



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

Stichting het Parkhuis	Stichting Het Spectrum	Stichting Swinhove Groep
------------------------	------------------------	--------------------------

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

N.M. Suurmond | M. Terlouw
Stichting het Parkhuis (Volmacht in Bijlage 1)
Stichting Het Spectrum (Volmacht in Bijlage 2)
Stichting Swinhove Groep (Volmacht in Bijlage 3)
Amsterdam, 28 december 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.

Inleiding

Deze melding heeft betrekking op de voorgenomen concentratie waarbij Stichting het Parkhuis (“**het Parkhuis**”), Stichting Het Spectrum (“**Het Spectrum**”) en Stichting Swinhove Groep (“**Swinhove Groep**”) beogen een juridische fusie tot stand te brengen op grond waarvan zij één gezamenlijke fusiestichting zullen vormen. Zij worden hierna gezamenlijk aangeduid als “**Partijen**”.

Partijen bieden elk zorg en ondersteuning krachtens de Wet langdurige zorg, Zorgverzekeringswet en Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Het zorgportfolio van Partijen sluit op elkaar aan en versterkt elkaar. Partijen bieden generalistische en specialistische ouderenzorg, vanaf het moment dat professionele hulp thuis nodig is tot en met de laatste levensfase.

Partijen zien dat de woon- en zorgomgeving continu in beweging is. Veranderingen volgen elkaar op dit moment in snel tempo op. Van enkele grote ontwikkelingen verwachten Partijen dat zij de komende jaren bepalend zullen zijn voor de zorg in Nederland. De dalende beroepsbevolking en het toenemende aantal ouderen zal bij een gelijkblijvend stelsel tot twee grote maatschappelijke effecten leiden, te weten enorme tekorten aan medewerkers en de onbetaalbaarheid van het stelsel. Met de voorgenomen concentratie beogen Partijen een toekomstbestendige organisatie te realiseren, met het oog op de uitdagingen die deze maatschappelijke ontwikkelingen brengen.

De voorgenomen concentratie is op zorgvuldige wijze voorbereid en de gevolgen ervan zijn in kaart gebracht. De ondernemingsraden, cliëntenraden en raden van toezicht van Partijen zijn tijdig ingelicht en reeds vanaf de beginfase doorlopend geïnformeerd. De input vanuit de ondernemingsraden, cliëntenraden en raden van toezicht is zoveel mogelijk meegenomen bij de uitwerking van de voorgenomen concentratie. Personeel en cliënten staan positief tegenover de voorgenomen concentratie; de adviezen van de ondernemingsraden en (centrale) cliëntenraden van Partijen zijn allen positief.

Om voornoemde redenen en gelet op hetgeen hierna zal worden toegelicht, zijn Partijen van mening dat er geen bezwaren zijn tegen de voorgenomen concentratie. Partijen hebben belang bij een voorspoedige behandeling van deze melding en verzoeken de NZa daarom op korte termijn te besluiten dat goedkeuring wordt verleend voor de concentratie.

Deze melding bestaat uit het meldingsformulier en bijlagen. Onderdelen van het meldingsformulier en de bijlagen bevatten gegevens waaruit wetenswaardigheden kunnen worden gelezen of afgeleid met betrekking tot de bedrijfsvoering van de betrokken ondernemingen of belanghebbende partijen van beiden. Deze informatie wordt slechts aan de NZa verstrekt met het oog op het onderzoek in de zin van artikel 49a Wmg. Het betreft bedrijfsgegevens in de zin van artikel 5.1, eerste lid, onder c, van de Wet open overheid. Zij worden vertrouwelijk aan de NZa verstrekt en kunnen niet publiek bekend worden gemaakt, anders dan na schriftelijke goedkeuring vooraf door de meldende partijen.

De vertrouwelijke gegevens in dit meldingsformulier zijn als zodanig aangemerkt door de toevoeging van de opmerking **vertrouwelijk** en grijze markering. De vertrouwelijke bijlagen zijn eveneens als zodanig aangemerkt op de lijst met bijlagen.

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.

I.1 Organisatie 1³

Statutaire naam organisatie:	Stichting het Parkhuis
Nummer Kamer van Koophandel:	41118833
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet bij benadering door [...] personen zorg verlenen.	

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	De heer De heer
Initialen	N.M. M.
Naam	Suurmond Terlouw
E-mailadres	suurmond@vandoorne.com terlouw@vandoorne.com
Postadres	Jachthavenweg 121, 1081 KM Amsterdam
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter ondernemingsraad⁴

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter cliëntenraad⁵

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

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

Het Parkhuis is een verpleeghuis gelegen in Dordrecht. Naast haar hoofdlocatie biedt het Parkhuis tevens zorg aan in vier kleinere locaties. Daarbij biedt het Parkhuis een belevingsgerichte zorgomgeving aan mensen met een verpleeghuisindicatie. Deze zorg en ondersteuning zien op mensen met dementie (ook op jonge leeftijd), Korsakov en mensen met psychiatrische aandoeningen op oudere leeftijd. Dit doet het

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 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.

⁵ 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.

Parkhuis bij mensen thuis, in de buurt of binnen één van hun locaties. Daarbij biedt het Parkhuis zowel Wlz-, Zvw- als Wmo-zorg en ondersteuning.

Meer informatie over het Parkhuis is beschikbaar via: <https://hetparkhuis.nl/>.

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

Het Parkhuis is uitsluitend actief in de gemeente Dordrecht. Binnen die gemeente heeft het Parkhuis één hoofdlocatie en vier kleinere locaties.

Deze locaties bevinden zich op de volgende adressen:

1. Middenhoeve en Haaswijk (hoofdlocatie): Haaswijkweg Oost 69-a (3319 GB) te Dordrecht
2. Dubbelsteyn: Meidoornlaan 38-108 (3319 HR) te Dordrecht
3. Het Dijkhuis: Chico Mendesring 819 A (3315 WX) te Dordrecht
4. Het Parkhoff: Koningstraat 290 B (3319 PH) te Dordrecht
5. Parkstaete: Albert Sweitzerplaats 3 (3318 AS) te Dordrecht

Locatie Het Dijkhuis vormt het regionale expertisecentrum Korsakov en heeft als zodanig een bovenregionale functie. Zie voor meer informatie over het regionale expertisecentrum Korsakov: <https://hetparkhuis.nl/korsakovadvies/>.

I.2 Organisatie 2

Statutaire naam organisatie:	Stichting Het Spectrum
Numerum Kamer van Koophandel:	24299892
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	deze zorgaanbieder doet bij benadering door [...] personen zorg verlenen.

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	De heer De heer
Initialen	N.M. M.
Naam	Suurmond Terlouw
E-mailadres	suurmond@vandoorne.com terlouw@vandoorne.com
Postadres	Jachthavenweg 121, 1081 KM Amsterdam
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter ondernemingsraad⁶

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

⁶ 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 cliëntenraad⁷

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

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

Het Spectrum heeft verschillende locaties in Dordrecht. Het ruime zorgaanbod van Het Spectrum bestaat uit thuiszorg, verpleeghuiszorg, palliatieve zorg, revalidatiezorg, fysiotherapie, ergotherapie, diëtik, logopedie en ondersteuning bij dementie. Het Spectrum biedt daarbij Wlz-, Zvw- en Wmo-zorg en ondersteuning. In aanvulling daarop biedt Het Spectrum op dit moment ook nog kinderopvang aan. Daartoe heeft Het Spectrum twee verpleeghuizen, zeven zelfstandig wonen/hybride locaties, een hospice en een ontmoetingscentrum.

Meer informatie over Het Spectrum is beschikbaar via: <https://hetspectrum.nl/>.

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

Het Spectrum is uitsluitend actief in Dordrecht. Binnen die stad heeft het Spectrum twee verpleeghuizen, zeven locaties waar Het Spectrum zelfstandig wonen en/of hybride wonen aanbiedt, een hospice en een ontmoetingscentrum.

Het Spectrum biedt verpleeghuiszorg aan op de volgende adressen:

1. De Sterrenlanden: Minnaertweg 4 (3328 HN) te Dordrecht
2. Vredonk: Vredonklaan 2 (3317 HS) te Dordrecht

Het Spectrum biedt zelfstandig wonen en/of hybride wonen aan op de volgende locaties:

3. De Prinsemarij: Nassauweg 4 (3314 JR) te Dordrecht
4. Het Polderwiel: Dudok-erf 58 (3315 KA) te Dordrecht
5. Het Waterwiel: Admiraalsplein 700 (3317 NJ) te Dordrecht
6. Het Sterrenwiel: Dalmeijerplein 80 (3318 DA) te Dordrecht
7. Het Sterrenhof: Algolring 2 (3328 HA) te Dordrecht
8. Atmosfeerstraat (Het Theehuis): Atmosfeerstraat 1J, 3328 GA te Dordrecht
9. Vredonklaan: Vredonklaan 2, 3317 HS te Dordrecht

Het Spectrum biedt hospicediensten op de volgende locatie:

10. Hospice De Patio: Vredonklaan 2a, 3317 HS te Dordrecht

Het Spectrum biedt een ontmoetingscentrum aan op de volgende locatie:

11. Het Theehuis: Atmosfeerstraat 1J (3328 GA) te Dordrecht

⁷ 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.

I.3 Organisatie 3

Statutaire naam organisatie:	Stichting Swinhove Groep
Nummer Kamer van Koophandel:	24388693
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	deze zorgaanbieder doet bij benadering door [...] personen zorg verlenen.

Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	De heer De heer
Initialen	N.M. M.
Naam	Suurmond Terlouw
E-mailadres	suurmond@vandoorne.com terlouw@vandoorne.com
Postadres	Jachthavenweg 121, 1081 KM Amsterdam
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter ondernemingsraad⁸

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter cliëntenraad⁹

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

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

Swinhove Groep is specialist in zorg, behandeling en begeleiding voor kwetsbare ouderen. Dit doet Swinhove Groep door het aanbieden van thuiszorg, revalidatiezorg, dagbesteding, langdurige zorg met verblijf, groepswonen, logeeropvang en begeleiding bij dementie. Swinhove Groep biedt Wlz-, Zvw- en Wmo-zorg en ondersteuning. Daartoe heeft Swinhove Groep één hoofdlocatie en vier kleinere locaties.

Meer informatie over Swinhove Groep is beschikbaar via: <https://swinhovegroep.nl/>.

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.

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.

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

De Swinhove Groep is uitsluitend actief in Zwijndrecht. Aldaar heeft De Swinhove Groep vijf locaties waar zij zorg aanbiedt.

Deze locaties bevinden zich op de volgende adressen:

1. Locatie Swinhove: Plantageweg 3 (3333 GZ) te Zwijndrecht
2. Locatie Ambachtstaete: Plantageweg 3 (3333 GZ) te Zwijndrecht
3. Locatie De IJsvogel: IJsvogelplein 300 (3334 XC) te Zwijndrecht
4. Locatie De Lichtkring: De Kring 11 (3332 AS) te Zwijndrecht
5. Locatie De Lindonk: Rotterdamseweg 137b (3332 AE) te Zwijndrecht

I.4 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 concentratie betreft de juridische fusie tussen het Parkhuis, Het Spectrum en Swinhove Groep, op dit moment zelfstandige stichtingen met iedere een eigen Raad van Bestuur en eigen Raad van Toezicht.

Met de voorgenomen concentratie zullen zij één gezamenlijke fusiestichting gaan vormen, met een Raad van Bestuur bestaande uit de huidige drie bestuurders van Partijen en een Raad van Toezicht bestaande uit een zestal leden. Hiertoe worden door iedere afzonderlijke Raad van Toezicht van de drie Partijen twee leden afgevaardigd vanuit de bestaande raden van toezicht. Het in artikel 7 lid 1 van de statuten genoemde aantal van vijf personen betreft een minimum. Daarmee laten de statuten expliciet ruimte voor een raad van toezicht bestaande uit meer dan vijf personen, wat – in ieder geval in de eerste fase na fusie – het geval zal zijn. Het aantal van zes leden (in plaats van vijf) vloeit ook voort uit de wens tot een evenwichtige verhouding in de startsituatie, met twee leden vanuit iedere Raad van Toezicht van de drie partijen.

In de juridische vormgeving zal Het Spectrum optreden als verkrijgende stichting, waarbij de statuten van Het Spectrum tegelijkertijd met de fusie zullen worden gewijzigd in de conceptstatuten van de fusiestichting (waarmee ook de naam zal worden gewijzigd in de nieuwe naam van de fusiestichting) **(Bijlage 4)**.

Partijen zijn voornemens de juridische fusie 1 april 2024 te effectueren. Hiertoe is op 21 maart 2023 een intentieovereenkomst (**Bijlage 5**) ondertekend met het ambitiedocument (**Bijlage 6**) als inhoudelijke bijlage. Dit ambitiedocument is vervolgens nader uitgewerkt naar een beslisdocument (**Bijlage 7**).

