

In deze openbare versie van de aanvraag voor goedkeuring zijn delen van de tekst vervangen of weggelaten om redenen van vertrouwelijkheid. Vervangen of weggelaten delen zijn met vierkante haken [...] aangegeven.

Zorgspecifieke concentratietoets

Aanvraagformulier

Ten behoeve van de aanvraag voor het verkrijgen van goedkeuring voor een concentratie als bedoeld in artikel 49a, eerste lid, van de Wet marktordening gezondheidszorg.

Hierbij verklaren de rechtsgeldig vertegenwoordigers van de in dit document genoemde betrokken organisaties dat dit document naar waarheid is ingevuld.

Co-Med Zorg B.V. [...]	Huisartsenpraktijk H.A. Eijelaar [...]
---------------------------	---

Indien de aanvraag namens de betrokken organisaties wordt ingediend door een gemachtigde, verklaart deze gemachtigde namens de betrokken organisaties dat dit document volledig en naar waarheid is ingevuld.

E.W.F. Schotanus advocaat Nijmegen [...] 10 mei 2023 (en aangevuld op 7 en 19 juni 2023)
--

ONDERDEEL I – Bij de concentratie betrokken organisaties

I.1 Organisatie 1

(statutaire) naam organisatie:	Co-Med Zorg B.V.
Nummer Kamer van Koophandel:	78545641
Zorgaanbieder:	ja
Indien zorgaanbieder:	deze zorgaanbieder verleent direct met 60,5 personen zorg.

Contactpersoon

Indien de contactpersoon niet de rechtsgeldig vertegenwoordiger is: voeg machtiging bij.

De heer/mevrouw	De heer
Initialen	E.W.F.
Naam	Schotanus
E-mailadres	schotanus@brunet.nl
Postadres	Postbus 1106, 6501 BC Nijmegen
Telefoonnummer	024-3810990

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	n.v.t.
Initialen	Initialen
Naam	Naam
E-mailadres	E-mailadres
Postadres	Postadres
Telefoonnummer	Telefoonnummer

Voorzitter cliëntenraad

De heer/mevrouw	n.v.t.
Initialen	Initialen
Naam	Naam
E-mailadres	E-mailadres
Postadres	Postadres
Telefoonnummer	Telefoonnummer

Geef een beschrijving van de bedrijfsactiviteiten van deze organisatie en in welke zorgsector de organisatie actief is.

Co-Med Zorg B.V. (hierna "**Co-Med**") biedt huisartsenzorg aan.

Verder maken Co-Med Digi-Doc B.V. en Co-Med Tele-Services B.V. onderdeel uit van Co-Med Holding B.V. De eerstgenoemde vennootschap biedt een digitaal alternatief voor traditionele huisartsenzorg voor studenten die tijdelijk in Nederland verblijven en niet verzekerd zijn. De laatstgenoemde vennootschap biedt diensten aan allerlei huisartsenpraktijken aan (dus niet alleen Co-Med praktijken).

Geef aan in welke regio('s) de organisatie actief is en welke locatie(s) de organisatie heeft.

Co-Med is actief door geheel Nederland en heeft op dit moment vestigingen in Breda, Tilburg, Eindhoven, Helmond, Oirschot, Enschede, Zwolle, Hollands Kroon, Den Haag en Amsterdam.

I.2 Organisatie 2

(statutaire) naam organisatie:	H.A. Eijgelaar
Nummer Kamer van Koophandel:	08196872
Zorgaanbieder:	ja
Indien zorgaanbieder:	deze zorgaanbieder verleent direct met [...] personen zorg.

Contactpersoon

Indien de contactpersoon niet de rechtsgeldig vertegenwoordiger is: voeg machtiging bij.

De heer/mevrouw	De heer
Initialen	E.W.F.
Naam	Schotanus
E-mailadres	schotanus@brunet.nl
Postadres	Postbus 1106, 6501 BC Nijmegen
Telefoonnummer	024-3810990

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	n.v.t.
Initialen	Initialen
Naam	Naam
E-mailadres	E-mailadres
Postadres	Postadres
Telefoonnummer	Telefoonnummer

Voorzitter cliëntenraad

De heer/mevrouw	n.v.t.
Initialen	Initialen
Naam	Naam
E-mailadres	E-mailadres
Postadres	Postadres
Telefoonnummer	Telefoonnummer

Geef een beschrijving van de bedrijfsactiviteiten van deze organisatie en in welke zorgsector de organisatie actief is.

Bieden van huisartsenzorg

Geef aan in welke regio('s) de organisatie actief is en welke locatie(s) de organisatie heeft.

Huisartsenpraktijk H.A. Eijgelaar (hierna: "Huisartsenpraktijk") levert zorg aan patiënten in Enschede, De praktijklocatie is aan de Prinsestraat 6 te Enschede.
--

I.3 Beschrijf het karakter van de concentratie en vermeld de overeenkomsten en andere documenten waar de concentratie op berust (voeg deze overeenkomsten en andere documenten bij).
Gaat het om een fusie, verkrijging van zeggenschap, de totstandbrenging van een gemeenschappelijke organisatie (zie artikel 27 Mededingingswet)?

a. De voorgenomen concentratie betreft een concentratie in de zin van:

- artikel 27, eerste lid, onder a, van de Mededingingswet (fusie).
- artikel 27, eerste lid, onder b, van de Mededingingswet (wijziging van zeggenschap).
- artikel 27, tweede lid, van de Mededingingswet (gemeenschappelijke onderneming).

b. Beschrijf het karakter in de zin van artikel 27 van de Mededingingswet.

Co-Med is voornemens op 1 juli 2023 uitsluitende zeggenschap over de onderneming van de Huisartsenpraktijk te verwerven.

De onderneming van de Huisartsenpraktijk zal via een activa-passiva transactie aan Co-Med overgedragen worden. De koopprijs bedraagt EUR [...]. Het over te nemen deel van de Huisartsenpraktijk bestaat uit [...] patiënten en [...] medewerkers (te weten [...]). Over 2022 realiseerde de Huisartsenpraktijk een omzet van EUR [...]. De over te dragen activiteiten van de Huisartsenpraktijk kunnen daarmee als onderneming in de zin van de Mededingingswet worden aangemerkt.¹ De voorgenomen transactie kwalificeert daarmee als een concentratie in de zin van artikel 27 lid 1 en onder b van de Mededingingswet.

