

**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.**

## **AANVRAAG**

in de zin van  
artikel 49a van de Wet marktordening gezondheidszorg  
van een voorgenomen

## **CONCENTRATIE**

in de zin van  
artikel 27, lid 1, sub a, van de Mededingingswet

tussen

Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken

en

Stichting Trimenzo

N.B.: Dit formulier en/of bijlagen bij dit formulier bevatten vertrouwelijke informatie (vertrouwelijke bedrijfsgegevens dan wel overige informatie, waarvan de openbaarmaking of bekendmaking de belangen van de betrokken zorgaanbieders schaadt). Deze vertrouwelijke informatie is vetgedrukt en door middel van vierkante haken herkenbaar gemaakt.

De informatie in dit formulier en bijbehorende bijlagen worden enkel verstrekt aan de Nederlandse Zorgautoriteit in het kader van artikel 49a van de Wet marktordening gezondheidszorg.

Deze aanvraag wordt namens Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken (ZGA) en Stichting Trimenzo (Trimenzo) ingediend door mr. E. Belhadj en mr. C.T. Dekker, advocaten bij Nysingh advocaten-notarissen, die in deze zaak als gemachtigden optreden. De volmachten zijn bijgevoegd als **Bijlage 1**.

Partijen verzoeken u alle correspondentie aan bovengenoemde gemachtigden te sturen.

Hierbij verklaren bovengenoemde gemachtigden dat dit document volledig en naar waarheid is ingevuld.

mr. E. Belhadj gemachtigde  24 december 2018	mr. C.T. Dekker gemachtigde  24 december 2018
---	--

[...] [ZGA is een aanbieder van zorg voor ouderen in Apeldoorn en omstreken. ZGA biedt ondersteuning bij wonen, zorg, behandeling en begeleiding. Trimenzo levert aan ouderen en andere zorg- en hulpbehoevenden verpleeghuiszorg en complexe thuiszorg. [...]]

[...] In de afgelopen jaren heeft Trimenzo een transformatie doorgevoerd van een zorgaanbieder voor verzorgingshuiszorg en lichte thuiszorg naar een zorgaanbieder voor verzorgingshuiszorg, verpleeghuiszorg en complexe thuiszorg. [...]]

[...]

[...]

[...]

[...]

[...]

[...]

[...]

[...]

[...]

[...]

## ONDERDEEL I – BIJ DE CONCENTRATIE BETROKKEN ORGANISATIES

### I.1 Organisatie 1

#### Organisatie

(statutaire) naam organisatie:	Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken
Nummer Kamer van Koophandel:	08154763
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft ongeveer 1.500 medewerkers in dienst, van wie het overgrote merendeel zorg verleent.

#### Contactpersonen

De heer/mevrouw	Mevrouw
Initialen	E.
Naam	Belhadj
E-mailadres	ekram.belhadj@nysingh.nl
Postadres	Postbus 600, 8000 AP te Zwolle
Telefoonnummer	088-7520025

De heer/mevrouw	De heer
Initialen	C.T.
Naam	Dekker
E-mailadres	cees.dekker@nysingh.nl
Postadres	Postbus 600, 8000 AP te Zwolle
Telefoonnummer	088-7520025

#### Voorzitter ondernemingsraad

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

#### Voorzitter cliëntenraad

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

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

ZGA is een aanbieder van zorg voor ouderen in Apeldoorn en omstreken. ZGA biedt ondersteuning bij wonen, zorg, behandeling en begeleiding aan ruim [...] in de regio Apeldoorn.

De ondersteuning bestaat uit:

- Somatische en psychogeriatrische verpleeghuiszorg;
- Geriatrische revalidatiezorg (GRZ);
- Eerstelijnsverblijf (ELV);
- Zorg voor mensen met niet aangeboren hersenletsel en mensen met een verlaagd bewustzijn;
- Beademingszorg;
- Zorg voor jonge mensen met dementie;
- Dagactiviteiten;
- Crisisinterventie;
- Zorg voor cliënten met Parkinson;
- Terminale zorg;
- Extramuraal begeleiding en behandeling;
- Wijkverpleging;
- Eerstelijns paramedische behandelingen: fysiotherapie, ergotherapie, logopedie, diëtik en psychologie.

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

Het werkgebied van ZGA strekt zich uit over een gebied van Apeldoorn tot Brummen. ZGA heeft de volgende locaties:

Locatie	Adres
Randerode	Zr. Meyboomlaan 10 7334 DV Apeldoorn
Casa Bonita	Anklaarseweg 91 7316 MC Apeldoorn
Het Zonnehuis	Dorpstraat 49 7361 AR Beekbergen
Randerode - Winkewijert	Zr. Meyboomlaan 10 7334 DV Apeldoorn
Sprenkelaarshof	Sprenkelaarshof 101 7323 XE Apeldoorn
De Viermaster	1e Wormenseweg 370 7333 GZ Apeldoorn
De Vier Dorpen	Loenenseweg 39 7361 GB Beekbergen
Dependance Twello	Sint Maartensersf 85 7391 AG Twello
Mandala	Sportlaan 2

	7312 TV Apeldoorn
Verpleegunits De Deu- Derick en Assenrade in WZC Tolzicht	Burg. de Wijslaan 35 6971 CC Brummen
Windkanter	Prinses Beatrixlaan 270 7312 AA Apeldoorn
Verpleegunit Weber in WZC De Beekwal	Derickxkamp 27 6961 DZ Eerbeek
Woonhaven	Mauvestraat 195 7312 LZ Apeldoorn
Verpleegunit in WZC Avondzon	Eendenweg 50 7331 EB Apeldoorn
De Spreng	Ruitersmolen 5 7361 CC Beekbergen
De Barnte	Torenbosch 12 7391 CA Twello

## I.2

### Organisatie 2

#### Organisatie

(statutaire) naam organisatie:	Stichting Trimenzo
Nummer Kamer van Koophandel:	41038659
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	Trimenzo heeft ongeveer 290 medewerkers in dienst, van wie het overgrote merendeel zorg verleent.

