



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 volledig en naar waarheid is ingevuld.¹

NFA Management B.V. [...] Zeist, 12 december 2023 Handtekening	Apotheek J.H. van Waert B.V. [...]
--	---------------------------------------

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.²

	[...] Zeist, 9 november 2023 Handtekening
--	---

¹ Dit formulier gaat uit van maximaal twee betrokken organisaties. Indien meer organisaties betrokken zijn, kunt u de handtekeningvelden kopiëren. Enkel van de betrokken organisatie(s) die door 50 of meer personen zorg doet verlenen, is een handtekening van de rechtsgeldig vertegenwoordiger vereist.

² In een dergelijk geval dient een door de rechtsgeldige vertegenwoordigers van de betrokken organisaties ondertekende machtiging en een uittreksel uit de handelsregister te worden overgelegd waaruit blijkt dat de ondertekenaars van de machtiging bevoegd zijn de organisatie te vertegenwoordigen.

Artikel 49a van de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) bepaalt dat het voor zorgaanbieders verboden is een concentratie tot stand te brengen voordat de concentratie is goedgekeurd door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Dit formulier dient ertoe de goedkeuring van een concentratie bij de NZa aan te vragen. De aanvraag tot goedkeuring van de concentratie is een aanvraag zoals bedoeld in de Algemene wet bestuursrecht. Dit aanvraagformulier bevat tevens de vragen die beantwoord moeten worden in de effectrapportage, zoals vereist op grond van artikel 49b Wmg.

Procedure

- Per onderdeel vult u het formulier volledig en naar waarheid in.
- Het aanvraagformulier dient zelfstandig leesbaar te zijn. Er kan niet worden volstaan met verwijzingen naar bijlagen en andere documenten. Bijlagen kunnen als ondersteunend aan het aanvraagformulier worden meegezonden.
- Het aanvraagformulier, inclusief bijlagen, kan per e-mail worden verzonden aan info@nza.nl, onder vermelding van “Zorgspecifieke concentratietoets”.
Een e-mail kan niet groter zijn dan 20mb. U kunt de aanvraag in meerdere e-mails sturen.
- Wij verzoeken u ons het aanvraagformulier ondertekend, voorzien van de actuele datum en zowel in PDF-format als in Word-format toe te sturen. Indien deze versies van elkaar afwijken, wordt de PDF versie als origineel gehanteerd.
- Indien gewenst kunt u het aanvraagformulier, inclusief bijlagen, ook per post versturen aan:

Nederlandse Zorgautoriteit
T.a.v. team zorgspecifieke concentratietoets
Postbus 3017
3502 GA UTRECHT

- Wij besluiten, conform artikel 49c, eerste lid, Wmg, in beginsel binnen vier weken na ontvangst van de aanvraag.
- Indien de aanvraag onvoldoende informatie bevat voor de beoordeling, zullen wij de aanvrager in de gelegenheid stellen de aanvraag aan te vullen. De hierboven genoemde termijn voor het nemen van het besluit wordt daarmee opgeschort.
- Wij dienen een besluit te nemen op grond van een ondertekende versie van het meest recente aanvraagformulier.

Publicatie

In geval de NZa goedkeuring verleent aan de concentratie, wordt naast het besluit ook de aanvraag gepubliceerd, conform artikel 49c, vierde lid, Wmg.

Gegevens die ingevolge artikel 5.1 van de Wet open overheid niet voor verstrekking in aanmerking komen, worden niet openbaar gemaakt. U dient de informatie die u als vertrouwelijk beschouwt duidelijk herkenbaar te maken in het Word-format van het aanvraagformulier. Van iedere passage die u vertrouwelijk acht dient u de vertrouwelijkheid ervan te motiveren. Persoonsgegevens in het aanvraagformulier laten wij weg bij openbaarmaking, zie ook ‘Privacyverklaring’.

Privacyverklaring

Informatie over het verwerken van persoonsgegevens

Op een aantal plekken in dit formulier vragen wij om persoonsgegevens of om documenten waar deze in staan. We gebruiken deze om uw melding te behandelen.

Waarom vragen wij deze gegevens?

We hebben deze gegevens nodig om de zorgspecifieke concentratietoets uit te voeren. Deze toets is een taak van de NZa op grond van de wet. Zonder deze gegevens kunnen wij uw melding niet beoordelen.

Hoe verwerken we de persoonsgegevens?

