

**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 Tragel**

en

**Stichting DOOR**

d.d. 18 oktober 2018

*Inclusief aanvulling naar aanleiding verzoek NZa op pre-notificatie (281376;  
(met **geel** gearceerd) en verzoek tot aanvulling (met **blauw** 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 18 oktober 2018:

---

## INHOUDSOPGAVE

<b>1.</b>	<b>Bij de Concentratie betrokken organisaties.....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Effectrapportage .....</b>	<b>13</b>
<b>3.</b>	<b>Cruciale zorg .....</b>	<b>38</b>
<b>4.</b>	<b>Overige informatie en bijlagen .....</b>	<b>39</b>

## 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.

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

### **Antwoord op vraag 1:**

*Partijen voldoen aan het verzoek om alle nog ontbrekende bijlagen te overleggen.*

### **Antwoord op vraag 2:**

*Partijen voldoen aan het verzoek om het aanvraagformulier in een Word-formatformulier te overleggen.*

### **Antwoord op vraag 1:**

*De ondertekende bevestigingen van de volmachten worden overgelegd als **Bijlagen 28 en 29**.*

## INLEIDING

1. Deze melding betreft de voorgenomen concentratie tussen Stichting Tragel (hierna: "**Tragel**") en Stichting DOOR (hierna: "**DOOR**") (hierna gezamenlijk: "**Partijen**"). Het voornemen is om een juridische fusie aan te gaan, waarbij Tragel de verkrijgende en DOOR de verdwijnende stichting zal zijn. Op – streefdatum – 1 januari 2019 (maar eerder indien mogelijk) gaan de rechten en verplichtingen van DOOR van rechtswege (onder algemene titel) over op Tragel. Deze juridische fusie tussen Partijen wordt hierna genoemd: de (voorgenomen) "**Concentratie**".
2. Tragel is een zorgaanbieder in de zin van de Wet marktordening gezondheidszorg ("**Wmg**") die met meer dan vijftig personen zorg doet verlenen. DOOR voldoet niet aan die eis, maar kwalificeert wel als onderneming. Daarom wordt de Concentratie, conform artikel 49a Wmg, gemeld bij de Nederlandse Zorgautoriteit ("**NZa**"). Omdat de omzetrempels niet worden gehaald, zullen Partijen de Concentratie niet bij de Autoriteit Consument en Markt ("**ACM**") melden.
3. Tragel ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking bij wonen, werken, leren en recreëren. Tragel biedt een breed palet aan zorg aan, waaronder dagbesteding en ambulante begeleiding. Ambulante begeleiding omvat ook forensische zorg. Tragel levert zorg krachtens de Wet langdurige zorg ("**Wlz**"), de Wet maatschappelijke ondersteuning ("**Wmo**"), de Jeugdwet en (voor een klein deel) de Zorgverzekeringswet ("**Zvw**"). Daarnaast genereert Tragel opbrengsten die afkomstig zijn van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (forensische zorg). Tot slot behaalt Tragel zijn opbrengsten die afkomstig zijn van (via) het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAHP).
4. DOOR biedt primair hulp aan kwetsbare cliënten, waaronder (ex-)justitiabelen, die zich resocialisatie en re-integratie ten doel stellen. Het hulpaanbod omvat forensisch beschermd wonen met begeleiding, ambulante begeleiding en dagbesteding. DOOR levert zorg krachtens de Wmo en genereert opbrengsten die afkomstig zijn van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (forensische zorg).
5. Partijen zijn voornemens juridisch te fuseren om de exploitatie duurzaam te verbeteren en het zorgaanbod in stand te houden. De overlap wat betreft ambulante en residentiële forensische en Wmo-zorg aan (ex-)justitiabelen en/of mensen met een verstandelijke beperking is daarbij van essentieel belang. Daarnaast liggen de missie,

visie en waarden van Tragel en DOOR in elkaars verlengde. Partijen achten een juridische fusie een logische en passende vervolgstap.

6. Tragel versterkt als gevolg van de Concentratie haar bestaande marktpositie forensische zorg aan mensen met een verstandelijke beperking.
7. DOOR beoogt onder meer de exploitatie duurzaam te verbeteren. DOOR verkeert thans in financiële moeilijkheden [...]. Met de Concentratie wordt zowel aan de medewerkers als aan de cliënten van DOOR baanzekerheid respectievelijk zorgzekerheid gegeven.
8. Er is geen reden om aan te nemen dat de bereikbaarheid, kwaliteit of betaalbaarheid van de zorg die door Tragel en/of DOOR wordt verleend door de Concentratie nadelig wordt beïnvloed. Het zorgaanbod van Partijen zal als gevolg van de Concentratie niet wijzigen, alsook zullen de huidige (zorg)locaties blijven bestaan. Bovendien zorgt de Concentratie ervoor dat het zorgaanbod van DOOR duurzaam in stand zal blijven. De voorgenomen Concentratie heeft bovendien geen risico's voor de cruciale zorg in de zin van artikel 49c Wmg, omdat Partijen die zorg niet aanbieden dan wel omdat er geen veranderingen in het aanbod plaatsvinden (Wlz-zorg).
9. DOOR beschikt over een Cliëntenraad en een personeelsvertegenwoordiging (maar geen Ondernemingsraad). Het personeel en de cliënten van DOOR zijn op de hoogte gebracht van de voorgenomen Concentratie en hebben vervolgens op 27 juni 2018 hun goedkeuring verleend.
10. Tragel beschikt over een Cliëntenraad en een Ondernemingsraad. De Cliëntenraad van Tragel – ook wel: de Centrale Vertegenwoordigersraad – heeft op 18 juli 2018 negatief geadviseerd, maar na herziening op 12 september 2018 positief geadviseerd. De Ondernemingsraad van Tragel heeft in eerste instantie negatief geadviseerd (op 9 augustus 2018), vervolgens positief geadviseerd (13 september 2018), maar uiteindelijk teruggevallen op het negatieve advies. Partijen zullen de achtergrond van voornoemde adviesherzieningen uitgebreid toelichten.
11. 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 concentra-

tieplannen 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.
12. Partijen zullen daarbij in het bijzonder stilstaan bij het negatief advies van de Cliëntenraad en Ondernemingsraad van Tragel.
13. 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:	<b>Stichting Tragel</b>		
Nummer Kamer van Koophandel:	22045081		
Zorgaanbieder:	Ja, Tragel doet door circa [...] medewerkers [...] zorg verlenen.		
	<b>2017</b>	<b>aantal (circa)</b>	<b>fte (circa)</b>
	<b>Wlz, Zvw en Wmo</b>	[...]	[...]
	<b>Ministerie V&amp;J (forensisch)</b>	[...]	[...]
	<b>Jeugdwet</b>	[...]	[...]

<b>Contactpersoon</b>	
De heer	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Sterredreef 50, 4567 BL Clinge
Telefoonnummer	0114 – 38 20 90 / [...]

<b>Voorzitter ondernemingsraad</b>	
De heer	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Sterredreef 50, 4567 BL Clinge
Telefoonnummer	[...]

<b>Voorzitter Cliëntenraad</b>	
De heer	[...]
E-mailadres	[...]

Postadres	Sterredreef 50, 4567 BL Clinge
Telefoonnummer	[...]