- 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.

Opschortende voorwaarden voor de totstandbrenging van de voorgenomen concentratie zijn:

1. Het verkrijgen van goedkeuring van de NZa.

Status: Partijen hebben de NZa om goedkeuring verzocht middels deze melding.

Status per 1 december 2023: De status van deze voorwaarde is onveranderd.

2. [...]

3. [...]

4. [...]

5. [...]

6. [...]

7. [...]

- 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 raden van toezicht van Het Spectrum, het Parkhuis en Swinhove Groep zijn intensief betrokken geweest bij de verkenningen en voorbereidingen van de voorgenomen concentratie en hebben op verschillende tussentijdse momenten hun goedkeuring verleend aan de vervolgstappen in het proces om te komen tot de fusie.

In december 2022 zijn de eerste conceptversies van de intentieovereenkomst en het (bijbehorende) ambitiedocument reeds met de raden van toezicht gedeeld. Daarop hebben de raden van toezicht op 9 januari 2023 ook nader met elkaar kennisgemaakt.

In maart 2023 zijn de verder uitgewerkte conceptversies van de intentieovereenkomst en het concept ambitiedocument met de raden van toezicht gedeeld. Hierop hebben de raden van toezicht input gegeven die is verwerkt in de finale versies van beide documenten, waarna de intentieovereenkomst op 21 maart 2023 is ondertekend.

In april 2023 heeft een bijeenkomst met de voorzitters van de raden van toezicht plaatsgevonden en is een fusiecommissie samengesteld, bestaande uit een afvaardiging uit de drie raden van toezicht. De fusiecommissie is gedurende het fusietraject een belangrijke gesprekspartner voor de bestuurders. Dit

neemt niet weg dat voor de fusie relevante stukken telkens ook met de drie raden van toezicht zijn gedeeld.

Zo zijn de conceptstatuten meermaals met zowel de fusiecommissie en de raden van toezicht gedeeld en besproken. Ook hebben de raden van toezicht tussentijdse versies van het beslisdocument – de uitwerking van het ambitiedocument, met de nadere concretisering van de fusieplannen – ontvangen en van input voorzien.

Voorafgaand aan de definitieve adviesaanvragen aan de ondernemings- en cliëntenraden, is de laatste versie van het beslisdocument – het sluitstuk van de adviestrajecten, waarop definitief advies is gevraagd – nog een laatste keer voor laatste input met de raden van toezicht gedeeld en door alle raden van toezicht positief onderschreven (**Bijlage 11, 12 en 13**).

Op grond van de statuten van Het Spectrum, het Parkhuis en Swinhove Groep is voorafgaande goedkeuring nodig van de raden van toezicht voor het aangaan van de fusie. Deze definitieve goedkeuring zal worden verleend aan het einde van het proces bij definitieve besluitvorming tot de fusie, nadat alle opschortende voorwaarden zijn vervuld (zoals hierboven vermeld onder I.4.c) zijn vervuld.

- e Geef aan op welke documenten de concentratie berust en voeg deze documenten bij.
- Intentieovereenkomst (bijvoegen). (**Bijlage 5**)
 - (Concept) Koopovereenkomst (bijvoegen).
 - Statuten(wijziging) (bijvoegen). (**Bijlage 4**)
 - Oprichtingsakte (bijvoegen).
 - Aandeelhoudersovereenkomst (bijvoegen).
 - Voorstel tot fusie ex. art. 2:312 BW (bijvoegen). (**Bijlage 14 / Bijlage 39**)
 - 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 omzetsdrempels 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 omzetsdrempels voor het concentratietoezicht op grond van de Mededingingswet¹⁰.

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

¹⁰ [Kamerbrief over monitor effect vervallen verlaagde omzetsdrempels zorg.](#)

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.

De jaarrekeningen van Partijen over 2022 zijn bijgevoegd als **Bijlagen 15, 16 en 17**.

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)

Het Parkhuis, Het Spectrum en Swinhove Groep zien zich geconfronteerd met dezelfde strategische opgaven. De woon- en zorgomgeving is continu in beweging. Veranderingen volgen elkaar op dit moment in snel tempo op. Van enkele grote ontwikkelingen verwachten Partijen dat zij de komende jaren bepalend zullen zijn voor de zorg in Nederland. De dalende beroepsbevolking en het toenemend aantal ouderen zal bij gelijkblijvend stelsel tot twee grote maatschappelijke effecten leiden, namelijk enorme tekorten aan medewerkers en de onbetaalbaarheid van het stelsel. Partijen zien zich gesteld voor de volgende gezamenlijke strategische opgaven.

Keten- en netwerksamenwerking

Het realiseren van keten- en netwerksamenwerking gericht op het kunnen blijven voorzien in toegankelijke, betaalbare en kwalitatief goede zorg en ondersteuning aan kwetsbare ouderen in het werkgebied. Voor de organisaties telt iedere kwetsbare oudere en daartoe dient er gewerkt te worden aan het beter op elkaar aansluiten, het eenvoudiger toegankelijk en beschikbaar maken en het efficiënter organiseren van de zorg en ondersteuning. In de regio worden hiertoe pogingen ondernomen, bijvoorbeeld vanuit de VVT-alliantie. De maatschappelijke ontwikkelingen vragen echter een hoger proactief en adaptief vermogen.

Nieuwe zorgvormen

De toenemende vraag naar zorg- en dienstverlening, zowel in complexiteit als in omvang, maakt het nodig om te zoeken naar andere manieren van het organiseren van de zorg- en dienstverlening in Nederland. Zoals het nu is georganiseerd, is het niet houdbaar voor de toekomst. Partijen zijn hiervan doordrongen en zien de noodzaak van het zoeken naar andere manieren van het organiseren van de zorg, bijvoorbeeld alternatieven voor het traditionele verpleeghuis en nieuwe zorgvormen aan huis.

Daarnaast ligt er een urgent vraagstuk met betrekking tot de wijze waarop mantelzorgers en vrijwilligers in de zorg worden betrokken. Dit is gerelateerd aan de verwachte ontwikkeling dat alleen noodzakelijke zorg nog geleverd kan worden door professionals en een andere/grotere rol is weggelegd voor mantelzorgers, eventueel aangevuld met de inzet van vrijwilligers. Dit heeft tevens een relatie met de volgende strategische uitdaging (nieuwe arbeidsmarkt-vraagstukken).

Nieuwe arbeidsmarkt-vraagstukken

De krapte op de arbeidsmarkt vraagt het vinden van nieuwe oplossingen. Deze oplossingen kunnen liggen in het (anders) vinden en binden van (toekomstige) medewerkers en vrijwilligers aan de organisatie en het bieden van een aansprekende werkplek met de gewenste flexibiliteit en ontwikkelmogelijkheden. Ook het doen van een groter of andersoortig beroep op de inzet van mantelzorgers valt hieronder. Daarnaast kunnen deze oplossingen tevens gevonden worden in het anders organiseren van de zorg en ontwikkelen en toepassen van innovatieve mogelijkheden.

Partijen hebben individueel te weinig massa, kracht en mogelijkheden om deze opgaven adequaat en met het noodzakelijke tempo aan te gaan. Een intensieve samenwerking zien partijen als voorwaarde om in deze regio toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare ouderenzorg te kunnen blijven bieden. Daartoe hebben Partijen de volgende gezamenlijke ambitie geformuleerd:

"Wij wensen een toekomstbestendige organisatie te vormen om doelgericht en krachtig bij te dragen aan de maatschappelijke opgave om in de komende jaren te voorzien in kwalitatief, goede, toegankelijke en betaalbare ouderenzorg. De hiervoor benodigde transformatie in het aanbod, werkwijzen en logistiek realiseren wij samen en met de relevante partijen in de regio. De combinatie van de drie organisaties leidt tot bundeling van krachten, slagkracht en massa opdat een grotere meerwaarde in de ketens en netwerken van wonen, zorg en welzijn kan worden gerealiseerd."

Er zijn verschillende alternatieven voor de voorgenomen concentratie verkend, zoals besproken in hoofdstuk 5 van het als **Bijlage 6** bijgevoegde ambitiedocument. Daaruit hebben Partijen geconcludeerd dat een fusie de beste (intensieve) samenwerkingsvorm is om de gezamenlijke opgeven aan te gaan. Daarbij vinden Partijen elkaar in hun eigenschappen. Zij leveren kwalitatief goede zorg, zijn financieel gezond en hebben een goede naam en reputatie. Verder hebben zij dezelfde visie op organisatie van zorg, wonen en welzijn en zijn relatief gelijkwaardig in organisatieomvang en signatuur. Daarbij zijn Partijen doende om hun organisaties in eenzelfde richting te ontwikkelen. Op basis van de gesprekken tussen Partijen werd dan ook geconstateerd dat er sprake is van zowel een organisatorische als een culturele fit.

Daarbij biedt de voorgenomen concentratie onder meer de volgende meerwaarde.

Meerwaarde zorginhoudelijk voor cliënten

Cliënten kunnen bij de fusieorganisatie terecht voor al hun zorg- en welzijnsbehoeften. Het productportfolio van Partijen sluit goed op elkaar aan en versterkt elkaar. De fusieorganisatie zal generalistische en specialistische ouderenzorg bieden, vanaf het moment dat professionele hulp thuis nodig is tot en met de laatste levensfase in een verpleeghuis of hospice. Cliënten en hun naasten hoeven daarbij maar één keer hun verhaal te vertellen, ook als zij doorstromen naar een ander zorgproduct. Hiermee biedt de fusieorganisatie nabijheid aan de cliënt en voorziet in zijn of haar behoefte.

Cliënten blijven zich herkennen in de locaties doordat de couleur locale behouden blijft. Hiermee maken de organisaties gebruik van de naamsbekendheid van de locaties zoals ze nu zijn. De visie op zorg en de inrichting van de processen zullen op elkaar aansluiten, afhankelijk van de specifieke doelgroep. Hierdoor blijft het proces voor de cliënt herkenbaar, ook als deze doorstroomt naar andere producten in het portfolio.

Cliënten kunnen blijven rekenen op een goede kwaliteit van zorg- en dienstverlening. Door het bundelen van deskundigheid en expertise beogen Partijen kwaliteit en continuïteit van zorg te borgen.

Cliënten hebben meer keuze en variatie in woon-zorgconcepten. Gezamenlijk spelen Partijen sneller in op de landelijke ontwikkeling om langer thuis te blijven wonen door het ontwikkelen van nieuwe woon-zorgconcepten, waarbij van mantelzorgers en vrijwilligers een grotere of andere rol verwacht wordt. Hiermee staan de organisaties voor een forse opgave de komende jaren. De bundeling van expertise en investeringsruimte maakt het in de toekomst ontwikkelen en realiseren van nieuw aanbod, samen met woningcorporaties en investeerders, beter mogelijk.

Cliënten hebben meer keuze in producten en diensten door verdere ontwikkeling hiervan. Gezamenlijk hebben Partijen de capaciteit om het product- en dienstportfolio op termijn verder te ontwikkelen en nieuw aanbod te realiseren en daarnaast de slagkracht om het betaalbaar te organiseren. Hierdoor zullen Partijen beter kunnen inspelen op de zorg- en welzijnsbehoeften van cliënten en de beweging maken naar preventie en langer thuis wonen. Productontwikkeling zoals GRZ-thuis en een groter thuiszorgaanbod passen hierbij.

Cliënten kunnen binnen de toekomstige mogelijkheden blijven rekenen op ondersteuning. Hiervoor is inzet van (technologische) innovatie en het ontwikkelen van nieuwe zorgconcepten met een andere of grotere rol voor mantelzorgers en vrijwilligers noodzakelijk vanwege de toenemende schaarste van

arbeidskrachten. Innovatie biedt ook ondersteuning in het behouden en bevorderen van de zelfstandigheid van de cliënt waardoor verdere zorg zo lang mogelijk verantwoord uitgesteld kan worden. Daarnaast willen Partijen tijdig inspelen en aansluiten op de technologische ontwikkelingen die ziekenhuizen op dit moment doormaken waarbij ziekenhuiszorg steeds vaker verplaatst wordt naar thuis, zoals het thuis monitoren van een cliënt, waardoor de vraag naar inzet van wijkverpleging toe gaat nemen.

Meerwaarde voor professionals

Medewerkers hebben meer mogelijkheden voor interne ontwikkeling en doorgroei. Gezamenlijk vormen Partijen een grotere organisatie en bieden daardoor meer mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en doorgroei. Te denken valt aan ontwikkelen op een afdeling met een andere doelgroep of in de thuiszorg, maar ook voor ondersteunende medewerkers door een grotere diversiteit aan functies.