#### Contactpersonen

De heer/mevrouw	Mevrouw
Initialen	E.
Naam	Belhadj
E-mailadres	ekram.belhadj@nysingh.nl
Postadres	Postbus 600, 8000 AP te Zwolle
Telefoonnummer	088-7520025

De heer/mevrouw	De heer
Initialen	C.T.
Naam	Dekker
E-mailadres	cees.dekker@nysingh.nl
Postadres	Postbus 600, 8000 AP te Zwolle
Telefoonnummer	088-7520025

#### Voorzitter ondernemingsraad

<b>[De heer/mevrouw</b>	<b>[...]</b>
<b>Initialen</b>	<b>[...]</b>
<b>Naam</b>	<b>[...]</b>
<b>E-mailadres</b>	<b>info@trimenzo.nl</b>
<b>Postadres</b>	<b>Sint Maartens erf 85</b>
<b>Telefoonnummer</b>	<b>0571-283600]</b>

**Voorzitter cliëntenraad**

<b>[De heer/mevrouw</b>	<b>[...]</b>
<b>Initialen</b>	<b>[...]</b>
<b>Naam</b>	<b>[...]</b>
<b>E-mailadres</b>	<b>cliëntenraad@trimenzo.nl</b>
<b>Postadres</b>	<b>Sint Maartens erf 85, 7391 AG Twello</b>
<b>Telefoonnummer</b>	<b>0571-283600]</b>

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

Trimenzo levert aan ouderen en andere zorg- en hulpbehoevenden huisvesting, zorg(diensten), verzorging en/of verpleging in de omgeving van Twello. De zorgverlening van Trimenzo is de afgelopen jaren 2014 t/m 2017, wegens stelselwijzigingen, omgevormd van verzorgingshuiszorg en lichte thuiszorg naar verpleeghuiszorg en complexe thuiszorg.

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

Het werkgebied van Trimenzo omvat de gemeente Voorst. Trimenzo heeft de volgende locaties:

<b>Locatie</b>	<b>Adres</b>
Het Grotenhuis	Binnenweg 2 7391 GP Twello
De Martinushof	Sint Maartens erf 85 7391 AG Twello
De Benring	Tuinstraat 51 7383 XC Voorst

**I.3**

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

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

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

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

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

ZGA en Trimenzo zijn voornemens eerst bestuurlijk en vervolgens juridisch te fuseren. Deze voorgenomen concentratie is vastgelegd in de Voorovereenkomst van 30 mei 2018, zie **bijlage 3**. Het Addendum van 1 december 2018 maakt deel uit van deze overeenkomst, zie **bijlage 4**. Partijen zijn voornemens om op 1 maart 2019 bestuurlijk te fuseren of zoveel eerder als mogelijk is, zie artikel 1.2. van het Addendum. De twee stichtingen blijven dan afzonderlijk van elkaar bestaan, maar kennen dezelfde Raad van Bestuur en dezelfde Raad van Toezicht, zie artikel 4.1, sub a, van de Voorovereenkomst. Op het moment van de juridische fusie zal Trimenzo als verdwijnende stichting opgaan in ZGA als verkrijgende stichting, zie artikel 4.1, sub c en sub d, van de Voorovereenkomst. Het streven is om per 1 januari 2020 juridische te fuseren, zie artikel 4.1, sub b, van de Voorovereenkomst. De Raden van Toezicht hebben ingestemd met de voorgenomen fusie, zie de Voorovereenkomst die ook door hen is ondertekend en **bijlage 5** waarin de RvT van ZGA formele goedkeuring geeft op de aangepaste business case.

Voor het tot stand brengen van de concentratie is geen statutenwijziging vereist. De concentratie is namelijk, naast de Voorovereenkomst, gebaseerd op de stukken in de **bijlagen 50-53**. Uit die stukken blijkt dat de Raden van Toezicht van ZGA en Trimenzo op grond van hun statuten besluiten dat de bestuurlijke fusie zal worden vormgegeven doordat de Raad van Bestuur van Trimenzo zal bestaan uit de bestuurder van ZGA en dat de Raad van Toezicht van Trimenzo zal bestaan uit de toezichthouders van ZGA (mogelijk aangevuld met één van de zittende toezichthouders van Trimenzo) en nadien een juridische fusie plaatsvindt, welke inhoudt dat Trimenzo als verdwijnende stichting opgaat in ZGA. Deze besluiten worden zoals gezegd op basis van de statuten genomen en nadien kunnen alleen wijzigingen plaatsvinden als de Raad van Toezicht van ZGA, die dezelfde is als die van Trimenzo, daarmee instemt; daarmee wordt in feite hetzelfde gerealiseerd als wanneer dit in de statuten zou worden vastgelegd.

De voorgenomen bestuurlijk fusie kwalificeert als een concentratie in de zin van artikel 27, eerste lid, onder a van de Mededingingswet.

Aan alle voorwaarden uit de Voorovereenkomst is voldaan of zal worden voldaan:

- [...]
- [...]
- [...]
- [...]
- [...]
- [...]
- NZa: procedure loopt.
- ACM: procedure wordt ingezet na besluit NZa.
- [...]
- [...]
- [...]
- [...]
- [...]



- [...]
- [...]
- [...]
- [...]
- t: de fusieorganisatie zal de naam van ZGA behouden.
- u: de fusieorganisatie zal bestuurd worden door een Raad van Bestuur die bestaat uit de bestuurder van ZGA.
- v: de fusieorganisatie zal een Raad van Toezicht hebben.
- w: de stuurgroep is opgericht die de totstandkoming van de fusie begeleid.]

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

- Intentieovereenkomst (bijvoegen).
- Koopovereenkomst (bijvoegen).
- Statuten(wijziging) (bijvoegen).
- Anders, namelijk: Meerdere documenten mogelijk (bijvoegen). **Zie bijlagen 4-5**

**ONDERDEEL II – Effectrapportage**

**II.1**

**Vermeld de doelstellingen van de voorgenomen concentratie.**

**Wat willen de betrokken organisaties bereiken met de concentratie?**

[...] De doelstelling van de voorgenomen concentratie is dan ook om de zorg die op dit moment wordt verleend door Trimenzo te bestendigen, doordat deze onderdeel wordt van een stabiele fusieorganisatie. Deze zorgelijke financiële situatie is op p. 2-4 van deze aanvraag al toegelicht. Door aansluiting te zoeken bij een grotere zorgorganisatie - ZGA - wordt de continuïteit van de door Trimenzo aangeboden zorgactiviteiten en de daaraan gekoppelde werkgelegenheid voor de toekomst gewaarborgd.