### Activiteiten

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

14. Tragel levert zorg krachtens de Wlz, Wmo, de Jeugdwet en (voor een klein deel) de Zvw. Daarnaast genereert Tragel opbrengsten die afkomstig zijn van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (forensische zorg). Voorts behaalt Tragel opbrengsten die afkomstig zijn van (via) het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAHP).
15. De primaire activiteiten van Tragel bestaan enerzijds uit het ondersteunen van mensen met een verstandelijke beperking bij wonen, werken, leren en recreëren en anderzijds uit het aanbieden van ambulante begeleiding, waaronder forensische zorg. Het gaat daarbij om mensen met een verstandelijke beperking en een forensische zorgtitel. Naast deze doelgroep richt Tragel zich ook op de zogenaamde Wmo+-cliënten<sup>1</sup>.
16. Voor meer informatie over de dienstverlening wordt korthedshalve verwezen naar het Bestuursverslag (**Bijlage 1**) en <http://www.tragelzorg.nl>.

### Regio's en locaties

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

17. Het werkgebied van Tragel omvat grote delen van Zeeland, met een accent op Zeeuw-Vlaanderen en in het bijzonder de gemeenten Hulst, Sluis en Terneuzen.
18. Tragel heeft met de gemeenten Hulst, Sluis en Terneuzen een eigen overeenkomst voor Wmo-ondersteuning. In Vlissingen, Middelburg en Veere wordt deze geleverd in onder-aanneming van DOOR (voorheen in onder-aanneming van [...]) .

---

<sup>1</sup> Dit is een doelgroep met cliënten zonder forensische titel maar een grote meervoudige problematiek. Vaak is er sprake van een comorbiditeit door verslaving- en psychiatrische problematiek.



19. Tragel is gevestigd te (4567 BL) Clinge aan de Sterredreef 50. Zij heeft locaties in Clinge, Hulst, Sint Jansteen, Oostburg, Terneuzen en Zaamslag.
20. Voor meer informatie over de locaties waar Tragel actief is wordt korthedshalve verwezen naar <http://www.tragelzorg.nl>.

## 2 Organisatie 2

(statutaire) naam organisatie:	<b>Stichting DOOR</b>
Nummer Kamer van Koophandel:	22047603
Zorgaanbieder:	Ja, DOOR doet door [...] medewerkers ([...]) zorg verlenen. Zij bieden zowel forensische zorg als Wmo-gefinancierde zorg aan.

<b>Contactpersoon</b>	
De heer	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 5076, 4380 KB Vlissingen
Telefoonnummer	[...]

<b>Contactpersoon Personeelsvertegenwoordiging</b>	
De heer	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 5076, 4380 KB Vlissingen
Telefoonnummer	[...]

<b>Contactpersoon Cliëntenraad</b>	
De heer	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 5076, 4380 KB Vlissingen
Telefoonnummer	[...]

## Activiteiten

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

21. DOOR is een aanbieder van ambulante en residentiële forensische en Wmo-zorg. DOOR biedt primair hulp aan kwetsbare cliënten, waaronder (ex-)justitiabelen die zich resocialisatie en re-integratie ten doel stellen. Het hulpaanbod omvat forensisch beschermd wonen met begeleiding, ambulante begeleiding en dagbesteding (IFZO en Wmo). Dominante zorgvragen zijn psychiatrisch/psychosociaal, verslaving en in voorkomende gevallen een verstandelijke beperking.
22. DOOR levert zorg krachtens de Wmo en genereert opbrengsten die afkomstig zijn van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (forensische zorg).
23. Voor meer informatie over de dienstverlening wordt korthedshalve verwezen naar het Jaarverslag (**Bijlage 2 en 7**) en <http://www.stichtingdoor.nl>.

## Regio's en locaties

24. Het werkgebied van DOOR omvat grote delen van de provincie Zeeland, in het bijzonder de gemeenten Vlissingen, Middelburg en Veere. Bij DOOR worden zowel cliënten van binnen als van buiten de provincie Zeeland geplaatst.
25. DOOR is gevestigd te (4333 RA) Middelburg aan de Golsteinseweg 4. Dit is haar enige locatie.
26. Voor meer informatie wordt korthedshalve verwezen naar <http://www.stichtingdoor.nl>.

## 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:**
  - x **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.**

27. 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

28. Tragel en DOOR zijn thans zelfstandige stichtingen met een eigen Raad van Bestuur en een eigen Raad van Toezicht.

Toekomstige situatie

29. Op – streefdatum – 1 januari 2019 gaan de rechten en verplichtingen van DOOR (de verdwijnende rechtspersoon) van rechtswege (onder algemene titel) over op Tragel (de verkrijgende rechtspersoon).

**c. Op welke documenten berust de Concentratie.**

- Intentieovereenkomst (bijvoegen).**
- Koopovereenkomst (bijvoegen).**
- Statuten(wijziging) (bijvoegen).**
- Anders, namelijk:**

30. Op 4 april 2018 hebben de Raden van Bestuur van Partijen een Intentieovereenkomst gesloten. Dit onder (onder meer) de voorwaarde van goedkeuring van de NZa. Zie: **Bijlage 3**. Door medeondertekening hebben de Raden van Toezicht van Partijen hun goedkeuring verleend voor voornoemde Intentieovereenkomst.

**Antwoord op vraag 2:**

*De status van de ontbindende voorwaarden – zoals opgenomen op blz.3 van de Intentieovereenkomst – is als volgt:*

- *Er bestaat geen onoverbrugbaar verschil van inzicht noch een onbevredigende uitkomst van het due dilligence onderzoek. De risico's die uit het due dilligence onderzoek naar voren zijn gekomen (lees: de financiële positie van DOOR) zijn meegewogen bij het besluit om te (willen) fuseren (zie rnr. 71 e.v.) en vormen voor de fusie geen obstakel;*
- *De goedkeuring van de NZa is nog niet gegeven; de procedure loopt nog;*
- *Er zijn geen (schriftelijke) mededelingen gedaan door Tragel en/of DOOR dat zij de (voorbereidingen van de) fusie niet wil continueren. Partijen wensen uitdrukkelijk te fuseren.*
- *Van enige schade(claim) is geen sprake. Bovendien betreft dit geen ontbindende voorwaarde in juridische zin.*

**Antwoord op vraag 3:**

*De Raad van Toezicht van Tragel heeft het besluit van de Raad van Bestuur om te fuseren met stichting DOOR goedgekeurd. Het bijhorende verslag is op 17 oktober 2018 vastgesteld en wordt als **Bijlage 30** overgelegd. Het besluit staat in agendapunt 3.1. Partijen voorzien geen problemen.*

31. De thans geldende statuten van Partijen zijn bijgevoegd als **Bijlagen 4 en 5**.

**Antwoord vraag 3:**

*Aan de voorgenomen Concentratie ligt enkel de Intentieovereenkomst ten grondslag. In de Intentieovereenkomst zijn ontbindende voorwaarden opgenomen, waaronder ten aanzien van het uitblijven van goedkeuring door de NZa. Partijen voegen daarnaast een concept voorstel tot fusie toe (**Bijlage 20**).*

## 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?**

32. Partijen wensen de Concentratie aan te gaan om een aantal specifieke doelstellingen te behalen. Deze doelstellingen zijn:
- Het duurzaam kunnen exploiteren en het verbeteren van de kwaliteit van de zorgactiviteiten:
    - Synergievoordelen realiseren tussen het aanbod van Partijen (ambulante en residentiële forensische en Wmo-zorg);
    - Kennisuitdeling.
  - Kosteneffectiviteit:
    - Continuïteit DOOR veilig stellen.
  - Versterken van de marktpositie (in Zeeland):
    - Schaalgrootte, bekendheid, ook t.o.v. concurrent [...]
  - Behoud van het goede:
    - Behoud van cliënten en kwalitatief goed zorgaanbod;
    - Een waardering als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt in het werkgebied;
    - Baanbehoud personeel DOOR.
33. 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 overlappen Partijen op het gebied ambulante en residentiële forensische en Wmo-zorg als gevolg waarvan een juridische fusie als een passende vervolgstap wordt gezien. Ook liggen de missie, visie en waarden van Tragel en DOOR in elkaars verlengde.