Onze eigen medewerkers behandelen uw melding en gebruiken daarbij de gegevens die u heeft aangeleverd. Daarnaast kan het nodig zijn dat we deze gegevens delen met medewerkers van de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Bij het publiceren van ons besluit op uw verzoek tot goedkeuring van een voorgenomen concentratie maken we uw aanvraagformulier openbaar. In dat geval laten we de persoonsgegevens weg. In voorkomende gevallen kan het zijn dat wij de gegevens die u in het kader van de zorgspecifieke concentratietoets heeft aangeleverd, gebruiken voor andere toezichtsdoeleinden die onder onze wettelijke taak vallen. Hiertoe zijn wij bevoegd op grond van artikel 69, tweede lid, Wmg.

Hoe lang bewaren wij deze gegevens?

Na het besluit bewaren we de gegevens uit uw melding in ons archief. Tien jaar na het besluit vernietigen we de gegevens, behalve als we ze dan nog nodig hebben voor ons werk.

Wat zijn uw rechten?

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) geeft u een aantal rechten. Meer hierover leest u in de [privacyverklaring van de NZa](#).

Contact

Voor vragen over de zorgspecifieke concentratietoets kunt u telefonisch contact opnemen met de NZa (030 296 81 11) of contact opnemen via e-mail (info@nza.nl), onder vermelding van "Zorgspecifieke concentratietoets".

Onderdeel I – Bij de concentratie betrokken organisaties

Als betrokken organisaties worden beschouwd (meer informatie vindt u in paragraaf 1.2 van de Toelichting):

- Bij fusie: de fuserende organisaties.
- Bij verkrijging van zeggenschap over een organisatie of een deel daarvan: de organisatie die zeggenschap verkrijgt en de organisatie, of het deel daarvan, waarover zeggenschap wordt verkregen.
- Bij een openbaar bod: de organisatie die beoogt zeggenschap te verkrijgen en de organisatie die doelwit is van het bod.
- Bij een nieuw op te richten gemeenschappelijke organisatie: de oprichtende organisaties.
- Bij een wijziging in de zeggenschap in een bestaande gemeenschappelijke organisatie: de organisaties die na de concentratie zeggenschap hebben over de gemeenschappelijke organisatie en de gemeenschappelijke organisatie zelf.

Deze melding met bijlagen bevat vertrouwelijke bedrijfsinformatie in de zin van artikel 5.1 lid 1 sub c van de Wet open overheid. Waar deze melding vertrouwelijke informatie bevat, wordt dit rood aangegeven met [VERTROUWELIJK]. Hieronder is een tabel opgenomen ter motivering van de vertrouwelijkheid.

I.1 Organisatie 1³

Statutaire naam organisatie:	NFA Management B.V.
Nummer Kamer van Koophandel:	77370708
Zorgaanbieder:	Ja
<p>NFA Management B.V. houdt alle aandelen in NFA Fund I Management B.V. Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door [...] personen zorg verlenen.⁴</p> <p>NFA Fund I Management B.V. (NFA) heeft zeggenschap over een aantal apotheken, waarbinnen in totaal [...] medewerkers personen (apotheker of assistente) zorg verleent. Inclusief voorgenomen transacties die bij de NZa zijn gemeld en mogelijk al zijn goedgekeurd is dit aantal [...]. Er zijn daarnaast farmaceutisch managers of farmaceutisch consultants werkzaam. Onduidelijk is of deze medewerkers onder de definitie van zorgverlener vallen. Binnen de apotheken van NFA zijn in totaal [...] medewerkers werkzaam. Inclusief voorgenomen transacties die bij de NZa zijn gemeld en mogelijk al zijn goedgekeurd is dit aantal eveneens [...]. Voor een overzicht van de zorgverleners en aantallen medewerkers van NFA, verwijzen wij naar Bijlage 1. NFA draagt bij aan het behoud van zelfstandig ondernemerschap in de farmacie. NFA ondersteunt een nieuwe generatie ondernemers door met haar fonds apotheken te kopen. NFA kan een marktconforme prijs bieden aan de verkoper, maar tegelijkertijd een jonge apotheker de kans bieden om te ondernemen.</p>	

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Dribergseweg 1, 3708 JA, Zeist
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter ondernemingsraad⁵

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

³ Dit formulier gaat uit van maximaal twee betrokken organisaties. Indien meer organisaties betrokken zijn, kunt u de vragenlijst van onderdeel I.1 kopiëren.

