

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.

MELDINGSFORMULIER CONCENTRATIE

ingevolge artikel 49a Wet marktordening gezondheidszorg

tussen

Stichting De Zorgmensen

en

Stichting De Goede Zorg

d.d. 23 mei 2018

*Inclusief aanvulling naar aanleiding verzoek NZa op pre-notificatie (281376) (met **geel** gearceerd), aanvullende vragen 1 (281376/426522) (met **blauw** gearceerd) en aanvullende vragen 2 (281376/434249) (met **paars** gearceerd)*

Hierbij verklaart mr. R.G.J. Gehring, advocaat te Den Haag, namens de vertegenwoordigers van de in dit document genoemde betrokken organisaties dat dit document naar waarheid is ingevuld:

Getekend op 23 mei 2018:

INHOUDSOPGAVE

1.	Bij de Concentratie betrokken organisaties.....	7
2.	Effectrapportage	14
3.	Cruciale zorg	45
4.	Overige informatie en bijlagen	47

VERTROUWELIJKHEID

Dit aanmeldingsformulier bevat bedrijfsvertrouwelijke gegevens. Deze melding en de daarin vervatte bedrijfsvertrouwelijke gegevens worden aan de Nederlandse Zorgautoriteit ter beschikking gesteld voor het doel van het onderzoek naar de voorgenomen concentratie zoals bedoeld in artikel 49c van de Wet marktordening gezondheidszorg.

De passages in de melding en de bijlagen die naar het oordeel van de betrokken ondernemingen bedrijfsvertrouwelijke informatie bevatten, zijn tussen vierkante haken opgenomen en/of **groen** gearceerd.

Antwoord op vraag 1:

Partijen voldoen hiermee aan het verzoek van de NZa om aan te geven welke passages vertrouwelijk zij als vertrouwelijk aanmerken.

Partijen verzoeken de NZa deze gegevens niet openbaar te maken zonder hun voorafgaande schriftelijke toestemming.

INLEIDING

1. Deze melding betreft de voorgenomen concentratie tussen Stichting De Zorgmensen (hierna: "**De Zorgmensen**") en Stichting De Goede Zorg (hierna: "**De Goede Zorg**") (hierna gezamenlijk: "**Partijen**"). Het voornemen is om een juridische fusie aan te gaan, waarbij De Zorgmensen en De Goede Zorg ophouden te bestaan en opgaan in een nieuwe stichting die bij de juridische fusie wordt opgericht. Deze – bij de juridische fusie – op te richten stichting zal de huidige activiteiten van Partijen voortzetten. Deze juridische fusie tussen Partijen wordt hierna genoemd: de (voorgenomen) "**Concentratie**".
2. Partijen zijn elk zorgaanbieder in de zin van de Wet marktordening gezondheidszorg ("**Wmg**") die elk met meer dan vijftig personen zorg doen verlenen. Daarom wordt de Concentratie, conform artikel 49a Wmg, gemeld bij de Nederlandse Zorgautoriteit ("**NZa**"). Omdat de omzeldrempels niet worden gehaald, zullen Partijen de Concentratie niet bij de Autoriteit Consument en Markt ("**ACM**") melden.
3. De Zorgmensen biedt een breed palet aan ouderenzorg aan. Zij levert zorg krachtens de Wet langdurige zorg ("**Wlz**"), de Zorgverzekeringswet ("**Zvw**") en de Wet maatschappelijke ondersteuning ("**Wmo**"). De primaire activiteiten van De Zorgmensen bestaan enerzijds uit het leveren van zorg aan huis (verzorging en verpleging) en anderzijds uit intramurale psychogeriatrische en somatische verzorging, verpleging en behandeling. De Zorgmensen is ook actief op het gebied van ondersteunende en activerende begeleiding, het organiseren van dagactiviteiten en het geven van advies en voorlichting.
4. De Goede Zorg is eveneens actief in de ouderenzorg. Zij levert zorg krachtens de Wlz, Zvw en de Wmo. De primaire activiteiten van De Goede Zorg bestaan uit het leveren van zorg aan huis (verzorging en verpleging) en (gespecialiseerde) verpleging en verzorging thuis en in specifieke woonzorgcentra (intramuraal). De Goede Zorg is ook actief op het gebied van ondersteunende en activerende begeleiding, dagbesteding en het aanbieden van maaltijdservices.
5. Partijen hebben op 22 december 2016 een samenwerkingsovereenkomst gesloten, waarin directe samenwerking op operationeel niveau, alsmede een onderzoek naar verdergaande samenwerking (waarbij een juridische fusie tot de mogelijkheden behoorde) werd overeengekomen. Partijen hebben de samenwerkingsovereenkomst en

de inschakeling van een extern adviseur voor het genoemde onderzoek ter advisering aan alle medezeggenschapsorganen voorgelegd, waarover ook door alle organen positief advies is uitgebracht.

6. Partijen hebben vervolgens in het voortraject diepgravend onderzoek laten doen naar de voor- en nadelen van de voorgenomen Concentratie, onder meer door het gemenomde kantoor [...]. Omdat Partijen al geruime tijd met elkaar samenwerken, achten zij een juridische fusie een logische en passende vervolgstap om de door Partijen geformuleerde doelstellingen te behalen. Uit het onderzoek van [...] volgt dat de strategische en organisatorische voordelen – waaronder ten aanzien van het primaire proces - alleen kunnen worden bereikt met een juridische fusie (zie hierna onder 36).
7. Het zorgaanbod van Partijen zal als gevolg van de Concentratie niet wijzigen, alsook zullen de huidige (zorg)locaties blijven bestaan. De voorgenomen Concentratie heeft bovendien geen risico's voor de cruciale zorg in de zin van artikel 49c Wmg, omdat er geen veranderingen in het aanbod plaatsvinden. Er is aldus geen reden om aan te nemen dat de bereikbaarheid, kwaliteit of betaalbaarheid van de zorg die door De Zorgmensen en/of De Goede Zorg wordt verleend door de Concentratie nadelig wordt beïnvloed.
8. De Zorgmensen en De Goede Zorg beschikken beide over een Cliëntenraad en een Ondernemingsraad. De Ondernemingsraad van zowel De Zorgmensen als De Goede Zorg hebben aangegeven positief te staan ten opzichte van de Concentratie. Datzelfde geldt voor de Cliëntenraad van De Zorgmensen.
9. De Cliëntenraad van De Goede Zorg heeft zich – om hem moverende redenen – een neutraal advies gegeven. Partijen betreuren dat de Cliëntenraad van De Goede Zorg een neutraal advies heeft gegeven. Dit neutrale advies is door Partijen meegewogen in de besluitvorming, maar heeft er evenwel niet toe geleid dat Partijen afzien van de voorgenomen Concentratie. Onder randnummer 95 e.v. lichten zij dat uitvoerig toe. Partijen betrachten de hoogst mogelijke transparantie richting de NZa, reden waarom Partijen reeds in de Inleiding van dit Meldingsdocument hiervoor aandacht vragen.

10. Hierna zullen Partijen uitvoerig toelichten dat:

- cliënten en personeel van Partijen op een zorgvuldige wijze zijn betrokken bij de voorbereiding van de Concentratie, waarbij zij in ieder geval tijdig en op begrijpelijke wijze op de hoogte zijn gebracht van de inhoud van de concentratieplannen en de manier waarop oordelen of aanbevelingen hierover kenbaar kunnen worden gemaakt;
- het oordeel en de aanbevelingen van cliënten en personeel van Partijen overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen in de besluitvorming tot concentratie;
- als gevolg van de Concentratie de continuïteit van bij algemene maatregel van bestuur aangewezen vormen van zorg als bedoeld in artikel 56a, eerste lid, van de Wmg niet in gevaar komt;
- de verwachte effecten van de voorgenomen Concentratie, aan de hand van de eisen, bedoeld in artikel 49b, tweede en derde lid Wmg, voldoende inzichtelijk zijn gemaakt.

11. Partijen verzoeken de NZa dan ook op de kortst mogelijke termijn te besluiten goedkeuring te verlenen aan de Concentratie.

Onderdeel I - Bij de Concentratie betrokken organisaties**1 Organisatie 1**

(statutaire) naam organisatie:	Stichting De Zorgmensen		
Nummer Kamer van Koophandel:	41038544		
Zorgaanbieder:	Ja, De Zorgmensen doet door [...] medewerkers ([...]) zorg verlenen.		
		aantal (circa)	fte (circa)
	Wlz	[...]	[...]
	Zvw	[...]	[...]
	Wmo	[...]	[...]

Contactpersoon	
De heer	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 1114, 7301 BJ Apeldoorn
Telefoonnummer	055 548 45 00

Voorzitter ondernemingsraad	
mevrouw	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter Cliëntenraad	
De heer	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

Activiteiten

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

12. De Zorgmensen is een aanbieder van ouderenzorg. De Zorgmensen levert zorg krachtens de Wlz, de Zvw, de Wmo.
13. De primaire activiteiten van De Zorgmensen bestaan enerzijds uit het leveren van zorg aan huis (verzorging en verpleging) en anderzijds uit intramurale psychogeriatrische en somatische verzorging, verpleging en behandeling.
14. De Zorgmensen is ook actief op het gebied van ondersteunende en activerende begeleiding, het organiseren van dagactiviteiten en het geven van advies en voorlichting. Daarnaast biedt De Zorgmensen een breed pallet aan diensten aan in het sociale domein.
15. Voor meer informatie over de dienstverlening wordt korthedshalve verwezen naar de Jaarverantwoording 2016 (**Bijlage 1**) en <http://zorgmensen.nl/>.

Regio's en locaties

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

16. Het werkgebied van De Zorgmensen omvat de gemeente Apeldoorn, in het bijzonder de wijken Apeldoorn Zuid, Zuidbroek en Kerschoten.
17. De Zorgmensen is gevestigd te (7333 NC) Apeldoorn aan de Arnhemseweg 279.
18. De Zorgmensen heeft drie woonzorgfaciliteiten die gericht zijn op het bieden van woonzorg en kleinschalig (beschermd) wonen:
 - Sainte Marie (woonzorgcentrum);¹
 - De Groene Hoven (kleinschalig wonen);
 - Het Kristal (kleinschalig wonen).

¹ Woonzorgcentrum Sainte Marie zal begin 2020 verhuizen naar een nieuwbouwlocatie in de nabijheid van het centrum van Apeldoorn, op het zogeheten "Julianaterrein".

19. Voor meer informatie over de locaties waar De Zorgmensen actief is wordt kortheids-halve verwezen naar <http://zorgmensen.nl/> en **Bijlage 1** (Jaarverantwoording 2016).

2 Organisatie 2

(statutaire) naam organisatie:	De Goede Zorg	
Nummer Kamer van Koophandel:	08079358	
Zorgaanbieder:	Ja, De Goede Zorg doet door [...] medewerkers ([...]) zorg verlenen.	
	aantal (circa)	fte (circa)
	Wlz	[...]
	Zvw	[...]
	Wmo	[...]