34. De juridische fusie maakt het aldus mogelijk dat:

- op een eenvoudige en voor de buitenwereld eenduidige wijze de forensische marktpositie van beide partijen versterkt wordt;
- de synergievoordelen gehaald worden die mede nodig zijn voor een gezonde exploitatie van forensisch beschermd wonen; en
- extra administratieve lasten worden voorkomen.

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

35. Partijen zullen hierna achtereenvolgens bespreken:

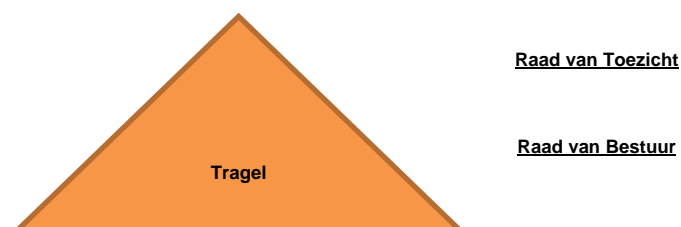
- de huidige organisatie van Tragel;
- de huidige organisatie van DOOR; en
- de toekomstige organisatie na de Concentratie.

### **Organisatie Tragel**

36. De werkorganisatie van Tragel omvat één stichting: Stichting Tragel. De Raad van Bestuur geeft leiding aan de werkorganisatie en bepaalt het beleid. De Raad van Toezicht houdt toezicht daarop. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

37. Een overzicht van de juridische-structuur van Tragel is hieronder opgenomen:

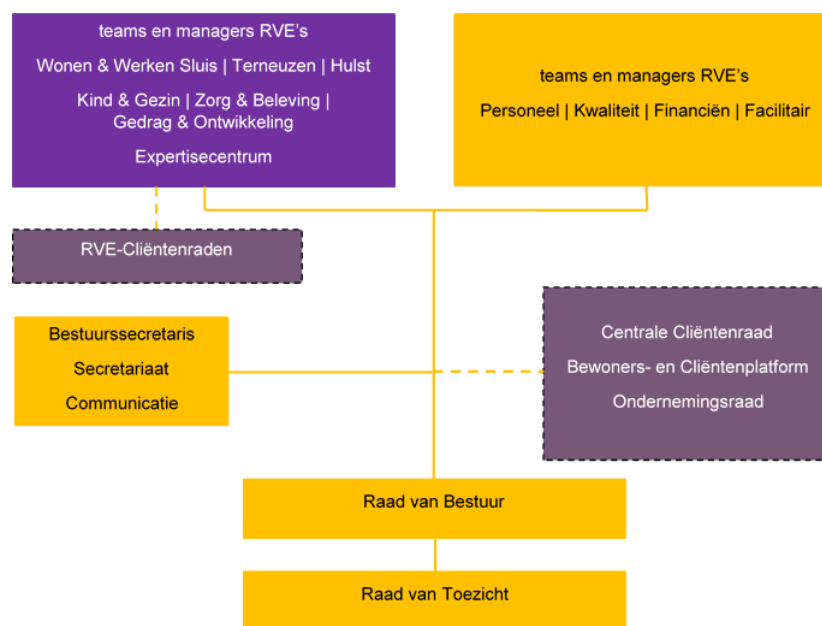
### **Organogram Tragel**



38. De werkorganisatie van Tragel omvat resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE's) met (eindverantwoordelijke) managers. De RVE's bestaan uit hun beurt uit zelfstandige teams. Begin 2016 zijn de teams administratief ingedeeld. In ieder team zijn vijf

contactpersonen benoemd. Deze contactpersonen zijn de brug tussen teams en ondersteuning op de gebieden kwaliteit, personeel, financiën, facilitair en communicatie.

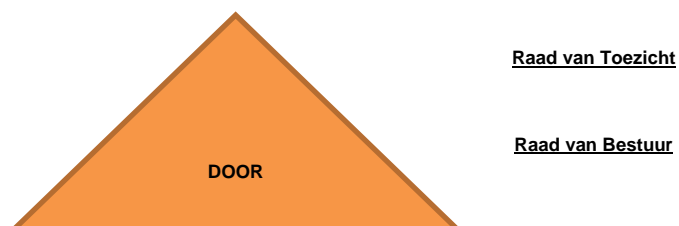
39. De Raad van Bestuur van Tragel wordt geadviseerd door een managementoverleg waarin de RVE-managers zorg, RVE-managers bedrijfsondersteuning en de bestuurssecretaris zitting hebben.
40. Daarnaast bestaat er een flexpool van medewerkers die tevens fungeert als talentpool. De flexpool is in 2015 opgesplitst in drie delen: gedrag & ontwikkeling, verpleging & verzorging en wonen & werken / kind & jeugd. Dit komt overeen met de cliëntprofielen bij Tragel.
41. Schematisch ziet het voorgaande er als volgt uit:



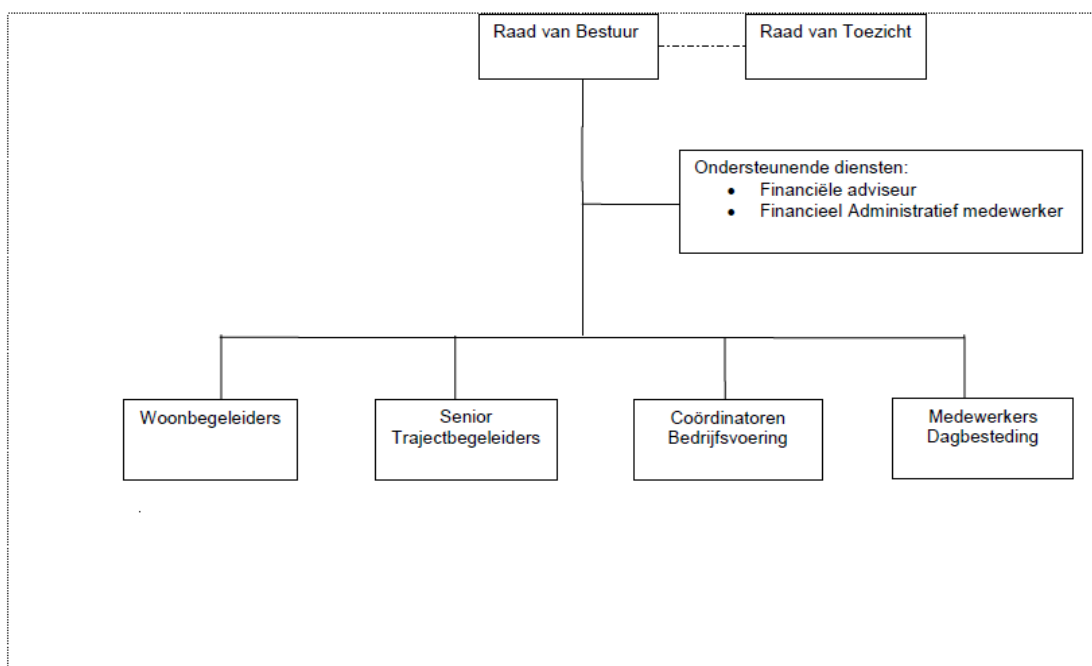
## Organisatie DOOR

42. De werkorganisatie van DOOR omvat één stichting: Stichting DOOR. De Raad van Bestuur geeft leiding aan de werkorganisatie en bepaalt het beleid. De Raad van Toezicht houdt toezicht daarop. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.
43. Een overzicht van de juridische structuur van DOOR is hieronder opgenomen:

### Organogram DOOR



44. De werkorganisatie van DOOR omvat diverse woonbegeleiders en medewerkers dagbesteding. Ter ondersteuning van die werkzaamheden beschikt DOOR over een senior trajectbegeleider en een coördinator bedrijfsvoering. Ten behoeve van de financiële administratie beschikt DOOR over een financieel administratief medewerker en een (tijdelijke) financieel adviseur. [...]
45. Schematisch ziet het voorgaande er als volgt uit:



### Toekomstige Organisatie

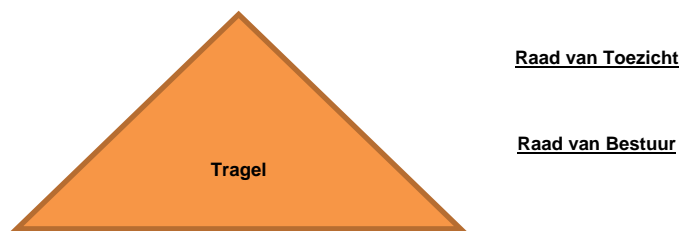
46. De nieuwe werkorganisatie omvat één stichting: Stichting Tragel. De statuten van de gefuseerde organisatie zijn gelijk aan de statuten van Tragel (die wijzigen derhalve



niet ter gelegenheid van de juridische fusie / Concentratie). Stichting DOOR verdwijnt bij de juridische fusie.

47. Evenals nu het geval is, geeft de Raad van Bestuur leiding aan de werkorganisatie en bepaalt zij het beleid. De Raad van Toezicht houdt toezicht daarop. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

#### Organogram Tragel



48. De gefuseerde organisatie krijgt een eenhoofdige Raad van Bestuur bestaande uit de (huidige) bestuurder van Tragel:

- de heer dr. A.F.I. Bannenberg MPA      bestuurder

49. De Raad van Toezicht van stichting DOOR houdt per fusiedatum op te bestaan. De samenstelling van de Raad van Toezicht van de gefuseerde organisatie per fusiedatum is als volgt:

- de heer H.F.L. Hendriks      voorzitter
- de heer R.E. Axt      vice-voorzitter
- mevrouw A. Beukman      lid
- de heer R. den Hollander      lid
- de heer W. Verhage      lid

50. Alle bedrijfsactiviteiten van DOOR worden geïntegreerd in die van Tragel. De activiteiten worden integraal ondergebracht in de 'RVE Gedrag & Ontwikkeling'. Het (hiervoor bij rnr. 39 weergegeven) organogram van Tragel blijft na de Concentratie dus onverkort van toepassing.

51. Het team van DOOR wordt in de structuur van Tragel een zelfstandig team met contactpersonen voor Kwaliteit (eerste begeleider), Personeel, Financiën, Facilitair en Communicatie. Het team rapporteert aan de manager Gedrag & Ontwikkeling LVB. Het uitgangspunt is dat het team DOOR gaat werken conform de werkwijzen en met de ondersteunende systemen van Tragel.



**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.**

52. 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".
53. Meer in het bijzonder geldt dat als gevolg van de Concentratie:
- zich geen nadelige veranderingen in het zorgaanbod voordoen bij Partijen;
  - het aantal locaties waar zorg wordt geleverd, wordt uitgebreid, waardoor er voor de cliënt meer keuzemogelijkheden ontstaan;
  - er geen verplaatsing van het zorgaanbod plaatsvindt naar een andere locatie.
54. Voorgaande laat onverlet dat in het bijzonder Tragel (schaal)voordelen beoogt te behalen met de voorgenomen Concentratie. Het gaat daarbij onder meer om het "versterken van de marktpositie". De versterking van de marktpositie vindt plaats op macroniveau. De 'hoeveelheid' zorg en zorggerelateerde activiteiten die worden aangeboden zullen worden uitgebreid. Voorbeeld hiervan is het hulpaanbod forensisch beschermd wonen.

55. Bovendien draagt het behalen van kostenefficiëncy bij aan de marktpositie van Partijen. Partijen beogen onder meer voordelen te behalen door samen in te kopen (bijvoorbeeld op het gebied van facilitaire dienstverlening). Ook wordt de bestaanszekerheid van DOOR middels deze Concentratie veilig gesteld.
56. Partijen bedienen gezamenlijk ook een bredere doelgroep. Zo hebben de cliënten van Tragel doorgaans zorgbehoefte die samenhangt met een specifiek verstandelijke beperking, en die van DOOR doorgaans een zorgbehoefte die samenhangt met een justitieel verleden.
57. Partijen versterken aldus elkaars expertise. DOOR heeft veel expertise met specifieke justitiële vraagstukken, waar Tragel in het bijzonder expertise heeft op het gebied van mensen met een verstandelijke beperking. Omdat een significant deel van de mensen die met justitie in aanraking komen een licht verstandelijke beperking (zwakbegaafdheid) heeft, vullen Partijen elkaar wat betreft expertise en ervaring goed aan.

**Antwoord op vraag 4 (deel I):**

*Partijen benadrukken dat de hoeveelheid zorg (bij Tragel) wordt uitgebreid ten opzichte van de hoeveelheid forensische zorg voor de fusie. Enerzijds door toevoeging van forensisch beschermd wonen, zijnde de bestaande activiteiten van DOOR, anderzijds door uitbreiding van de bestaande productie forensische ambulante zorg.<sup>2</sup>*

*a.) Het zorgaanbod (zoals hiervoor toegelicht) zal worden voortgezet. Door het samengaan van Tragel en DOOR kan het (zorg)volume worden uitgebreid. Dat wil zeggen dat er meer mensen geholpen kunnen worden met het bestaande aanbod.*

- 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.**

<sup>2</sup> Financieringsbron DForZo (Justitie). Zorggerelateerde activiteiten betreffen Wmo-ondersteuning (financieringsbron: gemeenten).

- 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.**

58. Voor de cliënt vindt er geen zichtbare herinrichting van de (thans bestaande) zorgprocessen plaats. Partijen blijven maatwerk leveren. De maatschappelijke legitimatie van de voorgenomen Concentratie is vooral gelegen in een betere marktpositie van Tragel en de duurzame voortzetting van DOOR.
59. 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 zorggerelateerde 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 (deel II):**

- b.) *De zorgprocessen worden niet heringericht. Tragel en DOOR gebruiken bijvoorbeeld vergelijkbare orthopedagogische ondersteuningsmodellen. Als gevolg daarvan treden er geen gevolgen op voor cliënten.*
- c.) *Het aantal locaties waar zorg wordt verleend wijzigt niet. Als gevolg daarvan treden er geen gevolgen op voor cliënten.*
- d.) *Er wordt geen verplaatsing van het zorgaanbod voorzien. Als gevolg daarvan treden er geen gevolgen op voor cliënten.*
- e.) *De capaciteit forensisch beschermd wonen in Middelburg is en blijft 18 plaatsen. De ambulante zorg breidt uit, maar dit betreft individuele ondersteuning. Als gevolg daarvan treden er geen gevolgen op voor cliënten.*
- f.) *Er wordt geen verandering in de organisatie van de zorgverlening voorzien. Als gevolg daarvan treden er geen gevolgen op voor cliënten.*

**Antwoord op vraag 5:**

*Partijen benadrukken nogmaals dat zij vergelijkbare orthopedagogische ondersteuningsmodellen gebruiken. Afgesproken is dat het model van Tragel, Triple C, leidend wordt. Voor de cliënt verandert er niets in de zorgprocessen.*

*De verandering die er optreedt betreft de wijze van kijken naar, praten over en reflecteren op de ondersteuning door de begeleider. Dit betreft onder andere het begrippenkader en modellen om situaties te duiden dan wel aan te pakken. De verandering wordt alleen zichtbaar aan de kant van de medewerker.*

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

60. 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.
61. 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 en beter in staat zijn om te innoveren (door kennisuitdeling). Door het aanvullen van elkaars expertise wordt het zorgaanbod kwalitatief beter. Die gevolgen zijn derhalve positief voor de cliënten. Bovendien blijft het zorgaanbod van DOOR bestaan.