Medewerkers hebben meer mogelijkheden voor specialisatie door een groter en diverser productportfolio. De specialistische zorg die gezamenlijk wordt geboden biedt voor medewerkers meer mogelijkheden. Te denken valt aan gespecialiseerde GRZ-zorg (COPD, hartfalen, orthopedie), meerzorg psychogeriatric, Korsakovzorg, Gerontopsychiatrie, zorg voor mensen met dementie op jonge leeftijd, crisiszorg en hospicezorg.

Medewerkers en vrijwilligers hebben mogelijkheden voor het vervullen van nieuwe functies. Gezamenlijk ontstaat er capaciteit om ook op nieuwe gebieden aan de slag te gaan, zowel in de primaire als de ondersteunende processen. Deze nieuwe functies kunnen hierdoor aantrekkelijk zijn voor huidige en nieuwe medewerkers en vrijwilligers.

Medewerkers en vrijwilligers hebben perspectief op betere werkomstandigheden. Gezamenlijk hebben de organisaties de capaciteit en ontwikkelkracht om innovaties op HR-gebied te realiseren waardoor werkomstandigheden verbeterd worden. Hierbij denken Partijen bijvoorbeeld aan nieuwe vormen van arbeidscontracten, ontwikkelen en uitvoeren van programma's die bijdragen aan meer werkplezier en plezierig werkklimaat. Maar ook het verbeteren van de ondersteuning van medewerkers in het primair proces, bijvoorbeeld door de inzet van technologie.

Medewerkerstevredenheid zal toenemen door het verminderen van kwetsbare (eenmans)posten. De kwetsbare (eenmans)posten zijn vaak overbelast. Door deze samen te voegen ontstaat er meer capaciteit. De hoeveelheid werk is meer in balans en de continuïteit is geborgd.

Medewerkers en vrijwilligers zijn trots op de organisatie; een lonkend perspectief op de middellange termijn. Partijen hebben gezamenlijk grote ambities en willen vooraan meelopen in de landelijke ontwikkelingen (met name op technologie). Ook zal de fusieorganisatie beter zichtbaar zijn in de regio.

Medewerkers hebben meer mogelijkheden tot ontwikkeling middels onderwijs. De grootte van de organisatie en het brede palet van producten kan leiden tot intensievere samenwerking met onderwijs- en kennisinstituten.

Meerwaarde voor de drie organisaties

De organisatie heeft een betere positie in de keten. De organisaties vormen gezamenlijk een substantiële speler in de ouderenzorg in de regio. Hierdoor zijn zij een belangrijke partij voor organisaties in de keten zoals het ziekenhuis, huisartsen, de gemeente en andere VVT-partners. Dit ondersteunt de juiste in- en doorstroom van cliënten (de juiste zorg op de juiste plaats). Ook wordt beoogd een voortrekkersrol in te nemen in de regio en van daaruit de netwerkvorming tot stand te brengen. Hiermee dragen Partijen gezamenlijk bij aan de slag- en ontwikkelkracht van de regio om de maatschappelijke opgaven te realiseren.

De fusieorganisatie heeft een grotere in- en verkoopkracht. Partijen zijn gezamenlijk een betere gespreks- en samenwerkingspartner voor stakeholders zoals het zorgkantoor, gemeente, zorgverzekeraars, banken, woningcorporaties, ziekenhuis en huisartsen. Daarnaast hebben Partijen een grotere inkoopkracht bij leveranciers zoals bijvoorbeeld op het gebied van ICT.

De organisatie heeft een robuustere bedrijfsvoering. Gezamenlijk hebben Partijen meer kapitaal en capaciteit om de bedrijfsvoering solide te maken voor de toekomst. Landelijk worden er steeds meer en ingewikkelde eisen gesteld aan de bedrijfsvoering. Om hieraan te blijven voldoen is meer capaciteit en expertise nodig. Middels een gezamenlijke organisatie worden hierdoor ook kwetsbare posities en organisatieonderdelen gereduceerd. Daarnaast kunnen Partijen gezamenlijk betere ondersteuning bieden aan het primair proces door de robuustere bedrijfsvoering op bijvoorbeeld ICT, HR, vastgoed, financiën, kwaliteit en inkoop. Gezien de toekomst waarin de vergrijzing enorm toeneemt en arbeidskrachten schaars zijn willen Partijen op het gebied van innovatie een 'early adopter' zijn. Dit betekent dat zij in een vroeg stadium inzetten op bewezen technologische innovaties die zowel de cliënt, mantelzorger als de medewerker en vrijwilligers, en het bedrijfsproces ondersteunt.

Meerwaarde voor stakeholders en financiers

De fusieorganisatie is van meerwaarde in het zorgnetwerk in de regio. Partijen zoeken, net als nu, proactief de samenwerking op en zullen door de gerealiseerde schaalgrootte het voortouw nemen.

De organisatie is een belangrijke speler in de ketenzorg. Door de grootte en het brede generalistische en specialistische product- en dienstenaanbod kunnen Partijen met ketenpartners zoals huisartsengroepen en het ziekenhuis de ketenzorg verbeteren.

De organisatie is een robuuste en betrouwbare partner voor het zorgkantoor, zorgverzekeraars, gemeenten en andere financiers en kan beter voorzien in de zorgvraag in de regio.

Partijen zien zoals hierboven reeds uiteengezet een grote meerwaarde in de voorgenomen concentratie gelet op de gedeelde strategische opgaven met het oog op het in de regio behouden van toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare ouderenzorg. Partijen hebben een jaar of 5 geleden met elkaar kennisgemaakt in de regionale VVT-alliantie. Binnen dit samenwerkingsverband zijn de afgelopen jaren diverse vraagstukken opgepakt en initiatieven ontplooid. [...] Op basis van de gesprekken werd geconstateerd dat er sprake is van zowel een organisatorische als een culturele fit. In de kern is sprake van eenzelfde type organisatie, een gelijke orde van grootte, eenzelfde ambitie en gelijkgerichte doelen; de drie organisaties bevinden zich in dezelfde ontwikkelfase. Hieronder is e.e.a. weergegeven:

- Het productportfolio van de drie organisaties sluit naadloos op elkaar aan en versterkt elkaar.
 - De drie organisaties bieden in de basis dezelfde producten, elk met een eigen specialisatie binnen deze producten, maar daarnaast ook op elkaar aanvullende producten. Dit biedt de basis voor een breder productportfolio.
 - Een belangrijke pijler betreft de PG-zorg, dit product wordt door alle drie de organisaties met een grote omvang geleverd. In de toekomst is dit een belangrijke basis en voorwaarde om continuïteit van zorg te garanderen en verbeteringen binnen de zorgverlening te realiseren.
 - De wijkverpleging is bij Het Spectrum en de Swinhove Groep in ontwikkeling. Dit biedt kansen om met de drie organisaties de wijkverpleging in Dordrecht en Zwijndrecht verder uit te breiden. Het belang van de wijkverpleging is groot en wordt in de toekomst nog groter bij de ontwikkelingen waarbij zorg, die nu nog wordt gezien als verpleeghuiszorg, ook in diverse vormen thuis te kunnen bieden.

- De drie organisaties zijn werkzaam in een geografisch aansluitend werkgebied in de regio Dordrecht-Zwijndrecht. Binnen het werkgebied hebben Dordrecht en Zwijndrecht een gelijkelijk stedelijk karakter.
- Het gezamenlijke werkgebied beslaat een groot deel van het werkgebied van het Albert Schweitzer Ziekenhuis, het werkgebied van woningcorporaties en de regio van het zorgkantoor. Hetgeen een mooi uitgangspunt biedt voor afspraken met betrekking tot ketenzorg.
- De drie organisaties streven vanuit een zelfde basishouding en met eenzelfde urgentie samenwerking in de regio na.
- De drie organisaties hebben een vergelijkbare visie op de wijze waarop de zorg en welzijn vorm zouden moeten krijgen, voor nu en in de toekomst
- Principes als persoonsgerichte zorg, professionele regelruimte, krachtige teams en probleemoplossend werken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie, worden in alle drie de organisaties toegepast. Binnen de organisaties loopt een ontwikkeltraject om dit te realiseren.
- De wijze waarop de organisaties zijn ingericht, qua teams en managementlagen, en worden aangestuurd is nagenoeg gelijk.
- In de praktijk zal er sprake zijn van verschillen in werkwijzen, stijl en cultuur. Aangezien de visie, basisprincipes en inrichting grotendeels overeenkomen worden de verschillen als overbrugbaar beoordeeld;
- Er is sprake van een goede uitgangssituatie in termen van 'huis op orde' en een financieel gezonde bedrijfsvoering;
- De organisaties hebben een relatief gelijke omvang in productie, formatie en omzet.

[...]

Voornoemde analyse leidt tot de conclusie dat middels verregaande samenwerking tussen Het Parkhuis, Het Spectrum en de Swinhove Groep de beste randvoorwaarden worden gerealiseerd voor:

- Het optimaal realiseren van de beoogde meerwaarde voor cliënten en hun mantelzorgers, medewerkers, vrijwilligers en organisatie;
- Behoud van de couleur locale;
- Een eventuele vervolgstap naar verdere samenwerking in de keten;
- Het realiseren van voldoende snelheid, ontwikkelkracht en robuustheid om maatschappelijke opgaven/strategische uitdagingen aan te gaan;
- Een sterkere positie en reputatie voor de VVT in de regio bij de diverse stakeholders;
- Een mooie balans tussen wendbaarheid en omvang.

Op basis van de conclusie dat een verregaande vorm van samenwerking tussen Partijen de voorkeur geniet, is een nadere analyse gedaan op de mogelijke samenwerkingsvorm. Verschillende vormen zoals een alliantie, shared service center, bestuurlijke en juridische fusie zijn daarbij afgewogen. Op basis daarvan zijn Partijen tot de conclusie gekomen dat een juridische fusie het meest passend is, nu hiermee ook eenheid van bestuur en meerwaarde van samenwerking op de diverse niveaus binnen de organisaties het beste kan worden gerealiseerd.

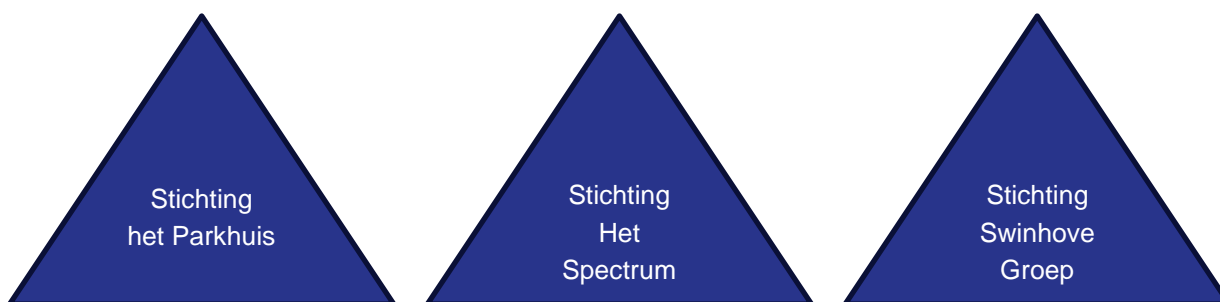
Specifiek ten aanzien van de genoemde toename van medewerkerstevredenheid door het verminderen van kwetsbare (eenmans)posten geldt dat op dit moment diverse ondersteunende functies slechts door één persoon (niet altijd fulltime) worden ingevuld. Als gevolg daarvan kan de continuïteit van dienstverlening bij ziekte, vakantie of drukte onder druk komen te staan. Dit probleem wordt weggenomen door deze kwetsbare posten samen te brengen in 'gefuseerde' teams, waarmee de (werk)druk op de betrokken medewerkers wordt verlaagd, medewerkers meer tijd en ruimte hebben om hun werk goed te doen en de continuïteit van dienstverlening beter kan worden gewaarborgd. Ook zal het samenwerken in teams naar verwachting in algemene zin bijdragen aan het werkplezier.

- 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

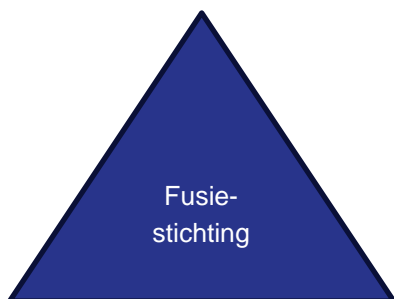
organogrammen en eventuele toelichting daarop inzichtelijk waar de (activiteiten van) betrokken organisaties na de voorgenomen concentratie ten opzichte van elkaar worden gepositioneerd. *U kunt verschillende organogrammen van één organisatie opnemen om zodoende zowel de eigendomsstructuur als de organisatiestructuur weer te geven. (Zie paragraaf 2.2 van de Toelichting)*

Juridische structuur voor en na de voorgenomen concentratie

De huidige juridische structuren van Partijen zijn eenvoudig. Zij zijn ieder vormgegeven als één stichting, zonder groepsentiteiten, zoals hieronder grafisch weergegeven. Zij hebben ieder een eigen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.