Contactpersoon	
De heer	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Loolaan 1, 7314 AA Apeldoorn
Telefoonnummer	055 576 50 50 / 0800-0604

Voorzitter ondernemingsraad	
Mevrouw	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter Cliëntenraad	
De heer	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	P/a Loolaan 1 7314 AA Apeldoorn

Telefoonnummer	[...]
----------------	-------

Activiteiten

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

20. De Goede Zorg is een aanbieder van ouderenzorg. De Goede Zorg levert zorg krachtens de Wlz, de Zvw, de Wmo.
21. De primaire activiteiten van De Goede Zorg bestaan enerzijds uit het leveren van zorg aan huis (verzorging en verpleging) en anderzijds uit intramurale psychogeriatrische en somatische verzorging, verpleging en behandeling.
22. De Goede Zorg is ook actief op het gebied van ondersteunende en activerende begeleiding, dagbesteding en het aanbieden van maaltijdservices.
23. Voor meer informatie over de dienstverlening wordt korthedshalve verwezen naar het http://www.degoedezorg.nl/2/over_de_goede_zorg.htm en het Jaarverslag 2016 (**Bijlage 2**).

Regio's en locaties

24. Het werkgebied van De Goede Zorg omvat de gemeente Apeldoorn.
25. De Goede Zorg is gevestigd te (7314 AA) Apeldoorn aan de Loolaan 1.
26. De Goede Zorg heeft drie woonzorgfaciliteiten die gericht zijn op het bieden van woonzorg en kleinschalig (beschermd) wonen:
 - De Matenhof (woonzorgcentrum);
 - De Avondzon (woonzorgcentrum);
 - De Veenkamp (woonzorgcentrum).²
27. Daarnaast heeft De Goede Zorg de beschikking over een aantal thuiszorg 'steunpunten'.

² Begin 2020 betreft DGZ een uitbreidingslocatie in het centrum op het zogeheten Veldhuisterrein voor kleinschalig wonen.

28. Voor meer informatie over de locaties waar De Goede Zorg actief is wordt kortheids-halve verwezen naar <http://www.degoedezorg.nl/> en **Bijlage 2** (Jaarverantwoording 2016).

3 Gegevens betreffende de Concentratie

Beschrijf het karakter van de Concentratie en vermeld de overeenkomsten en andere documenten waar de Concentratie op berust (voeg deze overeenkomsten en andere documenten bij).

- a. De voorgenomen Concentratie betreft een Concentratie in de zin van:
- artikel 27, eerste lid, onder a, van de Mededingingswet (fusie).
 - artikel 27, eerste lid, onder b, van de Mededingingswet (wijziging van zeggenschap).
 - artikel 27, tweede lid, van de Mededingingswet (gemeenschappelijke onderneming).
- b. Beschrijf het karakter in de zin van artikel 27 van de Mededingingswet.

29. Partijen wensen met de beoogde juridische fusie een Concentratie teweeg te brengen in de zin van artikel 27 lid 1 onder a van de Mededingingswet ("**Mw**"): het fuseren van twee voorheen van elkaar onafhankelijke ondernemingen.

Huidige situatie

30. De Zorgmensen en De Goede Zorg zijn thans zelfstandige stichtingen met een eigen Raad van Bestuur en een eigen Raad van Toezicht (bij De Zorgmensen genaamd: Raad van Commissarissen).

Toekomstige situatie

31. Op – streefdatum – 1 juli 2018 zullen De Zorgmensen en De Goede Zorg ophouden te bestaan en opgaan in een nieuwe stichting (op te richten bij het van kracht worden van de Juridische Fusie).

Antwoord op vraag 2:

*Partijen werken al enige tijd samen. Deze samenwerking wordt als zeer positief ervaren. Partijen wijzen in dit verband op het Rapport van Bevindingen (**Bijlage 7**) en de daaraan ten grondslag liggende Samenwerkingsovereenkomst (**Bijlage 35**).*

Die samenwerking was evenwel niet ingegeven om te komen tot een juridische fusie van Partijen. Het is dus niet dat, omdat de samenwerking circa één jaar duurde, er sprake is van een "vertraging" met betrekking tot de voorgenomen concentratie. Ten tijde van het aangaan van de samenwerking stond het allerm minst vast dat Partijen zouden gaan fuseren.

Voorgaande laat uiteraard onverlet dat Partijen de positieve ervaringen die zij hebben opgedaan tijdens de samenwerking, een belangrijke omstandigheid vormt om de voorgenomen juridische fusie door te zetten. De juridische fusie wordt als passende en logische vervolgstap gezien. Partijen hebben namelijk de samenwerkingsovereenkomst en de inschakeling van een extern adviseur voor het genoemde onderzoek ter advisering aan alle medezeggenschapsorganen voorgelegd, waarover vervolgens door alle organen positief advies is uitgebracht. Datzelfde geldt voor de opdracht aan [...].

Antwoord op vraag 3:

*Partijen overleggen als **Bijlage 36** het fusievoorstel in de zin van artikel 2:314, eerste lid, onder a, BW.*

c. Op welke documenten berust de Concentratie.

- Intentieovereenkomst (bijvoegen).**
- Koopovereenkomst (bijvoegen).**
- Statuten(wijziging) (bijvoegen).**
- Anders, namelijk:** besluiten van de Raad van Bestuur van De Zorgmensen en de Raad van Bestuur van De Goede Zorg.

32. Op 22 maart 2018 hebben de Raden van Bestuur van Partijen het besluit tot de Concentratie genomen. Dit onder de voorwaarde van goedkeuring van de NZa. Zie: **Bijlagen 3 en 4**.

33. Door mede-ondertekening van het onder 32 genoemde besluit hebben de Raad van Toezicht van De Goede Zorg en de Raad van Commissarissen van De Zorgmensen hun goedkeuring verleend voor de voorgenomen Concentratie. Zie: **Bijlagen 3 en 4**.
34. De thans geldende statuten van Partijen zijn bijgevoegd als **Bijlagen 5 en 6**.

Antwoord op aanvullende vraag 1:

Partijen overleggen als **Bijlagen 37 en 38** de oprichtingsakte en het fusievoorstel.

Antwoord op aanvullende vraag 1 (tweede vragenlijst):

Partijen overleggen als **Bijlage 38** het ondertekende fusievoorstel.

NB): Strikt genomen is ondertekening door de raad van toezicht niet verplicht (op grond van de vigerende statuten is de raad van bestuur daartoe bevoegd). Om die reden is dit fusievoorstel ook niet ondertekend door de leden van de raad van toezicht.

Onderdeel II – Effectrapportage

Vermeld de doelstellingen van de voorgenomen Concentratie. Wat willen de betrokken organisaties bereiken met de Concentratie?

Vermeld de redenen om te kiezen voor een Concentratie. Welke alternatieven zijn in beschouwing genomen? Waarom heeft de Concentratie de voorkeur gekregen?

35. Partijen wensen de Concentratie aan te gaan om een aantal specifieke doelstellingen te behalen. Deze doelstellingen zijn:
- Vergroten van de innovatiekracht en voortdurende kwaliteitsverbetering:
 - Synergievoordelen realiseren tussen het aanbod van Partijen verspreid over de hele stad Apeldoorn.
 - Versterken van de marktpositie:
 - Partijen trachten om *dé ouderenzorgspecialist* te worden van Apeldoorn, met het meest complete aanbod van diensten;
 - Schaalgrootte, bekendheid.
 - Kosteneffectiviteit:
 - Verlaging van de bedrijfskosten waardoor een hogere marge kan worden gerealiseerd en meer budget beschikbaar is voor kwaliteit en innovatie van de zorgverlening.
 - Versterken van het werkgeverschap:
 - Stabiele situatie creëren door het aantrekken en vasthouden van medewerkers, zodat een cliënt zo weinig mogelijk verschillende zorgverleners ziet;
 - Goed benutten van de expertise van diverse medewerkers;
 - Bieden van meer loopbaanmogelijkheden;
 - Vergroten medewerkerstevredenheid en daarmee ook cliënttevredenheid;
 - Uitbreiding, indien mogelijk, van het personeelsbestand (zorgverlening).

- Behoud van het goede:
 - Behoud van cliënten en kwalitatief goed zorgaanbod;
 - Een waardering als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt in het werkgebied.

36. Partijen geven de voorkeur aan een juridische fusie boven een bestuurlijke fusie respectievelijk (afzonderlijke) autonome groei, omdat een juridische fusie leidt tot een verdere (diepgaande) integratie waardoor de door Partijen geformuleerde doelstellingen eerder en beter behaald kunnen worden. Bovendien werken Partijen al enige tijd samen als gevolg waarvan een juridische fusie als een logische en passende vervolgstap wordt gezien, daar de samenwerking als zeer positief wordt ervaren. Partijen wijzen in dit verband op het Rapport van Bevindingen (**Bijlage 7**). Verwezen wordt ook naar de aanbevelingen van [...] waaruit blijkt dat de strategische en organisatorische voordelen – waaronder ten aanzien van het primaire proces - alleen kunnen worden bereikt met een juridische fusie.

Beschrijf de structuur van de organisatie, voor en na de Concentratie. Voeg organogrammen toe van de oude en de nieuwe structuur.

37. Partijen zullen hierna achtereenvolgens bespreken:
- De huidige organisatie van De Zorgmensen;
 - De huidige organisatie van De Goede Zorg; en
 - De toekomstige organisatie na de Concentratie.

Organisatie De Zorgmensen

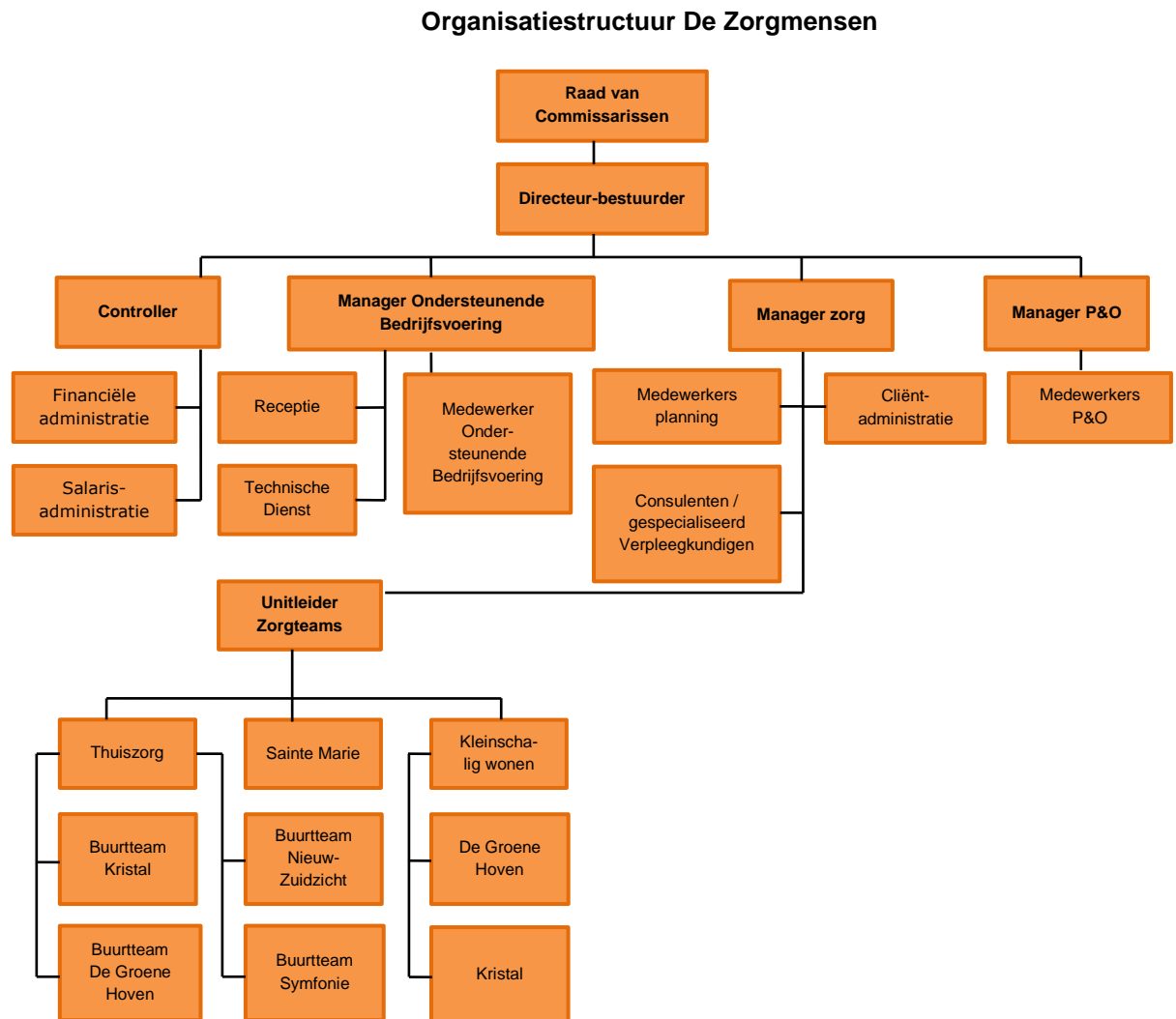
38. De werkorganisatie De Zorgmensen omvat één stichting: Stichting De Zorgmensen. De Raad van Bestuur (directeur-bestuurder) geeft leiding aan de werkorganisatie; hij bepaalt het beleid. De Raad van Commissarissen houdt toezicht daarop. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen.
39. Een overzicht van de juridische-structuur van De Zorgmensen is hieronder opgenomen:

