijke bestuurder was. Als specifiek gekeken wordt naar de aan deze IFO rapportage gestelde doelen, dan dient het volgende geconstateerd te worden.

1. Het onderzoek voldoet niet aan het gestelde onderzoeksdoel.

In de onderzoeksopdracht van de toezichthouders is het doel ervan als volgt omschreven: “*Onze opdracht luidt om onderzoek te doen....., met als doel om u in de gelegenheid te stellen, zo daar aanleiding toe zou bestaan, schade te verhalen.*” Het IFO maakt nergens duidelijk of er schade is geleden en zo ja, in welke omvang. Bovendien wordt de causaliteitsvraag in relatie tot het handelen van de bestuurder en de (vermeende) schade niet geduid. Daarmee beantwoordt deze rapportage niet aan het gestelde onderzoeksdoel.

2. Het onderzoek beantwoordt niet aan het door de Minister gestelde doel.

Door het onderzoek in tijd te beperken tot juni 2009 blijft ook de besluitvorming van de Raad van Toezicht over de periode juni t/m half oktober inzake de Campus buiten beschouwing. Juist in die periode zijn er belangrijke beslissingen genomen aangaande de campus: feitelijk is het besluit tot stopzetting in deze periode ‘voorbereid’. Door deze periode buiten beschouwing te laten beantwoordt het onderzoek niet aan het door de Minister gestelde doel, namelijk een onderzoek naar bestuurdersaansprakelijkheid. In zo’n onderzoek dient de hele zittingsperiode, inclusief de redenen van opstappen van de Raad van Toezicht onderwerp van onderzoek te zijn.

3. Het onderzoek beantwoordt niet aan het door de interim toezichthouder gestelde doel.

De onderzoekers hebben nagelaten om de volkshuisvestelijke en politiek-bestuurlijke context te beschrijven. Deze context is noodzakelijk voor het afleggen van maatschappelijke verantwoording. Zonder deze context te beschrijven, voldoet de rapportage niet aan het indertijd door de interim voorzitter van de Raad van Toezicht Cees Hobo gestelde dat het onderzoek bedoeld is om maatschappelijke verantwoording af te leggen.

4. Het onderzoek voldoet niet aan de juridisch noodzakelijke vereisten.

Zo er al sprake zou zijn van onbehoorlijk bestuur, had dit getoetst dienen te worden naar het moment waarop de onderzochte bestuurshandelingen werden verricht. Getoetst moet worden of de desbetreffende bestuurshandelingen (of nalatigheden) op dat moment als onbehoorlijk moeten worden beschouwd. Daarbij dient rekening te worden gehouden met alle omstandigheden van het geval. Daarvan is in deze rapportage geen sprake. Het onderzoek is eenzijdig omdat alleen de formele kant van de besluitvorming is onderzocht. Het IFO heeft geen enkel oog voor de context (zie sub 3), noch voor de organisatiecultuur. Binnen deze cultuur, die wordt

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

geschraagd door de kernwaarden verbindend, stoutmoedig, ondernemend en prudent, gold primair de uitkomst van de besluitvorming en niet de procedure.

### 5. Het onderzoek voldoet niet aan de methodologisch noodzakelijke vereisten.

De probleemstelling: de schade die men onderzoekt komt in het hele verhaal niet voor. De keuze voor negen nieuwbouwprojecten: wordt niet verantwoord. Het tijdsbestek (conform opdracht 2006, in het rapport wordt 2005 genoemd) waarover men rapporteert: wordt niet verantwoord. De controleerbaarheid: deze is afwezig. Wederhoor wordt op onderdelen niet toegepast, of vrijwel onmogelijk gemaakt. Objectiviteit is afwezig; negatieve uitspraken worden opgenomen, positieve weggelaten. Er wordt selectief gewinkeld in gespreksverslagen en stukken. Onderzoekers houden zich niet aan afspraken, geven geen antwoord op meer dan eens gestelde redelijke vragen en verzoeken van de zijde van de bestuurder, zij gaven geen planning en hebben daarmee een verantwoorde medewerking aan dit onderzoek proberen tegen te werken. Er is onderzoek gedaan naar 9 projecten. Uit de antwoorden van de toezichhouders valt op te maken dat er tijdens interviews veel meer zaken aan de orde zijn geweest. Deze worden dan terloops als citaat in het eindrapport opgenomen. De onderzoekers hadden zich moeten beperken tot op- en aanmerkingen over de genoemde 9 projecten en op basis daarvan conclusies moeten formuleren. De rest doet voor dit rapport als de onderhavige niet ter zake.