Met de voorgenomen concentratie ontstaat eveneens een eenvoudige juridische structuur, zoals hieronder weergegeven, bestaande uit één stichting met een Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.



De Raad van Bestuur van de fusiestichting zal (zoals vermeld onder I.4.b) bestaan uit de huidige bestuurders van Partijen. Dit biedt herkenbaarheid en bestendigt de kennis over de drie organisaties.

De Raad van Bestuur vormt een samenwerkingsgericht, complementair en collegiaal team met als fundament het gedeeld leiderschap en gedeelde verantwoordelijkheid. De volgende uitgangspunten staan centraal bij het inrichten van de portefeuilles bij dit collegiaal bestuursmodel:

- De portefeuillevdeling is gebaseerd op een zekere evenwichtigheid zoals impact, ontwikkelopgave en omvang.
- Alle leden van de Raad van Bestuur dragen verantwoordelijkheid voor het geheel van portefeuilles, wat betekent dat integrale besluitvorming van de drie bestuurders op alle portefeuilles plaatsvindt. De portefeuille van ieder van de bestuurders kent tevens een integratie- en innovatieopdracht, één van de drie bestuurders stuurt de programmamanager aan en is verantwoordelijk voor interne coördinatie en sturing op dit dossier.
- De portefeuillevdeling sluit aan op de besturingsfilosofie van de organisatie inrichting en de inrichting voor de managementlaag.
- De portefeuilles hebben een onderlinge verwevenheid die bijdraagt aan denken en handelen in bredere samenhang:
 - aandachtsgebieden binnen de portefeuille worden door de betreffende collegiale bestuurder zowel intern- als ook extern vertegenwoordigd;

- iedere collegiale bestuurder heeft een aandachtsgebied binnen het primaire proces en dus het directe belang voor de client en/of medewerker in beeld;
- elk managementteamlid heeft een verantwoordelijkheidslijn met één bestuurder.
- De Raad van Toezicht heeft onbepaald toegang tot alle collegiale bestuurders.
- De commissies van de Raad van Toezicht worden in overleg met de Raad van Toezicht gekoppeld aan de portefeuilles.
- Het overleg met de gremia (OR/CCR en PAR) wordt, met het oog op continuïteit van aanwezigheid, in collegiale afstemming ingevuld.

[...]

[...]

[...]

De Raad van Toezicht vervult primair een toezichhoudende en adviserende functie (Raad van Toezicht-model). De Raad van Toezicht houdt toezicht op het besturen door de Raad van Bestuur en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming en vervult de werkgeversrol ten aanzien van de Raad van Bestuur. De (meerhoofdige) Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de organisatie en richt zich op de centrale doelen en resultaten van de organisatie. De Raad van Bestuur legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

[...]

Bij de instroom in de Raad van Toezicht van de fusieorganisatie ontstaan er geen lacunes in de portefeuilles. De voorzitter is in functie benoemd en door de raden van toezicht van de drie organisaties verkozen. Het betreft een voorgenomen benoeming. De vicevoorzitter wordt uit het midden van de nieuwe Raad van Toezicht benoemd. De Raad van Toezicht van de fusieorganisatie zal met de nieuwe Centrale Cliëntenraad in overleg treden op welke wijze bij toekomstige benoemingen in de fusieorganisatie invulling gegeven wenst te worden aan het wettelijke bindend voordrachtsrecht, dan wel om te komen tot een alternatieve afspraak die daarvoor in de plaats kan treden.

Organisatiestructuur voor en na de voorgenomen concentratie

Huidige organisatiestructuur Het Spectrum:

[...]

De dagelijkse leiding over de organisatie is de verantwoordelijkheid van het managementteam (MT), waarvan de bestuurder de voorzitter is. Het MT bestaat verder uit de managers Wijkverpleging & Welzijn, Verpleeghuiszorg & Revalidatie, Behandeling, Klant & Markt, Bedrijfsbureau en Business Control en de bestuurssecretaris.

De manager Wijkverpleging & Welzijn, de manager Verpleeghuiszorg & Revalidatie en de manager Behandeling zijn elk verantwoordelijk voor de aansturing van een deel van het primaire proces. De teams en locaties onder de verschillende managers kennen ieder hun eigen teammanager.

Het primair proces en de organisatie als geheel worden ondersteund vanuit de afdelingen Klant & Markt, het Bedrijfsbureau, Business Control en Bestuurs- en managementondersteuning. De afdelingen Klant & Markt en het Bedrijfsbureau worden aangestuurd door een eigen manager, het team Business Control door de concerncontroller en de Bestuurs- en managementondersteuning door de bestuurssecretaris.

Huidige organisatiestructuur het Parkhuis:

[...]

Het MT is onder voorzitterschap van de bestuurder verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de organisatie. Het MT bestaat daarnaast uit twee Clustermanagers Zorg, de Clustermanager Ondersteunend Bedrijf, de Manager Stafafdeling, de concerncontroller en de bestuurssecretaris.

De directe zorginhoudelijke aansturing is belegd bij twee Clustermanagers Zorg, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het primaire proces. De teams en locaties kennen ieder hun eigen zorg-/teammanager.

Het primair proces en de organisatie als geheel worden ondersteund vanuit het Ondersteunend Bedrijf, de Stafafdeling, Control en het Bestuurssecretariaat. Het Ondersteunend Bedrijf en de Stafafdeling worden aangestuurd door een eigen manager, Control wordt aangestuurd door de concerncontroller en het bestuurssecretariaat wordt aangestuurd door de bestuurder.

Huidige organisatiestructuur Swinhove Groep:

[...]

Het dagelijks bestuur is belegd bij het MT, bestaand uit de bestuurder, de manager Wonen, zorg en Behandeling en de manager Bedrijfsvoering. De bestuurssecretaris is ook onderdeel van het MT.

De zorginhoudelijke aansturing is belegd bij de manager Wonen Zorg en Behandeling. De teams en locaties kennen ieder hun eigen teamleider. Het primaire proces wordt ondersteund vanuit de verschillende teams onder leiding van de manager Bedrijfsvoering. Ook deze teams hebben elk hun eigen teamleider.

Organisatiestructuur na de voorgenomen concentratie

De organisatie inrichting en managementstructuur is gebaseerd op de in het beslisdocument uitgewerkte strategie. Daarnaast zijn de bestuurlijke ervaringen van de drie fuserende organisaties en de input van de managementssessies door hen overzien en gewogen.

[...]

[...]

[...]

Daarmee is dit een goed werkbaar start voor de organisatie inrichting en managementstructuur. Het is wenselijk om uiterlijk na twee volle jaren een evaluatie op dit model te doen, waarna mogelijk aanpassingen gedaan kunnen worden.

In de organisatiestructuur staan qua besturingsfilosofie de volgende uitgangspunten centraal:

- Management is integraal verantwoordelijk en aanspreekbaar op afgesproken resultaten ten aanzien van zorg, welzijn en bedrijfsvoering. Vanzelfsprekend is er sprake van interne afhankelijkheid hierbij.
- Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd, kenmerken zijn zelforganisatie en eigenaarschap.

- Hiertoe richten we een platte organisatiestructuur in met maximaal 2 managementlagen onder de Raad van Bestuur, waarbij op onderdelen tijdelijk meer lagen mogelijk zijn, toewerkend naar zelforganisatie en eigenaarschap.
- Leiderschap is situationeel bepaald, maar bij voorkeur coachend, ondersteunend
- Lijn en staf werken vanuit partnership aan professionele zorg.
- Een lerende organisatie die openstaat voor mogelijkheden.

Schematisch ziet de nieuwe organisatie- en managementstructuur er als volgt uit:

[...]

[...]

Medezeggenschapsstructuur na de voorgenomen concentratie

Partijen hebben uitgesproken centrale medezeggenschap in de fusieorganisatie van groot belang te vinden voor de slagvaardigheid en kwaliteit van de medezeggenschap van de fusieorganisatie. [...] Het overleg hierover met de medezeggenschap en de nadere uitwerking daarvan loopt nog.

Harmonisatie van de lokale cliëntenraadstructuur zal in de periode na de voorgenomen concentratie samen met de cliëntenmedezeggenschap plaatvinden.

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.

De belangrijkste redenen voor de voorgenomen concentratie zijn beschreven onder II.1. Dit betreft in grote mate het in staat stellen van Partijen om het hoofd te bieden aan de brede maatschappelijke opgaven die een transformatie van de ouderenzorg vereisen. Logischerwijs zal die transformatie ook binnen de fusieorganisatie vorm moeten krijgen en op (middel)lange termijn gevolgen hebben voor de zorgverlening en het aanbod van zorg. De voorgenomen concentratie moet Partijen in staat stellen dit te doen en zo een toekomstbestendige zorgorganisatie voor cliënten en medewerkers te vormen.

Wat betreft het concrete (kortetermijn)proces rondom de fusie kiezen Partijen er bewust voor om de focus te leggen op het voorbereiden van hetgeen noodzakelijk is om tot de juridische fusie te komen, vanuit de drie bestaande organisaties, en niet tegelijkertijd een uitgebreide (operationele) integratie voor te bereiden. Daarmee wordt voorkomen dat het fusietraject te omvangrijk, lang en mogelijk onoverzichtelijk wordt en zo een te zware belasting gaat leggen op (de primaire processen van) de organisaties. De werkwijzen binnen de bestaande organisaties en de zorgverlening op en vanuit de verschillende locaties zullen als gevolg van de fusie dan ook niet veranderen.

Het zorgaanbod van Partijen blijft behouden en komt samen binnen de fusieorganisatie. Cliënten kunnen voor al hun zorg- en welzijnsbehoeften terecht bij één en dezelfde organisatie. Het productportfolio van

Partijen sluit naadloos op elkaar aan en versterkt elkaar. De fusiestichting zal generalistische en specialistische ouderenzorg bieden, vanaf het moment dat professionele hulp thuis nodig is tot aan de laatste levensfase in een verpleeghuis of hospice. Cliënten en hun naasten hoeven daarbij maar één keer hun verhaal te vertellen, ook als zij doorstromen naar een ander zorgproduct. Hiermee biedt de fusiestichting nabijheid aan de cliënt en voorzien zij in diens behoefte.

Met de voorgenomen concentratie beogen Partijen het bestaande zorgaanbod en de zorgverlening van Partijen te behouden en richting de toekomst te bestendigen. Vanuit gezamenlijkheid willen Partijen werken aan één sterke toekomstbestendige organisatie, waarbij centraal staat dat Partijen van elkaars sterke kanten willen leren en (op termijn) waar mogelijk schaalvoordelen en synergievoordelen benutten. Vanuit deze gedachte zullen Partijen (met betrokkenheid vanuit de drie organisaties) vanuit de gefuseerde situatie onderzoeken waar integratie in de komende jaren mogelijk en nuttig is en waar juist niet. Dit zal een continu proces zijn, waarbij het belang van cliënt en medewerker centraal zal staan en de geschetste bredere maatschappelijk opgaven een rol zullen spelen. Zoals zichtbaar in het als **Bijlage 18** bijgevoegde werkdocument van het Harmonisatie en integratieplan wordt al gedurende het fusietraject aandacht besteed aan het opzetten van een plan en planning voor het genoemde onderzoek naar kansen en mogelijkheden in dit verband. Daarmee willen Partijen voorkomen dat dit doorlopende proces gedurende het fusietraject onvoldoende aandacht krijgt.

Het de komende jaren ook binnen de fusieorganisatie vormgeven van de brede transformatie van de ouderenzorg is dus een continu proces. Daarbij beogen Partijen nadrukkelijk een rol te spelen in het toekomstbestendig vormgeven van keten- en netwerkzorg. Het gezamenlijke aanbod en werkgebied van Partijen biedt een mooi uitgangspunt voor afspraken met betrekking tot keten- en netwerkzorg. In de komende jaren zal in dit verband het gesprek met interne en externe stakeholders worden gevoerd. Of en welke veranderingen in dat verband precies zullen optreden laat zich op dit moment lastig voorspellen.

Hoe deze transformatie(s) naar meer integrale zorgproducten en ketenzorg wordt vormgegeven is onderdeel van het proces dat na de voorgenomen concentratie zal plaatsvinden, waarbij de medezeggenschap en zo nodig andere relevante stakeholders uiteraard worden betrokken. Uitgangspunt zal in alle gevallen zijn het bieden van de best mogelijke zorg voor ouderen in de regio.