Organogram De Zorghemsen



40. De Zorghemsen heeft drie managementfuncties: de Manager Zorg, de Manager Ondersteunende Bedrijfsvoering (vastgoed, inkoop, technische dienst, receptie) en de Manager P&O (personeelsvoering). Daarnaast is er een controller verantwoordelijk voor de planning en control systemen. Allen vallen onder de directe leiding van de Raad van Bestuur. De niet-zorg gerelateerde activiteiten zijn ondergebracht bij een specifieke Manager, zodat de zorgmedewerkers zich kunnen richten op hun kerntaken.
41. De Manager Zorg is verantwoordelijk voor een drietal Units welke zijn ingedeeld naar het type dienstverlening. Deze Units hebben hun beurt specifieke Unitleiders. Er is een Unitleider Sainte Marie, een Unitleider kleinschalig wonen (KSW) en een Unitleider thuiszorg.

42. Schematisch ziet het voorgaande er als volgt uit:



Organisatie De Goede Zorg

43. De werkorganisatie De Goede Zorg omvat één stichting: Stichting De Goede Zorg. De Raad van Bestuur (directeur-bestuurder) geeft leiding aan de werkorganisatie; hij bepaalt het beleid. De Raad van Toezicht houdt toezicht daarop. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.
44. Een overzicht van de juridische structuur van De Goede Zorg is hieronder opgenomen:

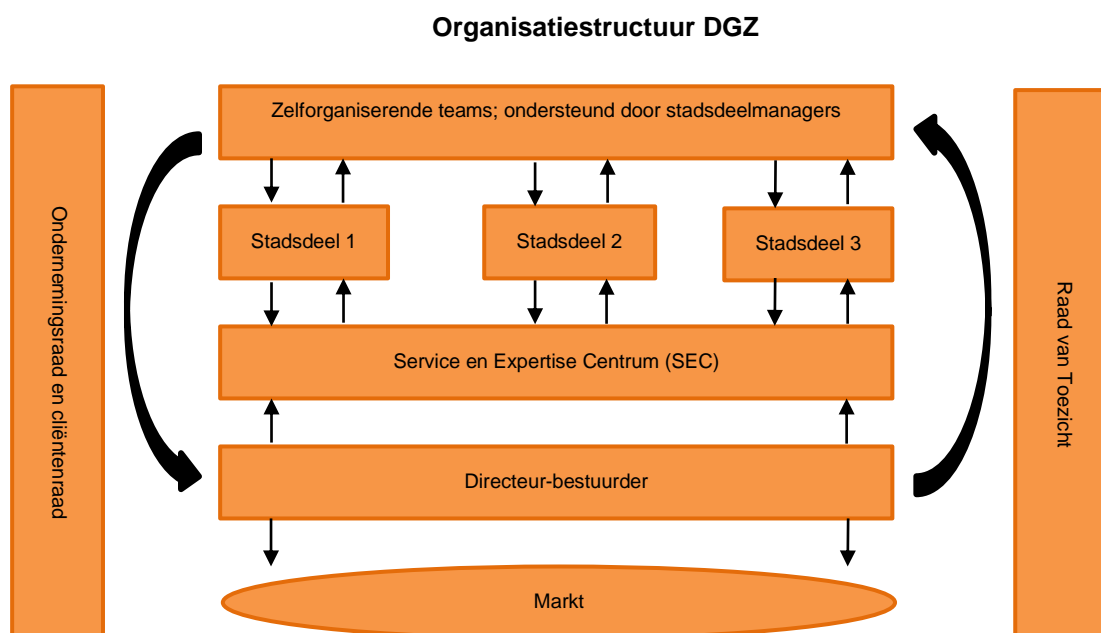
Organogram De Goede Zorg



45. De Goede Zorg heeft sinds 1 december 2015 een zogenoemd "omgekeerd organisatiemodel" in plaats van de traditionele top-down benadering. Daarbij staan de zelf organiserende teams centraal. Deze teams worden ondersteund door Stadsdeelmanagers (Noordwest/Centrum, Zuid-Oost en Zuid-West) die integraal verantwoordelijk zijn voor de zorg- en dienstverlening.
46. Alle functies die niet rechtstreeks zorg- en dienstverlening aan cliënten betreffen zijn ondergebracht in het Service Expertise Centrum (SEC), met uitzondering van de functies controle-en preventie.

Zie uitvoerig: **Bijlage 2**, blz. 5 en 6.