Co-Med en de Huisartsenpraktijk hebben hun voornemen in een overeenkomst neergelegd, waarvan de meest recente conceptversie daarvan is als **bijlage 1** aangehecht. Aan de daarin opgenomen opschortende voorwaarde (artikel 7.2) is met deze melding uitvoering gegeven (zie het antwoord op vraag I.3 onder c.), zodat het concentratievoornemen voldoende concreet is.

c. Beschrijf de eventuele (opschortende of ontbindende) voorwaarden die in de transactiedocumentatie of anderszins zijn gesteld aan het tot stand brengen van de voorgenomen concentratie. Vermeld van iedere voorwaarde de status en beschrijf of die status een belemmering vormt voor doorgang van de transactie.

Artikel 7.1 van de koopovereenkomst bevat twee ontbindende voorwaarden (cursief weergegeven), te weten:

- *Co-Med heeft binnen [...] geen overeenstemming bereikt met de relevante zorgverzekeraars in verband met het aangaan van nieuwe zorgcontracten op grond waarvan er door Co-Med verzekerde zorg kan worden geleverd na afloop van de overgangperiode: Co-Med heeft met de preferente zorgverzekeraar (te weten Menzis) een overeenkomst gesloten om huisartsenzorg aan de betrokken patiënten te kunnen leveren. Aan deze ontbindende voorwaarde is dus reeds voldaan;*
- *meer dan [...] van de patiënten van de Huisartsenpraktijk heeft binnen [...] na mededeling van de Transactie bezwaar gemaakt tegen de overschrijving en daarmee verband houdende de overdracht van de Patiëntdossiers door Verkoper aan Co-Med: De recente ervaringen van Co-Med met de overnames van andere praktijken leert dat minder patiënten*

¹ Geconsolideerde mededeling van de Europese Commissie over bevoegdheidskwesties op grond van Verordening 139/2004 betreffende de controle op concentraties van ondernemingen, PbEU 2008, C 95, nr. 24 en 26

bezwaar maakt. Partijen hebben er dan ook vertrouwen in dat deze ontbindende voorwaarde niet in werking zal treden.

Verder bevat artikel 7.2 van de koopovereenkomst één opschortende voorwaarde (cursief weergegeven), te weten:

- *Het positief doorlopen van de goedkeuringsprocedure op basis van de Wet marktordening gezondheidszorg*: met deze aanvraag hebben Partijen deze procedure in werking gezet.

Er zijn dus geen voorwaarden, die de effectuering van de voorgenomen concentratie nog redelijkerwijs in de weg kunnen staan.

- d. Motiveer of de benodigde goedkeuring van toezichthoudende organen is verkregen.
Hierbij kunt u denken aan benodigde goedkeuring van de raad van toezicht of de raad van commissarissen.

De Algemene Vergadering van Co-Med dient de overname van Huisartsenpraktijk goed te keuren. Deze goedkeuring is op 2 maart 2023 verleend.

- e. Geef aan op welke documenten de concentratie berust en voeg deze documenten bij.

- Intentieovereenkomst (bijvoegen).
- Koopovereenkomst (**bijlage 1**).
- Concept statuten(wijziging) (bijvoegen).
- Oprichtingsakte (bijvoegen).
- Aandeelhoudersovereenkomst (bijvoegen).
- Voorstel tot fusie ex. art. 2:312 BW (bijvoegen).
- Anders, namelijk: besluit tot goedkeuring overname (**bijlage 2**).

- f. Geef aan of de voorgenomen concentratie tevens meldingsplichtig is bij een andere toezichthouder.

- ACM
- Europese Commissie
- Anders, namelijk: *Meerdere toezichthouders mogelijk*
- Niet van toepassing

Monitor in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Op 1 januari 2023 is de Algemene Maatregel van Bestuur verlopen die regelt dat de omzeldrempels voor het concentratietoezicht in de zorg op grond van de Mededingingswet tijdelijk werden verlaagd (Stb. 2017, 503). In opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport monitort de NZa op grond van artikel 32 Wmg het effect van het wegvallen van de verlaagde omzeldrempels voor het concentratietoezicht op grond van de Mededingingswet.

- g. Geef aan of de voorgenomen concentratie onder de verlaagde omzeldrempels zou vallen zoals die golden tot 1 januari 2023 (Stb. 2007, 518).

- Ja
- Nee



Overleg ter onderbouwing hiervan de meest recente jaarrekening van de betrokken ondernemingen. Deze worden enkel gebruikt voor monitoringsdoeleinden en hebben geen invloed op de beoordeling in het kader van de Zorgspecifieke concentratietoets.



ONDERDEEL II – Effectrapportage

- II.1 Licht toe waarom betrokken organisaties kiezen voor een concentratie en motiveer de doelstellingen van betrokken organisaties bij de voorgenomen concentratie.
Welke alternatieven anders dan een concentratie zijn in beschouwing genomen? Wat willen de betrokken organisaties bereiken met de concentratie?

Doelstellingen en redenen van de concentratie

Doelstelling is de continuering van de huisartsenzorg van de Huisartsenpraktijk. Reden voor de voorgenomen overname is dat de praktijkhouder [...] en daarnaast met (acute) personele problemen kampt. Co-Med heeft een overbezetting van personeel in de andere locatie in Enschede, waarmee zij de personele problemen van de Huisartsenpraktijk voor de korte en lange termijn kan oplossen.

Co-Med beschikt op dit moment over twee huisartsenpraktijken in Enschede. De voorgenomen overname van de locatie past in de groeistrategie van Co-Med. Daarnaast past de voorgenomen overname ook [...] en draagt daarmee bij aan het creëren van lokale stabiliteit waardoor de Co-Med praktijken in Enschede elkaar in voorkomende gevallen kunnen ondersteunen.

Alternatieven en voorkeur voor concentratie

Het alternatief is dat de praktijkhouder met de praktijk stopt en de patiënten van die praktijk geen huisarts meer hebben. In het kader van de overdracht heeft de Huisartsenpraktijk ook gesprekken met een regionale aanbieder van huisartsenzorg gesproken, maar zij kon geen passende oplossing bieden. Om haar moverende redenen had de betrokken aanbieder uiteindelijk geen interesse.