**II.2**

**Vermeld de redenen om te kiezen voor een concentratie.**

**Welke alternatieven zijn in beschouwing genomen? Waarom heeft de concentratie de voorkeur gekregen?**

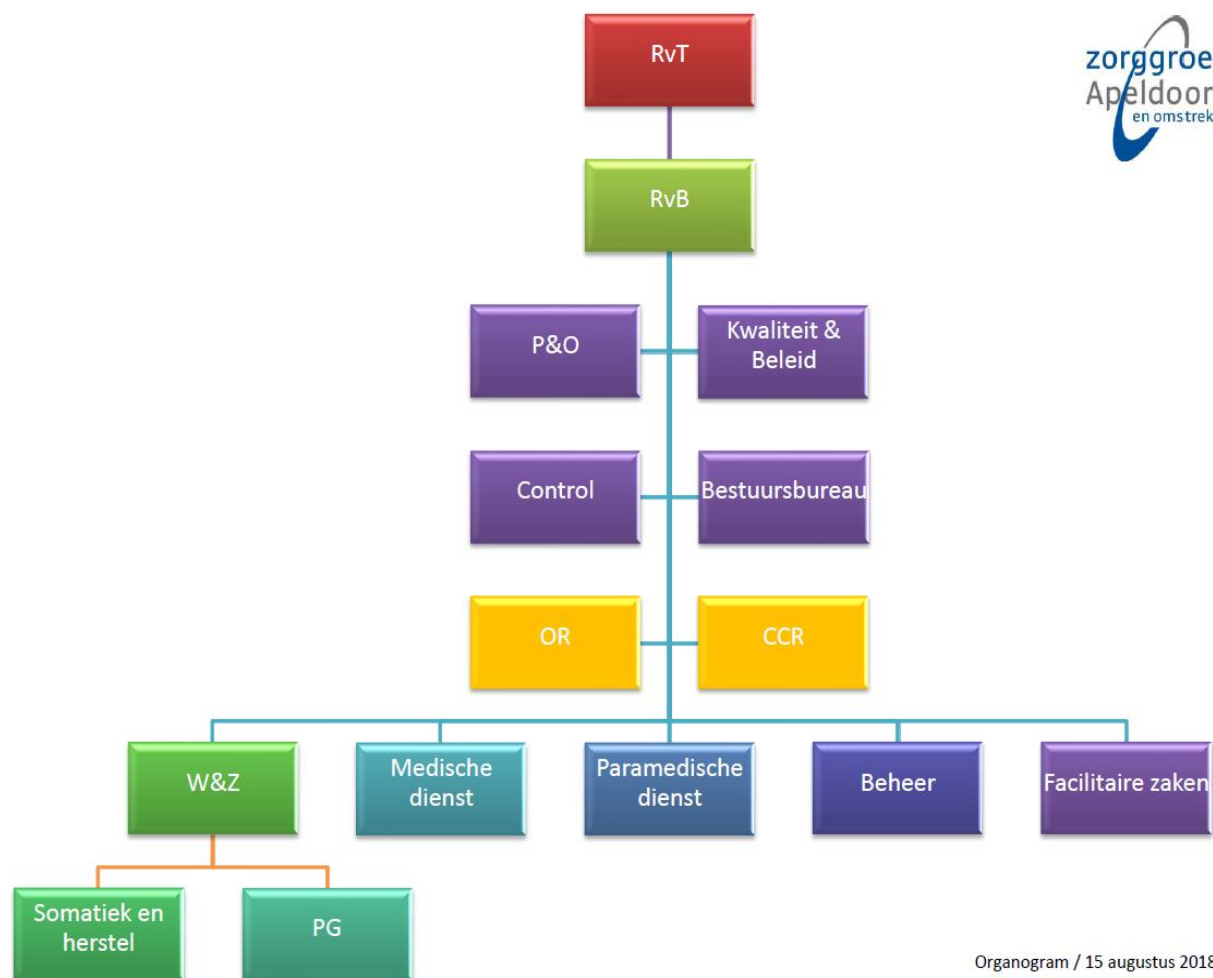
De reden voor de fusiebesprekingen tussen ZGA en Trimenzo kwam voort uit het besef bij Trimenzo dat zij dient te fuseren om de zorg die zij aanbiedt en haar positie te waarborgen, zie ook p. 2-4 van deze aanvraag [...] Sinds 2016 zijn verkennende gesprekken gevoerd over een intensieve samenwerking en een mogelijke fusie tussen ZGA en Trimenzo. Op 30 mei 2018 is de Voorovereenkomst getekend door beide Raden van Bestuur en Raden van Toezicht. Dit nadat de Centrale Cliëntenraad, lokale cliëntenraden en ondernemingsraad van ZGA en de cliëntenraad en ondernemingsraad van Trimenzo zich positief hadden uitgesproken over de fusie-intentie. De ondertekening van de Voorovereenkomst was het startsein om het voornemen tot fusie uit te werken in een concreet fusieplanplan. Een andere optie dan fuseren is er niet voor Trimenzo.

**II.3**

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

**Het gaat hier zowel om de structuur van eigendom, de bestuurlijke structuur en de bijbehorende verantwoordelijkheidsverdeling, alsook de organisatiestructuur.**