47. Schematisch ziet het voorgaande er als volgt uit:

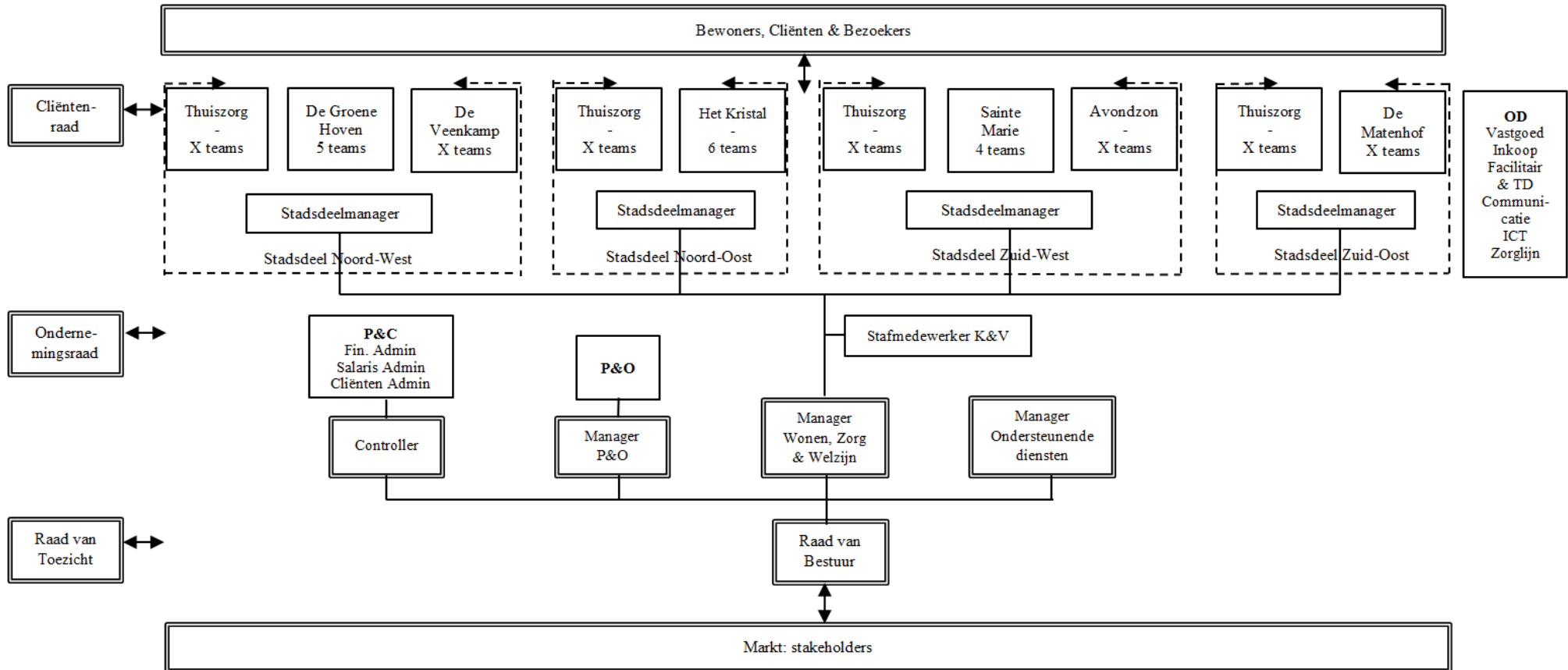


Toekomstige Organisatie

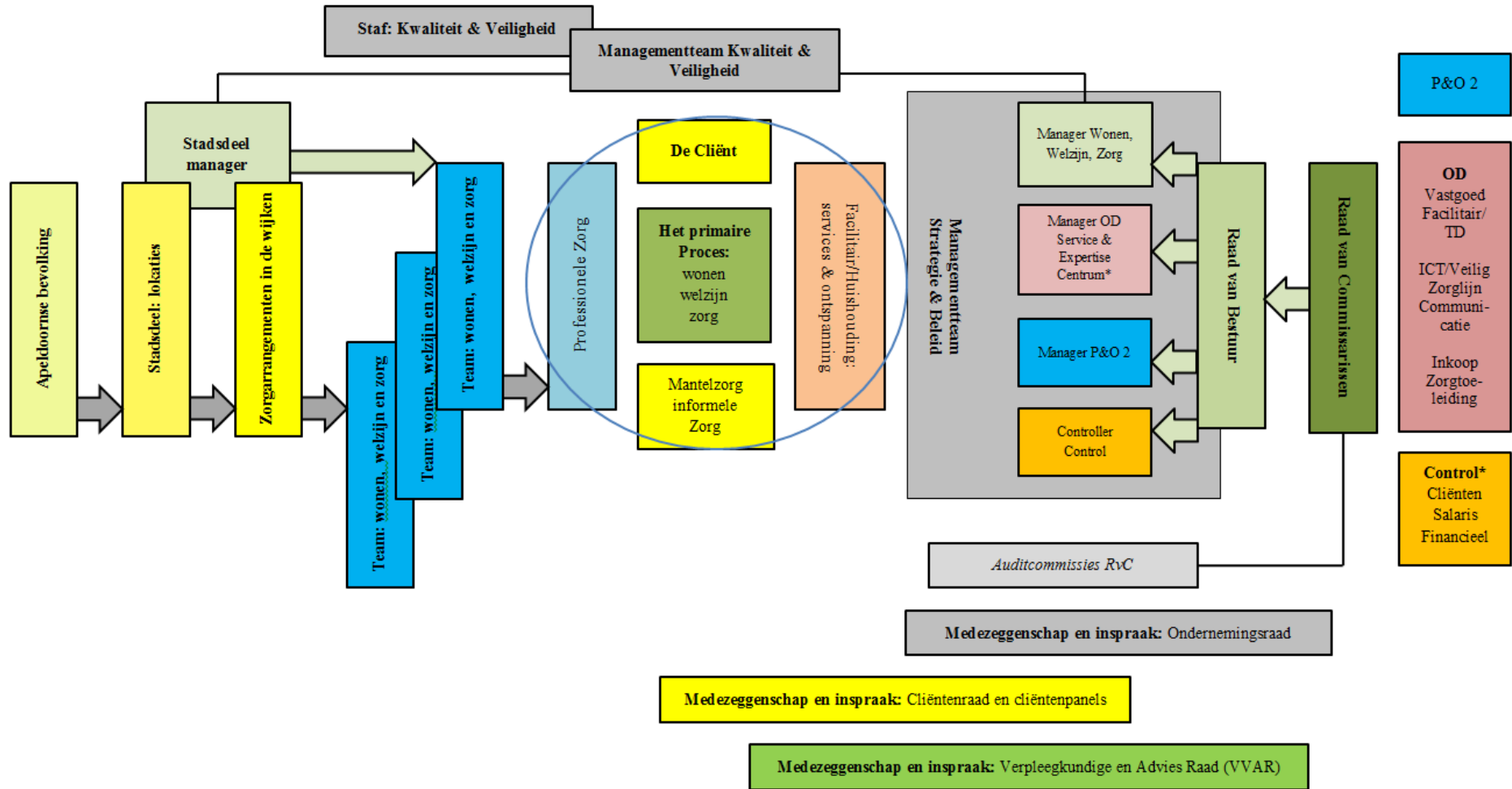
48. Aan de nieuwe organisatie liggen diverse uitgangspunten ten grondslag, waaronder ten aanzien van de organisatiestructuur:
- De regie rond wonen, zorg en welzijn ligt primair bij de cliënt;
 - Het werken met (kleine) zelforganiserende teams staat centraal;
 - De Raad van Bestuur (en de staf) zijn ondersteunend en faciliterend aan de teams;
 - De Managementfuncties worden beperkt tot het strikt noodzakelijke.
49. Het Managementteam zal naast de Raad van Bestuur bestaan uit een Manager Wonen Zorg en Welzijn, een Controller, een Manager Ondersteunende Diensten en een Manager P&O. Het gaat hierbij om fulltime functies.

50. Op basis van die uitgangspunten, en in onderling overleg, zal de organisatie na de Concentratie er als volgt uit komen te zien:

Organogram (bezien vanuit de sturingsstructuur):



Organogram (bezien vanuit het primaire proces):



51. Zoals blijkt uit voormelde organogrammen, zullen Partijen na de Concentratie werken aan de hand van een viertal stadsdelen (conform de indeling welke de gemeente Apeldoorn hanteert) die onder leiding staan van een viertal Managers (de zogenoemde 'Stadsdeelmanagers'). De keuze daarvoor hangt samen met de positieve ervaringen daarmee bij De Goede Zorg. Als gevolg van de Concentratie treden er netwerk-effecten op (vanwege de dubbele bestaffing).
52. Een Stadsdeelmanager geeft leiding aan alle zorg- en dienstverlening en ontwikkelt en implementeert (mede) het beleid in het desbetreffende stadsdeel. De Stadsdeelmanager is verantwoordelijk voor de exploitatie van het stadsdeel.
53. De vier Stadsdeelmanagers vallen op hun beurt onder de Manager Wonen Zorg en Welzijn. De Manager Wonen Zorg en Welzijn stuurt de diverse Stadsdeelmanagers aan en geeft daarmee indirect leiding aan het cluster Wonen Zorg en Welzijn. Daarnaast is de Manager Wonen Zorg en Welzijn verantwoordelijk voor de realisatie van productieafspraken en beheert en bewaakt de vastgestelde kwalitatieve en budgettaire kaders.
54. De niet-zorg gerelateerde activiteiten (vastgoed, inkoop, technische dienst etc.) worden ondergebracht bij een specifieke Manager (de Manager Ondersteunende Diensten, de Manager P&O en een Controller), zodat zorgmedewerkers zich op hun kerntaken kunnen richten.

Beschrijf onder a t/m i de gevolgen van de Concentratie voor de cliënt en het integratie-/veranderproces met betrekking tot de zorgverlening.

a. Geef aan wat er verandert in het aanbod van zorg en welke gevolgen dit heeft voor de zorgverlening aan de cliënt.

55. Partijen wijzen erop dat zij het huidige zorgaanbod nadat de Concentratie heeft plaatsgevonden voort zullen zetten. Voorgaande past ook bij de door Partijen geformuleerde doelstelling "*Behoud van het goede*" (zie onder 35).
56. Meer in het bijzonder geldt dat als gevolg van de Concentratie:
 - a. zich geen nadelige veranderingen in het zorgaanbod voordoen bij Partijen;

- b. het aantal locaties waar zorg wordt uitgebreid, beter verspreid over de stad, waardoor er voor de cliënt meer keuzemogelijkheden ontstaan;
 - c. er geen verplaatsing van het zorgaanbod plaatsvindt naar een andere locatie.
57. Voorgaande laat onverlet dat De Zorgmensen en De Goede Zorg (schaal)voordelen beogen te behalen met de voorgenomen Concentratie. Het gaat daarbij onder meer om het "versterken van de marktpositie" en het "vergroten van de innovatiekracht en voortdurende kwaliteitsverbetering".
58. De versterking van de marktpositie vindt plaats op macroniveau. De 'hoeveelheid' zorg en zorg gerelateerde activiteiten die worden aangeboden zullen worden uitgebreid. Voorbeeld hiervan is dat De Zorgmensen thans beschikt over gespecialiseerde verpleegkundigen (HBO), maar De Goede Zorg in mindere mate. Na de Concentratie ontstaat er één organisatie die voornoemde gespecialiseerde verpleegkundige zorg kan aanbieden.
59. Voorts wordt de externe zichtbaarheid (en daarmee ook de naamsbekendheid) vergroot.
60. Partijen bedienen gezamenlijk ook een bredere doelgroep. Zo hebben de cliënten van De Zorgmensen een gemiddeld genomen hogere zorgzwaarte dan de cliënten van De Goede Zorg. Door te fuseren ontstaat er één organisatie die als voorname gesprekspartner voor zowel het Zorgkantoor, de zorgverzekeraars als de Gemeente Apeldoorn kan zijn. Ook dat versterkt de marktpositie.
61. Verder versterkt de Concentratie de (gezamenlijke) positie ter zake van de zorgverkoop en daarmee een kostenbesparing.
62. Bovendien draagt het behalen van kostenefficiency bij aan de marktpositie van Partijen. Naast besparingen op managementfuncties, stafmedewerkers en accountantskosten, beogen Partijen voordelen te behalen door samen in te kopen (bijvoorbeeld op het gebied van facilitaire dienstverlening) en door het combineren van de ICT-omgeving. Partijen beogen daarnaast voordelen te behalen door minder extern personeel in te huren (door een hogere productiviteit van het bestaande personeel) en de werkroutes van het thuiszorg-personeel te optimaliseren.

63. Partijen hebben het gerenommeerde kantoor [...] gevraagd onderzoek te doen naar onder meer de financiële voordelen van de een mogelijke samenwerking. Deze voordelen worden geraamd op circa EUR [...] op jaarbasis (**Bijlage 8**, blz. 54).
64. De innovatiekracht neemt daarnaast toe doordat De Zorgmensen en De Goede Zorg (markt)kennis en expertise zullen gaan delen als gevolg waarvan zij het bestaande zorgaanbod voortdurend kunnen blijven verbeteren en vernieuwen naar de wensen van de cliënt. Een voorbeeld hiervan is dat De Goede Zorg thans bezig is om haar aanbod kleinschalig wonen te optimaliseren. Omdat De Zorgmensen sinds 2013 kennis en ervaring op dat gebied heeft opgedaan, kunnen Partijen als gevolg van de Concentratie belangrijke kennis en expertise uitwisselen.
- b. Geef aan of zorgprocessen worden (her)ingericht en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.**
- c. Geef aan of het aantal locaties waar zorg wordt verleend wijzigt en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.**
- d. Geef aan welke verplaatsingen van zorgaanbod zijn voorzien en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.**
- e. Geef aan of er wijzigingen van de schaalgrootte van de zorgverlening op de locaties worden voorzien en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.**
- f. Beschrijf de veranderingen in de organisatie van zorgverlening.**
65. Voor de cliënt vindt er geen zichtbare herinrichting van de (thans bestaande) zorgprocessen plaats. Uitgaand van het gedachtegoed van Machteld Huber (de cliënt heeft de regie; concept positieve gezondheid), beogen Partijen maatwerk te leveren. De maatschappelijke legitimatie van de voorgenomen Concentratie is vooral gelegen in een betere propositie voor cliënten ouderenzorg in Apeldoorn, dan hetgeen de beide organisaties separaat kunnen realiseren.
66. Er zal bovendien geen sprake zijn van een inkrimping van het aantal locaties waar zorg wordt verleend als gevolg van de Concentratie, noch van een verplaatsingen van zorgaanbod. *Mutatis mutandis* geldt dat er geen wijzigingen zullen optreden van de schaalgrootte van de zorgverlening op deze locaties. De schaalvergroting vindt aldus plaats op macroniveau (de hoeveelheid zorg en zorg gerelateerde activiteiten die worden aangeboden; i.e. een groter zorgpakket) en niet op (het zorg-technische) microniveau (i.e. de locaties blijven qua omvang gelijk).