- II.2 Neem organogrammen op van de betrokken organisaties die de (eigendoms- en organisatie)structuur voorafgaand aan én na de voorgenomen concentratie weergeven. Maak middels de organogrammen en eventuele toelichting daarop inzichtelijk waar de (activiteiten van) betrokken organisaties na de voorgenomen concentratie ten opzichte van elkaar worden gepositioneerd.
U kunt verschillende organogrammen van één organisatie opnemen om zodoende zowel de eigendomsstructuur als de organisatiestructuur weer te geven.

De Huisartsenpraktijk is een eenmanszaak.

Co-Med Zorg maakt onderdeel uit van Co-Med Holding BV. Onder Co-Med Zorg vallen alle vestigingen van de huisartsenpraktijken. Het organogram² ziet er als volgt uit:

[...]

- II.3 Beschrijf aan de hand van onderdelen a t/m h wat de gevolgen van de concentratie voor de zorgverlening aan de cliënt en de zorgprocessen van betrokken organisaties.
Ga voor beantwoording van de vragen a t/m h uit van een termijn van vijf jaar na effectuering van de voorgenomen concentratie.
- a. Vermeld wat er verandert in de organisatie van de zorgverlening en in het aanbod van zorg en welke gevolgen dit heeft voor de zorgverlening aan de cliënt.

² De vetgedrukte aandeelpercentages zijn vertrouwelijk.

Denk hierbij aan de vraag of maatschappen/afdelingen worden geïntegreerd, of (een deel van het) zorgaanbod vervalt, of dat het zorgaanbod juist wordt uitgebreid als gevolg van de concentratie.

De overname van de Huisartsenpraktijk door Co-Med is gericht op continuering van huisartsenzorg aan de bij die praktijk ingeschreven patiënten. Co-Med hanteert als uitgangspunt dat de patiënten een vertrouwd gezicht binnen een praktijk blijven houden. Dit doet Co-Med door middel van een vast team van “Co-Med” huisartsen te koppelen aan een specifieke praktijk. Deze “Co-Med” huisarts zal de reguliere zaken binnen de praktijk voor zijn rekening nemen aangevuld met de nieuwste technieken zoals een “virtuele” huisarts en het Patiënten Contact Centrum.

Eind juni 2023 zal de fysieke locatie van de Huisartsenpraktijk verhuizen naar de Co-Med praktijk aan de J.J. van Deinselaan 34-G te Enschede en vanaf 1 juli 2023 aldaar operationeel zijn (zie hierna onder II.3.c en d). Naast de op de laatstgenoemde locatie beschikbare capaciteit aan huisartsen en (medische) ondersteuning zal er gedurende de werkweek ook voldoende capaciteit aanwezig zijn voor de zorg aan de patiënten van de Huisartsenpraktijk. Daarvoor dat Co-Med de bemensing heeft ingevuld met de zittende praktijkhouder die voor een half jaar nog beschikbaar zal zijn voor de zorg en drie dagen per week op de praktijk aanwezig zal zijn. Voor de overige twee dagen heeft Co-Med met de inzet van een waarnemer uit de andere praktijken in Enschede de aanwezigheid ingevuld. Na het vertrek van de zittende praktijkhouder kan Co-Med de openvallende bezetting invullen met de huidige overbezetting op de nieuwe locatie. Tevens zal Co-Med functiedifferentiatie gaan toepassen met de inzet van een verpleegkundig specialist en een fysiotherapeut.

Door het gebruik van de “virtuele” huisarts kan de Co-Med huisarts vanuit zijn eigen praktijk of werkkamer (eventueel thuis) twee à drie dagen per week virtueel spreekuur houden met zijn patiënten. De inzet van de virtuele huisarts leidt niet tot een zwaardere bezetting van de praktijk dan op basis van de toepasselijke norm(en) vereist is, maar de inzet daarvan zal de fysiek aanwezige huisarts wel zodanig kunnen ontlasten dat hij/zij meer tijd aan zijn/haar patiënten kan besteden. Door de inzet van de virtuele huisarts kunnen ook extra patiënten geholpen worden in situaties waar nu vanwege een tekort aan huisartsen niet uitgebreid kan worden.

Onderzoek door het Nivel heeft uitgewezen dat *e-health* een belangrijk hulpmiddel kan zijn bij het ondersteunen van huisartsenpraktijken.³ Uit eigen ervaringscijfers blijkt dat 65-70% van alle klachten via deze methode succesvol behandeld kunnen worden. Dit bespaart de patiënt en huisarts veel tijd en zorgt ervoor dat er uiteindelijk meer tijd en aandacht ontstaat voor de zorg.

De zorginhoudelijke aansturing van de over te nemen praktijk zal door langdurig verbonden waarnemend huisartsen verlopen. Co-Med streeft ernaar uiteindelijk een huisarts in loondienst (Hidha) aan de praktijk te binden. Daarnaast beschikt Co-Med over een zogenoemde ‘concern huisarts’, die door de aan Co-Med gebonden huisartsen geconsulteerd kan worden. Daarnaast kan de praktijk als onderdeel van het Co-Med concern terugvallen op het Patiënten Contact Centrum en kan overleg en dergelijke plaatsvinden met andere Co-Med praktijken.

Iedere overgenomen huisartsenpraktijk behoudt haar telefoonnummer en zal daarop ook bereikbaar blijven. Bij het optimaliseren van de huisartsenzorg zal het Patiënten Contact Centrum te Amsterdam een belangrijke rol gaan spelen. Onder meer bij overbelasting van de telefoon van de praktijk zullen telefoonverzoeken naar dat centrum worden doorgeschakeld. Vanuit dit centrum

³ Te raadplegen via <https://www.nivel.nl/nl/publicatie/de-rol-van-e-health-de-organisatie-van-zorg-op-afstand-coronatiej-d-perspectieven-van>

vindt de triage en de planning plaats en eventueel een videoconsult. Wanneer ook in het Patiënten Contact Centrum sprake is van overbelasting, kunnen patiënten voor de optie kiezen om teruggebeld te worden. In urgente situaties zullen patiënten overigens altijd te woord worden gestaan. Patiënten zullen van de inzet van het Patiënten Contact Centrum niet direct iets merken, omdat zij nog steeds met hun praktijk bellen. In de huisartsenpraktijk zullen de patiënten er wel wat van merken, omdat de assistentes zich veel meer kunnen focussen op de zorg voor de patiënten en op de ondersteuning van de andere in de praktijk werkzame zorgprofessionals.