Al met al zijn de effecten van de voorgenomen concentratie voor de cliënt dus beperkt. Het bestaande aanbod en de werkwijzen op de verschillende locaties blijft in de basis gelijk. Eventuele veranderingen in dit verband zullen het resultaat zijn van de bredere veranderopgave waar de ouderenzorg voor staat.

Zoals onder II.1 ook beschreven, zien Partijen dat de dalende beroepsbevolking en het toenemend aantal ouderen bij een gelijkblijvend stelsel tot twee grote maatschappelijke effecten zal leiden: enorme tekorten aan medewerkers en de onbetaalbaarheid van het stelsel. Dit stelt de organisaties voor de strategische opgaven zoals eveneens beschreven onder II.1.

De genoemde benodigde bredere transformatie van de zorg komt duidelijk tot uiting in het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO). Partijen herkennen zich in de daarin gesignaleerde knelpunten. Dit dwingt ook Partijen om binnen de eigen (fusie)organisatie en in samenwerking met ketenpartners in de regio te onderzoeken op welke manier de zorg toekomstbestendig, betaalbaar en tegelijkertijd met behoud van kwaliteit, kan worden georganiseerd. Dit is een continu proces en vormt een belangrijke drijfveer voor de voorgenomen concentratie. Hoewel met de voorgenomen concentratie uitdrukkelijk niet wordt beoogd het karakter van de zorg(organisatie) te veranderen, zullen Partijen binnen de fusieorganisatie dus wel moeten onderzoeken hoe zij bij kunnen dragen aan het toekomstbestendig organiseren van de zorg.

Daarbij zullen Partijen onder meer onderzoeken hoe zij – in samenwerking met regionale partners – bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van andere vormen van zorg (buiten het verpleeghuis) en

hoe/wanneer cliënten (alsnog) instromen in het verpleeghuis. In het verlengde daarvan zal ook worden onderzocht hoe mantelzorgers en vrijwilligers in de zorg kunnen worden betrokken, nu er niet voldoende capaciteit is om alle zorg op de bestaande manier in de toekomst te kunnen blijven leveren. Dit is gerelateerd aan de verwachte ontwikkeling dat alleen noodzakelijke zorg nog geleverd kan worden door professionals en een andere/grotere rol is weggelegd voor mantelzorgers, eventueel aangevuld met de inzet van vrijwilligers. Dit vraagt als gezegd van Partijen dat zij onderzoeken hoe zij die transformatie intern vorm kunnen geven, waarbij het zorgaanbod op termijn zal (moeten) veranderen. Hoe dit eruit zal zien valt op dit moment niet met zekerheid te zeggen en is logischerwijs onderwerp van nader onderzoek.

Om in te kunnen spelen op voornoemde ontwikkelingen die transformatie van de zorg (op termijn) noodzakelijk maken, is ook van belang dat de organisatie toekomstbestendig en efficiënt is ingericht. Om daartoe te komen zijn onder II.4 en in het genoemde werkdocument Harmonisatie en integratieplan (**Bijlage 18**) op hoofdlijnen de (voorbereidende) stappen beschreven om te komen tot keuzes over de integratie van de ondersteunende processen, zonder dat dit het primaire proces hindert en waarmee het primaire proces optimaal wordt ondersteund. De belangrijkste speer-/uitgangspunten daarbij zijn reeds opgenomen onder II.4d.

Voor wat betreft de (organisatie van) zorg geldt als gezegd dat met de voorgenomen concentratie geen aanpassingen in de zorg worden beoogd. Wat betreft de eventuele toekomstige integratie op het gebied van de zorgverlening is ook in het werkdocument Harmonisatie en integratieplan op hoofdlijnen aangegeven hoe het proces om hiertoe te komen zal worden uitgewerkt, [...]

In aanvulling op het voorgaande en in antwoord op de telefonisch gestelde vraag van de NZa naar de noodzaak van de voorgenomen concentratie, vinden Partijen het van belang om te benadrukken dat de concentratie niet is ingegeven door een acute noodzaak maar juist is bedoeld om vanuit een positie van kracht en indachtig de onder II.1 genoemde meerwaarden te investeren in een organisatie die in staat is toekomstige opgaven het hoofd te bieden en juist proactief te kunnen investeren in (nieuwe) aanvullende en alternatieve zorgvormen, die in de komende periode nader zullen worden uitgedacht.

Op korte termijn is volgens Partijen van belang om bewust flexibiliteit te behouden en op basis van nader onderzoek naar en afweging van diverse systemen keuzes te kunnen maken voor de wijze van integratie van de ondersteunende diensten en systemen (zie onder II.4).

Belangrijke drijfveren – die als noodzakelijkheden kunnen worden beschouwd vanuit het perspectief om zo sterk mogelijk te staan voor de toekomstige uitdagingen in de sector – voor de voorgenomen concentratie zijn daarbij:

- het zo goed mogelijk kunnen behouden van schaars personeel, zowel in het primaire proces als in de ondersteunende teams. De fusieorganisatie biedt concreet de mogelijkheid om gezamenlijk meer ruimte te bieden voor opleiding en doorstroming naar andere specialismen/doelgroepen binnen de bredere organisatie. Ook voor de ondersteunende medewerkers ontstaat meer ruimte door een grotere diversiteit in functies en het verdwijnen van eenmansposten, waardoor voor deze laatste groep in het bijzonder meer ruimte ontstaat voor diversifiëring in werkzaamheden;
- het creëren van een organisatie met een robuuste bedrijfsvoering, op onder meer ICT, HR, vastgoed, financiën, kwaliteit en inkoop, die in staat is om vanuit gebundelde krachten op een grotere schaal toekomstige investeringen te kunnen doen.
- het (op termijn) kunnen ontwikkelen van andere zorgpaden, zowel binnen de organisatie als in breder ketenverband. Hoewel met de concentratie niet wordt beoogd om veranderingen in de bestaande zorg(organisatie) aan te brengen, zien Partijen dat het belang van wijkverpleging groot is en in de toekomst – vanuit de gedachte dat in de toekomst steeds meer zorg in de thuissituatie zal (moeten) plaatsvinden – naar verwachting alleen maar groter wordt. [...]

[...] Daarbij geldt wederom dat het zorgaanbod voor bestaande cliënten als gevolg van de fusie blijft behouden en vanuit die situatie wordt gekeken hoe naar de toekomst toe ander/aanvullend aanbod kan worden gerealiseerd. De organisatie van de bestaande zorgverlening en het bestaande aanbod van zorg verandert als gevolg van de fusie zelf dus niet.

- 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.

Zoals besproken onder II.3a, sluit het productportfolio van Partijen goed op elkaar aan. In het verlengde daarvan kennen de zorgprocessen binnen de organisaties veel overeenkomsten. Als gevolg van de voorgenomen concentratie zullen deze zorgprocessen voor de cliënt ook niet veranderen.

Tegelijkertijd bestaan er logischerwijs ook verschillen, met name op locatieniveau. Partijen hechten er als gezegd veel waarde aan dat de couleur locale van de afzonderlijke locaties behouden blijft – zoals dat nu binnen de drie afzonderlijke organisaties ook al het geval is – en dat bestaande zorg doorgang kan vinden zoals cliënten dat kennen, met inachtneming van de maatschappelijke ontwikkelingen. Dit blijft ook het uitgangspunt na de voorgenomen concentratie. Eventuele integratie van processen zal ook in dit licht plaatsvinden en naar verwachting geen tot weinig gevolgen hebben voor de zorgverlening aan de client.

Uitgangspunt is als gezegd dat de fusie geen gevolgen zal hebben voor de zorgverlening door Partijen. Dit neemt niet weg dat Partijen vanuit de gefuseerde situatie zullen onderzoeken of in gezamenlijkheid toekomstbestendig zorg- en medisch beleid en bijbehorende procedures en werkinstructies kan worden ontwikkeld met het oog op de reeds voorliggende brede maatschappelijke opgaven. Dit betreft een proces dat ook zonder de voorgenomen concentratie voor elk van Partijen zou gelden. In dit proces zal mogelijk ook een zekere integratie van bestaande procedures en werkinstructies plaatsvinden. Op basis van de gesprekken en gedane onderzoeken, blijken er geen significante verschillen te bestaan in de bestaande processen bij Partijen. Waar er op detail verschillen tussen Partijen bestaan, zullen Partijen elkaars *best practices* overnemen. Daarbij is het doel om van elkaars sterke kanten te leren en processen enkel aan te passen indien de zorgverlening hierbij gebaat is.

Daarbij geldt ook hier dat de komende jaren een transformatie zal moeten worden gemaakt naar nieuwe woon- en zorgconcepten die aansluiten bij de behoeften van de toekomstige cliënten, in lijn met hetgeen is beschreven onder II.3a.

- 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).

Zie antwoorden onder II.3a. en II.3b. Er worden geen wijzigingen voorzien in het aantal locaties waar zorg wordt verleend. Ook zal geen herverdeling van de zorg plaatsvinden als gevolg van de voorgenomen concentratie.

- 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?

Zie antwoorden onder II.3a. en II.3b. Er worden als gevolg van de voorgenomen concentratie geen wijzigingen in de schaalgrootte van de zorgverlening op de locaties voorzien.

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

Zie antwoorden onder II.3a en II.3b. Er worden als gevolg van de voorgenomen concentratie geen andere wijzigingen voorzien.

- 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.

Geen van Partijen heeft op dit moment één alomvattende cultuur. Naar de aard van de organisaties, verschilt de cultuur in bepaalde mate per locatie. Deze couleur locale vormt in de visie van Partijen ook een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle organisatie en dient binnen de fusieorganisatie behouden te blijven.

Tegelijkertijd zien Partijen het belang van een gedeelde basis. In dit verband volgt uit gesprekken met de gremia van Partijen en de kennis die bestuurders hebben van de eigen organisaties dat er op dit moment al veel overeenkomsten bestaan als het gaat om de cultuur van Partijen. Partijen hebben onderstaande cultuuromschrijving voor de fusieorganisatie vastgesteld, waarvan iedere Partij meent dat deze op dit moment al herkenbaar en voelbaar is in de eigen organisatie.

Cliënten, stakeholders en collega's kennen ons als klantgericht, warm en benaderbaar. Onze gastvrijheid speelt hierbij een belangrijke rol. We maken voor cliënten graag verschil met creatieve oplossingen en goede samenwerking. Dit doen we zowel in onze organisatie als met samenwerkingspartners om ons heen. Het leveren van goede zorg is steeds meer afhankelijk van succesvolle samenwerkingsverbanden. De stakeholders kennen ons dan ook als een betrouwbare en actieve partner.

Medewerkers en vrijwilligers kunnen rekenen op een goede sfeer. We streven naar een plek waar iedereen zich vrij voelt om op zichzelf en elkaar te reflecteren, om na te denken over mogelijke verbeteringen en zich eigenaar te voelen van datgene wat de klant kan helpen om een zo fijn mogelijk leven te leiden. Daarbij kunnen medewerkers en vrijwilligers ook op elkaar rekenen: ze staan voor elkaar klaar, net als leidinggevendenden die oog en oor hebben voor het welzijn van de collega's. De korte lijnen maakt het aantrekkelijk om in de nieuwe organisatie te werken.

De medewerkers zijn trots op hun werk en dat maakt ons trots op hen. Bij tegenslagen zoeken we gezamenlijk naar mogelijkheden en zetten er met elkaar de schouders onder. Het goede imago en netwerk van de drie organisaties is een belangrijke pijler voor de nieuwe organisatie. Cliënten en stakeholders mogen van ons verwachten dat we meebewegen in een steeds veranderende omgeving. Zij kunnen bouwen op een solide basis met integrale aansturing.

Tegelijkertijd zijn er ook ambities ten aanzien van de cultuur. Zo zien Partijen een opgave voor zichzelf en medewerkers om elkaar uit te dagen en te faciliteren in het vinden van creatieve oplossingen om tot de juiste ondersteuning van cliënten te komen.

Als gezegd bestaan er logischerwijs verschillen, tussen afdelingen, teams en zelfs daarbinnen. Dit is ook nu al het geval, naar de aard van de drie organisaties. Deze cultuurverschillen zijn deels locatiegebonden en uitgangspunt is om deze lokale context ook na de voorgenomen concentratie te behouden. Op basis van de gesprekken met en binnen de drie organisaties zijn er geen verschillen geïdentificeerd die van dien aard zijn dat zij een integratierisico zouden kunnen vormen. Voor zover er in dit verband op enig moment

toch vragen mochten rijzen bij cliënten en/of personeel, dan kunnen zij daarvoor in ieder geval terecht bij de betrokken teamleiders.