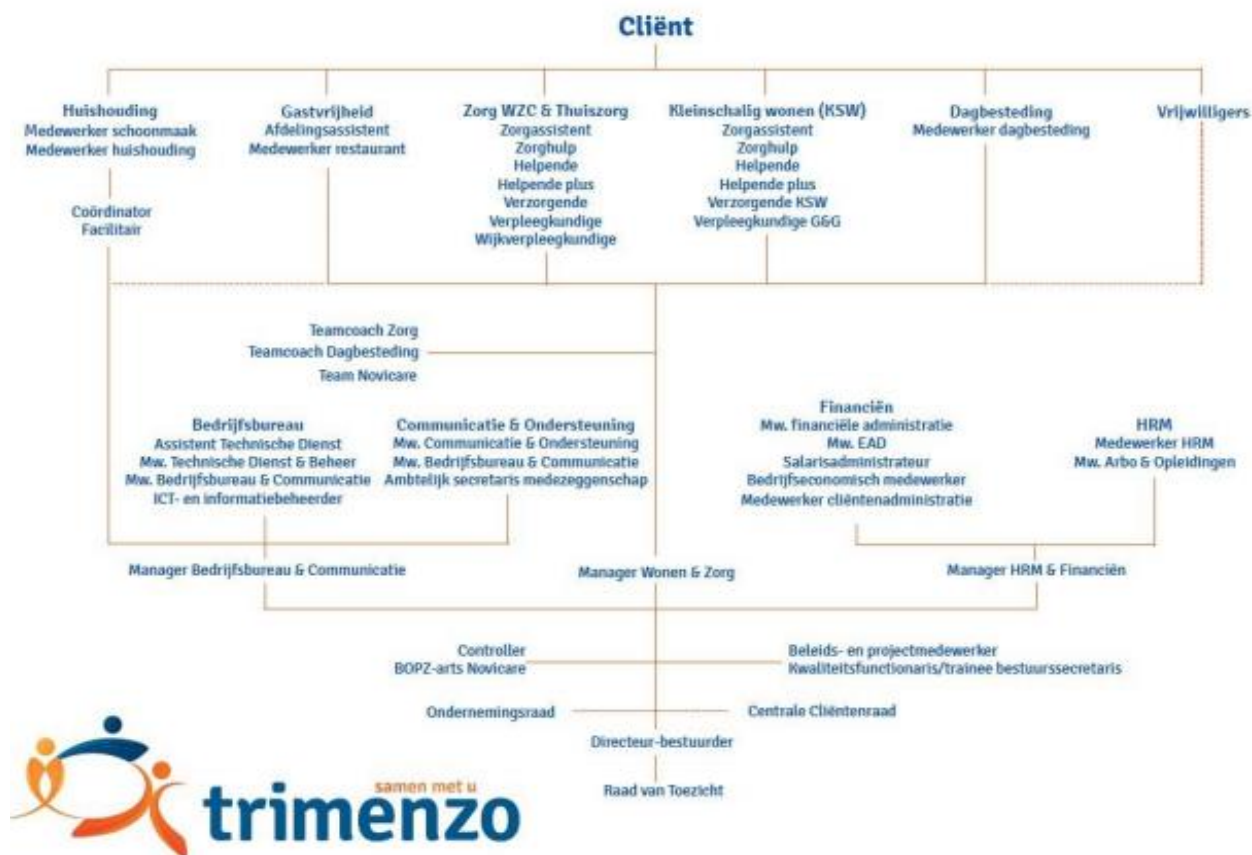
- Het organogram van ZGA voor de fusie ziet er als volgt uit:



Organogram / 15 augustus 2018

De Raad van Toezicht ziet onder andere toe op het bestuur en beleid van ZGA en fungeert tevens als klankbord voor de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur wordt ondersteund door het Managementteam bestaande uit Manager Wonen & Zorg, Manager Beheer, Manager P&O, Manager FZ, Manager Stafbureau Kwaliteit & Beleid, Manager Medische Dienst en Manager Paramedische Dienst.

- Het organogram van Trimenzo ziet er als volgt uit:

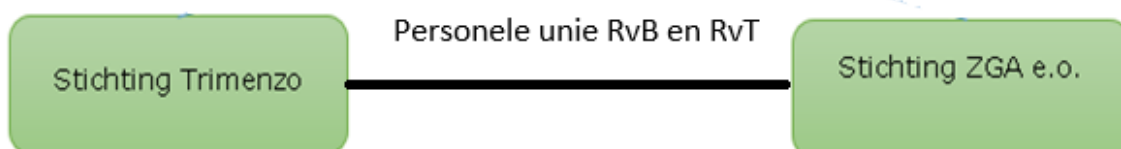


Trimenzo kent een Raad van Toezicht, een Raad van Bestuur en een managementteam. De Raad van Toezicht legt de aansturing van de organisatie binnen het vastgelegde beleid neer bij de Raad van Bestuur. De manager Wonen & Zorg verantwoordelijk voor de aansturing van de zorg- en gastvrijheidsteams. Verder bestaat het managementteam uit de manager HRM & Financiën, de manager Bedrijfsbureau & Communicatie en de Beleids- en projectmedewerker. De bestuurder wordt ondersteund door de bestuurssecretaris, die tevens de functie van kwaliteitsfunctionaris heeft.

- Fusieorganisatie:

De juridische structuur van de fusieorganisatie is als volgt:

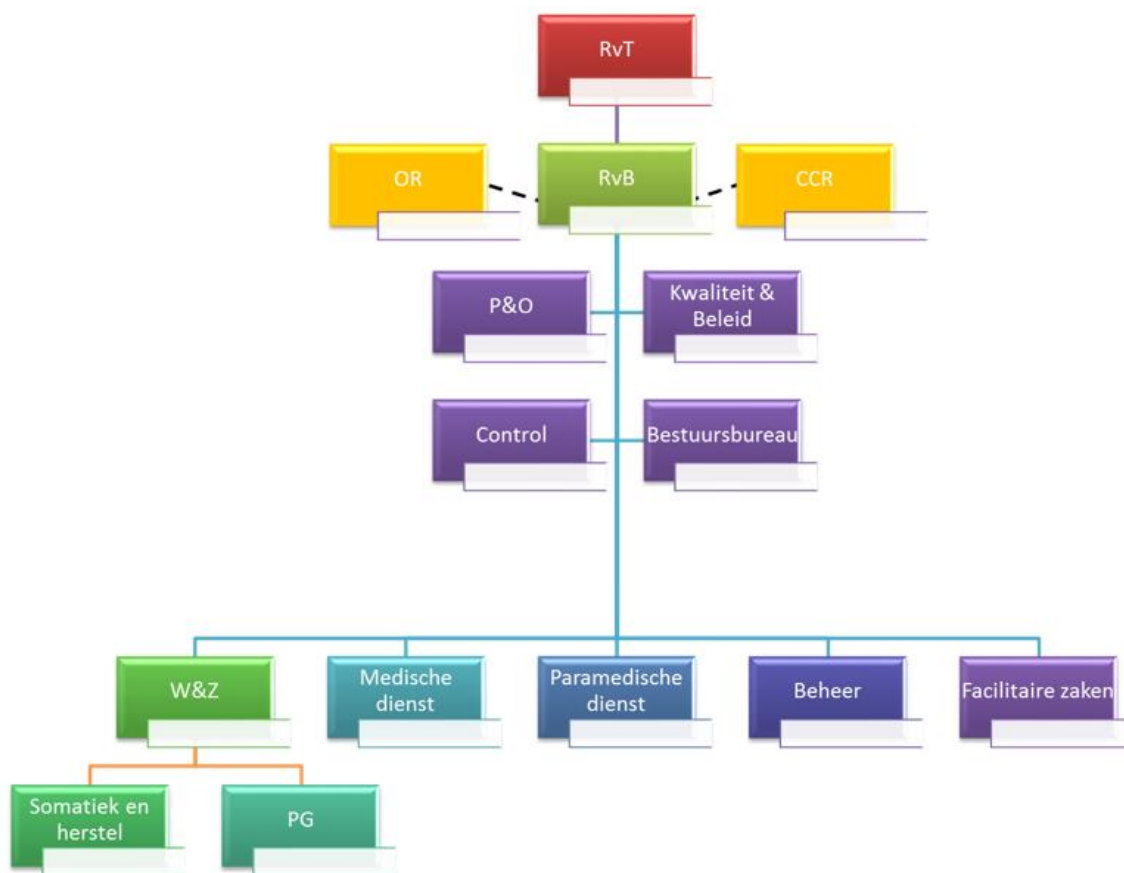
Bestuurlijke fusie



Juridische fusie



Het organogram van de fusieorganisatie ziet er als volgt uit, waarbij de structuur van ZGA gevolgd wordt; die structuur verandert in feite niet (vgl. met het organogram van ZGA van voor de fusie, zoals hierboven is weergegeven).



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

Het managementteam is verantwoordelijk voor vooraf gestelde doelen en de realisatie ervan, waaronder het collectief resultaat. Het management richt zich op de vraag wat de organisatie doet met welke middelen, in het licht van de centrale doelen. Medewerkers richten zich op de uitvoering.

Samengevat hanteert de fusieorganisatie de volgende resultaatverantwoordelijkheid:

- De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk;
- Het managementteam is verantwoordelijk voor het collectieve resultaat en inhoudelijk en financieel verantwoordelijk voor het eigen onderdeel van de organisatie met inachtneming van het collectief resultaat;

- Control en toetsing worden uitgevoerd door de stafafdelingen op diverse niveaus in de organisatie.

Het bestuur van de fusieorganisatie zal gevormd worden door de Raad van Bestuur, bestaande uit de bestuurder die op de bestuurlijke fusiedatum als bestuurder van ZGA optreedt. De Raad van Toezicht zal bestaan uit de leden van de Raad van Toezicht van ZGA. Indien en voor zover een vacature ontstaat binnen de Raad van Toezicht zal worden bezien of een (ex-) lid van de Raad van Toezicht van Trimenzo in aanmerking komt voor het vervullen van deze vacature.

De samenstelling van de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en het management is in de volgende tabellen weergegeven:

Raad van Toezicht - Competentie/aandachtsgebieden
Voorzitter – Bestuurszaken
Vice voorzitter - Renummeratie
Lid - HRM en Innovatie
Lid - Kwaliteit en Veiligheid
Lid - Kwaliteit en Veiligheid
Lid - Financiën en Vastgoed

Raad van Bestuur
Raad van Bestuur
Samenstelling Managementteam
Manager Medische dienst
Manager Wonen en Zorg
Manager Beheer
Manager Facilitaire zaken
Manager P&O
Manager Kwaliteit & Beleid

Binnen de fusieorganisatie zijn bedrijfsondersteunende diensten aanwezig. Dit zijn zowel stafafdelingen als ondersteunende diensten. De fusieorganisatie kent de volgende bedrijfsondersteunende diensten:

- Afdeling Kwaliteit & Beleid;
- Afdeling Beheer;
- Afdeling P&O;
- Afdeling Facilitaire zaken.

De ondersteunende diensten worden per de juridische fusiedatum vanuit ZGA en Trimenzo in elkaar geschoven tot één centrale ondersteunende dienst. De structuur van ZGA is daarbij leidend.

#### II.4

**Beschrijf onder a t/m i de gevolgen van de concentratie voor de cliënt en het integratie-/veranderproces met betrekking tot de zorgverlening. Ga bij beantwoording van de vragen a t/m h uit van het tijdsbestek waarbinnen alle uit de concentratie voortkomende veranderingen in de zorgverlening zijn gerealiseerd.**

- a. **Geef aan wat er verandert in het aanbod van zorg en welke gevolgen dit heeft voor de zorgverlening aan de cliënt.  
Denk hierbij aan de vraag of (een deel van) het zorgaanbod vervalt, of dat het juist wordt uitgebreid als gevolg van de concentratie.**

ZGA en Trimenzo hebben al enige historie met elkaar. In Twello levert ZGA verpleeghuiszorg aan 30 cliënten in hetzelfde gebouw waar ook 52 cliënten van Trimenzo verblijven. Zij maken gebruik van gezamenlijke voorzieningen. De dagelijkse omgang is goed te noemen.

Verder hebben de managementteams in gezamenlijke bijeenkomsten de meerwaarde van samengaan van beide organisaties verkend. Daaruit is naar voren gekomen dat aangezien beide organisaties intramurale verpleeghuiszorg bieden, schaalvergroting door fusie kansen biedt om synergievoordelen te behalen in de overhead. Voor ZGA is het goede uit beide organisaties benutten, in het belang van cliënten, de insteek voor de fusie. Niet alleen krijgen cliënten van met name Trimenzo toegang tot meer expertise, bij verzwaren van de zorgvraag van de cliënt zal de fusieorganisatie goed aan de vraag kunnen voldoen. Voor Trimenzo is een fusie van belang voor de continuïteit van zorg voor de cliënten. De financieel moeilijke periode die Trimenzo doormaakt maakt het formaliseren van een duurzame samenwerking essentieel voor de continuïteit van zorg in de gemeente Voorst voor de betreffende doelgroep. De cliënt is gebaat bij de stabiliteit die de toekomstige fusieorganisatie kan bieden. Alleen met een fusie tussen ZGA en Trimenzo kan dit geboden worden, zoals hiervoor reeds is toegelicht. Hiermee wordt de zorg aan de cliënten van Trimenzo bestendig voor de toekomst. In gezamenlijkheid bieden de organisaties een compleet aanbod en is de cliënt niet genoodzaakt bij intensievere behoefte aan zorg een nieuwe zorgaanbieder te zoeken.