⁴ Naast de beoordeling of er door meer of minder dan 50 personen zorg wordt verleend door uw organisatie, krijgen wij graag een beeld van hoe groot uw organisatie is. Om die reden vragen wij u aan te geven hoeveel zorgmedewerkers bij betrokken organisaties werken. Een (zo nauwkeurig mogelijke) benadering van het aantal volstaat. *Meer informatie over het aantal personen vindt u in paragraaf 1.4 van de Toelichting.*

⁵ De NZa kan contact opnemen met de ondernemingsraad om de betrokkenheid van personeel in het kader van onderdeel II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

Voorzitter cliëntenraad⁶

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

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

Het Nederlands Farmaceutisch Apothekersfonds (de voorloper van NFA) is in 2017 opgericht. NFA draagt bij aan het behoud van zelfstandig ondernemerschap in de farmacie. Voor apothekers is het steeds moeilijker om een eigen apotheek te verwerven, omdat zij met beperkte financiële middelen geen tegenwicht kunnen bieden tegen landelijke ketens of lokale meerbezitters. Het Nederlands Farmaceutisch Apothekersfonds B.V. ondersteunde een nieuwe generatie ondernemers door op zichzelfstaande structuren (Special Purpose Vehicles (SPV)) op te zetten gericht op het verwerven, exploiteren en financieren van apotheken. Er werd ondersteuning geboden in de operationele taken en de uitdagingen waar een apotheker mee kan worden geconfronteerd. Per SPV is er een eigendoms-, zeggenschaps- en financieringsstructuur opgezet, waarbij altijd leidend was dat de apotheker met 3-5 jaar de apotheek volledig moest kunnen verwerven. In maart 2020 zijn de aandelen van NFA overgedragen aan de Stichting NFA. Vanaf dat moment zijn er geen SPV's onder Nederlands Farmaceutisch Apothekersfonds B.V. meer opgezet.

In februari 2020 zijn NFA Management B.V., het fonds NFA Fund II Coöperatieve U.A. en NFA Fund I Management B.V. en in december 2022 NFA Fund II Coöperatieve U.A. (laatstgenoemde hierna: **NFA**) opgericht en zij opereren onder de naam NFA en NFA fondsen. NFA kan een marktconforme prijs bieden aan de verkoper, maar tegelijkertijd een jonge apotheker de kans bieden om te ondernemen. NFA draagt zorg voor adequate financiering door de bank en vanuit haar eigen fonds en begeleidt de beginnende ondernemer met raad en daad. De bedoeling is dat de apotheker het aandeel van NFA binnen een periode van vijf tot zeven jaar kan overnemen en het volledig eigendom van de apotheek verwerven. In uitzonderlijke situaties zou deze termijn kunnen worden verlengd tot negen jaar. NFA is gevestigd in Utrecht. Voor een overzicht van de entiteiten binnen het concern van NFA verwijzen wij naar **Bijlage 2**.

De bedrijfsactiviteiten van deze entiteiten zijn als volgt: Ortelius Capital B.V., Ascent Capital B.V., Anthonis Apotheek Beheer B.V. en Seckel Pharma Beheer B.V. zijn de persoonlijke vennootschappen van de eigenaren van NFA. NFA Management B.V. voert financierings- en beheersactiviteiten uit ten aanzien van de verschillende apotheken waarover NFA zeggenschap heeft. De structuur van deze apotheken is voor alle apotheken dezelfde, en bestaat uit een STAK, een holding en één of meerdere werkmaatschappijen. In deze werkmaatschappijen worden de apotheken ondergebracht. In deze werkmaatschappijen participeert de jonge apotheker met zijn persoonlijke entiteit.

⁶ De NZa kan contact opnemen met de cliëntenraad om de betrokkenheid van cliënten in het kader van onderdeel II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

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

NFA heeft één locatie in Zeist. De apotheken waarover NFA zeggenschap heeft, zijn gevestigd in:

Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht, Gelderland, Overijssel, Limburg, Zeeland, Groningen, Drenthe en Noord-Brabant.

I.2 Organisatie 2

Statutaire naam organisatie:	Apotheek J.H. van Waert B.V.
Nummer Kamer van Koophandel:	24095298
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door [...] personen zorg verlenen. ⁷ Bij Apotheek J.H. van Waert B.V. doen [...] personen de zorg verlenen, zie Bijlage 3 – Overzicht zorgverleners Apotheek J.H. van Waert B.V. Binnen de apotheek zijn in totaal [...] personen werkzaam.	

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Dribergseweg 1, 3708 JA, Zeist
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter ondernemingsraad⁸

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

⁷ Naast de beoordeling of er door meer of minder dan 50 personen zorg wordt verleend door uw organisatie, krijgen wij graag een beeld van hoe groot uw organisatie is. Om die reden vragen wij u aan te geven hoeveel zorgmedewerkers bij betrokken organisaties werken. Een (zo nauwkeurig mogelijke) benadering van het aantal volstaat. *Meer informatie over het aantal personen vindt u in paragraaf 1.4 van de Toelichting.*

⁸ De NZa kan contact opnemen met de ondernemingsraad om de betrokkenheid van personeel in het kader van onderdeel II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

Voorzitter cliëntenraad⁹

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

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

Apotheek J.H. van Waert B.V. biedt onder de naam Apotheek J.H. van Waert reguliere farmaceutische zorg aan.