### Het IFO geeft haar eigen brevet van onvermogen af.

Door in het samenvattend eindoordeel alle bevindingen op één hoop te gooien, diskwalificeert IFO haar eigen onderzoek zodanig, dat dit rapport ook in deze zin op geen enkele wijze aan de opdracht beantwoordt.

[Reactie(s) van leden van de RvT vermelden.]

## 11 TEN SLOTTE

Wij menen met dit rapport te hebben voldaan aan onze opdracht.

Hoogachtend,

J. ten Wolde RA

Bijlagen:

1. Bevindingen regelgeving
2. Bevindingen projecten
3. Bevindingen Campus Maastricht

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

### Bijlage bij hoofdrapport

#### Toevoegen/wijzigingen bijlage 1 Regelgeving, procedurevoorschriften en andere kaders

Paragraaf 2.4 onder 1a Bevindingen m.b.t. de beleidsplannen

Toevoegen: Overigens zijn er vanaf 2008 geen aankopen meer verricht

Paragraaf 2.5 onder 2 Bevindingen m.b.t. de governance code

Toevoegen: Er zijn twee workshops geweest, te weten in april en juni

Wijzigen: “Een belangrijke reden voor het houden van de workshops vormden problemen in de relatie tussen de voorzitter van de RvT en de bestuurder

Reactie bestuurder: Tussen de eerste en de tweede workshop werd de pas benoemde voorzitter Paul Smeets in mei 2008 gedwongen af te treden vanwege een mogelijk belangenconflict. De RvT heeft dit gegeven onvoldoende in de besprekingen tijdens de tweede workshop laten meetellen, waardoor de uitkomsten van deze workshop in de lucht zijn komen te hangen.

Paragraaf 2.7 Bevindingen m.b.t. de procedure nieuwbouw

Wijzigen onder 2: De rondgang om te komen tot de samenstelling van een bouwteam had nadrukkelijk niet het karakter van een aanbesteding. Als het IFO onder 4 schrijft dat er geen onderzoek is gedaan naar aanbesteden versus bouwteam, dan kunnen de bevindingen zoals geformuleerd onder 2,3 en 4 achterwege blijven.

Paragraaf 2.13 Bevindingen m.b.t. de notitie ‘Besluitvorming strategische aankopen’

Reactie bestuurder (onderaan subparagraaf 1): Deze opmerking van het IFO illustreert het volkomen gebrek aan inzicht in de volkshuisvesting. Juist bij ‘commerciële’ projecten spelen, anders dan bij ‘commerciële ontwikkelaars’ wel degelijk maatschappelijke overwegingen een rol. Daar is ook de regelgeving in het kader van het BBSH op gericht. In de redenering van het IFO zou Servatius dus ook bordelen en casino’s kunnen ontwikkelen als ze maar aan de administratieve- en rendementseisen voldoen.

Paragraaf 2.15 Bevindingen m.b.t. het Ambitiedocument 2008-2010

Wijzigen: De hier geformuleerde bevindingen hebben niets van doen met het Ambitiedocument.

Paragraaf 2.19 Bevindingen m.b.t. rapport Deloitte

Reactie bestuurder (onder subparagraaf 2): De conclusies van Deloitte zijn niet uniek voor Servatius, verreweg de meeste corporaties hebben rond deze tijd aandacht gekregen voor het risicomanagement. Vanaf die tijd hebben meerdere adviesbureaus corporaties ondersteund met het opzetten van deze nieuwe managementtool.