Binnen één organisatie kan beter worden afgestemd dan in de huidige constructie van twee aparte organisaties, omdat er één aanmeldpunt is voor zorg en gewerkt wordt met één dossier voor hetzelfde type zorg. De ketengedachte wordt hiermee mooi vormgegeven: van de eerste zorgbehoefte tot aan zware zorg en zorg in de laatste levensfase binnen één organisatie. (Toekomstige) cliënten profiteren dus van het complete zorgaanbod en schotten tussen verschillende soorten zorg worden geslecht.

In het zorgaanbod en de locaties waar zorg geleverd wordt zullen geen gevolgen zichtbaar zijn van de fusie voor cliënten. Er vindt géén verschuiving of afstoting van zorg plaats. Voor het zorgaanbod en de locaties heeft de fusie geen gevolgen. Voor zowel cliënten als voor het merendeel van de medewerkers in het primaire proces heeft dit geen consequenties. Voor medewerkers ten aanzien waarvan overlap bestaat, een deel van de medewerkers welke op ondersteunende afdelingen werkzaam zijn, geldt wel een verandering. Het gaat hier om een deel van de medewerkers van de ondersteunende diensten. De ondersteunende diensten zullen worden geïntegreerd. De veranderingen die optreden etc. zijn beschreven in onderdeel II.5 van deze aanvraag. De veranderingen op personeelsgebied zijn opgenomen in het formatieplaatsenplan dat als bijlage 1 bij het Fusieplan is gevoegd. Voor de volledigheid merken partijen op dat de zorg door dezelfde personen verleend zal blijven worden. De cliënten van ZGA en Trimenzo zullen dan ook niet door andere zorgprofessionals verzorgd gaan worden.

Daarnaast zal het primaire proces van beide organisaties worden geïntegreerd. Deze integratie ziet niet op de zorgverlening zelf, maar op de ondersteuning (het Zorgservicebureau en het Cliëntservicebureau). Voor deze onderwerpen zijn de veranderingen in een integratieplan uitgewerkt. Dit zal nader worden toegelicht onder onderdeel II.5 van deze aanvraag.

Zie ook het Fusieplan dat partijen hebben opgesteld, **bijlage 6**.

**b. Geef aan of zorgprocessen worden (her)ingericht en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.**

***Denk bijvoorbeeld aan de volgende vragen: In hoeverre verschillen de zorgprocessen van de betrokken organisaties van elkaar? Hoe wordt hiermee omgegaan? In hoeverre worden de zorgprocessen gewijzigd en/of op elkaar afgestemd?***

Veranderingen in zorgprocessen zijn niet voorzien. Er zijn op dit punt dan ook geen gevolgen voor cliënten.

Op p. 15 van het Fusieplan is aangegeven dat het primaire proces van beide organisaties in elkaar geschoven zal worden en dat een integratie zal plaatsvinden van het Zorgservicebureau en het Cliëntservicebureau, waarbij de voorbereidingen voor opname en plaatsing van cliënten vanuit één centraal punt georganiseerd worden. Ook is aangegeven dat daarnaast een integratie van systemen zal plaatsvinden die het primaire proces ondersteunen. Zie ook onderdeel II.4, onder a, hierboven en onderdeel II.5, onder a, van deze aanvraag. In dat kader is op p. 15 van het Fusieplan aangegeven dat dit van medewerkers binnen de zorgteams en facilitaire dienst een aanpassing in de werkwijze vergt en mogelijk een aanpassing van werkplek en samenstelling van het team waarmee zij werken. Dit leidt niet tot veranderingen in het zorgproces.

**c. Geef aan of het aantal locaties waar zorg wordt verleend wijzigt en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.**

***Denk bijvoorbeeld aan de vragen: Komen er locaties bij, worden er locaties afgestoten of blijft het aantal locaties gelijk? Welke gevolgen heeft dit voor de cliënt (bijvoorbeeld in reistijd, andere zorgverleners, andere processen)?***

Het aantal locaties waar zorg wordt verleend, wijzigt niet ten gevolge van de fusie. Er zijn dan ook geen gevolgen voor cliënten.

**d. Geef aan welke verplaatsingen van zorgaanbod zijn voorzien en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.**

***Denk bijvoorbeeld aan de vraag hoe het zorgaanbod wordt verdeeld tussen locaties?***

Er zal geen verplaatsing van zorgaanbod plaatsvinden. Er zijn dan ook geen gevolgen voor cliënten.

**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.**

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

De schaalgrootte op de locaties zal niet wijzigen. De schaal vergroot in die zin dan er na de fusie meer locaties zijn doordat de locaties van Trimenzo onder ZGA zullen vallen. Hoe dan ook zijn er geen gevolgen voor cliënten voorzien.

**f. Beschrijf de veranderingen in de organisatie van zorgverlening.**

***Denk bijvoorbeeld aan integratie van maatschappen en/of medische afdelingen.***



De organisatie van zorgverlening wijzigt niet.

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

Er zijn geen andere wijzigingen voorzien.

**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.**

N.v.t.

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

Er worden geen onderdelen van de zorg geïntegreerd. In dit kader doen zich dan ook geen risico's voorzien.

Ten aanzien van het onderwerp cultuur merken partijen het volgende op. Op p. 23-24, par. 7.3, van het Fusieplan is ingegaan op dat onderwerp. Implementatie van een gedragen gezamenlijke cultuur zal door middel van medewerkers- en vrijwilligersbijeenkomsten en uitwisselingen van personeel (en vrijwilligers waar mogelijk) tot uitvoer worden gebracht. Het MT streeft naar een organisatie die zich laat omschrijven als vastgelegd in de kernwaarden: met hart en ziel, met lef en gericht op duurzaamheid. Dit wordt gerealiseerd doordat in beide organisaties met coaches wordt gewerkt vanuit Waardigheid en Trots. Dit gelijklopende traject bindt medewerkers op de inhoud. Het gaat over de vraag 'Wat is waardige zorg en waardoor worden medewerkers weer trots op hun vak?'. Beide onderdelen van de nieuwe organisatie spreken dan in korte tijd dezelfde taal en dragen dezelfde cultuur. Voor ZGA en Trimenzo is het werken met deze coaches een belangrijk cultuursturingsmechanisme.