Hoewel er als gezegd geen cultuurverschillen zijn geïdentificeerd die integratierisico's met zich mee zullen brengen, achten Partijen het van belang om in algemene zin aandacht te hebben voor eventuele cultuurverschillen. Cultuur is naar haar aard organisch en kan over tijd veranderen. Daarbij kunnen in de loop der tijd – al dan niet in het verlengde van de voorgenomen concentratie – eventuele cultuurverschillen zichtbaar worden. In dat kader zal binnen het Integratie en innovatieprogramma ook aandacht worden besteed aan eventuele cultuurverschillen. Daarbij kunnen cliënten en medewerkers ten slotte met vragen en opmerkingen in dit verband als gezegd terecht bij de betrokken teamleider.

Verder zullen eventuele cultuurverschillen als gezegd met name bestaan op lokaal niveau tussen de verschillende locaties. Partijen zetten actief in op behoud van deze couleur locale. In dat licht is ook relevant dat in dit verband de waarborg in de statuten is opgenomen dat de fusiestichting – kortgezegd – alle voorkomende levensbeschouwingen zal respecteren en in dat verband zal ook – zoals overigens ook volgt uit de brief van 21 november 2023 aan de bisschop van Rotterdam (**Bijlage 43**) en de brief aan de Identiteitscommissie De Lichtkring (**Bijlage 40**) – om in de gefuseerde situatie te komen tot een (organisatiebrede) identiteitscommissie, als gesprekspartner en adviseur van het bestuur over de bijzondere grondslagen van locaties, de verschillende levensbeschouwingen van cliënten én medewerkers, en het beleid daaromtrent. Daarmee wordt expliciet beoogd aandacht te hebben voor cultuur en ruimte te houden voor de diversiteit aan levensbeschouwingen en opvattingen.

In het fusietraject wordt betrokkenheid van medewerkers gecreëerd op aspecten die de cultuur van de fusieorganisatie aangaan. Zo zijn bijvoorbeeld in het naamgevingstraject meerdere 'shoutbox' sessies georganiseerd met groepen medewerkers, waaruit uiteindelijk de naam Salios is voortgekomen. In een online presentatie hebben de drie organisaties zich aan elkaar voorgesteld en in het eerste kwartaal van 2024 wordt aan afdelingen/teams de gelegenheid geboden om zich op eenzelfde manier aan elkaar te presenteren. Ook zal er in het eerste kwartaal van 2024 een bijeenkomst plaatsvinden met het MT met als onderwerp cultuur. Op basis hiervan zal nader worden geïnventariseerd of op bepaalde aspecten nadere plannen nodig zijn. Als gezegd bieden de gedane onderzoeken en eerdere kennismakingen en bestaande samenwerkingen tussen de organisaties, vertrouwen dat er geen sprake is van cultuurverschillen die mogelijke risico's met zich meebrengen voor de fusieorganisatie. Dit neemt niet weg dat er aandacht is voor cultuur – zowel waar het gaat om overeenkomsten, verschillen als kansen – en hierover op verschillende momenten in verschillende lagen binnen de organisatie aandacht aan wordt besteed en waar nodig of mogelijk nadere plannen worden uitgewerkt.

Ten slotte vinden Partijen het van belang om aandacht te hebben voor de culturele en emotionele aspecten van de fusie zelf. In dat kader gaat een werkgroep (over de organisaties heen) onder gespecialiseerde begeleiding aan de slag om met input vanuit de drie organisaties een evenement te organiseren dat specifiek is gericht op cultuur en de overgang naar een gezamenlijke organisatie.

- 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.

Als gezegd worden er als gevolg van de voorgenomen concentratie geen wezenlijke wijzigingen voorzien in de zorgverlening aan de cliënt en de zorgprocessen van betrokken organisaties.

Wel zien Partijen zich gesteld voor een gezamenlijke opgave om de ouderenzorg toekomstbestendig te organiseren. Deze bestaande afzonderlijke opgaven komen samen in de fusieorganisatie. In dit licht is in het werkdocument Harmonisatie en integratieplan (**Bijlage 18**) ook het zorg en behandelproces opgenomen als product. Het doel daarvan is tweeledig. Enerzijds wordt beoogd om medewerkers duidelijkheid te geven dat als gevolg van de voorgenomen concentratie geen wijzigingen in de zorg zullen

plaatsvinden en anderzijds wordt beoogd om al in een vroeg stadium gezamenlijk te onderzoeken – en een marsroute uit te zetten – hoe de voornoemde brede gezamenlijke opgaven binnen de fusieorganisatie vorm kunnen krijgen en medewerkers daar uitdrukkelijk bij te betrekken.

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.

Om te komen tot een goede afweging van de mogelijke risico's in verschillende fases van het fusieproces, hebben Partijen verschillende due diligence onderzoeken laten uitvoeren, zoals beschreven in hoofdstuk 11 van het beslisdocument (**Bijlage 7**). Uit deze onderzoeken zijn geen bevindingen naar voren gekomen die een risico vormen voor de voorgenomen concentratie.

Ook hebben Partijen bij hun managementteams vanuit de diverse vakgebieden input opgehaald. Een overzicht van de daarbij geïdentificeerde risico's is opgenomen in bijlage 6 bij het Beslisdocument. De belangrijkste risico's en mitigerende maatregelen met het oog op het samengaan gaan Partijen zijn hieronder weergegeven.

Cliënten

Met de voorgenomen concentratie wordt beoogd om de continuïteit van zorg in de toekomst te borgen. Op dit moment zijn er geen signalen dat cliënten of hun familie zorgen hebben over de voorgenomen fusie. De angst voor het verlies van couleur lokale van de afzonderlijke locaties zou een risico kunnen zijn. De bestaande zorg zal gewoon doorgang vinden zoals cliënten dat kennen waarbij ook het karakter van de locaties behouden blijft. Daarbij beogen Partijen in de toekomst nieuwe woon- en zorgconcepten te ontwikkelen, die aansluiten bij de behoeften van de toekomstige cliënten.

Beheersmaatregelen worden gezien in een passende visie op zorg en besturingsfilosofie en zorgvuldige communicatie en aandacht voor cliënten en hun naasten, waarbij de impact van (ervaren) verandering op de huidige cliënten en hun naasten niet onderschat wordt. In dit licht hebben Partijen de volgende gezamenlijke missie en visie geformuleerd voor na de voorgenomen concentratie, die ook is opgenomen in hoofdstuk 7 van bijgevoegd beslisdocument (**Bijlage 7**):

Onze Missie (waartoe zijn wij op aarde)

Wij zijn er voor ouderen, revalidanten en mensen met een chronische aandoening. Wij bieden zorg en ondersteuning in de regio Dordrecht en Zwijndrecht die aansluit bij de wensen en behoeften van individuele cliënten en die goed is voor de cliënt, de organisatie en de maatschappij. Wij staan voor een breed scala aan mogelijkheden voor passende ondersteuning, zowel bij preventie en zo lang mogelijk thuis blijven wonen, als bij intensievere en meer specialistische vormen van zorgverlening. Wij investeren in onze medewerkers en vrijwilligers en stimuleren hen om hun creativiteit, professionaliteit en kennis ten volle te ontwikkelen en benutten. Wij zijn een betrouwbare, innovatieve en sterke samenwerkingspartner.

Onze Visie (hoe kijken wij naar zorg en ondersteuning)

De komende jaren neemt het aantal ouderen in de regio Drechtsteden fors toe. Wij staan met elkaar voor de uitdaging om met steeds minder medewerkers, professionele ondersteuning te bieden aan steeds meer mensen én aan complexere zorgvragen. Wij onderkennen daarbij dat ons werkgebied steeds meer grootstedelijke uitdagingen met zich meebrengt, zoals armoede, gebrek aan sociale cohesie en gezondheidsverschillen. Ons uitgangspunt is dat de cliënt de regie houdt over het eigen leven en dat de cliënt daarin eigen keuzes maakt en verantwoordelijkheid draagt daar waar dat kan; de behoeften en

gewoonten van de cliënt vormen het vertrekpunt voor ons handelen. Onze aandacht en energie is er daarom op gericht om allereerst samen te onderzoeken wat de cliënt zelf nog kan of kan leren. Als dit niet (meer) kan zullen we nagaan of technologische mogelijkheden ingezet kunnen worden om de cliënt te ondersteunen. Als dit niet (meer) kan of niet toereikend is, zullen wij samen met de cliënt en diens netwerk afstemmen welke informele dan wel professionele zorg en ondersteuning nodig is en in welke mate wij dat in samenwerking met het netwerk van de cliënt kunnen vormgeven. In het veranderende samenspel van professional, vrijwilligers en naasten zetten we zo samen stappen vooruit.

Medewerkers

De fusie brengt logischerwijs ook een mate van onzekerheid bij medewerkers met zich mee over wat de nieuwe organisatie voor hen gaat betekenen en daarmee het risico van onbedoelde en ongewenste uitstroom van medewerkers. Dit risico kan versterkt worden door de onlangs aangekondigde besparingen/bezuinigingen en het afsluiten van de nieuwe CAO. Dit heeft weliswaar geen relatie met de voorgenomen concentratie, maar kan door medewerkers wel als zodanig worden gezien.

Behoud van beschikbare kwaliteiten is cruciaal voor de fusieorganisatie en met de huidige arbeidsmarkt is het voor Partijen belangrijk om alle medewerkers aan zich te binden. Het adagium is dan ook dat alle medewerkers nodig zijn en voor iedereen een plek is in de nieuwe organisatie. Voor veel medewerkers is de beweging die in elk van de drie organisaties wordt gemaakt een logische en inspirerende en biedt dit ook kansen voor medewerkers en organisatie. Hier een collectieve beweging van te maken en daarmee meer mogelijkheden voor cliënten en medewerkers te creëren, ligt in het verlengde. Dat neemt niet weg dat aandacht moet worden besteed aan (het voorkomen van) onrust en onzekerheden, door middel van zorgvuldige en tijdige communicatie breed in de drie organisaties.

Organisatie

De drie organisaties kenmerken zich door grote opgaven, veel ontwikkelingen en beperkte mogelijkheden. Een risico is dat de fusie te veel aandacht vraagt van mensen en middelen, ten koste van het continueren van de lopende zaken en ontwikkelingen (interne gerichtheid) en ontwikkelingen in de sector (externe gerichtheid). Partijen zijn zich bewust dat er aandacht is voor de driedeling waar ze mee te maken hebben: fusie, ontwikkelingen om hen heen en lopende zaken/continuïteit intern.

Dit vraagt een 'lean' voorbereiding en het mogelijk tijdig bijschakelen van externe expertise en/of capaciteit. Aan de andere kant vraagt het soms ook het maken van keuzes en een goede planning om de kosten (zowel kosten voor interne ontwikkelingen als fusiekosten) in de hand te houden. De bestuurders sturen op de fusiekosten aan de hand van de begroting en ontwikkelingen in het fusieproces. Daarnaast houden de bestuurders korte lijnen met elkaar om bij interne lopende zaken de juiste keuzes te maken.

Ook kiezen Partijen er bewust voor een stapsgewijze fusie, waarbij continuïteit van de bestaande processen centraal staat en focus en prioritering in het fusieproces wordt aangebracht. Zoals ook beschreven onder II.3a, ligt de focus initieel op hetgeen nodig is om te komen tot een fusie. Partijen willen voldoende tijd nemen om integratiemogelijkheden te onderzoeken en voldoende ruimte houden voor deze integratie. Hoe dat precies vorm krijgt, wordt in de komende periode nader onderzocht en uitgewerkt.

Stakeholders

Stakeholders hebben over het algemeen zeer positief gereageerd op de voorgenomen concentratie. In dat opzicht worden er geen risico's gezien ten aanzien van de voorgenomen concentratie. Alertheid moet er zijn en blijven om met voldoende aandacht en zorgvuldigheid te blijven samenwerken en communiceren. Risico is dat er ontevredenheid of ergernis kan ontstaan bij stakeholders door bijvoorbeeld niet tijdig of onjuist informeren en/of het niet nakomen van afspraken wegens te veel aandacht voor het fusieproces en

de integratie en harmonisatie van de processen. Hierdoor kan imagoschade ontstaan en een verstoring van de samenwerking.

Partijen anticiperen hierop door stakeholders een plek te geven in het communicatieplan en zullen alert zijn op tijdige signalering van knelpunten en niet behaalde afspraken. In het communicatieplan is naar type stakeholders een uitsplitsing gemaakt naar informatiebehoefte, zodat de verschillende doelgroepen passend geïnformeerd worden en tegelijkertijd ervoor wordt gewaakt deze doelgroepen niet onnodig te belasten met informatie die voor hen niet relevant is.

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?