Antwoord op vraag 4:

De gevolgen voor de zorgverlening aan cliënten kunnen als volgt worden samengevat:

- *Bij de woonzorgcentra en het Kleinschalig Wonen treden er geen, althans nauwelijks, wijzigingen op. Met uitzondering van een mogelijke nieuwe leidinggevende, verandert er niets.*
- *Door het samengaan van beide organisaties ontstaat voor cliënten het meest complete aanbod van woon-, welzijns-, behandel- en zorgdiensten in Apeldoorn. Hierdoor kunnen Partijen zich ontwikkelen als dé specialist ouderenzorg in Apeldoorn. Dat komt mede omdat de andere zorgorganisaties ervoor kiezen om zich te concentreren op een deel van het zorgaanbod (bijvoorbeeld alleen thuiszorg) dan wel op specifieke doelgroepen (met specifieke ziektebeelden).*
- *De kwaliteit van zorg zal verder verbeteren; dit is een gevolg van het feit dat er door de Concentratie ook financiële besparingsmogelijkheden zijn. De hierdoor vrijkomende gelden worden ingezet voor verbetering van kwaliteit van zorg en innovatie.*
- *Zowel De Zorgmensen als De Goede Zorg [...]; cliënten krijgen bij één zorgorganisatie de keuze uit onderscheidende en kwalitatief hoogwaardige woonconcepten, met elk een eigen profiel en verspreid over de stad. Dit impliceert een vergroting van de keuzemogelijkheden ten opzichte van de huidige situatie en een spreiding over de Gemeente Apeldoorn.*
- *Zowel De Zorgmensen als De Goede Zorg kenmerken zich door hun kleinschalige aanpak; dit zullen zij in de fusie-organisatie voortzetten, zodat de cliënt zo weinig mogelijk verschillende zorgdienstverleners ziet en op die manier meer continuïteit van zorg ervaart.*
- *Door de schaalgrootte zijn Partijen beter in staat om medewerkers aan te trekken en te behouden (doordat er meer loopbaanmogelijkheden zijn); ook dit resulteert in minder verschillende dienstverleners per cliënt en derhalve tot een stabielere primair proces.*

- *Beide organisaties hebben gespecialiseerde verpleegkundigen in dienst. Het betreft hier specialisaties op bepaalde ziektebeelden bij ouderen (bijvoorbeeld Dementie, Parkinson, CVA/TIA, NAH, COPD), op geriatrie, mantelzorg, geestelijke gezondheidszorg als palliatieve zorg. Vanzelfsprekend kunnen deze specialisaties onmiddellijk na de Concentratie ook worden ingezet voor de cliënten van de fusiepartner; dit leidt tot verhoging van kwaliteit van zorg.*

Antwoord op aanvullende vraag 2:

Partijen benadrukken dat de door de fusie te behalen financiële meerwaarde – conform het onderzoek van [...] – zal worden ingezet ten behoeve van innovatie en verbetering van de kwaliteit van de zorg en uitdrukkelijk niet ten behoeve van de (nieuw)bouw van panden. De panden waar Partijen eerder aan refereerden worden betaald uit de thans aanwezige liquide middelen van Partijen afzonderlijk.

Voornoemde verbetering wordt onder meer vormgegeven door:

- *binnen de gehele organisatie een nieuw kwaliteitslabel - geïnspireerd door positieve gezondheid – te introduceren waarbij medewerkers worden getraind in de toepassing hiervan richting de individuele cliënt;*
- *het continue aandacht geven aan opleiding en training van personeel, zodat over de juiste competenties en attitude beschikt wordt om goede zorg- en dienstverlening te realiseren en de cliënt een persoonlijke beleving te doen ervaren. Dit zal in een periodiek te actualiseren opleidingsplan tot uitdrukking worden gebracht;*
- *investeren in welzijn en hiervoor passende programma's en faciliteiten inrichten; dit zal zowel in de huiskamers/ruokkamers in het kleinschalig wonen, als in algemene ruimtes binnen de woonzorgcentra worden aangeboden;*
- *oog te hebben voor de kwaliteit van de woonomgeving voor de cliënt, in het bijzonder daar waar de mobiliteit van cliënten relatief beperkt is;*
- *mede gelet op de toenemende zwaarte en complexiteit van de zorg- en dienstverlening, voortdurend te investeren in de laag-*

drempelige beschikbaarheid van de benodigde specialismen binnen alle organisatieonderdelen;

- periodiek onderzoek te doen onder (potentiële) cliënten teneinde vast te stellen welke aanpassingen in het portfolio gewenst zijn; op geleide van de uitkomsten hiervan zal er ontwikkeling van nieuwe producten en arrangementen worden uitgevoerd.

Antwoord op aanvullende vraag 1 (tweede vragenlijst):

Partijen benadrukken dat de nieuwbouwplannen volledig losstaan van de voorgenomen juridische fusie. Het moment tussen maken van een plan en de realisatie betreft een periode van 3-4 jaar. Met andere woorden: dit was reeds lang in ontwikkeling voordat er van een juridische fusie sprake was.

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

67. Als cliënten al veranderingen zullen ondervinden door de Concentratie, dan zullen die positief zijn. Partijen zijn voornemens de activiteiten na de Concentratie ongewijzigd voort te zetten. Er zal aldus geen sprake zijn van een verandering in het specifieke zorgaanbod van Partijen als gevolg van de Concentratie. Partijen hebben nagenoeg hetzelfde zorgaanbod (Wlz, Zvw en Wmo gefinancierd).

68. Zoals hiervoor reeds toegelicht, zullen Partijen door de Concentratie gezamenlijk wel in staat worden gesteld om een breder (zorg en diensten)aanbod te leveren aan een grotere groep mensen, (kosten)efficiënter te opereren en beter in staat te zijn om te innoveren (door kennisuitdeling). Die gevolgen zijn derhalve positief voor de cliënten.

h. 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.

69. Om de Concentratie verder voor te bereiden en om door een gedegen voorbereiding de diverse veranderingen te kunnen realiseren, wordt een aantal zaken actief opgepakt:

1^e kwartaal 2018

- besluitvorming;
- uitwerking topstructuur;
- samenstellen transitieteam.

2^e kwartaal 2018

Vorbereiding van (binnen toegestane wettelijk kader) en na goedkeuring door de NZa, besluitvorming over:

- stroomlijnplan primaire processen;
- inrichting ondersteunende diensten;
- opstellen gemeenschappelijk Jaarplan 2018;
- selecteren en instellen leden raad van toezicht, Managementteam en voorbereiden structuur van medezeggenschap;
- communicatie in- en extern;
- passeren van de akte van juridische fusie (en daarmee statutenwijziging) en inschrijving in het handelsregister.

3^e kwartaal 2018

- contractering Wlz, Zvw en gemeenten;
- kadernota en begroting 2019;
- meerjarenbeleidsplan 2018 – 2020 (uiterlijk voor 31-12-2018);
- processen met betrekking tot advisering reorganisatie en integratieplannen;
- selectie accountant;
- instellen klachtencommissie en opstellen klokkenluidersregeling.

4^e kwartaal 2018

- implementatie;
- stakeholders en medewerkers binden op inhoudelijk gedachtegoed: bijeenkomsten organiseren.

70. Om de NZa aanvullend inzicht te geven in de hierboven benoemde veranderingen die zullen plaatsvinden, overleggen Partijen ter illustratie van de zorgvuldige (en gedetailleerde) besluitvorming daaromtrent: **Bijlage 9** (Concept Projectstructuur Ondersteunende Diensten).

Antwoord vraag 5:

In het stroomlijnplan primaire processen wordt – op de cliënt gericht – bezien of er aanvullende maatregelen moeten worden genomen om de processen in te richten. Daarbij is de hierboven gegeven beschrijving van diezelfde processen leidend. Echter, omdat de 'cliënt' centraal staat wordt dit proces continue gestroomlijnd. Dergelijke 'stroomlijnplannen' zijn dus een doorlopend fenomeen dat ten doel heeft het zorgaanbod voortdurende te optimaliseren en te verbeteren.

In het meerjarenbeleidsplan, worden de aandachtspunten c.q. toekomstvisie voor de komende jaren verantwoord, met in achtneming van de veranderende wet- en regelgeving. Dit heeft dus niet zozeer betrekking op de primaire zorgverlening voor de cliënten.

Antwoord op aanvullende vraag 3:

De stroomlijnschema's (bestaande uit specifieke programma's en kaders) dienen ertoe een goede balans te vinden tussen enerzijds de uitvoering van de plannen en anderzijds aanpassing aan de opgedane ervaringen en vertalingen van nieuwe ontwikkelingen.

Hiertoe zullen Partijen gedurende het proces van fusie en integratie (ook na fusiedatum) periodiek een peiling laten plaatsvinden, zowel binnen het management als met vertegenwoordigers van het primaire proces. Op basis hiervan zullen, waar gewenst en voor zover haalbaar, aanpassingen worden doorgevoerd.

Hiermee wordt bereikt dat er wordt gestuurd op het bereiken van concrete resultaten in de praktijk van alle dag.

i. 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.

71. Partijen hebben grondig onderzoek gedaan naar potentiële risico's die verbonden zouden kunnen zijn aan het integratie-/veranderproces. Het is tegen die achtergrond dat Partijen een drietal specifiek risico's hebben weten te duiden, meer in het bijzonder risico's die samenhangen met:
- Personeel;
 - Cultuur;
 - Financiën.

Personeel

72. Partijen zijn zich ervan bewust dat de Concentratie vermoedelijk beperkte gevolgen zal hebben voor de werkgelegenheid in management- en staffuncties (zie hierna onder 74).
73. Zowel intra- als extramuraal voorzien Partijen evenwel geen inkrimping van het personeelbestand. Sterker nog: Partijen beogen – op termijn – in personeelsomvang te groeien. Deze groei wordt mede mogelijk gemaakt door het Regeringsbeleid. Bijvoorbeeld, omdat de vergoeding voor cliënten met ZZP 4 (en hoger) omhoog gaat, is het mogelijk om 'meer handen aan het bed' te krijgen. Dit past bij de door Partijen geformuleerde doelstelling "versterken van het werkgeverschap".
74. Ten aanzien van de management- en staffuncties voorzien Partijen wel een reorganisatie. De reorganisatie houdt rechtstreeks verband met de door Partijen geformuleerde doelstelling 'Kosteneffectiviteit'. Op dit moment wordt verwacht dat er minder dan [...] arbeidsplaatsen zullen komen te vervallen. Uitgangspunt is evenwel om – indien mogelijk – zo veel mogelijk mensen te herplaatsen binnen de eigen organisatie.
75. De ervaring leert dat in deze onzekere periode een aantal mensen een andere baan zoekt buiten de organisatie. Voor de cliënt zou dit kunnen betekenen dat De Zorgmensen en De Goede Zorg specifieke kennis en ervaring verliezen. Partijen proberen dit te ondervangen door enerzijds de hoogst mogelijke transparantie te betrachten richting het personeel en anderzijds door werkprocessen verder te optimaliseren en de (omvang van de) reorganisatie te beperken tot het hoogst noodzakelijke.

Cultuur

76. Partijen hebben zich ook de vraag gesteld of zij bij elkaar passen, in het bijzonder wat betreft cultuur.
77. Door het kantoor [...] zijn diverse interviews gehouden met o.a. diverse Managers en de Cliëntenraden en Ondernemingsraden van Partijen. Daaruit komt naar voren dat vergaande samenwerking over het algemeen als "*positief wordt ervaren*" (**Bijlage 8**, blz. 66). Omdat Partijen al, op basis van voornoemde Samenwerkingsovereenkomst, een bepaalde tijd met elkaar samenwerken, zijn Partijen geen onbekenden van el-

kaar. Partijen wijzen nogmaals op het Rapport van Bevindingen (**Bijlage 7**). Daarnaast is onderzocht of er grote verschillen zijn in operationele werkwijzen; dit blijkt niet het geval te zijn. Er zijn weinig cultuurverschillen, zowel zorginhoudelijk als procesmatig.

78. Mocht na de Concentratie blijken dat er toch nog cultuurverschillen bestaan, dan overwegen Partijen om een aanvullend cultuurprogramma op te zetten.

Antwoord op vraag 6:

Partijen trachten hiermee zowel naar het personeel als naar de cliënten een handreiking te doen dat, indien in de praktijk blijkt dat er toch wezenlijk cultuurverschillen zijn, zij bereid zijn om door middel van een externe deskundige de cultuur van beide organisatie te leren kennen, te waarderen en af te stemmen om aldus in goede harmonie in de nieuwe gefuseerde organisatie samen te werken. Gedacht kan worden aan het houden van groepssessies en/of het bijwonen van lezingen. Daar de cultuurverschillen thans relatief klein worden ingeschat, menen Partijen dat dat op het eerste gezicht niet direct nodig lijkt te zijn.