## **II.5**

**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.**

Er zal een integratie plaatsvinden van het Zorgservicebureau en het Cliëntservicebureau van partijen, waarbij de voorbereidingen voor opname en plaatsing van cliënten vanuit één centraal punt georganiseerd zullen worden. Dit is de locatie in Apeldoorn (bij de locatie Randerode) waarop het huidige Zorgservicebureau en het Cliëntservicebureau van ZGA gevestigd zijn.

Daarnaast zal een integratie van systemen plaatsvinden die het primair proces ondersteunen: in de toekomst zal gebruik worden gemaakt van één zorgdossier, één

kwaleitsmanagementsysteem, één systeem voor het voorschrijven van medicatie. Deze systemen van partijen zullen worden samengevoegd. Van medewerkers binnen de zorgteams en facilitaire dienst van Trimenzo vraagt dit een aanpassing in de werkwijze en mogelijk een aanpassing van werkplek en samenstelling van het team waarmee zij werken. Partijen benadrukken dat deze integratie geen gevolgen heeft voor cliënten. In de hierna te beantwoorden vragen worden de veranderingen nader toegelicht.

- b. Beschrijf de belangrijke keuzes die nog moeten worden gemaakt in het kader van het integratie-/veranderproces.**
- c. Beschrijf het afwegingskader op grond waarvan de in onder b genoemde keuzes zullen worden gemaakt.**
- 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.**

Vooruitlopend op de juridische fusie vindt integratie van financiële en personele systemen plaats. De integratie is (tot maximaal zes maanden vanaf de bestuurlijke fusiedatum) gericht op het integreren van de werkprocessen van Trimenzo in de werkprocessen van ZGA. Bij de inrichting van de structuur is de structuur van ZGA leidend. Dat betekent dat de wonen & zorg afdelingen geplaatst worden onder de leidinggevende structuur van het huidige ZGA. In de werkwijzen en de gehanteerde ondersteuning daarbij (denk daarbij bijvoorbeeld aan zorgdossiers, elektronisch voorschrijfsysteem van medicatie, melden van incidenten, roosterplanning) zullen de werkwijzen van ZGA eveneens leidend zijn, tenzij er sterke argumenten zijn om dat niet te doen.

De vrijwilligers van Trimenzo zijn werkzaam op diverse locaties, zowel intra- als extramuraal. In de organisatiestructuur van de nieuwe organisatie blijven vrijwilligers net als nu decentraal werkzaam onder de diverse afdelingen en diensten. De aansturing zal plaatsvinden vanuit ZGA. Vanwege het belang van een goede visie op vrijwilligersbeleid en op een gedegen uitvoering daarvan, wordt beleid vanuit ZGA gehanteerd.

In overleg met de ondernemingsraden wordt de inrichting van een nieuwe medezeggenschapsstructuur bepaald. Uitgangspunt is om per juridische fusiedatum te komen tot één ondernemingsraad. Zolang dit nog niet het geval is zal het overleg met de bestuurder van de nieuwe organisatie plaatsvinden met de bestaande ondernemingsraden.

In overleg met de cliëntenraden wordt de inrichting van een nieuwe structuur rondom de inspraak van cliënten bepaald. Uitgangspunt is om per juridische fusiedatum te komen tot één centrale Cliëntenraad en decentrale cliëntenraden, zoals dat momenteel ook al het geval is in ZGA. De decentrale cliëntenraden vaardigen in de centrale cliëntenraad een delegatie af.

Voor vrijwel alle systemen geldt dat beide organisaties andere systemen gebruiken. De systemen van ZGA zijn leidend voor de inrichting van de systemen. Afhankelijk van het plan van aanpak per systeem is de planning erop gericht om binnen maximaal zes maanden na bestuurlijke fusie te komen tot afronding van de integratie van de belangrijkste systemen.

[...]

- Na bestuurlijke fusie

Uitgangspunt voor de fusieorganisatie is dat de ICT-omgeving én het applicatielandschap van ZGA leidend zal zijn.

*[ICT-omgeving*

De ICT-omgevingen van ZGA en van Trimenzo zijn in de basis op orde. Het jaar 2019 zal benut worden om een nadere inventarisatie op componenten uit te voeren, waarbij het uitgangspunt is dat de fusieorganisatie de ICT in eigen beheer zal nemen, zoals dat nu ook bij ZGA aan de orde is. Vastgesteld is dat de belangrijkste hardware van ZGA schaalbaar is.

[...]

[...]

[...]

[...]

In het kader van de integratie van de verschillende ondersteunende afdelingen hebben partijen integratieplannen voor de volgende afdelingen opgesteld:

- Zorg en behandeling (ondersteuning primaire proces)
- Financieel
- Kwaliteit
- Facilitair
- HRM

Zie hieronder de verschillende integratieplannen voor de verschillende ondersteunende afdelingen (zie ook hoofdstuk 10 van het Fusieplan):

Zorg en behandeling	Acties	Gereed
<i>Werkprocessen</i>		
Aansturing afdelingen Twello	[...]	Maart 2019 September 2019
Inzet (para)medische behandeling	[...]	Begin 2019 Maart 2019 Maart 2019
Afhandeling meldingen cliëntenzorg extramuraal	[...]	Maart 2019
Samenvoegen Zorgservicebureau en Clientservicebureau	Onderzoeken van de verschillen tussen beide organisatie m.b.t. aanmelding en inschrijving, waarbij de werkwijze ZGA e.o. leidend is i.v.m. het ECD. [...]	Maart 2019
Vrijwilligers	Integratie aansturing vrijwilligers, vanuit ZGA e.o. organiseren.	Maart 2019
<i>Systemen</i>		
ECD intramurale zorg	[...]	September 2019  Maart 2019
Domotica	[...]	September 2019
[...]	[...]	Maart 2019 Maart 2019

<b>Financieel</b>		
<i>Werkprocessen</i>		
Salarisadministratie	[...]	Maart 2019 Januari 2020
Financieel	[...]	Maart 2019 Maart 2019
Automatisering	[...]	Maart 2019
<i>Systemen</i>		
Boekhoudsysteem	[...]	Maart 2019 Maart 2019
Administratie- en facturatiepakket	[...]	Maart 2019
Zorgregistratie/productie	[...]	Maart 2019 Zodra noodzakelijk Juli 2019  September 2019
Salarisadministratie	[...]	Januari 2020 November 201 December 2019