Daarnaast werkt Co-Med met andere bewezen effectieve innovatie manieren van huisartsenzorg (zoals bijvoorbeeld taakdelegatie). In drie Co-Med praktijken vindt - in afstemming met de KNGF - een pilot plaats met een beweegspreekuur, waarbij een fysiotherapeut op de praktijk spreekuur houdt. Zorgverzekeraar CZ heeft deze vorm van taakdelegatie ook onderzocht en zorgverzekeraar VGZ wil dit ook gaan onderzoeken. De fysiotherapeut vormt in dit geval de zogenoemde 'verlengde arm' van de huisarts. Om die reden wordt het beweegspreekuur - bijvoorbeeld net als de financiering van de POH - gefinancierd uit de huisartsenzorg. Voorts zal Co-Med een centraliseringsslag ten aanzien van een aantal zaken uitvoeren, zoals telefonie, herhaalrecepten en ondersteuning. Zowel de taakdelegatie als de centraliseringsslag zal bijdragen aan de continuïteit van de zorgverlening enerzijds en de juiste zorg op de juiste plek anderzijds.

Daarmee breidt Co-Med het zorgaanbod, naast de aanwezige huisarts, in de praktijk uit.

- b. Geef aan of zorgprocessen van de organisaties voorafgaand aan de voorgenomen concentratie van elkaar verschillen, en of deze worden (her)ingericht/op elkaar worden afgestemd. Beschrijf concreet hoe zorgprocessen worden ingericht en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

De patiënt is gewend om met zijn of haar zorgvraag bij een huisarts terecht te kunnen. Door het toenemende aantal zorgvragen en het enorme huisartsentekort in Nederland, kijkt Co-Med naar alternatieve zorgvormen, zoals beeldbellen en taakdelegatie. Zo wordt een zorgvraag over het bewegingsapparaat mogelijk gediagnosticeerd door een fysiotherapeut in plaats van de huisarts. De fysiotherapeut verricht het onderzoek en beoordeelt of een verwijzing noodzakelijk is. Gezien zijn specialisme is de fysiotherapeut daarvoor feitelijk de meest aangewezen persoon. In dit specifieke geval functioneert de fysiotherapeut als het ware onder de vleugel van de huisarts (waarmee hij ook overleg pleegt). Hoe dan ook, wordt elke zorgvraag beantwoord.

- c. Geef aan of het aantal locaties waar zorg wordt verleend wijzigt en of zorgverlening wordt herverdeeld over verschillende locaties. Licht toe welke gevolgen heeft dit voor de cliënt (bijvoorbeeld in toegankelijkheid van zorg, reistijd, andere zorgverleners, andere zorgprocessen).

Hoewel Co-Med de mogelijkheid heeft gekregen om nog voor een bepaalde periode gebruik van de huidige locatie te kunnen maken, heeft zij - omwille van de duidelijkheid voor de patiënten van de Huisartsenpraktijk - besloten de fysieke locatie van de Huisartsenpraktijk eind juni 2023 te verhuizen naar de locatie van één van de huidige Co-Med praktijken aan de J.J. van Deinselaan te Enschede. Vanaf 1 juli 2023 zal de Huisartsenpraktijk op de nieuwe locatie operationeel zijn. De verhuizing naar de nieuwe locatie stelt Co-Med in staat de op die locatie aanwezige overcapaciteit in termen van mensen en middelen te benutten. De locatie aan de J.J. van Deinselaan betreft een modern gezondheidscentrum. De vorige eigenaar daarvan heeft bij de ontwikkeling van het centrum rekening gehouden met een groeiende

behoefte aan huisartsenzorg en daar het centrum alvast op ingericht. De nieuwe locatie voor de Huisartsenpraktijk biedt voldoende fysieke ruimte om de huisartsenzorg ook aan die patiënten te kunnen continueren.

Ook qua bemensing is er voldoende ruimte. Op basis van de bezettingsnorm kan met de huidige bezetting van de praktijk aan de J.J. van Deinselaan aan [...] patiënten huisartsenzorg aangeboden worden. Het feitelijke aantal patiënten waaraan deze praktijk nu huisartsenzorg biedt, bedraagt [...]. Samen met het aantal patiënten van de Huisartsenpraktijk komt het totale aantal patiënten uit op [...]; ruimschoots binnen de bezettingsnorm.

De nieuwe locatie ligt op zeven autominuten en acht fietsminuten van de huidige locatie van de Huisartsenpraktijk. De 15-minuten norm voor spoedzorg komt door de verhuizing niet in het gedrang. Partijen verwachten overigens niet dat de extra reistijd voor de patiënten van de Huisartsenpraktijk aanleiding zal om een andere huisarts te zoeken. De gemeente Enschede telt op dit moment ongeveer 15.000 burgers die niet bij een huisarts ingeschreven staan.

- d. Geef aan of er wijzigingen van de schaalgrootte van de zorgverlening op de locaties worden voorzien en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

Denk bijvoorbeeld aan de vragen: In hoeverre wordt zorgverlening samengevoegd als gevolg van de concentratie? Verandert de schaalgrootte om een andere reden? Wat merkt de cliënt van de wijziging van de schaalgrootte?

Op de nieuwe locatie van de Huisartsenpraktijk zal feitelijk de schaalgrootte dus wijzigen. Zoals in het antwoord op vraag II.3.c opgemerkt, is de fysieke locatie aan de J.J. van Deinselaan geschikt om ook de huisartsenzorg aan de patiënten van de Huisartsenpraktijk te kunnen verzorgen.

Ook zal de overname van de Huisartsenpraktijk de schaalgrootte van Co-Med als geheel vergroten, waardoor zij des te beter in staat zal zijn om op diverse vlakken (zorginnovatie, kwaliteit, managementtaken et cetera) de individuele vestigingen optimaal te ondersteunen en te ontlasten.

- e. Geef aan of andere wijzigingen worden voorzien met gevolgen voor de cliënt en welke gevolgen deze wijzigingen hebben voor de cliënt.

Co-Med voorziet geen andere wijzigingen die gevolgen hebben voor patiënten.

- f. Beschrijf welke cultuurverschillen er bestaan tussen de betrokken organisaties. Motiveer of deze cultuurverschillen integratierisico's met zich meebrengen en zo ja, welke maatregelen zullen worden genomen om deze risico's te ondervangen.