Antwoord op aanvullende vraag 4:

Partijen benadrukken dat er gedurende het fusieproces en na fusiedatum voldoende oog zal zijn voor mogelijke cultuurverschillen. Deze worden niet in termen van goed of fout benaderd, maar vanuit een lerende houding, met als doel steeds de beste oplossing te kiezen. Op dit moment zien partijen geen wezenlijke cultuurverschillen anders dan die voortkomen uit de organisatie van het zorgproces; De Goede Zorg werkt bijvoorbeeld (anders dan De Zorgmensen) met het "omgekeerd organisatiemodel" in plaats van de traditionele top-down benadering. Daarnaast is De Goede Zorg qua omvang iets groter dan De Zorgmensen (fte).

Aan de hand van de invoering van het eigen kwaliteitslabel geïnspireerd door positieve gezondheid, zullen medewerkers in het primaire proces gedurende langere tijd getraind worden, teneinde gezamenlijk (vanuit beide organisaties) de professionaliteit van het werk te stimuleren. Door middel van periodieke sessies (waar begin dit jaar reeds een start mee is gemaakt) worden medewerkers uit diverse organisatieonderdelen in diverse werkvormen bij elkaar

gebracht met als doel kennis te maken, van elkaar te leren en in gesprek te gaan over de visie op het werk.

Er wordt voorzien dat in juni 2018 met een brede dwarsdoorsnede van beide organisaties een sessie wordt gehouden om de visie, missie en kernwaarden van de organisatie gezamenlijk te doorleven en vorm te geven in concrete, in de praktijk hanteerbare taal.

Financiële risico's

79. Partijen hebben ook stilgestaan bij mogelijke financiële risico's en gevolgen van de voorgenomen Concentratie. De bestuurders hebben daarom laten toetsen of de financiële voordelen van de Concentratie opwegen tegen de financiële nadelen. Onder randnummer 85 e.v. zullen Partijen de uitkomsten nader toegelicht.

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

- a. Beschrijf de belangrijke veranderingen die gaan plaatsvinden na de concentratie.**
- b. Beschrijf de belangrijke keuzes die nog moeten worden gemaakt in het kader van het integratie-/veranderproces.**
- d. Beschrijf per kwartaal de te zetten stappen om de veranderingen zoals beschreven onder a te realiseren en/of tot de keuzes te komen zoals beschreven onder b.**
- 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.**

80. Met betrekking tot de ondersteunende afdelingen/processen (onder meer HR, ICT, (zorg)administratie, facilitair bedrijf, financiën) beogen Partijen (kosten)efficiencyvoordelen te behalen. Een reorganisatie van de overhead in de backoffice wordt derhalve door Partijen beoogd. Als gevolg van de Concentratie zullen een aantal staffuncties dubbel bezet zijn. Partijen beogen op termijn op deze dubbele bezetting te besparen. Het gaat daarbij om functies op het gebied van P&O (HR), de financiële administratie, de technische dienst en het secretariaat. De jaarlijkse syner-

gievoordelen worden begroot op EUR [...]. De exacte vormgeving staat evenwel nog niet vast.

81. Partijen beogen door de ICT-omgeving te combineren financiële meerwaarde te realiseren. Partijen werken bijvoorbeeld met een aantal dezelfde software pakketten (Nedap, FocusCura etc.). Als gevolg van een fusie kan daarom worden doorgegaan met 1 softwarelicentie per pakket (bij licenties die afgegeven zijn op het aantal gebruikers). Deze financiële meerwaarde kan relatief eenvoudig worden behaald en omvat geen aanvullende risico's. Datzelfde geldt voor de kosten van de jaarlijkse accountantscontrole en de kosten die samenhangen met het hebben van de diverse overlegorganen en bestuurslagen, na de Concentratie zullen die kosten (ongeveer) gehalveerd worden.
82. Als gevolg van de Concentratie zal een aantal staffuncties dubbel bezet zijn. Partijen beogen op termijn op deze dubbele bezetting te besparen. Het gaat daarbij om functies op het gebied van P&O (HR), de administratie en ondersteunende diensten. De jaarlijkse synergievoordelen worden begroot op EUR [...]. De exacte vormgeving staat evenwel nog niet vast.
83. Een, gelet op de omvang van de beoogde reorganisatie, beperkt risico voor Partijen is gelegen in de omstandigheid dat specifieke kennis en ervaring verloren gaat. Partijen proberen dit te ondervangen door enerzijds de hoogst mogelijke transparantie te betrachten richting het personeel en anderzijds door werkprocessen verder te optimaliseren en de (omvang van de) reorganisatie te beperken tot het hoogst noodzakelijke. Daarom zal in samenspraak met de desbetreffende afdelingen de ideale personele bezetting worden bepaald.
84. De ondersteuning binnen de nieuwe organisatie wordt ingericht aan de hand van een aantal leidende uitgangspunten voor de besturing en inrichting:
 - Het primair proces staat voorop en moet zo optimaal mogelijk worden ondersteund om de beoogde resultaten te kunnen behalen: een dienende functie;
 - De beschikbare middelen moeten zoveel als mogelijk ten goede komen aan de zorg en dienstverlening aan de cliënten; en
 - Daar waar de ondersteunende diensten vanuit de eigen professie in regie zijn (planning en control, cao et cetera.), dient de uitwerking en uitvoering aan te

sluiten op en te vertrekken vanuit het perspectief van de diverse teams (binnen het Stadsdeel) en de daaraan verbonden cliënten.

Antwoord op vraag 7:

In aanvulling op hetgeen Partijen hiervoor hebben toegelicht, benadrukken zij dat zij gedwongen ontslagen zoveel mogelijk trachten te voorkomen en dien-tengevolge de voorkeur geven aan een natuurlijk verloop en het bieden van maatwerken en herplaatsing (binnen of buiten de organisatie). De medezeggenschapsorganen zullen continue relevante informatie ontvangen over voornoemde reorganisatie zodat zij hun standpunt kenbaar kunnen maken. Zij zullen in ieder geval ten aanzien van de volgende onderwerpen om advies worden gevraagd:

- *reorganisatie management en staf (CR en OR) en het daarmee samenhangende formatieplaatsenplan van de gefuseerde organisatie en de opvang van de personele consequenties (OR);*
- *strategisch personeelsbeleid (OR);*
- *overige aangelegenheden als bedoeld in de WMCZ (CR), respectievelijk de WOR (OR).*

NB: De aanstelling van een extern adviseur als programmamanager voor het fusieproces is intern opgevuld.

Beschrijf de verwachte financiële gevolgen van de voorgenomen concentratie voor de betrokken zorgaanbieders na de concentratie.

Waar blijken de verwachte financiële gevolgen uit (meerdere antwoorden mogelijk)?

- Prognose van de balans (bijvoegen).**
- Prognose van de winst en verliesrekeningen (bijvoegen).**
- Analyse synergievoordelen (bijvoegen).**
- Integratiekosten (bijvoegen).**
- Businessplan (bijvoegen).**
- Begroting van de organisatie na concentratie (bijvoegen).**
- Prognose van de financiële ratio's (bijvoegen).**
- Anders, namelijk: onderzoeksrapporten, jaarverslagen.**

85. Ten aanzien van De Goede Zorg blijkt uit het jaarverslag dat het resultaat van het boekjaar 2016 positief is (**Bijlage 2**, blz. 49). [...]
86. Ten aanzien van De Zorgmensen blijkt uit het jaarverslag dat het resultaat van het boekjaar 2016 negatief is als gevolg van eenmalige kosten (**Bijlage 1**, blz. 28). [...]
87. Mede tegen voornoemde achtergrond hebben Partijen de doelstellingen 'Kosteneffectiviteit' geformuleerd. De verwachte financiële gevolgen van de voorgenomen Concentratie moeten op voorhand positief zijn.
88. Uit het rapport van [...] blijkt dat de verwachte financiële gevolgen van de Concentratie ook daadwerkelijk positief worden geraamd. De financiële voordelen van de voorgenomen Concentratie worden geraamd op circa EUR [...]. Om de diverse strategische en financiële meerwaarde te kunnen realiseren, adviseren [...] adviseren Partijen te fuseren (**Bijlage 8**, blz. 66).
89. [...]
90. Op basis van de bevindingen van [...]. De verwachte [...], in het bijzonder [...]

Antwoord op vraag 8:

In aanvulling op hetgeen Partijen hiervoor hebben toegelicht, wordt de financiële positie van De Zorgmensen versterkt door het samenvoegen van de verschillende vermogens en (belangrijker nog) door het behalen van aanvullende synergievoordelen, dit alles zonder dat de financiële positie van de Goede Zorg wezenlijk wordt aangetast. Partijen wijzen in dit verband op (i) [...].

[...]

Antwoord op vraag 9:

In de tabel hieronder worden de te verwachte synergievoordelen ten gevolge van de voorgenomen Concentratie nader geduid (conform het Rapport van [...]):

[...] **Antwoord op vraag 10:**

De kosten van de voorgenomen Concentratie wordt gefinancierd door het eigen (bestaande) vermogen van Partijen. Er wordt geen aanvullend krediet aangetrokken om de Concentratie mogelijk te maken.

Beschrijf de wijze waarop de cliënten, personeel en andere stakeholders zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen.

a. Beschrijf de wijze waarop cliënten zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen. Voeg de adviesaanvragen, de adviezen, reacties op de adviezen en andere relevante documenten als bijlagen toe aan dit formulier.

91. De cliënten van De Zorgmensen zijn via de (Centrale) Cliëntenraad betrokken bij het voornemen om de Concentratie tot stand te brengen, maar ook daarvoor bij het aangaan van de samenwerkingsovereenkomst en ten aanzien waarvan de Cliëntenraad positief heeft geadviseerd. De Zorgmensen heeft de Cliëntenraad tijdig geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie (**Bijlage 12**). De Cliëntenraad van De Zorgmensen heeft positief geadviseerd: *"De CCR van De Zorgmensen adviseert aan de bestuurder over te gaan tot de fusie met Stichting De Goede Zorg te Apeldoorn en daarvoor alle voorbereidende stappen te zetten (**Bijlage 13**).*
92. Uit de diverse verslagen van de Cliëntenraad van De Zorgmensen blijkt dat er intensief en tijdig is gesproken over de voorgenomen Concentratie. Om zoveel mogelijk transparantie richting de NZa te betrachten overleggen Partijen diverse verslagen (**Bijlagen 14 en 15**).

Verslag Cliëntenraad De Zorgmensen d.d. 10 april 2017 (**Bijlage 14**, blz. 1):

"Eerder vandaag zijn er interviews geweest door [...] met verschillende partijen, waaronder de heer Lijten, de OR en de CCR. De communicatie tussen partijen lijkt goed te lopen en het belang van samenwerking wordt gezien: het blijven leveren van kwalitatieve zorg bij een toenemende zorgzwaarte."

Verslag Cliëntenraad De Zorgmensen d.d. 14 augustus 2017 (**Bijlage 15**, blz. 2):

"Op bestuurlijk niveau is er volledige overeenstemming. De conclusie is om nu geen fase 2 voor te leggen, maar om tot een voorstel voor een volledige fusie te komen."