Zoals omschreven in het antwoord op II.3.a kiezen Partijen er met het oog op het (kortetermijn)proces rondom de fusie bewust voor om de focus te leggen op het voorbereiden van hetgeen noodzakelijk is om tot de juridische fusie te komen, vanuit de drie bestaande organisaties, en niet tegelijkertijd een uitgebreide (operationele) integratie voor te bereiden. Daarmee wordt voorkomen dat het fusietraject te omvangrijk, lang en mogelijk onoverzichtelijk wordt en zo een te zware belasting gaat leggen op (de primaire processen van) de organisaties.

Vanuit voornoemde noodzakelijkheidsgedachte, achten Partijen het wel van belang dat er vanaf het moment van fusie een organisatiestructuur staat, waarmee goede aansturing van de fusieorganisatie wordt geborgd. De inrichting van deze structuur en de positie van de ondersteunende afdelingen daarin is inzichtelijk gemaakt onder II.2.

[...]

[...]

[...]

[...]

Vanuit deze situatie waarin de organisatiestructuur adequaat is ingericht, wordt – in lijn met het werkdocument Harmonisatie en integratieplan (**Bijlage 18**) – gewerkt aan het verder integreren en harmoniseren van de organisatie, zowel als het gaat om systemen als wat betreft beleid en procedures.

Systemen

De belangrijkste systemen zijn:

- het ICT-netwerk;
- het elektronische cliëntendossier;
- het personeelsinformatiesysteem;
- financiële systemen (zoals digitale facturen stroom, boekhoudsysteem en administratie- en

- facturatiepakket); en
 - het roosterprogramma.
- [...]

Beleid en procedures

Vanzelfsprekend zal het noodzakelijk en wenselijk zijn om de diverse procedures in de fusieorganisatie te harmoniseren. Dit geldt voor organisatiebreed beleid, zoals beleid op het gebied van governance, personeels- en opleidingsbeleid, kwaliteitsbeleid, financieel beleid, ICT-beleid, vastgoedbeleid, facilitair beleid en vrijwilligersbeleid. Deze onderwerpen komen gefaseerd aan bod in het eerste jaar na fusie, zoals zichtbaar in het werkdocument Harmonisatie en integratieplan. Belangrijk uitgangspunt is ook hier dat Partijen zoveel mogelijk gebruikmaken van de bestaande kennis en kunde in de organisaties en zo van elkaar leren.

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

[...]

Hierbij blijft de juiste balans tussen snelheid (voor optimale ondersteuning van het primair proces en de ondersteunende diensten) en zorgvuldigheid (integreren van systemen is vaak omvangrijk) leidend. Daarom kiezen Partijen heel bewust voor een zorgvuldig proces met een geleidelijke overgang. Zoals zichtbaar in het werkdocument Harmonisatie en integratieplan wordt gewerkt aan een plan van aanpak voor de wijze waarop wordt overgegaan tot integratie, inclusief planning en bijbehorende risico's. Daarbij speelt de impact van het gebruik van andere systemen en de benodigde scholing voor medewerkers in dat verband een belangrijke rol.

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

Zie antwoord onder II.4a. en b.

- 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.

Partijen hebben in het werkdocument Harmonisatie en integratieplan op hoofdlijnen per kwartaal het proces (voor het onderzoek naar mogelijkheden en maken van plannen van aanpak) om te komen tot integratie tot eind 2025 uitgewerkt (**Bijlage 18**). Dit betreft een levend werkdocument dat over tijd wordt geactualiseerd en waarop waar nodig kan worden bijgestuurd.

In het Harmonisatie en integratieplan is op productniveau een onderscheid gemaakt en zijn eigenaren (personen en/of werkgroepen) geïdentificeerd die verantwoordelijk zijn voor en zich bezighouden met de uitwerking van de verschillende onderwerpen. Dit betreft de volgende 'productgroepen':

- Financieel administratief
- Zorg en behandelproces
- ICT
- HR
- Facilitair, Vastgoed, Inkoop
- Kwaliteit en beleid

Vervolgens is binnen elke productgroep een fasering aangebracht, met het oog op de prioritering van verschillende onderwerpen. De producteigenaren onderhouden de communicatielijnen met het collegiaal

bestuur. Bij voortgangsvraagstukken, vragen en/of problemen in de voorbereiding en/of uitwerking van de verschillende onderwerpen, wordt dit geagendeerd voor het eerstvolgende bestuurlijk overleg.

[...]

[...]

Als gezegd bevat het werkdocument 'Harmonisatie en integratieplan' onderwerpen die reeds concreet kunnen en zullen worden uitgewerkt en onderwerpen – in het bijzonder wat betreft de productgroep 'zorg en behandelproces' – waar de focus juist ligt op het onderzoeken van mogelijkheden tot optimalisatie van zorgprocessen. Zoals onder II.3a. is opgemerkt worden met de fusie zelf geen wijzigingen in de zorg(verlening) beoogd. Partijen achten het echter van belang om ook gedurende het fusietraject te blijven onderzoeken waar – met inachtneming van de doorlopende bredere transformatieopgaven – mogelijkheden liggen om de zorg toekomstbestendig(er) in te richten.

- 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.

Partijen hebben de belangrijke risico's in dit verband onder II.3h. al grotendeels uiteengezet. Dit betreft in dit verband specifiek het risico dat de fusie te veel aandacht vraagt van mensen en middelen, ten koste van het continueren van de lopende zaken en ontwikkelingen. Partijen zijn zich hier bewust van en voeren hierover nadrukkelijk het gesprek met medewerkers en medezeggenschap, [...]

[...]

- 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.

[...]

Partijen hebben met het oog op de voorgenomen concentratie een zorgvuldig due diligence op onder meer de financiën laten uitvoeren. Hieruit komt een positief beeld naar voren. De verwachte financiële gevolgen zijn opgenomen in een financiële meerjarenprognose, die is opgenomen in het Beslisdocument (**Bijlage 7**, p. 31).

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

Zie in dit verband het antwoord op vraag II.1a. De belangrijkste synergievoordelen zijn inhoudelijk van aard en zien op het realiseren van een toekomstbestendige zorgorganisatie, voor cliënten en medewerkers.

Gedurende het traject in de diverse onderzoeken zijn er per organisatie ook specifieke sterke punten zichtbaar. Zo is Het Spectrum erg sterk op het gebied van productiesturing en heeft een goede marktpositie en kennis op het gebied van thuiszorg. Het Parkhuis heeft een sterke financiële positie en heeft haar vastgoed op orde in het kader van nieuwbouw en renovatie. Swinhove Groep loopt voor op het gebied van HR- en ICT-beleid. Deze punten zijn complementair aan elkaar en door het inbrengen van deze sterktes in de fusieorganisatie zullen er naar verwachting synergievoordelen worden behaald.

Daarnaast liggen er logischerwijs kansen als het gaat om de besparing op dubbele kosten voor ondersteunende systemen. Zo kan bijvoorbeeld het gecombineerde vastgoedportfolio leiden tot schaalvoordelen bij het beheer en onderhoud ervan. Dit kan resulteren in lagere operationele kosten,

bijvoorbeeld door gezamenlijke inkoop van materialen en diensten, gedeelde faciliteiten en gecentraliseerd onderhoud. Dergelijke voordelen zijn vanzelfsprekend ook te behalen op het gebied van HR, ICT en financiën.

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. (niet van toepassing)De financiële meerjarenprognose is opgenomen in het beslisdocument (**Bijlage 7**, p. 32). Een uitgebreider langjarige financiële meerjarenprognose voor de fusieorganisatie is opgenomen als **Bijlage 50**. Illustratief zijn ook de jaren 2021 en 2022 geconsolideerd opgenomen als ware er over die jaren al sprake van één organisatie.
- 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 cliënten van de partijen zijn vroegtijdig betrokken bij de voorgenomen concentratie via de (centrale) cliëntenraden. Het adviestraject is na de ondertekening van de intentieovereenkomst reeds op 21 maart 2023 gestart. De getekende intentieovereenkomst met het definitieve ambitiedocument zijn daarna toegezonden aan de cliëntenraden. Voorafgaand aan de ondertekening is reeds in overlegvergaderingen met de cliëntenraden gesproken over de voorgenomen concentratie en zijn de concept intentieovereenkomst en het concept ambitiedocument alvast ter informatie gedeeld.

Op 10 mei 2023 heeft een gezamenlijke bijeenkomst plaatsgevonden waar de cliëntenraden met elkaar hebben kennismaat, de bestuurders van Partijen zich hebben voorgesteld en een nadere toelichting is gegeven op het proces richting de voorgenomen concentratie en de rol van de medezeggenschap daarin. Ook zijn de onderwerpen en de wijze waarop advies zal worden gevraagd besproken.

Op 17 mei 2023 zijn de cliëntenraden nader schriftelijk geïnformeerd over de insteek van het fusieproces en de onderwerpen waarover in een later stadium formeel advies zou worden gevraagd. Dit met het doel om tijdig met hen het gesprek aan te gaan en eventuele input van de medezeggenschap alvast zo veel mogelijk mee te nemen in de nadere uitwerking van de fusieplannen.

Op 24 mei 2023 is een eerste concept van de statuten voor de fusiestichting gedeeld met de cliëntenraden.

Op 6 en 18 juli 2023 zijn de diverse due diligence rapporten ter kennisgeving gedeeld met de cliëntenraden.

Op 27 juli 2023 is een tussentijdse werkversie van het beslisdokument – de basis voor de adviesaanvraag – met de cliëntenraden gedeeld. Het beslisdokument vormt in essentie een uitwerking van het eerder met de medezeggenschap gedeelde ambitiedocument, waarin de fusieplannen nader worden uitgewerkt.

Daarnaast heeft in diverse overlegvergaderingen tussentijds het gesprek plaatsgevonden en zijn op ad hoc basis vragen van de cliëntenraden beantwoord, waarna op 14 september 2023 definitief advies is gevraagd van de drie individuele cliëntenraden van Partijen (zie **Bijlage 19**).

Op 29 september 2023 is nog een aanvulling op de adviesaanvraag gestuurd ten aanzien van de portefeuilverdeling en organisatiestructuur (**Bijlage 20**).

Op 1 november 2023 hebben alle drie de cliëntenraden positief advies uitgebracht (**Bijlage 21, 22 en 23**).

Het bestuur heeft kennisgenomen van de adviezen en daarin opgenomen opmerkingen en suggesties, heeft deze gezamenlijk besproken en op 10 november 2023 is door het bestuur van ieder van Partijen gemotiveerd gereageerd op de adviezen (**Bijlage 24, 25 en 26**).

- 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 (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 werknemers van Partijen zijn vroegtijdig betrokken bij de voorgenomen concentratie via de ondernemingsraden. Het adviestraject is na de ondertekening van de intentieovereenkomst reeds op 21 maart 2023 gestart, waarbij ook het definitieve ambitiedocument is gedeeld met de ondernemingsraden. Daaraan voorafgaand is reeds in overlegvergaderingen met de ondernemingsraden gesproken over de voorgenomen concentratie en zijn de concept intentieovereenkomst en het concept ambitiedocument alvast ter informatie gedeeld.

Op 18 april heeft een gezamenlijke bijeenkomst plaatsgevonden waar de ondernemingsraden met elkaar hebben kennism gemaakt, de bestuurders van Partijen zich hebben voorgesteld en een nadere toelichting is gegeven op het proces richting de voorgenomen concentratie en de rol van de medezeggenschap daarin. Ook zijn de onderwerpen en de wijze waarop advies zal worden gevraagd besproken.

Op 17 mei 2023 zijn de ondernemingsraden nader schriftelijk geïnformeerd over de insteek van het fusieproces en de onderwerpen waarover in een later stadium formeel advies zou worden gevraagd. Dit met het doel om tijdig met het gesprek aan te gaan en eventuele input van de medezeggenschap alvast zo veel mogelijk mee te nemen in de nadere uitwerking van de fusieplannen.

Op 24 mei 2023 is een eerste concept van de statuten voor de fusiestichting gedeeld met de ondernemingsraden.

Op 6 en 18 juli zijn de diverse due diligence rapporten ter kennisgeving gedeeld met de ondernemingsraden.

Op 27 juli 2023 is een tussentijdse werkversie van het beslisdokument – de basis voor de adviesaanvraag – met de ondernemingsraden gedeeld. Het beslisdokument vormt in essentie een uitwerking van het eerder met de medezeggenschap gedeelde ambitiedocument, waarin de fusieplannen nader worden uitgewerkt.

Daarnaast heeft in diverse overlegvergaderingen tussentijds het gesprek plaatsgevonden en zijn op ad hoc basis vragen van de ondernemingsraden beantwoord, waarna op 14 september 2023 definitief advies is gevraagd van de drie individuele ondernemingsraden van Partijen (**Bijlage 27**).

Op 29 september 2023 is nog een aanvulling op de adviesaanvraag gestuurd ten aanzien van de portefeuillevordering en organisatiestructuur (**Bijlage 20**).