**Antwoord op vraag 4 (deel III):**

*g.) Er worden geen andere wijzigingen voorzien. Als gevolg daarvan treden er geen gevolgen op voor cliënten.*

**Antwoord op vraag 6:**

*Partijen geloven in de kracht van het delen van kennis en expertise als gevolg waarvan het zorgaanbod kwalitatief beter wordt. DOOR heeft relatief veel kennis van het forensische veld en expertise op het gebied van forensische problematiek. Tragel heeft relatief veel kennis van en expertise op het gebied van mensen met een (licht) verstandelijke beperking. Concreet betekent dit dat er kennisuitdeling zal plaatsvinden tussen specialisten uit beide organisaties (gedragsdeskundigen, (eerste) begeleiders en zorgadviseurs) o.a. door het forensisch team van Tragel en de medewerkers van DOOR in dezelfde (overkoepelende) organisatie-eenheid te plaatsen. Zoals hiervoor toegelicht, worden de bedrijfsactiviteiten van DOOR geïntegreerd in die van Tragel.*

#### **Antwoord op vraag 4:**

*Partijen onderkennen dat Tragel en DOOR niet identiek zijn aan elkaar. Partijen zien evenwel geen integratierisico's wat betreft mogelijke cultuurverschillen. 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.*

*DOOR zal als locatie aangehaakt worden aan de RVE G&O forensische zorg. De doelgroep van RVE G&O forensische zorg is vrijwel dezelfde doelgroep als die van DOOR: kwetsbaarheid, risico op middelengebruik en strafbaar gedrag, beperkte sociale redzaamheid, mogelijk agressie e.d. Bij Tragel is er sprake van een verstandelijke beperking bij alle cliënten, bij DOOR mogelijk niet bij elke cliënt. Er werkt in zijn algemeenheid een bepaald "type" mensen met dit soort doelgroepen, onder meer wat betreft kennis en kunde. Partijen benadrukken dat tijdens de eerste kennismaking tussen het team van DOOR en het forensische team van Tragel, de medewerkers snel contact hadden en ervaringen uitwisselden. Er was naar het oordeel van Partijen duidelijk sprake van een "klik".*

*Medewerkers van DOOR zullen moeten wennen aan het werken in een grotere organisatie. Tragel heeft gelukkig korte lijnen vanwege de platte organisatiestructuur. Toch zal het op momenten voor de medewerkers van DOOR mogelijk anders gaan dan ze gewend zijn. Daarover in gesprek blijven, is volgens Partijen dan de beste oplossing. De medewerkers van DOOR hebben verder al aangegeven ook blij te zijn om in een groter geheel op te gaan. Vooral ondersteunende zaken als ICT, facilitair, financiën, personeelszaken e.d. zijn dan geregeld wat ze een prettig idee vinden.*

*Ook zullen de medewerkers van DOOR worden betrokken bij alle sociale activiteiten zoals een aantal jaarlijkse evenementen, de personeelsvereniging e.d.*

*Mocht toch blijken dat er nadere afstemming wat betreft het onderwerp cultuur moet plaatsvinden, dan zijn Partijen bereid om een brede sessie te houden om de visie, missie en kernwaarden van de organisatie gezamenlijk te doorleven en vorm te geven in concrete, in de praktijk hanteerbare taal. Partijen zullen eventuele cultuurverschillen bovendien wegnemen door het organiseren*

*van werkbezoeken en laten zien van (informatieve) films (i.e. bekendheid van elkander genereren).*

**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.**

62. 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:

#### *3<sup>e</sup> kwartaal 2018*

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

- due diligence bij DOOR (reeds plaatsgevonden);
- inrichting overgang (ondersteunende) diensten (DOOR naar Tragel);
- sociaal plan te bespreken met de bonden;
- communicatie in- en extern;
- processen met betrekking tot advisering.

#### *4<sup>e</sup> kwartaal 2018*

- contractering Wlz en gemeenten;
- begroting 2019;
- passeren notariële akte;
- deponering stukken Kamer van Koophandel.

#### *1<sup>e</sup> kwartaal 2019*

- implementatie.

#### **Antwoord op vraag 5 (deel IV):**

*h.) Er treden geen gevolgen op voor (de zorgverlening aan) cliënten.*

#### **Antwoord op vraag 7:**

*Het gaat hierbij om de reguliere zorginkooptrajecten van het Zorgkantoor (Wlz) en de gemeente (WMO). Datzelfde geldt voor de contractering met het Ministerie van Justitie en Veiligheid (forensische zorg). Een deel van deze in-*

*koop betreft de vervolgzorg op forensische zorg en daarmee de continuïteit voor cliënten in zorg waarvan de titel in 2018 afloopt.*

**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.**

63. Partijen hebben grondig onderzoek gedaan naar potentiële risico's die verbonden zouden kunnen zijn aan het integratie-/veranderproces. Het grootste risico hangt samen met de financiële situatie bij en continuïteit van DOOR. Een ander risico hangt samen met het opstellen van het sociaal plan voor het personeel van DOOR en de onrust die daar mogelijk mee gepaard gaat.

*Financiële situatie en continuïteit DOOR*

64. Het belangrijkste risico hangt samen met de financiële positie van DOOR. Partijen hebben daarom uitvoerig stilgestaan bij mogelijke financiële risico's en gevolgen van de voorgenomen Concentratie. Zij hebben daartoe onder meer door het daartoe deskundige kantoor [...] een boekenonderzoek laten doen bij DOOR. Ook hebben Partijen een business case opgesteld. Onder randnummer 70 lichten Partijen dit nader toe.

*Sociaal Plan/Personeel DOOR*

65. Partijen zijn zich ervan bewust dat de Concentratie vermoedelijk beperkte gevolgen zal hebben voor het personeel van DOOR. Er vallen namelijk geen gedwongen ontslagen. [...]. De bestuurder van DOOR zal daarnaast in de nieuwe fusieorganisatie niet terugkeren.
66. De medewerkers van DOOR vallen onder de CAO Sociaal Werk terwijl voor Tragel de CAO Gehandicaptenzorg van toepassing is. Daarnaast heeft Tragel een functiehuis waarin de functies van het personeel van DOOR niet voorkomen. Dit betekent dat op termijn de arbeidsvoorwaarden voor het personeel van DOOR wijzigen.



67. Tegen voornoemde achtergrond wordt voor het personeel van DOOR – in overleg met diverse werknemersorganisaties en de FBZ – een *sociaal plan* opgesteld. Daarnaast zullen partijen zoveel mogelijk transparantie betrachten jegens het personeel van DOOR (alsook Tragel).