93. De cliënten van De Goede Zorg zijn eveneens via de (Centrale) Cliëntenraad betrokken bij het voornemen om de Concentratie tot stand te brengen, maar ook daarvoor bij het aangaan van de samenwerkingsovereenkomst en ten aanzien waarvan de Cli-

entenraad positief heeft geadviseerd. De Goede Zorg heeft de Cliëntenraad tijdig geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie (**Bijlage 16**).

94. Uit de diverse verslagen van de Cliëntenraad van De Goede Zorg blijkt dat er intensief en tijdig is gesproken over de voorgenomen Concentratie. Om zoveel mogelijk transparantie richting de NZa te betrachten overleggen Partijen diverse verslagen (**Bijlagen 17 en 18**). Relevante passages uit deze verslagen zijn:

Verslag Cliëntenraad De Goede Zorg d.d. 15 november 2017 (**Bijlage 17**, blz. 4):

"De adviesaanvraag over de fusie ligt er. Het embargo is opgeheven per 13-11-2017. Nu kan er open over gecommuniceerd worden. De CR geeft aan dat bespreking nu niet intern is voorbereid. Onderwerp moet behandeld worden in de onderlinge vergadering voordat het hier ter tafel komt."

Verslag Cliëntenraad De Goede Zorg d.d. 18 december 2017 (**Bijlage 18**, blz. 6):

"Adviesaanvraag had besproken kunnen worden op 15 november tijdens de vergadering. De CR heeft er voor gekozen om de stukken eerst intern bespreken, daarna gesprek te voeren met adviseur. De heer Blaauw geeft aan dat hij liever eerst gesprek had gehad met de CR, voordat er een meningsvorming plaats zou vinden."

95. Zoals reeds in de Inleiding aangegeven, heeft de Cliëntenraad een neutraal advies gegeven (**Bijlage 19**). Partijen, in het bijzonder De Goede Zorg, betreuren dat zeer, maar benadrukken dat het de Cliëntenraad volstrekt vrijstaat om een dergelijk neutraal advies te geven.
96. Partijen zullen hierna nader ingaan op:
- i. de redenen waarom de Cliëntenraad van De Goede Zorg een neutraal advies heeft uitgebracht;
 - ii. de visie van Partijen (in het bijzonder De Goede Zorg) op het advies en de motivering van de Cliëntenraad;
 - iii. de wijze waarop Partijen het oordeel van de Cliëntenraad van De Goede Zorg hebben meegewogen en waarom zij van mening zijn dat de Concentratie moet worden doorgezet.

Antwoord vraag 11:

Hieronder beantwoorden Partijen ook vraag 11.

Ad i: de redenen waarom de Cliëntenraad van De Goede Zorg een neutraal advies heeft uitgebracht

97. In een 7-pagina's tellend advies van de Cliëntenraad van de Goede Zorg is een uitgebreide motivering opgenomen bij het door hen gegeven 'neutrale advies'. Daarbij is zij geadviseerd door NCZ-advies te Westerveld (een landelijk kennis- en leernetwerk van en voor cliënten medezeggenschap in de zorg).
98. In de kern houdt het neutrale advies verband met een:
- [...]
 - [...]
 - Het hebben van "*onvoldoende vertrouwen*" (blz. 7);
 - [...]
 - [...]
 - [...]
99. Partijen zien bovendien dat de voorkeur van de Cliëntenraad uitgaat naar een bestuurlijke fusie (in plaats van een juridische fusie).
100. Daarnaast had de Cliëntenraad graag gezien dat alle aspecten die verband houden met de Concentratie vooraf definitief zouden zijn vormgegeven/vastgesteld (geen gefaseerde aanpak). Het gaat daarbij om de inrichting van het proces en de volgorde van de te doorlopen stappen.
101. Tegen die achtergrond spreekt de Cliëntenraad van het [...]

Ad ii: de visie van Partijen (in het bijzonder De Goede Zorg) op het advies en de motivering van de Cliëntenraad

102. Naar aanleiding van het advies van het advies van de Cliëntenraad van de Goede Zorg hebben Partijen het dienstig geacht om daar zowel mondeling als schriftelijk op te reageren. Bij brief van 28 februari jl. heeft directeur-bestuurder B.A. Blaauw namens De Goede Zorg op ieder afzonderlijk (deel)onderwerp gereageerd (**Bijlage 20**).
103. De Cliëntenraad van de Goede Zorg (en de andere medezeggenschapsorganen) hebben dus aanvullende informatie ontvangen, overeenkomstig hun wensen. Daarmee hebben Partijen voor de NZa-melding aanvullende informatie verstrekt aan de diverse medezeggenschapsorganen.
104. Daarnaast is van belang dat de informatie die de Cliëntenraad van De Goede Zorg heeft ontvangen niet afwijkt van de informatie die de Cliëntenraad van De Zorgmensen en/of de Ondernemingsraden van Partijen hebben ontvangen. Hieruit blijkt dat 3 van de 4 'interne adviesorganen' de informatieverschaffing voldoende achten. Dit om de kritiek van de Cliëntenraad van de Goede Zorg in het juiste perspectief te plaatsen.
105. Ook bevat het advies van de Cliëntenraad van De Goede Zorg een aantal feitelijke onjuistheden. Zo wordt ten onrechte gesteld dat een 'quick scan' van de financiële positie van De Zorgmensen ontbreekt. Datzelfde geldt voor de stelling dat de adviesaanvraag niet voor de overlegvergadering van 14 november 2017 was toegezonden. Ook dat is feitelijk onjuist.
106. Voorgaande laat uiteraard onverlet dat er bij de Cliëntenraad van De Goede Zorg een aantal zorgen zijn geuit en er een gevoel heerst dat er onvoldoende rekening met hen wordt gehouden. Partijen betreuren dat zeer, maar zullen daar – in aanvulling op voornoemde brief – nog het volgende over opmerken.
107. Zowel wat betreft de kwaliteit en continuïteit van de zorg – meer algemeen de gevolgen voor cliënten – zijn Partijen van mening dat de voorgenomen Concentratie positief uitwerkt. Onder randnummer 66 e.v. hebben zij dat toegelicht. Deze informatie is – in aanvulling op eerdere informatie – met de Cliëntenraad van De Goede Zorg gedeeld door middel van het Memorandum van 5 maart jl. (**Bijlage 21**). [...]

108. Daarnaast zal (onder meer) het [...] – welke zich *positief* heeft uitgesproken over de Concentratie – (voortdurend) toetsen of Partijen voldoen aan het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Ook dat waarborgt de kwaliteit van de dienstverlening.
109. Ten aanzien van de financiële gevolgen van de fusie verwijzen Partijen naar hetgeen zij hiervoor hebben toegelicht, meer specifiek randnummer 85 e.v. [...]
110. Mede om tegemoet te komen aan opvattingen van de Cliëntenraad van De Goede Zorg zullen Partijen de volgende adviesaanvragen voorleggen (hetgeen met de medezeggenschapsorganen is gedeeld):
- De definitieve organisatie- en topstructuur van de gefuseerde organisatie (zowel CR als OR);
 - De eventuele aanstelling van een extern adviseur als programmamanager voor het fusieproces (OR);
 - De benoeming van de bestuurder(s) (CR en OR);
 - Reorganisatie management en staf (CR en OR) en het daarmee samenhangende formatieplaatsenplan van de gefuseerde organisatie en de opvang van de personele consequenties (OR);
 - Strategisch personeelsbeleid (OR);
 - Overige aangelegenheden als bedoeld in de WMCZ (CR), respectievelijk de WOR (OR).

Ad iii: wijze waarop advies en motivering Cliëntenraad van De Goede Zorg is meegewogen

111. Naar aanleiding van dit advies hebben Partijen zichzelf de vraag gesteld of de voorgenomen Concentratie moet worden voortgezet. Daarbij zijn de kanttekening die de Cliëntenraad maak, uitdrukkelijk meegewogen.

112. Op basis van de positieve ervaringen van de huidige/lopende samenwerking, de door Partijen geformuleerde doelstellingen, de diverse onderzoeken die hebben plaatsgevonden, het Rapport van Bevindingen, [...], de versterking van de gezamenlijke marktpositie, de positieve adviezen van de Ondernemingsraden van Partijen, het positieve advies van de Cliëntenraad van De Zorgmensen en de positieve reacties van de overige stakeholders (waarover hierna meer), zijn Partijen tot de weloverwogen conclusie gekomen dat de Concentratie moet worden voortgezet. Het rapport van [...] heeft daarnaast geen wezenlijke specifieke cliëntenrisico's gesignaleerd.
113. Daarnaast zien Partijen ook in de opvattingen van de Cliëntenraad van De Goede Zorg een aantal lichtpuntjes. De Cliëntenraad van De Goede Zorg staat op zichzelf positief tegenover de Concentratie. Bovendien heeft zij "*de positieve instelling om tot een goede fusie te komen*" en zal zij komende adviesaanvragen "*constructief behandelen*" (blz. 7). De Cliëntenraad spreekt bovendien een voorkeur uit voor een bestuurlijke fusie (en niet géén fusie).
114. Dat betekent uiteraard niet dat Partijen daarmee de Cliëntenraad van De Goede Zorg en de door hen geuite zorgen opzijzetten. De Goede Zorg heeft bij brief van 10 januari 2018 gereageerd op de zorgen van de Cliëntenraad. Daarnaast heeft er op 20 februari een aanvullend overleg plaatsgevonden. Partijen doen hierbij de uitdrukkelijke toezegging richting de NZa dat zij ook na de Concentratie de Cliëntenraad bij vervolgstappen vroegtijdig informeren en eventuele zorgen die daar zijn, mee te laten wegen bij de inrichting van de toekomstige organisatie en waar nodig advies- en instemmingsaanvragen in te dienen bij uitvoeringsbesluiten (zie hiervoor).
115. Uit het voorgaande blijkt onmiskenbaar dat de cliënten van Partijen op een zorgvuldige wijze zijn betrokken bij de voorbereiding van de Concentratie. Uit het enkele feit dat één Cliëntenraad een neutraal advies heeft gegeven kan niet worden afgeleid dat reeds om die reden Partijen moeten afzien van een juridische fusie. Een dergelijke gevolgtrekking volgt niet uit de wet en verhoudt zich niet tot de verplichtingen van bestuurders van Partijen waarbij alle relevante belangen en adviezen moeten worden meegewogen.

b. Beschrijf de wijze waarop het personeel is betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen. Voeg adviesaanvragen, de adviezen, reacties op de adviezen en andere relevante documenten als bijlage toe aan dit formulier.