Op 1 november 2023 hebben alle drie de ondernemingsraden positief advies uitgebracht (**Bijlage 28, 29 en 30**). De ondernemingsraad van Het Spectrum heeft daarbij mondeling toegelicht dat haar advies moet worden gezien als een positief advies. Volledigheidshalve is dat nog per e-mail bevestigd (**Bijlage 44**).

Het bestuur heeft kennisgenomen van de adviezen en daarin opgenomen opmerkingen en suggesties, heeft deze gezamenlijk besproken en op 10 november 2023 is door het bestuur van ieder van Partijen gemotiveerd gereageerd op de adviezen (**Bijlage 31, 32 en 33**).

- 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.

Voor de voorgenomen concentratie is goedkeuring vereist van de volgende stakeholders:

- De bisschop van Rotterdam.
[...]
- De identiteitscommissie De Lichtkring van Swinhove Groep in verband met de statutenwijziging die plaatsvindt in het kader van de fusie.
[...]
- Het waarborgfonds van de zorgsector, tevens namens de minister van VWS.
Wfz staat positief tegenover de fusie en heeft reeds inhoudelijke goedkeuring verleend (**Bijlage 5**).
- De rechtbank op grond van 2:317 lid 5 BW, omdat de statuten van het Spectrum niet wijzigbare bepalingen bevatten, zoals beschreven in onderdeel I.4c.
[...]

Overige relevante stakeholders

Belangrijke andere stakeholders zijn kort voor of na ondertekening van de intentieovereenkomst door Partijen geïnformeerd over het voornemen om te komen tot een fusie. Dit betreft onder andere zorgkantoor/-verzekeraar VGZ en de andere twee grootste betrokken zorgverzekeraars, CZ en Zilveren Kruis, de Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden (gemeentelijk samenwerkingsverband), de betrokken banken en Wfz.

In de daaropvolgende periode hebben constructieve gesprekken plaatsgevonden met VGZ, Zilveren Kruis en CZ. Zilveren Kruis heeft per brief van 28 juni 2023 reeds positief gereageerd en onderschrijft de fusie (**Bijlage 34**). CZ heeft eveneens positief gereageerd (**Bijlage 35**). VGZ is ook verzocht om een schriftelijke reactie, naar aanleiding van de positieve gesprekken (**Bijlage 36**). Partijen hebben op 1 december 2023 nog geen schriftelijke reactie van VGZ ontvangen. Gelet op de voorgaande afstemmingen en constructieve gesprekken, waarin geen bezwaren tegen de fusie zijn geuit, wordt een positieve definitieve reactie verwacht. Deze schriftelijke reactie is op 11 december 2023 ontvangen (**Bijlage 53**)

Het gemeentelijk samenwerkingsverband Drechtsteden staat positief tegenover de fusie en heeft ook formeel bevestigd geen beroep te zullen doen op *change of control* bepalingen (**Bijlage 37**).

Voorts zijn ook alle overige betrokken zorgverzekeraars, banken, verhuurders, vriendenstichtingen, vakbonden, ketenpartners in de regio en materiële contractspartijen geïnformeerd over de fusie. De goedkeuring van deze stakeholders is voor de voorgenomen concentratie niet vereist. Wel heeft een aantal van hen bij wijziging van zeggenschap het recht om bepaalde lopende contracten te beëindigen.

Een aantal van deze stakeholders heeft ook expliciet positief gereageerd op de fusie. Zo hebben de ziekenhuizen en huisartsen in de regio en de vriendenstichtingen de plannen positief onderschreven. De vakbonden zijn conform de SER-fusiegedragsregels geïnformeerd (**Bijlage 38**) en er heeft reeds een constructief overleg plaatsgevonden, waarbij geen bezwaren ten aanzien van de fusie zijn geuit. Met de vakbonden is een vervolgspraak gemaakt in januari om een aantal laatste vragen te bespreken.

Gelet op de vroegtijdige betrokkenheid van de (belangrijkste) stakeholders, het feit dat Partijen financieel gezond zijn en het gegeven dat het zorgaanbod van Partijen als gevolg van de voorgenomen concentratie niet zal wijzigen, is er geen reden om van de overige stakeholders nog bezwaren te verwachten.

Reeds op 21 maart 2023 is een groot aantal relevante stakeholders door Partijen geïnformeerd over de voorgenomen concentratie door middel van de als **Bijlage 45** aangehechte brief. Deze brief is verstuurd aan zorgverzekeraars, -kantoren, gemeenten, banken, accountants, toezichthouders (inspectie, NZa en zorginstituut), ketenpartners als het ziekenhuis, huisartsen, welzijnsorganisaties en collega VVT-partners en de aan Partijen gelieerde vrienden- en steunstichtingen. Daarop hebben Partijen geen negatieve reacties ontvangen, waarmee het zeer onwaarschijnlijk is dat er op dit moment – ook nadat nog vervolcontacten hebben plaatsgevonden - alsnog partijen zouden zijn die bezwaren tegen de fusie

kenbaar zouden maken. Integendeel, er zijn juist veel positieve reacties ontvangen, zoals hiervoor ook uiteengezet.

Materiële leveranciers zijn per brief geïnformeerd over de fusie (als voorbeeld **Bijlage 46**). In de praktijk is niet ongebruikelijk dat partijen deze berichtgeving ter kennisgeving aannemen. Er is in ieder geval geen enkel bericht ontvangen waaruit zou blijken dat een contractuele partij een beroep zou willen doen op een eventuele *change of control* bepaling, die sommige leveranciers hanteren in hun algemene voorwaarden.

Alle zorgverzekeraars en zorgkantoren hebben (standaard) *change of control* bepalingen in hun contracten. Indien zij daar gebruik van zouden maken kunnen zij overigens vermoedelijk niet meer voldoen aan hun zorgplicht en zouden partijen geen verzekerde zorg meer kunnen verlenen. Dat zal dus niet gebeuren. Integendeel, de zorgverzekeraars onderschrijven de fusie juist in positieve zin, zoals ook blijkt uit hetgeen hierboven reeds is beschreven. Daarnaast hebben de banken (standaard) *change of control* bepalingen in hun contracten. Zoals hiervoor reeds uiteengezet staan de banken positief tegenover de fusie en zullen zij hierop dus geen beroep doen.

Er zijn dus geen risico's gesignaleerd dat partijen een beroep doen op eventuele *change of control* bepalingen. Dit zal dus geen negatieve gevolgen hebben voor de voorgenomen concentratie.

Ten slotte heeft over de afgelopen periode en met het oog op een zorgvuldige voorbereiding van de voorgenomen concentratie afstemming met de Belastingdienst en Vektis plaatsgevonden.

De afstemming met de Belastingdienst is geen vereiste, noch is goedkeuring vereist, maar zekerheidshalve is de (gebruikelijke) bevestiging verzocht aan de Belastingdienst op de eigen fiscale standpunten ten aanzien van de fusie. Bij brieven van 21 en 23 november jl. (**Bijlage 47 en 48**) heeft de Belastingdienst vrijstelling van de overdrachts- en vennootschapsbelasting reeds bevestigd.

De afstemming met Vektis betrof het tijdelijk behoud van de AGB-codes van de in het kader van de juridische fusie verdwijnende stichtingen. Ook van Vektis is geen goedkeuring vereist, maar partijen vinden het operationeel belangrijk dat zij tijdelijk gebruik kunnen blijven maken van alle huidige AGB-codes. Vektis heeft op 7 augustus 2023 reeds bevestigd dat de AGB-codes conform verzoek behouden blijven tot en met 31 december 2024. (**Bijlage 49**).

- 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.

Zie het antwoord onder II.8c.

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 aanneming 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.

De Wlz-zorg en de sociale context waarin deze wordt geleverd zal als gevolg van de voorgenomen concentratie niet veranderen. Partijen bieden elk zorg op verschillende locaties en deze locaties blijven in de fusiesituatie bestaan. De algemene identiteit van Partijen sluit in de praktijk al goed op elkaar aan. De drie organisaties kennen een algemene open cultuur, waarin ruimte is voor cliënten met uiteenlopende overtuigingen.

Er bestaan – ook op dit moment binnen elk van de organisaties van Partijen – op locatieniveau verschillen in sociale context. Voor sommige locaties is dit ook statutair vastgelegd en deze statutaire vastlegging zal ook na de voorgenomen concentratie behouden blijven.

Een belangrijk uitgangspunt voor de zorgverlening door Partijen is en blijft dat ouderen zoveel mogelijk hun leven kunnen blijven leiden zoals zij dat zelf willen. Zoals hiervoor reeds toegelicht, beogen Partijen de couleur locale – en daarmee de sociale context waarin de zorg wordt geleverd – ook na de voorgenomen concentratie te behouden. Daarbij zal de bestaande zorg gewoon doorgang vinden zoals cliënten dat kennen, met behoud van het karakter van de locaties.

Zoals ook opgenomen onder II.3f. en II.8 en uiteengezet in de brief aan de bisschop van Rotterdam van 21 november 2023 (**Bijlage 43**), bevat artikel 2 lid 5 van de (concept)statuten van de fusieorganisatie expliciete waarborgen gericht op het respecteren van alle voorkomende levensbeschouwingen en opvattingen. Daarbij is in artikel 2 lid 6 van de (concept)statuten van de fusieorganisatie voor een viertal locaties – waaronder de in dit verband relevante locatie De Sterrenlanden – de bijzondere (rooms-katholieke) grondslag statutair opgenomen (**Bijlage 4**). Ten slotte en bovendien hebben Partijen als gezegd de intentie om te komen tot een (organisatiebrede) identiteitscommissie, als gesprekspartner en adviseur van het bestuur over de bijzondere grondslagen van locaties, de verschillende levensbeschouwingen van cliënten en medewerkers, en het beleid daaromtrent.

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?

Partijen hebben alle relevante informatie hiervoor opgenomen in het meldingsformulier.

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)

Bijlagen:

1. Volmacht het Parkhuis (Van Doorne)
2. Volmacht Het Spectrum (Van Doorne)
3. Volmacht Swinhove Groep (Van Doorne)
- 4.# Concept statuten fusiestichting
5. Intentieovereenkomst d.d. 21 maart 2023
6. Ambitiedocument
7. Beslisdocument
8. Positieve reactie Identiteitscommissie De Lichtkring
9. Goedkeuring Wfz
10. Positieve reactie bisschop van Rotterdam
11. Akkoord RvT het Parkhuis
12. Akkoord RvT Het Spectrum
13. Akkoord RvT Swinhove Groep
14. Concept voorstel tot fusie
15. Jaarrekening 2022 het Parkhuis
16. Jaarrekening 2022 Het Spectrum
17. Jaarrekening 2022 Swinhove Groep
18. Werkdocument Harmonisatie en Integratieplan
19. Definitieve adviesaanvraag CR
20. Aanvulling adviesaanvraag medezeggenschap (inrichting en bestuurlijke portefeuilleverdeling fusieorganisatie)

21. Positief advies CR het Parkhuis
22. Positief advies CR Het Spectrum
23. Positief advies CR Swinhove Groep
24. Reactie op positief advies CR het Parkhuis
25. Reactie op positief advies CR Het Spectrum
26. Reactie op positief advies CR Swinhove Groep
27. Definitieve adviesaanvraag OR
28. Positief advies OR het Parkhuis
29. Positief advies OR Het Spectrum
30. Positief advies OR Swinhove Groep
31. Reactie op positief advies OR het Parkhuis
32. Reactie op positief advies OR Het Spectrum
33. Reactie op positief advies OR Swinhove Groep
34. Positieve reactie Zilveren Kruis
35. Positieve reactie CZ
36. Verzoek schriftelijke reactie VGZ
37. Positieve reactie gemeentelijk samenwerkingsverband Drechtsteden
38. Melding SER en kennisgeving vakbonden
39. Ondertekend voorstel tot fusie
40. Verzoek formele goedkeuring Identiteitscommissie De Lichtkring
41. Positieve reactie Rabobank
42. Positieve reactie ABN AMRO
43. Verzoek formele goedkeuring bisschop van Rotterdam
44. Bevestiging positief advies OR Het Spectrum
45. Brief aan stakeholders ter informatie over beoogde fusie
46. Brief leveranciers ter informatie over de fusie

47. Bevestiging Belastingdienst vrijstelling overdrachtsbelasting
48. Bevestiging Belastingdienst vrijstelling vennootschapsbelasting
49. Bevestiging Vektis behoud gebruik AGB-codes
50. Geconsolideerde financiële meerjarenprognose fusieorganisatie
51. Bewijs van deponering
52. Formele goedkeuring Identiteitscommissie De Lichtkring
53. Positieve reactie VGZ
54. Goedkeuring bisschop van Rotterdam
55. Verzoekschrift Rechtbank Rotterdam