Doordat Co-Med werkt met een vernieuwend concept van huisartsenzorg, kan dat leiden tot een integratierisico. De over te nemen praktijk werkt nog op een traditionele wijze en dat kan leiden tot verschil van inzicht. Om deze risico's te ondervangen zet Co-Med stevig in op het betrekken en begeleiden van de medewerkers van betreffende locatie bij het overnameproces. Haar ervaringen met de eerdere integratie van huisartsenpraktijken zal Co-Med daarbij helpen. Daaruit is naar voren gekomen dat de integratierisico's geminimaliseerd kunnen worden door de continue beschikbaarheid van managers vanuit verschillende disciplines van Co-Med om de processen te begeleiden om de door Co-Med gehanteerde werkwijze te omarmen. Ook de inzet van transitie-managers draagt daaraan bij. De transitie-managers van Co-Med zullen de medewerkers van de over te nemen locatie in de periode na de overname begeleiden. Met deze inzet beoogt Co-Med de betrokken medewerkers mee te krijgen in haar bedrijfsfilosofie.

- g. Beschrijf per kwartaal de te zetten stappen om de veranderingen zoals beschreven onder a tot en met f hierboven te realiseren en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

Co-Med begeleidt de praktijk en het team in de transitie. Het team wordt dus continue door regio- en transitie managers gecoacht. Ook na effectuering van de overname zullen deze managers voor het team beschikbaar blijven.

Daarnaast worden alle patiënten twee weken voorafgaande aan de overname geïnformeerd via een (digitale) brief. Na de overname organiseert Co-Med vervolgens een informatiebijeenkomst voor patiënten.

- h. Beschrijf de belangrijke risico's die zich tijdens en na het integratie-/veranderproces kunnen voordoen en geef per risico aan op welke wijze deze risico's zullen worden ondervangen. Geef aan welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

Besteed hierbij specifiek aandacht aan de risico's voor de kwaliteit en bereikbaarheid van zorg.

Bij de transitie wordt gezorgd dat de (telefonische) bereikbaarheid van de praktijk gecontinueerd wordt. Daarnaast blijft de huidige kwaliteit geborgd of wordt deze geoptimaliseerd.

In het transitieproces vormt de communicatie met ketenpartners een mogelijk risico, omdat de bestaande communicatielijnen anders lopen dan een reguliere overname. De communicatie tussen zorgverleners loopt over een edifact lijn. Iedere vestiging van Co-Med heeft een eigen edifact adres. Het kan echter voorkomen, dat de ketenpartner het verkeerde edifact adres selecteert, waardoor post in een andere vestiging terecht komt. Dit risico wordt beperkt door een goede begeleiding door de transitie managers.

De overgang naar een werkwijze waarin meer ruimte komt voor innovatieve oplossingen zou op de nodige scepsis van patiënten kunnen rekenen. Co-Med tracht deze scepsis weg te kunnen nemen door de organisatie van de informatiebijeenkomsten na de effectuering van de overname. Daarin zal Co-Med benadrukken dat de overgenomen praktijk voor haar patiënten altijd de mogelijkheid van een fysieke afspraak zal houden. Patiënten kunnen dan geleidelijk aan de werkwijze van Co-Med wennen.

Een ander risico vormt de negatieve publiciteit die Co-Med op dit moment ondervindt, waardoor medewerkers van de over te nemen praktijk mogelijk niet naar Co-Med over zullen gaan. Hoewel er in algemene zin altijd een risico bestaat dat medewerkers als gevolg van een fusie of een overname hun dienstverband heroverwegen, ziet Co-Med in de praktijk dat de negatieve publiciteit daartoe geen aanleiding vormt. De inzet van Co-Med is ook altijd gericht op het op juiste wijze informeren en begeleiden van de medewerkers en de patiënten over haar werkwijze. Co-Med verwijst daarvoor korthedshalve naar haar antwoord op vraag II.3.f.

Huisartsenzorg is mensenwerk. Mensen verliezen dierbaren. Mensen worden ziek. Deze gebeurtenissen kunnen gevolgen hebben voor de bezetting van een huisartsenpraktijk; met name voor het kunnen bieden van spoedzorg. Co-Med heeft dit zelf ondervonden. Voor de Huisartspraktijk spelen deze risico's niet. Niettemin heeft Co-Med in algemene zin diverse veiligheidsmaatregelen getroffen om dergelijke risico's te verminderen en idealiter te voorkomen, te weten:

- Co-Med werkt met grotere praktijken, waarin meer huisartsen en meer ondersteunend (medisch) personeel werkzaam is;
- Co-Med werkt met clusters. Een cluster bestaat uit verscheidene Co-Med praktijken die op korte (rij)afstanden van elkaar liggen. In geval van nood kunnen zij voor elkaar waarnemen;
- het Patiënten Contact Centrum is altijd bezet en werkt als achterwacht. In het centrum is een regie-arts werkzaam die in voorkomende gevallen de triage kan mee begeleiden.

Mensen hebben helaas ook vooroordelen. Dergelijke vooroordelen kunnen samenwerking in de praktijk (bijvoorbeeld op het gebied van spoedzorg) moeilijk maken, frustreren of onmogelijk maken. Ook dit ondervindt Co-Med. Co-Med zet (blijvend) in (mede met behulp van de overdragende praktijkhouder) op het onderhouden van werkbare contacten met omliggende huisartsenpraktijken, hagro's en zorggroepen, maar is daarbij afhankelijk van derden.

II.4 Beschrijf het integratie-/veranderproces met betrekking tot de ondersteunende afdelingen/processen (onder meer HR, ICT, (zorg)administratie, facilitair bedrijf, financiën).

a. Beschrijf de veranderingen die gaan plaatsvinden in de ondersteunende afdelingen na de voorgenomen concentratie.

Worden er ondersteunende afdelingen/processen van organisaties geïntegreerd? Worden anderszins ondersteunende processen aangepast? Gaat één organisatie bepaalde ondersteunende processen verzorgen voor alle betrokken organisaties?

De Huisartsenpraktijk heeft geen ondersteunende diensten. De zorgprofessionals van het over te nemen deel van de Huisartsenpraktijk verrichten ook de ondersteunende werkzaamheden. Door de overname worden zij onderdeel van Co-Med. Alle aangesloten praktijken worden maximaal ondersteund op het gebied van HR, ICT, administratie, finance e.d. door het hoofdkantoor van Co-Med. Dit allemaal zodat de huisarts en de medewerkers binnen de praktijk zich 100% kunnen focussen op de (zorg voor de) patiënten.