116. Het personeel van De Zorgmensen is via de Ondernemingsraad betrokken bij het voornemen om de Concentratie tot stand te brengen, maar ook daarvoor bij het aangaan van de samenwerkingsovereenkomst en ten aanzien waarvan de Ondernemingsraad positief heeft geadviseerd. De Ondernemingsraad van De Zorgmensen is tijdig – op 9 november 2017 – geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie (**Bijlage 22**). Op 5 januari 2018 heeft de Ondernemingsraad van De Zorgmensen positief geadviseerd: "*de OR geef hierbij een positief advies op uw voorgenomen besluit.*" (**Bijlage 23**, blz. 4). In een speciale OV-vergadering op 21 november 2017 zijn vroegtijdig antwoorden gegeven op vragen van de Ondernemingsraad.
117. Uit de diverse verslagen van de Ondernemingsraad van De Zorgmensen blijkt dat er intensief en tijdig is gesproken over de voorgenomen Concentratie. Om zoveel mogelijk transparantie richting de NZa te betrachten overleggen Partijen diverse verslagen (**Bijlagen 24 en 25**). Relevante passages uit deze verslagen zijn:
- Verslag Ondernemingsraad De Zorgmensen d.d. 11 juli 2017 (**Bijlage 24**, blz. 2):

"Rapportage [...] is over en weer gezien. We hebben van onze accountant een rapport ontvangen over de financiële situatie van De Goede Zorg. De RvC heeft inmiddels een positief besluit genomen om de volgende fase in te gaan."
 - Verslag Ondernemingsraad De Zorgmensen d.d. 21 november 2017 (**Bijlage 25**, blz. 2):

"De OR geeft aan dat de noodzaak voor fusie duidelijk is. De OR gaat hun uiterste best doen om voor 27 december schriftelijk te reageren, maar kan dit niet garanderen. De OR geeft aan wel tijdig een mondelinge terugkoppeling te kunnen geven. Er zal met zorgvuldigheid gewerkt worden om tot een goed advies te komen."
118. Het personeel van De Goede Zorg is eveneens via de Ondernemingsraad betrokken bij het voornemen om de Concentratie tot stand te brengen, maar ook daarvoor bij het aangaan van de samenwerkingsovereenkomst en ten aanzien waarvan de Ondernemingsraad positief heeft geadviseerd. De Ondernemingsraad van De Goede Zorg is tijdig geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie (**Bijlage 26**). Op 19 december 2018 heeft de Ondernemingsraad van De Goede Zorg positief geadvi-

seerd: "de Ondernemingsraad [gaat] akkoord met het voorgenomen besluit tot volledige juridische fusie van de Stichting De Goede Zorg en de Stichting De Zorgmensen per 1 januari 2018 (...)" (**Bijlage 27**, blz. 2). Om tot dat oordeel te komen heeft de Ondernemingsraad van De Goede Zorg meermalen intern overleg gevoerd: "In zijn vergaderingen van 21 november, 28 november, 30 november en 14 december 2017 heeft de ondernemingsraad uw adviesaanvraag besproken en getoetst op volledigheid, noodzaak en aanvaardbaarheid" (**Bijlage 27**, blz. 1).

119. Uit de diverse verslagen van de Ondernemingsraad van De Goede Zorg blijkt dat er intensief en tijdig is gesproken over de voorgenomen Concentratie. Om zoveel mogelijk transparantie richting de NZa te betrachten overleggen Partijen diverse verslagen (**Bijlagen 28 en 29**). Relevante passages uit deze verslagen zijn:

- Verslag Ondernemingsraad De Goede Zorg d.d. 18 april 2017 (**Bijlage 28**, blz. 3):

"Een afvaardiging van de OR heeft een gesprek gehad met [...]. (...) Het was een open gesprek, met voldoende ruimte voor inbreng."

- Verslag Ondernemingsraad De Goede Zorg d.d. 14 november 2017, (**Bijlage 29**, blz. 6)

"De OR geeft complimenten over de leesbaarheid, toegankelijke informatie. Er heeft gedegen onderzoek plaatsgevonden. OR is blij dat het alleen op fusie gericht is."

120. Uit het voorgaande blijkt onmiskenbaar dat het personeel van Partijen op een zorgvuldige wijze zijn betrokken bij de voorbereiding van de Concentratie.

- c. Geef aan welke andere stakeholders bij de concentratie zijn betrokken, vermeld hierbij ook de contactgegevens.**
- d. Beschrijf de wijze waarop de bij c genoemde stakeholders zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen. Voeg de correspondentie, gespreksverslagen, et cetera, toe aan dit formulier.**

Antwoord op vraag 12:

De contactgegevens zijn hieronder opgenomen.

121. De vakbonden zijn, conform artikel 4 lid 2 van de Fusie Gedragsregels, tijdig geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie. Het gaat daarbij om CNV Zorg en Welzijn, NU'91, FBZ en de FNV. Zie: **Bijlage 30** (onderdeel van de SER melding). De vakbonden hebben geen contra-indicaties afgegeven.

Contactgegevens:

- CNV Zorg en Welzijn, onderdeel van CNV Connectief
Postbus 2510, 3500 GM Utrecht;
- NU'91, Beroepsorganisatie van de Verpleging en Verzorging
Postbus 6001, 3503 PA Utrecht;
- FBZ: Federatie van Beroepsorganisaties in de Zorg en daaraan gerelateerd onderwijs en onderzoek
Postbus 20058, 3502 LB Utrecht;
- FNV: ABVA/KABO afdeling Zorg & Welzijn
Hertogswetering 159, 3543 AS Utrecht

122. Het Zorgkantoor Zilveren Kruis heeft bij monde haar Zorginkoper Verpleging & Verzorging – Wlz – mevrouw [...] – laten weten geen bezwaar te hebben tegen de voorgenomen Concentratie (**Bijlage 31**).

Contactgegevens:

- [...]

123. De Gemeente Apeldoorn heeft bij monde van de verantwoordelijk Wethouder [...] laten weten dat "de gemeentelijke financiers in deze regio geen bezwaar hebben tegen de voorgenomen fusie" (**Bijlage 32**).

Contactgegevens:

- [...]

124. Ook de Zorgverzekeraars hebben geen contra-indicaties afgegeven. Zie bijvoorbeeld het antwoord van de heer [...], Senior Zorginkoper Landelijk Team van Zilveren Kruis voor de Zvw-inkoop (**Bijlage 33**). Zilveren Kruis is voor zowel DGZ als DZM de grootste inkoper van Zvw-zorg. Ook VGZ heeft bij monde van [...] (zorginkoper) een verklaring van geen bezwaar afgegeven (**Bijlage 34**).

Contactgegevens:

- [...]

- [...]

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.

Geef aan welke vormen van cruciale zorg door de betrokken organisaties worden aangeboden.

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

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

Beschrijf, indien de betrokken organisaties spoedeisende hulp (SEH) aanbieden, de verandering bij SEH van spreiding en capaciteit per locatie en geef aan of de SEH na de concentratie binnen de daarvoor gelden-

de normen blijft. Motiveer uw antwoord met onder andere een reistijdenanalyse.

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

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

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

125. Partijen bieden, zoals hiervoor uitvoerig toegelicht, (hoofdzakelijk) Wlz-zorg aan. Partijen wijzen erop dat zij het zorgaanbod nadat de Concentratie heeft plaatsgevonden ongewijzigd voort zullen zetten.
126. Met uitzondering van voornoemde Wlz-zorg, bieden zowel Partijen geen andere vormen van cruciale zorg aan.

Onderdeel IV – Overige informatie en bijlagen

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

127. N.v.t.

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

OVERZICHT BIJLAGEN

1	Jaarverantwoording 2016 Stichting De Zorgmensen	
2	Jaarverantwoording 2016 Stichting De Goede Zorg	
3	Definitieve besluit tot Concentratie door de Raad van Bestuur van Stichting De Zorgmensen	
4	Definitieve besluit tot Concentratie door de Raad van Bestuur van Stichting De Goede Zorg	
5	Statuten Stichting De Zorgmensen van 4 mei 2016	
6	Statuten Stichting De Goede Zorg van 21 maart 2016	
7	Rapport van bevindingen Stichting De Zorgmensen en Stichting De Goede Zorg van 24 juli 2017	
8	Rapportage Boer & Croon Corporate Finance van 21 juli 2017	
9	Concept Projectstructuur Ondersteunende Diensten	

OVERZICHT BIJLAGEN

10	Rapportage Oosterhuis & Partners van 4 juli 2017	
11	Rapport dhr. F. Vrieze (Overnameadviseur OFT B.V.) van 9 augustus 2017	
12	Adviesaanvraag Stichting De Zorgmensen aan Cliëntenraad van 9 november 2017	
13	Advies Cliëntenraad aan Stichting De Zorgmensen [geen datum]	
14	Verslag Cliëntenraad Stichting De Zorgmensen van 10 april 2017	
15	Verslag Cliëntenraad De Zorgmensen van 14 augustus 2017	
16	Adviesaanvraag Stichting De Goede Zorg aan Cliëntenraad van 9 november 2017	
17	Verslag Cliëntenraad Stichting De Goede Zorg van 15 november 2017	
18	Verslag Cliëntenraad Stichting De Goede Zorg van 18 december 2017	
19	Advies Cliëntenraad Stichting De Goede Zorg van 29 januari 2018	
20	Brief van B. Blaauw aan de Cliëntenraad van Stichting De Goede Zorg met reactie op inhouding advies van 28 februari 2018	
21	Memorandum Voortgang Fusie Stichting De Goede Zorg en Stichting De Zorgmensen van 5 en 14 maart 2018	
22	Adviesaanvraag Stichting De Zorgmensen aan Ondernemingsraad van 9 november 2017	
23	Advies Ondernemingsraad Stichting De	

OVERZICHT BIJLAGEN

	Zorgmensen van 5 januari 2018	
24	Verslag Ondernemingsraad Stichting De Zorgmensen van 11 juli 2017	
25	Verslag Ondernemingsraad Stichting De Zorgmensen van 21 november 2017	
26	Adviesaanvraag Stichting De Goede Zorg aan Ondernemingsraad van 9 november 2017	
27	Advies Ondernemingsraad Stichting De Goede Zorg van 19 december 2017	
28	Verslag Ondernemingsraad Stichting De Goede Zorg van 18 april 2017	
29	Verslag Ondernemingsraad Stichting De Goede Zorg van 14 november 2017	
30	Brief van Stichting De Goede Zorg en Stichting De Zorgmensen aan CNV, NU'91, FBZ en FNZ van 13 november 2017 (onderdeel van SER-melding)	
31	Verklaring van geen bezwaar van mw. Van Bremen (ZK) aan Stichting De Goede Zorg van 7 december 2017	
32	Verklaring van geen bezwaar van dhr. Bloem (wethouder Gemeente Apeldoorn) aan Stichting De Goede Zorg van 26 januari 2018	
33	Bevestiging fusie door dhr. Groenberg (ZK) aan Stichting De Goede Zorg van 9 januari 2018	
34	Verklaring van geen bezwaar dhr. L. van Ravenzwaaij (VGZ) van 19 maart 2018	
35	Samenwerkingsovereenkomst Stichting De Goede Zorg en Stichting De Zorgmensen van 22 december 2016	

OVERZICHT BIJLAGEN

36	Fusievoorstel in de zin van artikel 2:314, eerste lid, onder a, BW
37	Oprichtingsakte
38	Fusievoorstel (ondertekend)

Geef aan welke van de onder IV.2 genoemde bijlagen verstrekt zijn aan de ondernemingsraden, cliëntenraden en/of overige stakeholders van de betrokken organisaties voordat zij hun oordelen en aanbevelingen hebben kunnen geven.

128. De Ondernemingsraden en Cliëntenraden van Partijen hebben onder andere kennisgenomen c.q. kennis kunnen nemen van de adviesaanvraag en de toelichting daarin, het rapport van [...], het rapport van [...], het rapport van [...] (overnameadviseur) en het Rapport van Bevindingen.