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

De Apotheek J.H. van Waert heeft een locatie en rekt Rotterdam tot haar verzorgingsgebied

I.3 Beschrijf het karakter van de concentratie

Gaat het om een fusie, verkrijging van zeggenschap of de totstandbrenging van een gemeenschappelijke organisatie (zie artikel 27 Mededingingswet)?

Meer informatie over het begrip concentratie vindt u in paragraaf 1.1 van de Toelichting.

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 (totstandbrenging gemeenschappelijke onderneming).

b Beschrijf het karakter van de voorgenomen transactie in de zin van artikel 27 van de Mededingingswet. Beschrijf de stappen die achtereenvolgens zullen worden gezet om de voorgenomen concentratie tot stand te brengen, het globale tijdspad en de veranderingen in de structuur van betrokken organisaties als gevolg van de voorgenomen transactie.

De voorgenomen transactie (**Transactie**) wordt als volgt vormgegeven. NFA verkrijgt uitsluitende zeggenschap over Apotheek J.H. van Waert B.V. (**Verkoper**) en NFA zijn in dat kader een Intentieovereenkomst aangegaan (**Bijlage 4**). NFA zal het belang in de entiteit laten leveren aan de Holding NFA Apotheken Rotterdam Zuid B.V. (opgericht gedurende het NZa proces 07-11-2023), waarvan de aandelen gehouden zullen worden door de nog op te richten Stichting Administratiekantoor NFA van Rotterdam Zuid (**STAK**). Deze zal certificaten uitgeven. Een deel van de certificaten zal gehouden worden door NFA en een externe apotheker/investeerder die tevens als coach van de jonge apotheker functioneert. Het overige deel van de certificaten wordt gehouden door twee jonge apothekers (zie PAO) middels een persoonlijke nog op te richten vennootschappen.

⁹ De NZa kan contact opnemen met de cliëntenraad om de betrokkenheid van cliënten in het kader van onderdeel II.8 van dit aanvraagformulier te beoordelen.

Zeggenschap van een onderneming dient te worden vastgesteld door een analyse van een aantal bevoegdheden van de betrokken onderneming ten aanzien van de target van de transactie. Hierbij gaat het om 1) de benoeming en het ontslag van de directie, 2) de goedkeuring van de begroting en 3) de vaststelling van het ondernemingsplan (Europese Commissie, Mededeling inzake bevoegdheidskwesties, par. 67-70). Onderstaande analyse ziet enkel op de onderhavige Transactie. Bij andere transacties van NFA of het Nederlands Farmaceutisch Apothekersfonds B.V. is de beoordeling inzake de zeggenschap mogelijk verschillend.

De aandelen in de entiteiten van de apotheken wordt gehouden door de Holding NFA Apotheken Rotterdam Zuid B.V. (**Holding**). [...]

[...]

[...]

[...]

Bijlage 7 geeft de structuur van de apotheek weer voor de Transactie. **Bijlage 8** geeft de structuur weer na de Transactie. Holding NFA Apotheken Rotterdam Zuid B.V. houdt alle aandelen in Apotheek J.H. van Waert. De STAK en NFA houden alle aandelen in de Holding. De certificaten in de STAK zullen worden gehouden door de volgende drie vennootschappen: NFA Fund II Coöperatieve U.A., de nog op te richten persoonlijke holdingen van de apothekers en een coach. NFA heeft voor deze structuur gekozen om de jonge apotheker als bestuurder van de apotheek verantwoordelijk te maken voor de farmaceutische en operationele gang van zaken. De jonge apotheker neemt daarnaast met een klein financieel belang deel in de onderneming, waardoor zij met de opgedane ervaring en zijn aandeel in de vermogensaanwas in staat is om na een bepaalde periode (bijv. 5 jaar) de gehele apotheek over te nemen. Tegelijkertijd zorgt de participatie van NFA voor een passende governance structuur, waardoor de continuïteit in de leiding wordt gewaarborgd in geval van bijvoorbeeld arbeidsongeschiktheid van de apotheker. De structuur voorziet daarnaast in een fonds, waarin derde partijen kunnen participeren. Op deze manier maakt NFA investeringen van derde partijen mogelijk, op een wijze waarbij NFA de controle behoudt.