**Antwoord op vraag 4 (deel V):**

*i.) Er treden geen gevolgen op voor (de zorgverlening aan) cliënten.*

**Antwoord op vraag 8:**

*Partijen benadrukken dat de financiële situatie bij en de continuïteit van DOOR thans relatief stabiel is. Dit, als gevolg van de bezetting van [...] cliënten. DOOR kan thans aan alle (financiële) verplichtingen voldoen. De bezetting fluctueert evenwel en de overheadkosten zijn relatief hoog. Er blijft daarom sprake van een financieel risico. [...]*

*Er is thans geen sprake van onrust bij een der organisaties als gevolg van het sociaal plan. Op 5 juli 2018 heeft een overleg plaatsgevonden met (vertegenwoordigers van) werknemersorganisaties en er wordt nu gewerkt aan overeenstemming over het overgangprotocol. Op 5 juli a.s. heeft er een overleg plaatsgevonden met (vertegenwoordigers van) werknemersorganisaties. Ten aanzien van de vormgeving van het sociaal plan wordt verwezen naar blz. 13 tot en met 15 van het fusiedocument (**Bijlage 6**).*

**Antwoord op vraag 9:**

*De certificering heeft reeds plaatsgevonden. Zowel DOOR als Tragel zijn opnieuw gecertificeerd. Het hebben van een werkend en gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem is een van de voorwaarden uit de overeenkomst voor het (mogen) leveren van forensische zorg. Zonder werkend en gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem zou de overeenkomst – in ieder geval in theorie – grond kunnen zijn voor opzegging van de overeenkomst.*

**Antwoord op vraag 10:**

*Voorafgaand aan het fusietraject zijn de raden van toezicht van DOOR en Tragel overeengekomen dat Tragel na de fusie een eenhoofdige raad van bestuur zal krijgen. Tevens is overeengekomen dat die ingevuld blijft door de huidige bestuurder van Tragel.*

*Partijen benadrukken dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen. [...]*

**Antwoord op vraag 11:**

*Een functiehuis is een verzameling van (referentie)functies die voorkomen binnen een organisatie. Doordat het functiehuis van Tragel verschilt van het functiehuis van DOOR moeten de (referentie)functies nauwgezet worden vergeleken. Dit vergt afstemming. Partijen zullen onder andere functieovergangsmatrix opstellen. Partijen voegen daarnaast een verslag toe van het recente overleg met de vakbonden (**Bijlage 18**). Van belang daarbij is dat er binnenkort weer zal worden onderhandeld over de CAO Gehandicaptenzorg.*

**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.**

68. Van het opstellen en uitvoeren van een integratie-/veranderproces met betrekking tot de ondersteunende afdelingen/processen (onder meer HR, ICT, (zorg)administratie, facilitair bedrijf, financiën) is geen sprake.
69. Ten aanzien van de ICT zal DOOR – vanwege de fusie – een beroep kunnen doen op de bestaande overeenkomst van Tragel met [...].
70. DOOR werkt ten behoeve van de cliëntendossiers met cliëntvolgsysteem [...]. Het contract bevat een opzegtermijn van drie maanden voor het verstrijken van het kalenderjaar. Op het eerst mogelijke moment zal het cliëntvolgsysteem overgaan naar het systeem van Tragel ([...]).

**Antwoord op vraag 12:**

*Tragel is onderdeel van [...] en voegt een locatie toe binnen de bestaande overeenkomst. De ICT-infrastructuur van DOOR zal dus worden overgezet op de ICT-infrastructuur van [...]. Het gaat hierbij om de server, hardware, software en ondersteuning. Hiervoor wordt het standaardprotocol van de [...] gevolgd. De [...] heeft ruime ervaring met het overzetten van ICT. Medewerkers van DOOR zullen andere hard- en software gebruiken. Alle data van DOOR zal worden overgezet.*

*Partijen zijn zich ervan bewust dat het overzetten van ICT van DOOR naar Tragel gepaard kan gaan met zogenoemde 'kinderziekten'. De medewerkers worden evenwel tijdig getraind in het gebruik van de nieuwe hard- en software (uiteeraard voor zover nodig), als gevolg waarvan Partijen niet verwachten dat er dataverlies zal optreden en/of medewerkers van DOOR niet in staat zouden zijn om hun werkzaamheden uit te voeren.*

**Antwoord op vraag 13:**

*Partijen verwachten dat er zich geen integratierisico's zullen materialiseren. De gegevens zullen in het nieuwe dossier worden ingelezen. Dossiers van cliënten die niet meer in zorg zijn maar waarvoor nog wel een bewaarplicht bestaat, worden in het oude systeem bewaard en beschikbaar gehouden. Partijen benadrukken dat zij voor het overzetten van de dossiers de nodige tijd zullen nemen en de zorgvuldigheid voorop zullen stellen. Tot die tijd blijft het systeem van DOOR in gebruik.*

**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:** business case, due diligence onderzoek, jaarverslagen.

71. Tragel is een financieel gezonde zorgverlener. Het bedrijfsresultaat van Tragel bedroeg in 2017 circa EUR 44 miljoen en het resultaat boekjaar circa EUR 1.740.000 (Bijlage 1, blz. 22). De resultaatsratio over 2017 is daarnaast hoger dan die over het jaar 2016 (Bijlage 1, blz. 24):

TRAGEL ZORG bestuursverslag 2017		
4.4.7 Resultaattratio		
	2017	2016
resultaattratio: resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	3,87 %	1,96 %
Resultaattratio: resultaatboekjaar gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten.		

72. Bij DOOR is de resultaatsontwikkeling negatief. In 2017 was het resultaat EUR 178.000 *negatief* (Bijlage 7, blz. 5).
73. [...].
74. In het kader van een mogelijke fusie, heeft het daartoe deskundige kantoor [...] een financieel boekenonderzoek (due diligence) gedaan bij DOOR (Bijlage 17). Hieruit blijkt dat het resultaat van DOOR over de jaren 2016 en 2017 negatief is als gevolg van een te zware productmix, enkele bijzondere posten en een incidentele maar forse terugval in de productie in 2017. Uit het onderzoek blijkt dat het eigen vermogen van DOOR zich kan ontwikkelen naar ongeveer EUR [...].
75. Mede op basis van het due diligence onderzoek hebben Partijen de doelstellingen "Kosteneffectiviteit" geformuleerd en hebben Partijen een business case opgesteld (onderdeel van Bijlage 6). Daaruit blijkt dat [...]
76. [...]
77. Op basis van het due diligence onderzoek, de business case en de jaarverslagen concluderen Partijen dat door te fuseren – ten opzichte van zelfstandig verder gaan – er geen indicaties zijn die de organisaties in financieel opzicht verzwakken. De toekomstbestendigheid en de continuïteit van de zorg worden versterkt, in het bijzonder ten aanzien van DOOR.

**Antwoord op vraag 14:**

*Partijen verwijzen voor de financiële gevolgen van de voorgenomen Concentratie naar de business case (onderdeel van het Fusiedocument; Bijlage 6). De business case gaat uit van de huidige situatie bij DOOR. Het resultaat bedraagt vervolgens EUR [...] positief (blz. 28). Ook als – voor de middellange termijn – rekening wordt gehouden met een mogelijke huurstijging (vanaf 2020), dan blijft het resultaat EUR [...] positief. Uiteraard geldt hier hoe meer cliënten hoe hoger het resultaat. Daarnaast wijzen Partijen nogmaals op de sterke financiële positie van Tragel.*

**Antwoord op vraag 15:**

[...]

**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.**

78. De cliënten van DOOR zijn via de Cliëntenraad betrokken bij het voornemen om de Concentratie tot stand te brengen. DOOR heeft de Cliëntenraad bij brief van 30 mei 2018 tijdig geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie (Bijlage 12). De Cliëntenraad van DOOR heeft op 28 juni 2018 positief geadviseerd (Bijlage 13a).
79. DOOR heeft intensief en tijdig gesproken met de Cliëntenraad, ook wat betreft mogelijke risico's van de Concentratie. In het advies van de Cliëntenraad wordt benadrukt dat de Cliëntenraad vragen heeft kunnen stellen en dat zij over het fusiedocument uitvoerig is geïnformeerd.
80. De cliënten van Tragel zijn via de Cliëntenraad betrokken bij het voornemen om de Concentratie tot stand te brengen. Tragel heeft eveneens intensief en tijdig gesproken met de Cliëntenraad, ook wat betreft mogelijke risico's van de Concentratie.