Co-Med en het over te nemen deel van de Huisartsenpraktijk werken met verschillende leveranciers van identieke ICT-systemen. Co-Med streeft ernaar dat het over te nemen deel gebruik van dezelfde systemen zal gaan maken als de andere Co-Med praktijken (zie hierna onder II.4.b). Zodra dat het geval is, zullen de koppelingen met de ICT-systemen van derden (zoals apothekers en toeleveranciers) opnieuw ingericht moeten worden. Vanwege haar ervaringen daarmee bij andere overnames verwacht Co-Med dat deze integratie soepel zal verlopen. De continuïteit van de zorgverlening zal daardoor niet in gevaar komen.

Zowel de Huisartsenpraktijk als de Co-Med praktijk aan de J.J. van Deinselaan maakt gebruik van dezelfde HIS (van [...]). Het overzetten van de patiëntengegevens van de Huisartsenpraktijk zal dan naar verwachting ook niet tot risico's leiden. In oktober 2023 (dus na de integratie van de Huisartsenpraktijk) zal de Co-Med aan de J.J. van Deinselaan overgaan naar de door de Co-Med praktijken gebruikte HIS (van [...]). Daarmee beoogt Co-Med de integratie en de onderlinge samenwerking te bevorderen. Het Patiënten Contact Centrum te Amsterdam kan dan beter inspringen wanneer het druk is. Daarmee kan Co-Med bewerkstelligen dat haar praktijken sneller en beter aan haar werkwijze wennen.

Het overzetten van de patiëntengegevens naar [...] zal naar verwachting evenmin tot risico's leiden. De 'zittende' HIS-leverancier zal een *exit*-bestand aanmaken. De nieuwe HIS-leverancier zal dit *exit*-bestand in haar HIS *uploaden*.

b. Beschrijf de belangrijke keuzes die nog moeten worden gemaakt in het kader van het integratie-/veranderproces.

De belangrijkste keuzes heeft Co-Med reeds gemaakt.

c. Beschrijf het afwegingskader op grond waarvan de in onder b genoemde keuzes zullen worden gemaakt.

Niet van toepassing

- d. Beschrijf per kwartaal de te zetten stappen om de veranderingen zoals beschreven onder a te realiseren en/of tot de keuzes te komen zoals beschreven onder b.

In het tweede kwartaal van 2023 zullen de patiëntengegevens van de Huisartsenpraktijk en van de Co-Med praktijk aan de J.J. van Deinselaan geïntegreerd worden. In het vierde kwartaal van 2023 zullen de patiëntengegevens naar [...] overgezet worden.

- e. Beschrijf de belangrijke risico's die zich tijdens en na het integratie-/veranderproces kunnen voordoen en geef per risico aan op welke wijze deze risico's zullen worden ondervangen.

Een verandering van management en een wijziging van de systemen in de praktijk brengen mogelijk onrust mee in een praktijk. Het draagvlak voor de verandering kan daardoor ondermijnd worden. Doorlopend coachen in deze transitiefase is essentieel om dit risico te verlagen.

- II.5 Beschrijf hoe de voorgenomen concentratie wordt gefinancierd en wat de verwachte financiële gevolgen zijn van de voorgenomen concentratie voor de betrokken zorgaanbieders na de concentratie.

Co-Med zal de financiering van de voorgenomen concentratie uit haar lopende begroting financieren. De overnamesom van EUR [...] wordt in [...] voldaan. Dit zal gebeuren over de periode van [...]. De koopsom is opgebouwd uit [...]. De praktijk heeft een positief resultaat per jaar. [...].

Over 2023 heeft Co-Med een omzet van EUR [...] geprognoseerd. Dit is inclusief de omzet van het over te nemen deel van de Huisartsenpraktijk. De EBITDA zal naar verwachting EUR [...] bedragen.

De voorgenomen concentratie zal als zodanig geen wezenlijke invloed op de solvabiliteit van Co-Med hebben. Over 2023 prognosticeert Co-Med een solvabiliteit van [...].

- II.6 Beschrijf welke synergievoordelen ontstaan als gevolg van de voorgenomen concentratie. Indien van toepassing: beschrijf hoe een negatieve financiële situatie van (één van) de betrokken organisatie(s) wordt omgebogen na de voorgenomen concentratie.

Co-Med neemt alleen financieel gezonde huisartsenpraktijken over. De synergievoordelen ontstaan door het feit dat Co-Med vanuit een centrale organisatie de overhead kosten per praktijk kan drukken en dat innovaties / verbeteringen van zorg gemakkelijk gedeeld kunnen worden tussen de locaties.

In dit concrete geval zal het samenvoegen van twee locaties ertoe leiden dat het personeelstekort van de Huisartsenpraktijk [...] direct zal worden opgelost door de ruimere bezetting op de locatie aan de J.J. van Deinselaan. De overname van de Huisartsenpraktijk leidt eveneens tot een optimalere bezetting van de nieuwe locatie, die destijds door de vorige eigenaar met het oogmerk van groei is ontwikkeld.

- II.7 De NZa onderscheidt twee verschillende situaties voor wat betreft de financiële gezondheid van de bij de voorgenomen concentratie betrokken organisaties. De situatie bepaalt welke financiële

onderbouwing van de voorgenomen concentratie moet worden aangeleverd. Geef aan welke situatie van toepassing is.

- Alle bij de voorgenomen concentratie betrokken organisaties hebben een positief exploitatieresultaat (categorie A). Minimaal aan te leveren documentatie:
 - (Geconsolideerde) prognose winst- en verliesrekening voor de komende vijf jaren (**bijlage 5 en 6⁴**);
 - (Geconsolideerde) prognose balans voor de komende vijf jaren (**bijlage 7 en 7a^{5,6}**);
 - Toelichting op de opbouw – omvang en verdeling - van de financiering van de overnamesom. Voor het antwoord op deze vraag verwijst Co-Med naar het antwoord op vraag II.5.
- Eén van de bij de voorgenomen concentratie betrokken organisaties heeft een negatief exploitatieresultaat (categorie B). Partijen dienen minimaal de benodigde documenten aan te leveren zoals opgenomen staat bij categorie A en daarbij een:
 - Beschrijving/toelichting op welke wijze de negatieve financiële situatie wordt omgebogen na de voorgenomen concentratie;
 - Beschrijving van de synergievoordelen die ontstaan na de voorgenomen concentratie en mede bijdragen aan de ombuiging naar een positief exploitatieresultaat.
- Als naast goedkeuring van de NZa ook goedkeuring van een andere toezichthouder, bijvoorbeeld de ACM, vereist is voor de voorgenomen concentratie, dan verwacht de NZa dat een volledig financieel business plan wordt aangeleverd. Een financieel business plan bestaat uit:
 - (Geconsolideerde) prognose winst- en verliesrekening voor de komende vijf jaren;
 - (Geconsolideerde) prognose balans voor de komende vijf jaren;
 - Verwachte synergievoordelen in de komende vijf jaren;
 - Geprognoseerde integratiekosten inzake de voorgenomen concentratie;
 - (Geconsolideerde) prognose kasstroomoverzicht voor de komende vijf jaar.