De stappen die worden gezet om de Transactie tot stand te brengen zijn als volgt. Na het tekenen van de Intentieovereenkomst wordt een due diligence uitgevoerd. Daarna wordt een concept koopovereenkomst opgesteld.

De Holding NFA Apotheek Rotterdam Zuid B.V. is inmiddels opgericht (07-11-2023.)

- 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 nog redelijkerwijs een belemmering kan vormen voor de doorgang van de transactie.

De volgende ontbindende voorwaarden zijn van toepassing:

(i) [...]

(ii) [...]

(iii) [...]

(iv) Alle meldingen aan de NZa ingevolge de Wet Marktordening gezondheidszorg zijn gedaan en alle wachtperiodes met betrekking tot dergelijke meldingen zijn verstreken en de NZa: (a) heeft een besluit genomen dat de ondertekening en nakoming van de Overeenkomst toelaat al dan niet onder oplegging van voorwaarden of verplichtingen, welke voorwaarden of verplichtingen voor Koper aanvaardbaar zijn; of (b) heeft een besluit genomen waarin wordt verklaard dat geen goedkeuring nodig is; of (c) heeft de zaak overeenkomstig de toepasselijke wetgeving naar een andere bevoegde autoriteit verwezen en vervolgens is goedkeuring verleend overeenkomstig het bepaalde in dit artikel. Partijen zullen zich ertoe inspannen deze voorwaarden zo spoedig mogelijk te vervullen

- 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.

NFA heeft geen toezichthoudend orgaan.

- e Geef aan op welke documenten de concentratie berust en voeg deze documenten bij.
- Intentieovereenkomst (bijvoegen). (Datum 12-07-2023 (betreft datum uitzending), 18-07-2023 betreft datum ondertekening)
 - (Concept) Koopovereenkomst (bijvoegen).
 - Statuten(wijziging) (bijvoegen).
 - Oprichtingsakte (bijvoegen).
 - Aandeelhoudersovereenkomst (bijvoegen).
 - Voorstel tot fusie ex. art. 2:312 BW (bijvoegen).
 - Anders, namelijk: Meerdere documenten mogelijk (bijvoegen).
- 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 omzetcategorieën 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 omzetcategorieën voor het concentratietoezicht op grond van de Mededingingswet¹⁰.

g Geef aan of de voorgenomen concentratie onder de verlaagde omzetcategorieën 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.

¹⁰ Kamerbrief over monitor effect vervallen verlaagde omzetcategorieën zorg.

Onderdeel II – Effectrapportage

Dit onderdeel bevat de effectrapportage, zoals bedoeld in artikel 49b Wmg.

Wij beoordelen of deze rapportage voldoende inzicht biedt in de verwachte effecten van de beoogde concentratie.

- 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 zijn de beweegredenen van partijen om voor elkaar te kiezen? Wat willen de betrokken organisaties bereiken met de concentratie? (Zie paragraaf 2.1 van de Toelichting)

De aandelen in de vennootschappen worden thans gehouden door Formosa B.V. (**Verkoper**). Dit is de persoonlijke holding van apotheker [...] Verkoper heeft eerder dit jaar besloten zijn belang in de vennootschap te verkopen, [...] Bij de zoektocht naar een mogelijke koper staat centraal de wens tot continuïteit van de farmaceutische zorgverlening in het werkgebied in Rotterdam, het continueren van het huidige hoge niveau van zorgverlening alsmede om, als goede werkgever, de werkgelegenheid van de medewerkers in stand te laten, één en ander binnen bedrijfseconomisch verantwoorde randvoorwaarden. Verkoper is goed bekend in de farmaceutische markt en heeft via zijn netwerk direct contact met NFA gezocht. Daarom zijn er geen alternatieve partijen in beeld geweest. Verkoper en NFA hechten beiden een groot belang aan zorgverlening welke lokaal passend moet worden ingevuld. De ondersteuning aan de nieuwe generatie apothekers is voor Verkoper een belangrijk element om met een gerust hart de apotheek over te dragen.

NFA beschikt over jarenlange ervaring in de farmacie en is gespecialiseerd in het faciliteren van overdrachten van apotheken en bijeenbrengen van kopers, verkopers en beleggers. Door de combinatie van ervaring en begeleiding van kopende apothekers wordt een 'geruisloze' overdracht mogelijk. De visie van NFA is dat farmaceutische zorg het meest gebaat is met lokale besluitvorming door zelfstandig gevestigde apothekers, aansluitend op de lokale huisartsen.

De bedrijfsoverdracht heeft vorm gekregen via een koop/verkooptransactie met NFA. NFA neemt Apotheek van Waert over de Holding. [...]