Verslag Cliëntenraad Tragel d.d. 24 april 2018 (Bijlage 11, blz. 3):

*"Intentieverklaring juridische fusie: Op 4 april jl. hebben de Raden van bestuur en de Raden van Toezicht van Tragel en stichting DOOR een intentieverkla-*

*ring getekend. Deze overeenkomst heeft de intentie te komen tot een juridische fusie."*

81. Tragel heeft de Cliëntenraad bij brief van 30 mei 2018 tijdig geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie (**Bijlage 9**). De Cliëntenraad van Tragel heeft op 18 juli 2018 – ook wel: de Centrale Vertegenwoordigersraad (“**CVR**”) – in eerste instantie negatief geadviseerd (**Bijlage 10a**), maar vervolgens na herziening op 12 september 2018 positief geadviseerd (**Bijlage 21**). De RVE Gedrag & Ontwikkeling heeft op 18 juli 2018 direct positief geadviseerd (**Bijlage 22**).
82. Partijen zullen hierna nader ingaan op:
- i. de redenen waarom de Cliëntenraad (anders dan de RVE Gedrag & Ontwikkeling) van Tragel in eerste instantie een negatief advies heeft uitgebracht;
  - ii. de wijze waarop partijen met het negatieve advies zijn omgegaan c.q. daar op hebben gereageerd;
  - iii. de redenen waarom de Cliëntenraad van Tragel in tweede instantie een positief advies heeft uitgebracht;
- i. \_\_\_\_\_ de redenen waarom de Cliëntenraad van Tragel een negatief advies heeft uitgebracht
83. De Cliëntenraad heeft een drietal redenen aangevoerd op basis waarvan zij negatief heeft geadviseerd:
- [...];
  - [...];
  - [...].”
- ii. \_\_\_\_\_ de visie van Partijen (in het bijzonder Tragel) op het advies en de motivering van de CVR

84. Naar aanleiding van het advies van de Cliëntenraad van Tragel hebben Partijen het dienstig geacht om daar (uitvoerig) schriftelijk op te reageren (**Bijlage 19**). Voorts hebben er besprekingen plaatsgevonden op 28 augustus en 3 september 2018 (**Bijlage 23 en 24**). Partijen verwijzen naar de inhoud van die brief en verslagen als reactie op het advies en de motivering van de Cliëntenraad.

iii. de redenen waarom de CVR van Tragel in tweede instantie een positief advies heeft uitgebracht

85. Uit het herziene advies (Bijlage 21) blijkt dat “*de CVR de ruimte [kreeg] om zorgen te uiten*” en dat er concreet toezeggingen zijn gedaan die aan de aan het oorspronkelijke advies ten grondslag liggende zorgen tegemoet komen (blz. 2). Er is daarbij uitvoerig gesproken over de exploitatie van DOOR, de draagkracht van de Raad van Bestuur en exploitatie van RVE Gedrag & Ontwikkeling. Dit alles heeft er toe geleid dat de Cliëntenraad van Tragel alsnog positief heeft geadviseerd. De Cliëntenraad van Tragel concludeert dat “*alles is inhoudelijk aan de orde geweest. Wij complimenteren [Partijen] met de openheid en gang van zaken in het proces rond de voorgenomen fusie*” (Bijlage 21, blz. 2.)
86. Uit het voorgaande blijkt onmiskenbaar dat de cliënten van Partijen – zowel Tragel als DOOR - op een zorgvuldige wijze zijn betrokken bij de voorbereiding van de Concentratie.
87. Partijen wijzen voorts nog op de brief van 27 september 2018 waarbij schriftelijk is gereageerd op het (herziene) positieve advies van de Cliëntenraad van Tragel (**Bijlage 27**).

**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.**

88. DOOR heeft geen Ondernemingsraad, maar wel een personeelsvertegenwoordiging. De personeelsvertegenwoordiging van DOOR is bij brief van 30 mei 2018 tijdig geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie (**Bijlage 12**). Op 27 juni 2018 heeft de personeelsvertegenwoordiging van DOOR positief geadviseerd (**Bijlage 13b**).

89. Het personeel van Tragel is via de Ondernemingsraad betrokken bij het voornemen om de Concentratie tot stand te brengen. De Ondernemingsraad van Tragel is bij brief van 30 mei 2018 tijdig geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie (Bijlage 9). Uit de diverse verslagen van de Ondernemingsraad van Tragel 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 Ondernemingsraad Tragel d.d. 19 april 2018 (Bijlage 14, blz. 2):  
*"De OR wordt door de bestuurder bijgepraat over een mogelijke samenwerking met stichting DOOR."*
  - Verslag Ondernemingsraad van Tragel d.d. 17 mei 2018 (Bijlage 15, blz. 3):  
*" De OR wordt bijgepraat over de stand van zaken van mogelijke samenwerking/fusie met stichting DOOR."*
90. Op 9 augustus 2018 heeft de Ondernemingsraad van Tragel negatief geadviseerd (Bijlage 10b), maar vervolgens na herziening op 13 september 2018 positief geadviseerd (Bijlage 25). Dit advies is per e-mail van 27 september 2018 weer ingetrokken (Bijlage 26).
91. Partijen zullen hierna nader ingaan op:
- i. de redenen waarom de Ondernemingsraad van Tragel in eerste instantie een negatief advies heeft uitgebracht;
  - ii. de wijze waarop partijen met het negatieve advies zijn omgegaan c.q. daar op hebben gereageerd;
  - iii. de redenen waarom de Ondernemingsraad van Tragel in tweede instantie een positief advies heeft uitgebracht;
  - iv. de redenen waarom het positieve advies alsnog is ingetrokken;
  - v. de wijze waarop Partijen het uiteindelijke (negatieve) oordeel van de Ondernemingsraad van Tragel hebben meegewogen en waarom zij van mening zijn dat de Concentratie moet worden doorgezet.



i. de redenen waarom de Ondernemingsraad van Tragel een negatief advies heeft uitgebracht

92. De Ondernemingsraad heeft een tweetal redenen aangevoerd op basis waarvan zij negatief heeft geadviseerd:

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

ii. de visie van Partijen (in het bijzonder Tragel) op het advies en de motivering van de Ondernemingsraad

93. Naar aanleiding van het advies van de Ondernemingsraad van Tragel hebben Partij en het dienstig geacht om met de Ondernemingsraad in gesprek te gaan. Reden waarom er meerdere besprekingen hebben plaatsgevonden, namelijk op 23 augustus en 3 september 2018 (**Bijlage 24**). Partijen verwijzen naar de inhoud van de verslagen als reactie op het advies en de motivering van de Ondernemingsraad. De bestuurder van Tragel heeft daarnaast ook een gesprek heeft gearrangeerd tussen het forensische team en een afvaardiging van DOOR naar aanleiding van de mail die hij van het forensische team heeft ontvangen (datum gesprek: 30 augustus 2018).

iii. de redenen waarom de OR van Tragel in tweede instantie een positief advies heeft uitgebracht

94. Uit het herziene advies (**Bijlage 25**) blijkt dat er verdeeldheid is blijven bestaan, maar dat de meerderheid van de Ondernemingsraad zich een positief oordeel over de Concentratie heeft gevormd. Volgens de Ondernemingsraad kunnen “*kennis en expertise hierdoor beter geborgd worden*” (blz. 1) De Ondernemingsraad heeft daarbij wel een drietal ‘condities’ aan verbonden:

[...]

iv. de redenen waarom het positief advies is ingetrokken:

95. Partijen konden instemmen met condities 1 en 2 die door de Ondernemingsraad werden gesteld. Met conditie 3 kon evenwel niet worden ingestemd, omdat het hier een beleidsmatige keuze betreft welke toebehoort aan de Raad van Bestuur. Voor de Raad van Bestuur is er gelet op [...] geen aanleiding te veronderstellen dat niet voldaan kan worden aan de inhoudelijke doelstellingen genoemd in conditie 3. Tenslotte zou een optie [...] de (synergie)voordelen van de Concentratie teniet kunnen doen c.q. daar afbreuk aan kunnen doen. Voor de Ondernemingsraad was dit evenwel aanleiding om het positieve advies weer in te trekken (Bijlage 26).

v. de wijze waarop Partijen het uiteindelijke (negatieve) oordeel van de OR van Tragel hebben meegewogen en waarom zij van mening zijn dat de Concentratie moet worden doorgezet

96. Naar aanleiding van het negatieve advies van de Ondernemingsraad van Tragel hebben Partijen zichzelf de vraag gesteld of de voorgenomen Concentratie moet worden voortgezet. Daarbij zijn de kanttekening die de Ondernemingsraad maakt, uitdrukkelijk meegewogen.
97. Op basis van de positieve ervaringen van de contacten tussen (vertegenwoordigers van) Tragel en DOOR, de door Partijen geformuleerde doelstellingen, het due diligence onderzoek, de business case, de versterking van de gezamenlijke marktpositie, de continuïteit van DOOR, het positieve besluit van de Cliëntenraden van Tragel en DOOR en de positieve reacties van de overige stakeholders (waarover hierna meer), zijn Partijen tot de weloverwogen conclusie gekomen dat de Concentratie moet worden voortgezet. Daarnaast zijn de meningen binnen de Ondernemingsraad verdeeld. De zorgen van de Ondernemingsraad houden bovendien vooral verband met vraagstukken die bij Tragel (reeds) spelen en minder met sec de Concentratie.
98. Dat betekent uiteraard niet dat Partijen daarmee de Ondernemingsraad van Tragel en de door hen geuite zorgen opzijzetten. Partijen doen hierbij de uitdrukkelijke toezegging richting de NZa dat zij ook na de Concentratie de Ondernemingsraad bij vervolgstappen vroegtijdig zal 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 nadere besluitvorming.

99. Uit het voorgaande blijkt onmiskenbaar dat het personeel op een zorgvuldige wijze is betrokken bij de voorbereiding van de Concentratie. Uit het enkele feit dat één Ondernemingsraad een negatief advies heeft gegeven kan niet worden afgeleid dat reeds om die reden Partijen moeten afzien van een 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.

**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.**

100. Partijen hebben diverse stakeholders geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie.

101. De werknemersorganisaties zijn, conform artikel 4 lid 2 van de Fusie Gedragsregels, tijdig geïnformeerd over de voorgenomen Concentratie. Het gaat daarbij om FNV Zorg & Welzijn, CNV Zorg & Welzijn (onderdeel van CNV Connectief), NU'91 en FBZ (Federatie van Beroepsorganisaties in de Zorg).

*Contactgegevens:*

- FNV Zorg & Welzijn, afdeling Zorg & Welzijn  
Hertogswetering 159, 3543 AS Utrecht;
- CNV Zorg & 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.

102. Als **Bijlage 16** overleggen Partijen (een afschrift van) de SER-fusiemelding.

103. Daarnaast hebben (vertegenwoordigers van) Partijen gesproken met contactpersonen van het Zorgkantoor, de Dienst Justitiële Inrichting van het Ministerie van Justitie en Veiligheid en de burgemeester van de Gemeente Middelburg. Allen staan positief tegenover de fusie en hebben geen contra-indicaties afgegeven. Voor zover nodig, kan de NZa contact opnemen om (de weergave van) dit oordeel te verifiëren.

*Contactgegevens:*

- [...]
 [...]
 E-mail: [...]
 Tel. [...]
  
- [...]
 [...]
 E-mail: [...]
 Tel. [...]
  
- [...]
 [...]
 E-mail: [...]
 Tel. [...]

**Antwoord op vraag 16:**

*Partijen hebben hierboven uiteengezet op welke wijze stakeholders zijn betrokken bij de voorgenomen Concentratie (van een wettelijk goedkeuringsrecht is evenwel geen sprake). Daarnaast hebben Partijen de contactgegevens uiteengezet.*

### 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 geldende 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.**

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

**Antwoord op vraag 17:**

*De Concentratie heeft geen gevolgen voor de aangeboden Wlz-zorg. In zoverre verandert de sociale context daarvan dus niet.*

### Onderdeel IV – Overige informatie en bijlagen

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

106. N.v.t.

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

<b>OVERZICHT BIJLAGEN</b>		
1	Bestuursverslag 2017 Tragel	
2	Jaarverslag 2016 DOOR	
3	Intentieovereenkomst Raden van Bestuur Tragel en Door van 4 april 2018	
4	Statuten Tragel van 15 mei 2018	
5	Statuten DOOR van 5 juni 2012	
6	Fusiedocument vastgesteld door de Raden van Bestuur Tragel en DOOR van 30 mei 2018	
7	Jaarrekening 2017 DOOR	
8	[...]	
9	Adviesaanvraag fusie OR en CR Tragel van 30 mei 2018	
10a	Advies CR Tragel van 18 juli 2018	
10b	Advies OR Tragel van 9 augustus 2018	
11	Verslag CR Tragel van 24 april 2018	
12	Adviesaanvraag fusie CR en PV DOOR van 30 mei 2018	
13a	Advies CR DOOR van 28 juni 2018	
13b	Advies PV DOOR van 27 juni 2018	
14	Verslag OR Tragel van 19 april 2018	
15	Verslag OR Tragel van 17 mei 2018	
16	SER-fusiemelding van 5 juni 2018	
17	Due Dilligence DOOR 28 april 2018	

18	Verslag Vakbonden 5 juli 2018	
19	Reactie op uw advies voornemen fusie stichting DOOR 26 juli 2018 (cliëntenraad)	
20	Concept voorstel tot fusie van 20 juli 2018	
21	Herziene advies CR Tragel van 12 september 2018	
22	Advies RVE Gedrag & Ontwikkeling Tragel van 18 juli 2018	
23	Overlegvergadering CVR Tragel van 28 augustus 2018	
24	Verslagen (i) extra overleg RvB, OR, CVR, RVE, RvT Tragel van 3 september 2018 en (ii) 23 augustus 2018 RvB-OR	
25	Herziene advies OR Tragel van 13 september 2018 (er staat een typo in de datumvermelding; '13 augustus' moet zijn '13 september')	
26	E-mail OR Tragel aan Raad van Bestuur Tragel van 27 september 2018	
27	Reactie op herziene adviezen van 27 september 2018	
28	Volmacht mr. drs. R.G.J. Gehring van DOOR	
29	Volmacht mr. drs. R.G.J. Gehring van Tragel	
30	Verslag Raad van Toezicht Tragel vastgesteld en ondertekend op 18 oktober 2018	

**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.**

107. De Ondernemingsraden (of Personeelsvertegenwoordiging) en Cliëntenraden van Tragel en DOOR hebben onder andere kennisgenomen c.q. kennis kunnen nemen van de adviesaanvraag, de toelichting daarin en het fusiebesluit (een bijlage bij de adviesaanvraag). Daarnaast is er meermalen intensief contact geweest tussen genoemde medezeggenschapsorganen en de Raad van Bestuur van Tragel respectievelijk DOOR.