Paragraaf 2.20 Bevindingen m.b.t. het rapport Van der Velde

Reactie bestuurder: Dit rapport heb ik niet kunnen inzien aangezien Servatius heeft geweigerd om mij op de eerder overeengekomen condities m.b.t. het raadplegen van archiefstukken, inzage in dit rapport te geven.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Kennelijk is dit rapport veelal een weergave van de uitspraken van geïnterviewden, waarmee het dezelfde manco's vertoont als het onderhavige IFO-rapport, namelijk een selectief gebruik van uitspraken, oordeelsvorming op basis van deze uitspraken, geen openbaarheid, geen controlemogelijkheden en het ontbreken van een samenhangende analyse.

Paragraaf 2.21 Opmerkingen van geïnterviewden inzake governance en de RvT  
Reactie bestuurder (onderaan deze paragraaf) : Het is tekenend voor het functioneren van de RvT dat de verantwoording 'achteraf' niet door de Raad zelf maar door de bestuurder moest worden 'gestructureerd.' Het ging er natuurlijk niet om dat ik de taak en rol van de Raad zou hebben 'toebedeeld' maar dat ik 'van een zekere afstand' het functioneren heb mogen duiden.

Paragraaf 6 Governance , subparagraaf nadere toelichting op de workshops  
Reactie bestuurder: De in het ontbindingsrequest gememoreerde zaken zijn in een uitvoerig verweerschrift van Verzijlbergh/Deveer, d.d. 2 april 2010 allemaal weerlegd. Bovendien ontgaat mij de relevantie ervan om het ontbindingsverzoek hier op te nemen.

Paragraaf 8 Investeringsadviescommissie

Reactie bestuurder: Na 2007 zijn er geen aankopen meer gedaan die het bijeenroepen van de IAC zouden hebben kunnen rechtvaardigen. Ook de financiële herstructurering was afgerond. Hierdoor had de IAC als adviescommissie van de algemeen directeur aan betekenis verloren.

Paragraaf 14 Opmerkingen geïnterviewden

Reactie bestuurder (bij uitspraken interim directeur): De heer Marx kan geen kennis dragen van de samenwerking tussen Huntjens en mij aangezien dit ver voor zijn tijd was. Betrokkene kan zijn uitspraken dus alleen maar van 'horen zeggen' hebben. Maar zoals gebruikelijk, neemt het IFO deze mening als 'feit' aan.

Paragraaf 16 Samenstelling RvT Servatius

De door het IFO gepresenteerde samenstelling van de raad is incorrect. Voor een correcte weergave kunt u de (juiste) archieven van Servatius raadplegen.

### Toevoegen/wijzigingen bijlage 2 Bevindingen projecten

Paragraaf 1.8 Samenvatting belangrijkste feitelijke bevindingen

Ad 2. De aankoop is goedgekeurd in het directieoverleg (DO)

Ad 3. Als de gemeente Maastricht 29% lager biedt dan staat het de verkoper toch vrij om met een partij in zee te gaan die een hoger bod heeft uitgebracht?

Paragraaf 2.2 rol van de IAC

Ad 3 onder bevinding IFO: Reactie bestuurder: Als de IAC niet om een advies is gevraagd staat het de leden uiteraard vrij een *ongevraagd* advies te geven.

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

Paragraaf 3.8 Samenvatting belangrijkste feitelijke bevindingen

Toevoegen: ad 5 mijn reacties zoals genoemd onder 3.2.9 en 3.4.6

*Het is opvallend dat alle hier vermelde ‘conclusies’ zonder enig weerwoord worden vermeld, terwijl bij de samenvatting van andere projecten dat wel gebeurt.*

Paragraaf 4.5 financieel

Ad 3 en 4: deze zijn tegenstrijdig, kennelijk zijn er twee haalbaarheidsanalyses, te weten die van 25 juni 2001 en die van 27 november 2002. Er lag dus wel degelijk een haalbaarheidsanalyse vóór de aankoop.

Paragraaf 6.2. Relevante data.....

Ad 6.4 De holding is een BVBA, de Société een CVBA

Paragraaf 6.4 Goedkeuring RvT

Ad 4, derde bolletje: Na Remkes heeft een minister de portefeuille volkshuisvesting overgenomen. Een latere staatssecretaris van VROM is dus een verzinsel.