II.8 Beschrijf bij onderdelen a t/m d de wijze waarop de cliënten, personeel en andere stakeholders zijn betrokken bij het concentratievoornemen.

Wij beoordelen of cliënten, personeel en andere stakeholders op een zorgvuldige wijze zijn betrokken bij de voorbereiding van de concentratie.

Dit betekent dat wij onder andere beoordelen of:

1. *stakeholders tijdig en op begrijpelijke wijze zijn betrokken bij de concentratieplannen, en;*
2. *hun oordelen en/of aanbevelingen hierover kenbaar hebben kunnen maken, en;*
3. *dat zij weten hoe hun eventuele oordelen en/of aanbevelingen zijn meegenomen in de besluitvorming.*

a. Beschrijf de wijze waarop cliënten zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen en hoe is omgegaan met de inbreng van cliënten. Beschrijf hiertoe het proces dat met cliënten is doorlopen en overleg de adviesaanvragen, de adviezen, reacties op de adviezen en/of andere relevante documenten.

Belangrijk hierbij is dat wordt beschreven of het oordeel en de aanbevelingen van cliënten overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen.

⁴ [...]

⁵ [...]

⁶ [...]

Co-Med noch de Huisartsenpraktijk hebben een cliëntenraad.

Co-Med heeft haar eigen patiënten via een bericht op haar website (<https://co-med.nl/aankondiging-aankomende-overname-enschede/>) op 2 juni 2023 geïnformeerd over de voorgenomen overname van de Huisartsenpraktijk (bijlage 7b). De patiënten hebben twee weken de gelegenheid gekregen op- en/of aanmerkingen te maken. Co-Med heeft op 19 juni 2023 geen reacties mogen ontvangen van patiënten.

Co-Med zal de patiënten van de Huisartsenpraktijk na toestemming van de NZa per brief op de hoogte stellen van de ophanden zijnde (juridische) overname van de praktijk. Co-Med geeft patiënten de tijd om vragen te stellen of bezwaar te maken en te besluiten om naar een andere huisarts te gaan.

De Huisartsenpraktijk heeft haar patiënten op 24 mei 2023 over de voorgenomen concentratie geïnformeerd (**bijlage 7c**). De Huisartsenpraktijk heeft inmiddels diverse reacties gekregen per mail, aan de balie, aan de telefoon en tijdens het spreekuur. Verreweg de meeste reacties zijn positief. Patiënten begrijpen waarom deze keuze door de praktijkhouder gemaakt is en hadden het gezien zijn leeftijd en de praktijksituatie (solo praktijk in de binnenstad) ook wel zien aankomen dat er een keer wat stond te gebeuren. De patiënten zijn vooral ook blij met de betere mogelijkheid om te parkeren bij de Van Deinselaan en het feit dat de praktijkhouder meegaat. Twee patiënten hebben aangegeven het maar niets te vinden dat het een commerciële partij met negatieve pers betreft en hebben daar een uitgesproken mening over geuit. Alle patiënten die een mail hebben gestuurd, ontvangen een reactie en waar nodig beantwoordt de praktijkhouder een vraag.

Daarnaast heeft de praktijkhouder de zorgverleners van een aantal extra kwetsbare patiënten ook telefonisch benaderd. De betrokkenen waardeerden dit zeer.

- b. Beschrijf de wijze waarop het personeel is betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen en hoe is omgegaan met de inbreng van het personeel. Beschrijf hiertoe het proces dat met het personeel is doorlopen en overleg de adviesaanvragen, de adviezen, reacties op de adviezen en/of andere relevante documenten.

Belangrijk hierbij is dat wordt beschreven of het oordeel en de aanbevelingen van medewerkers overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen.

Co-Med noch de Huisartsenpraktijk hebben een ondernemingsraad.

Co-Med heeft haar medewerkers (waaronder de medewerkers van de andere Co-Med praktijken) eveneens via een bericht op haar website (<https://co-med.nl/aankondiging-aankomende-overname-enschede/>) op 2 juni 2023 geïnformeerd en hen in staat stellen op dat voornemen te reageren (bijlage 7b). Co-Med heeft op 19 juni 2023 geen reacties van medewerkers mogen ontvangen.

In week 19 heeft Co-Med de medewerkers van haar huidige twee praktijken in Enschede mondeling geïnformeerd. Zij reageerden positief op de komst van de (medewerkers van de) Huisartsenpraktijk en hadden slechts enkele vragen over de praktische invulling naar aanleiding van de aanstaande verhuizing.

De praktijkhouder heeft alle medewerkers van de Huisartspraktijk mondeling over de voorgenomen overname van de praktijk geïnformeerd. De medewerkers hadden begrip voor de reden van de overname om daarmee de patiëntenzorg op de korte en de lange termijn te waarborgen. In de

gesprekken hebben twee medewerkers naar de invloed van de voorgenomen overname op hun individuele professionele toekomst gevraagd. De praktijkhouder heeft hen geïnformeerd dat de voorgenomen overname geen inhoudelijke wijzigingen voor hun werkzaamheden zal hebben. Er worden vervolgesprekken gevoerd en de medewerkers worden nauw betrokken bij het overnameproces. Medewerkers worden gecoacht zodat de transitie zo goed mogelijk kan verlopen. Op 12 mei 2023 heeft de praktijkhouder de betrokken medewerkers ook nog eens schriftelijk over het concentratievoornemen geïnformeerd (**bijlage 7d**). Op 30 mei 2023 heeft een verdere kennismaking plaats gevonden tussen de medewerkers van de Huisartsenpraktijk en hun nieuwe collega's. Die nadere kennismaking verliep zeer positief.