Naar verwachting zal op termijn van vijf jaar de vennootschappen van de apothekers de mogelijkheid krijgen om alle aandelen geheel over te nemen. [...]

- II.2 Neem organogrammen op van de betrokken organisaties die de (juridische 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. (Zie paragraaf 2.2 van de Toelichting)*

Zie **Bijlage 7** (organogram vóór Transactie) en **Bijlage 8** (organogram na Transactie). Voor de volledige juridische eigendomsstructuur van NFA, zie **Bijlage 2**.

II.3 Beschrijf, aan de hand van onderdelen a t/m h, wat de gevolgen zijn van de concentratie voor de zorgverlening aan de cliënt en de zorgprocessen van betrokken organisaties. *Ga voor beantwoording van onderdelen a t/m h uit van een termijn van vijf jaar na effectuering van de voorgenomen concentratie. (Zie paragraaf 2.3 van de Toelichting)*

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.

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, of dat de (zorg)inhoudelijke aansturing zal wijzigen.

Het zorgaanbod verandert niet door de Transactie. NFA zet in op het behoud van de identiteit en continuïteit in de bedrijfsvoering. Er zullen wel een aantal investeringen gedaan moeten worden, bijvoorbeeld papierloos werken

De zorginhoudelijke aansturing ligt volledig bij de apotheker. Er is geen sprake van zorginhoudelijke aansturing door NFA. NFA gaat uit van gelijkwaardigheid tussen partijen en de lokale expertise van de apotheker om besluiten te nemen. De apotheker stemt met zijn coach alle voorkomende bedrijfsmatige zaken af. De coach heeft de rol van adviseur en helpt de apotheker bij het maken van de bedrijfsmatige keuzes. Zorginhoudelijk heeft de coach geen betrokkenheid. NFA monitort de prestaties vanuit haar rol als medeaandeelhouder. Als de financiële of bedrijfsmatige prestaties achterlopen op de planning, de begroting of het verleden, dan gaat NFA het gesprek aan met coach en jonge apotheker.

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 zorgprocessen veranderen niet door de Transactie.

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

Er vindt geen wijziging plaats van de locaties. Er worden geen locaties afgestoten en er komen als gevolg van de Transactie ook geen locaties bij.

- d. Geef aan of er wijzigingen in de schaalgrootte van de zorgverlening op locaties worden voorzien en beschrijf welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.
Denk bijvoorbeeld aan de vragen: In hoeverre wordt de zorgverlening samengevoegd als gevolg van de concentratie? Verandert de schaalgrootte om een andere reden? Wat merkt de cliënt van de wijziging van de schaalgrootte?

Er zijn geen wijzigingen voorzien van de schaalgrootte van de zorgverlening.

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

Er worden geen andere wijzigingen voorzien met gevolgen voor de cliënt

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

Als de aanstaande eigenaren realiseren wij ons ten volle het belang van een soepele transitie, die zowel de operationele als culturele aspecten van het bedrijf omvat.

We willen u graag verzekeren dat er geen aanmerkelijke cultuurverschillen worden verwacht na voltooiing van deze transactie. Het huidige team, dat cruciaal is voor het aanhoudende succes en de continuïteit van NFA, blijft intact. Hierdoor menen wij dat de bestaande bedrijfscultuur op een organische wijze gehandhaafd zal blijven, ondanks de eigendomswissel.

Daarnaast zijn we ons bewust dat elke vorm van verandering tot onvoorziene effecten kan leiden. Indien er onverwachts culturele nuanceverschillen optreden, zien we dit als een mogelijkheid tot zelfreflectie en ontwikkeling, eerder dan een hindernis. In dergelijke gevallen zullen we actief het gesprek aangaan met alle stakeholders, waaronder de personeelsvertegenwoordiging, om eventuele problemen tijdig te identificeren en effectief te adresseren. De welvaart van ons team en de samenhang binnen de bedrijfscultuur blijven in deze centraal staan.

Kortom, ook al anticiperen we niet op cultuurverschillen, zijn we wel degelijk voorbereid om met compassie en proactiviteit te handelen mochten deze zich onverhoopt voordoen. Op die manier borgen we de hoogstaande dienstverlening en continuïteit die NFA al jaren karakteriseert.

- 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.

n.v.t.

- 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.

[...] vervangen [...] gevestigd apotheker waarmee de continuïteit is gewaarborgd. Hij is dan ook geselecteerd op basis van een breed criteria om dit te waarborgen. Voor het overige worden geen belangrijke risico's voorzien en er worden derhalve geen gevolgen voorzien voor de cliënt.