Paragraaf 8.3 De rol van de IAC

De heer Bronckers zou volgens mededeling van het IFO niet aan het onderzoek hebben meegewerkt (zie deel 1). Vervolgens wordt in deze paragraaf een reactie van de heer Bronckers vermeld, evenals onder punt 8.7.1. en 8.8.8 Heeft hij nu wel of niet meegewerkt?

### Toevoegen/wijzigen bijlage 3 Campus

9.4.3.1 pag. 21, citaat Verzijlbergh

“Heb ik gemeend dat niet een nog verder uitstel.....” Het woordje ‘niet’ moet hier vervallen.

9.5.1 pag. 32, citaat in 2<sup>e</sup> alinea

Mijn reactie heb ik gegeven omdat in het concept van mei 2010 de opmerking stond dat Rondagh een vriend van mij was. Nu is dat er in het definitieve concept uitgehaald maar mijn reactie is onverkort gehandhaafd. De lezer begrijpt deze reactie dus niet.

9.8 Samenvatting

Ad 1 Graag zag ik mijn commentaar op deze bevinding (zie daarvoor mijn schriftelijke reactie in juni 2010 bij dezelfde bevinding) hier toegevoegd.

De beslissing om het project te stoppen is genomen onder verantwoordelijkheid van de bestuurder en toezichthouders a.i. Bij de beantwoording van Kamervragen van Van der Burg, gedateerd 1 februari 2010, heeft minister Van der Laan aangegeven dat de schade voor Servatius kan oplopen tot circa € 77 miljoen. In het Plan van Aanpak (‘Fit en Gezond’) van Servatius van 22 december 2009 worden de totale kosten eveneens op circa € 77 miljoen geraamd. “Servatius heeft reeds € 14,7 miljoen genomen als voorziening voor het onrendabel deel van de Campus, waardoor Servatius nog een verlies zal moeten nemen van circa € 62 miljoen.”(pag. 3) De financiering van dit verlies via het WSW is overigens in strijd met de regels van het WSW zelf. Tegenover de geborgde lening staat namelijk geen onderpand en bovendien is het geen investering die in   n van de vijf WSW-

## CONCEPT

[VERTROUWELIJK]

categorieën valt.

Het IFO geeft geen enkele onderbouwing voor het schadebedrag. Evenmin als Servatius dat ooit gedaan heeft. Bovendien blijft een analyse van de besluitvorming die tot stopzetting van de Campus heeft geleid, geheel en al achterwege.

T.a.v. de Campus heeft het IFO op 23 september 2009 de navolgende onderzoeksopdracht tegenover Servatius bevestigd: “Onze opdracht luidt om het ‘campusproject’ vanuit een financieel perspectief en een governance perspectief te beoordelen, teneinde u in staat te stellen beslissingen te nemen ten aanzien van dit project. U wilt de onderzoeksresultaten van IFO gebruiken ter ondersteuning van uw beslissing over de voortzetting van het project en om een oordeel te kunnen vormen over het zakelijke karakter van de overeenkomsten die met de leveranciers (BouwteamPlus-partners) zijn gesloten. Het IFO zal dus moeten rapporteren dat zij deze opdracht heeft gekregen en wat de uitkomsten ervan waren.

Meer in z'n algemeenheid geldt dat het IFO met het Campusonderzoek aan de slag is gegaan nadat het project is gestopt. Tegen deze achtergrond heeft het IFO haar materiaal verzameld. De selectie van dit materiaal, de wijze waarop het materiaal is geanalyseerd en de beoordeling ervan hebben plaatsgevonden met de wetenschap dat het project is gestopt. Dit belemmert een objectieve weergave van de feiten. De rapportage moet aannemelijk maken waarom het project is gestopt. De lezer wordt daarmee in een bepaalde richting geduwd, namelijk ‘logisch dat het project is gestopt’.

Voor het overige verwijs ik naar mijn commentaar op het hoofdrapport, conclusies en beoordeling.