- c. Geef aan welke andere stakeholders bij de concentratie dienen te zijn betrokken. Vermeld daarnaast of goedkeuring van deze stakeholders is vereist voor de voorgenomen concentratie en neem de contactgegevens van deze stakeholders op.

Andere stakeholders kunnen bijvoorbeeld zijn: zorgverzekeraars/-kantoren, banken, (lokale/regionale) overheden, et cetera.

Co-Med heeft de volgende stakeholders geïnformeerd/ betrokken:

Menzis

Contactpersoon: [...]

Er is geen goedkeuring vereist van deze stakeholder.

Na effectuering van de overname zal Co-Med andere belanghebbenden, zoals Thoon, de samenwerkingspartners van de Huisartsenpraktijk (zoals de woonzorgcentra, ziekenhuis, paramedici, GGZ-aanbieders en apotheken), de HIS leverancier en de telefonie leverancier schriftelijk op dezelfde wijze als de patiënten van de over te nemen locatie informeren (**bijlage 8**).

- d. Beschrijf de wijze waarop de bij c genoemde stakeholders zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen en beschrijf hoe is omgegaan met de inbreng van de stakeholders. Neem hiertoe een korte inhoudelijke weergave op van het traject dat is doorlopen met betrokken stakeholders. Overleg onderbouwende documentatie.

Co-Med heeft de zorgverzekeraars benaderd ten behoeve van het sluiten van een overeenkomst om de basiszorg te mogen uitvoeren en declareren. Daarnaast heeft Co-Med een overeenkomst voor de levering van ketenzorg aangevraagd.

Co-Med heeft de hagro noch de zorggroep bij de voorgenomen concentratie betrokken. De ervaring leert dat Co-Med veel weerstand van de omringende huisartsen en de zorggroepen ondervindt wanneer zij in gesprek treedt met een huisarts die zijn/haar praktijk wenst over te dragen. Teneinde het onderhandelingsproces over de praktijkoverdracht niet nog gecompliceerder te maken, betreft Co-Med deze belanghebbenden niet op voorhand. Dat laat onverlet dat Co-Med (vaak met behulp van de overdragende praktijkhouder die veelal nog enige tijd aan de overgedragen praktijk verbonden zal blijven) na effectuering van de voorgenomen concentratie inzet op continuering van de bestaande regionale contacten.

ONDERDEEL III – Cruciale zorg

III.1 Geef aan welke vormen van cruciale zorg door de betrokken organisaties worden aangeboden.
Meerdere antwoorden mogelijk.

- ambulancezorg
- spoedeisende hulp
- acute verloskunde
- crisisopvang geestelijke gezondheidszorg
- Wlz-zorg
- geen cruciale zorg

III.2 Beschrijf, indien de betrokken organisaties ambulancezorg aanbieden, de verandering bij ambulancezorg van spreiding en capaciteit per locatie en geef aan of de ambulancezorg na de concentratie binnen de daarvoor geldende normen blijft. Motiveer uw antwoord met onder andere een reistijdenanalyse.

Ten minste 97% van de bevolking moet binnen 15 minuten responstijd bereikt kunnen worden en in ten minste 95% van de spoedmeldingen moet een ambulance binnen 15 minuten na aanneming van de melding door een centrale post ambulancevervoer ter plaatse zijn.

Ambulancezorg

III.3 Beschrijf, indien de betrokken organisaties spoedeisende hulp (SEH) aanbieden, de verandering bij SEH van spreiding en capaciteit per locatie en geef aan of de SEH na de concentratie binnen de daarvoor geldende normen blijft. Motiveer uw antwoord met onder andere een reistijdenanalyse.

Een afdeling SEH moet binnen 45 minuten per ambulance bereikbaar zijn en moet 7 x 24 uur over minimaal één SEH-arts en één SEH-verpleegkundige beschikken.

Spoedeisende hulp (SEH)

III.4 Beschrijf, indien de betrokken organisaties acute verloskunde aanbieden, de verandering bij acute verloskunde van spreiding en capaciteit per locatie en geef aan of de acute verloskunde na de concentratie binnen de daarvoor geldende normen blijft. Motiveer uw antwoord met onder andere een reistijdenanalyse.

De zorgaanbieder moet binnen 45 minuten per ambulance bereikbaar zijn en binnen 30 minuten na vaststelling van de diagnose van een spoedeisende situatie moet door een gynaecoloog of geautoriseerd obstetrisch professional de benodigde medisch specialistische behandeling kunnen worden gestart.

Acute verloskunde

III.5 Indien de betrokken organisaties crisisopvang geestelijke gezondheidszorg aanbieden, geef dan aan wat na de concentratie regionaal wordt vastgelegd met betrekking tot de borging van de geestelijke gezondheidszorg in crisissituaties.

Voor crisisopvang geestelijke gezondheidszorg geldt dat regionaal moet zijn vastgelegd door welke zorgaanbieders de geestelijke gezondheidszorg in crisissituaties wordt geborgd.

Crisisopvang geestelijke gezondheidszorg

III.6 Geef aan, indien de betrokken organisaties Wlz-zorg aanbieden, welke gevolgen de concentratie heeft voor de sociale context van de Wlz-zorg.

Denk bij de sociale context onder meer aan aansluiting bij een bepaalde godsdienst of levensovertuiging, wonen (na)bij de partner, de geografische ligging van het zorgaanbod, et cetera.

ONDERDEEL IV – Overige informatie en bijlagen

IV.1 Welke overige informatie die hiervoor nog niet is genoemd, is voor de NZa relevant voor de beoordeling?

Alle relevante informatie is hiervoor benoemd.

IV.2 Geef een genummerde opsomming van de bijlagen die aan dit formulier zijn toegevoegd.

1. Koopovereenkomst
2. Goedkeuring aandeelhouders Co-Med
3. Jaarrekening Co-Med
4. Jaarrekening Huisartsenpraktijk
5. Prognose winst- en verliesrekening Co-Med Zorg
6. Meerjarenprognose winst- en verliesrekening en kengetallen Co-Med Zorg
7. Prognose balans Co-Med Zorg
- 7a. Meerjarenprognose balans Co-Med Zorg
- 7b. Informatiebericht patiënten en medewerkers Co-Med
- 7c. Brief praktijkhouder aan patiënten
- 7d. Email praktijkhouder aan medewerkers
8. Model informatiebrief
9. Volmacht Co-Med
10. Volmacht Huisartsenpraktijk