II.4 Beschrijf het integratie-/veranderproces met betrekking tot de ondersteunende afdelingen/processen (onder meer HR, ICT, (zorg)administratie, facilitair bedrijf).
(Zie paragraaf 2.3 van de Toelichting)

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

Van welke (ICT-)systemen maken de betrokken organisaties gebruik? Worden er ondersteunende afdelingen/processen van organisaties geïntegreerd? Worden anderszins ondersteunende processen aangepast? Gaat één organisatie bepaalde ondersteunende processen verzorgen voor alle betrokken organisaties?

Bij de voorgenomen concentratie zijn er momenteel geen significante wijzigingen gepland in de ondersteunende afdelingen. Wij maken gebruik van het [...] dat een sleutelrol speelt in het faciliteren van diverse essentiële functies binnen de apotheek.

Daarnaast zijn we actief verbonden aan de Stichting Farmaceutische Kengetallen, wat ons in staat stelt om toegang te hebben tot belangrijke rapportages die onze besluitvorming en functioneren ondersteunen.

Wat betreft de geautomatiseerde ondersteuning, werken we nauw samen met [...]. De toepassing van tools zoals [...] en de [...] die is gestoeld op de Medische Farmaceutische Beslisregels (MFB's), helpt ons bij het analyseren en evalueren van patiëntgegevens.

Ondanks deze voorgenomen concentratie is er geen direct plan om de ondersteunende afdelingen van verschillende organisaties te integreren. Iedere betrokken organisatie zal haar eigen ondersteunende processen blijven beheren. Er zijn momenteel geen plannen om één organisatie als hoofdverantwoordelijke te maken voor alle ondersteunende processen van alle betrokken partijen.

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

n.v.t.

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

n.v.t.

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

n.v.t.

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.

Bijvoorbeeld risico's die zich kunnen voordoen bij het integreren van verschillende ICT-systemen.

n.v.t.

- 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.

[...]

- II.6 Beschrijf welke synergievoordelen ontstaan als gevolg van de voorgenomen concentratie.

Als gevolg van de Transactie worden geen specifieke synergievoordelen verwacht. Wel verwacht men als gevolg van efficiencyverbetering op termijn tot enige kostenbesparingen te komen

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. Daarnaast dient extra informatie verstrekt te worden wanneer naast de goedkeuring van de NZa ook de goedkeuring van een andere externe toezichthouder vereist is (Zie paragraaf 2.4 van de Toelichting). Geef aan welke situatie(s) van toepassing is/zijn.

- 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;
 - (Geconsolideerde) prognose balans voor de komende vijf jaren;
 - Toelichting op de opbouw – omvang en verdeling – van de overnamesom en de wijze waarop de overnamesom wordt gefinancierd. [...].
- 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;
 - Geprognostiseerde 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.*

Raadpleeg paragraaf 2.5 van de Toelichting voor wat de NZa verwacht.

- 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 (Zie paragraaf 2.5 van de Toelichting). *Belangrijk hierbij is dat wordt beschreven of het oordeel en de aanbevelingen van cliënten overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen.*

De apotheek in Rotterdam en NFA hebben geen cliëntenraad. Cliënten van Apotheek van Waert zijn niet geraadpleegd nu het aantal zorgverleners van deze organisatie minder dan 50 werknemers bedraagt.
--

Cliënten van NFA zijn niet geraadpleegd. Overweging hierbij is dat NFA meent dat, op grond van een uitzonderingsgrond, cliënten niet betrokken hoeven te worden. De apotheek levert farmaceutische zorg. Deze zorg wordt gekenmerkt door korte eenmalige contactmomenten waarbij de dienst niet gericht zijn op het behandelen, verplegen of verzorgen. De medicatie wordt voorgeschreven door een arts, de apotheek levert af. De relatie is niet zodanig dat medezeggenschap is aangewezen. Bovendien is er nog geen dochteronderneming van NFA die betrokken wordt in deze concentratie.

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 (*Zie paragraaf 2.5 van de Toelichting*)

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

De apotheek in Rotterdam heeft geen ondernemingsraad of een personeelsvertegenwoordiging. Het aantal zorgverleners is minder dan 50 en hoeft derhalve niet betrokken te worden bij het concentratievoornemen. NFA heeft geen ondernemingsraad, aangezien binnen de onderneming van NFA in de zin van artikel 1 van de Wet op de Ondernemingsraden minder dan 50 werknemers werkzaam zijn. De onderneming NFA in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden heeft [...] werknemers. De apotheken waarover NFA zeggenschap heeft, treden richting patiënten, zorgverzekeraars en andere leveranciers als een zelfstandige eenheid op. Ondersteunende aangelegenheden, zoals personeelsbeleid, administratie en financiën wordt op niveau van de apotheek geregeld. De vennootschap waarin de apotheek is ondergebracht, wordt bestuurd door de (persoonlijke holding van) de jonge apotheker. Uit de toelichting van de NZa bij het aanvraagformulier voorgenomen concentratie volgt, dat als een zorgaanbieder die voornemens is een concentratie tot stand te brengen en er geen wettelijke plicht tot het instellen van een ondernemingsraad en/of cliëntenraad heeft, de NZa verwacht dat personeel op alternatieve wijze wordt betrokken (p. 27). NFA heeft een personeelsvertegenwoordiging ingesteld en hen op 23 augustus geïnformeerd over de voorgenomen concentratie. Tot 5 september zijn zij in de gelegenheid op deze plannen te reageren. Met deze uitkomsten zal NFA het concentratievoornemen beoordelen in het licht van deze opmerkingen. Zie bijlage 17, dit bevat de slides van de gegeven presentatie voor de personeelssamenkomst relevant voor deze transactie. Er zijn geen reacties vernomen vanuit het personeel. Derhalve is goedkeuring vanuit het personeel verondersteld.

De personeelsvertegenwoordiging van NFA is samengesteld uit medewerkers van diverse apotheken binnen de organisatie. Door deze brede selectie is er sprake van een representatieve afspiegeling van het personeel binnen NFA. Daarnaast zijn er in de personeelsvertegenwoordiging zowel junior als senior medewerkers aanwezig, en wordt er ook gelet op een gebalanceerde verdeling wat betreft geslacht en achtergrond. Op deze manier zorgen we ervoor dat de stem van het gehele bedrijf wordt gehoord en meegenomen in besluitvormingsprocessen.

- b. 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.

De andere stakeholders die bij de Transactie zijn betrokken, zijn de belangrijke zorgverzekeraars, te weten CZ, VGZ en Zilveren Kruis. Van deze stakeholders is geen goedkeuring vereist.

- c. 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.

De zorgverzekeraars zijn op de hoogte gesteld van de Transactie en meeste akkoord. (Bijlage 9). Zij hebben aangegeven geen bezwaren te hebben tegen de Transactie.

NFA heeft desgevraagd aangegeven dat de AGB-codes van de apotheek niet wijzigt, en dat daarmee de huidige contracten ongewijzigd doorlopen.

Onderdeel III – Cruciale zorg

Door de beantwoording van de vragen in dit onderdeel kan de NZa beoordelen of de continuïteit van de cruciale zorg met de voorgenomen concentratie in gevaar komt.

- III.1 Geef per organisatie aan welke vormen van cruciale zorg door de betrokken organisatie(s) worden aangeboden. *Meerdere antwoorden mogelijk (Zie hoofdstuk 3 van de Toelichting).*

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

- III.2 Beschrijf, indien de betrokken organisatie(s) 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 aanname van de melding door een centrale post ambulancevervoer ter plaatse zijn.*

n.v.t.

- III.3 Beschrijf, indien de betrokken organisatie(s) 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.*

n.v.t.

- III.4 Beschrijf, indien de betrokken organisatie(s) 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.*

n.v.t.

- III.5 Indien de betrokken organisatie(s) 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.

n.v.t.

- III.6 Geef aan, indien de betrokken organisatie(s) Wlz-zorg aanbieden, of de voorgenomen concentratie veranderingen met zich mee zal brengen in de sociale context waarin betrokken organisatie(s) Wlz-zorg levert of leveren.

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.

n.v.t.

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?

Geen verdere informatie

- IV.2 Geef een genummerde opsomming van de bijlagen die aan dit formulier zijn toegevoegd.
(Zie voor meer informatie over publicatie van de bijlagen paragraaf 5.1 van de Toelichting)

Bijlage 1 – Overzicht zorgverleners NFA

Bijlage 2 – Organogram NFA

Bijlage 3 – Overzicht zorgverleners Apotheek van Waert

Bijlage 4 – Intentieovereenkomst

Bijlage 5 – Participatieovereenkomst (template)

Bijlage 6 – Akte van Oprichting (template)

Bijlage 7 – Organogram vóór Transactie

Bijlage 8 – Organogram na Transactie

Bijlage 9 – Antwoord Zorgverzekeraars

Bijlage 10 – Jaarrekening van Waert

Bijlage 11 – Financiële prognoses

Bijlage 12 - Geconsolideerde begroting en balans

Bijlage 13 – Volmacht aanvraag

Bijlage 14 – Captable

Bijlage 15 – Jaarrekening NFA

Bijlage 16 – Volmacht aanvraag van Waert

Bijlage 17 – Personeelsoverleg