<b>Kwaliteit</b>		
<i>Werkprocessen</i>		
Waardigheid & trots	Integratie Waardigheid & trots Trimenzo in traject Waardigheid & trots van ZGA e.o. invlechten, door in één plan van aanpak zowel ZGA e.o. als Trimenzo te benoemen. Waar mogelijk leersessie met elkaar organiseren	Maart 2019
Audits en certificering	Planning interne audits maken voor ZGA e.o. en Trimenzo Interne audits uitvoeren conform methodiek ZGA e.o. Keuze maken voor certificeringssystematiek	Vanaf maart 2019 Q2 2019 Q2 2019
Kwaliteitsplan	Integratie kwaliteitsplan ZGA e.o. en Trimenzo, door het kwaliteitsplan van Trimenzo toe te voegen aan het kwaliteitsplan van ZGA e.o. waardoor één kwaliteitsplan ontstaat ervaringen uit wisselen tussen beide organisaties Organiseren van leersessies waar mogelijk	Maart 2019
Klachtenbemiddeling en afhandeling	De werkwijze van ZGA e.o. is leidend. Medewerkers Trimenzo informeren over de werkwijze	Maart 2019
PR en communicatie	[...]	September 2019
<i>Systemen</i>		
Documentbeheer	[...]	Q2 en 3 2019
[...]	[...]	Maart 2019
MIC meldingen	[...]	Mei 2019

Communicatie	Onderzoeken welke systemen het beste bijdragen bij de communicatie van de fusieorganisatie. Keuze maken voor deze systemen en implementeren	Maart 2019
--------------	---	------------

<b>Facilitair</b>		
<i>Werkprocessen</i>		
Technische dienst	Medewerkers komen in dienst bij ZGA e.o. en blijven werkzaamheden uitvoeren en worden onderdeel van dienst vastgoed	Maart 2019
Inkoop	Pakket harmonisatie vindt plaats in de loop van 2019	December 2019
Schoonmaak	Medewerkers komen in dienst bij ZGA e.o. en blijven werkzaamheden uitvoeren en worden onderdeel van de schoonmaakdienst	Maart 2019
Voedingsdienst	Medewerkers komen in dienst bij ZGA e.o. en blijven werkzaamheden uitvoeren en worden onderdeel van de voedingsdienst [...]	Maart 2019
Coördinatie facilitair bedrijf Trimenzo	[...]	September 2019
Huismeester	Verzorgt maaltijden binnen 1 locatie, is aanspreekpunt voor bewoners voor allerlei praktische zaken en coördinator van de vrijwilligers. [...]	Maart 2019
Wasserij	Beoordelen wasserij op meest wenselijk voor de fusieorganisatie Keuze maken voor organisatie Harmonisatie vindt plaats in de loop van 2019	December 2019
Energie	Harmonisatie vindt plaats in de loop van 2019	
<i>Systemen</i>		
	Systeem ZGA e.o. voor planning van het onderhoud wordt leidend	

<b>HRM</b>		
<i>Werkprocessen</i>		
Personeelsprocessen	[...]	Juni 2018
	[...]	Maart 2019
	Werkwijzen ZGA e.o. wordt leidend. Overdracht van werkzaamheden vindt plaats voor bestuurlijke fusiedatum	Maart 2019
	Beoordelen BHV beleidsplannen en organisatie op meest wenselijk voor de fusieorganisatie Keuze maken voor BHV plannen en organisatie Implementatie BHV	Juni 2019 September 2019
<i>Systemen</i>		
Personeelssysteem	[...]	Maart 2019
Roosterprogramma	[...]	
e-Learningprogramma	[...]	Maart 2019
<b>ICT</b>		
<i>Werkprocessen</i>		
	[...]	Vanaf maart 2019
<i>Systemen</i>		
Netwerk, telefonie en intranet	[...]	Vanaf maart

**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.**

Trimenzo en ZGA hebben de belangrijkste risico's die zich kunnen voordoen bij de integratie van de ondersteunende afdelingen onderzocht. De volgende risico's zijn gesignaleerd, waarbij ook wordt aangegeven hoe deze risico's worden ondervangen.

*[Onrust*

Medewerkers van beide organisaties zien de komende periode veel op zich afkomen. De onrust die kan ontstaan is een aandachtspunt: het samenvoegen van afdelingen, systemen en procedures vraagt zorgvuldigheid en het effect ervan is niet meteen zichtbaar. Aandacht voor medewerkers en vrijwilligers tijdens het fusieproces is erg belangrijk. Informatievoorziening en ondersteuning in dit proces is daarom van groot belang. Wat partijen zullen doen is dan ook zorgvuldig en transparant communiceren over het fusietraject. Tevens wordt structureel overleg met de medezeggenschapsorganen gevoerd waardoor signalen van onzekerheden en onrust tijdig kunnen worden opgepikt en aangepakt.

Tegelijkertijd zien partijen dat een gezamenlijk traject om de zorg op een hoger plan te brengen inspirerend is en dit is een manier om de onrust te ondervangen. In dat kader is het voor het fusieproces zeer gunstig dat beide partijen zich hebben uitgesproken om inhoudelijk te werken langs de lijnen van de Regeling Waardigheid en Trots, die helemaal past in de strategische agenda. Het plan van Waardigheid en Trots van/voor Trimenzo is rond de jaarwisseling goedgekeurd, dat van ZGA in mei van dit jaar. Dit gelijklopende traject bindt medewerkers in de zorg (ruim 80% van de organisatie) op de inhoud. Het gaat over de vraag 'Wat is waardige zorg en waardoor worden medewerkers weer trots op hun vak?'. Beide onderdelen van de fusieorganisatie spreken dan in korte tijd dezelfde taal. De inzet van dezelfde coaches uit het Waardigheid en Trots-traject en het hanteren van dezelfde Waardigheid en Trots uitgangspunten levert eerder energie op dan dat het energie kost: weer de inhoud van de zorg centraal. De informatievoorziening en ondersteuning aan medewerkers voor integratie zal vooral in dit traject plaatsvinden.

*Harmonisatie*

Het in elkaar voegen van twee organisaties en de daarbij behorende werkprocessen vraagt investeringen in tijd, middelen en geld. In hoofdstuk 10 van het Fusieplan is het integratieplan daarvoor opgenomen (zie ook hierboven). Een risico bij de harmonisatie is dat het tijdspad van de harmonisatie niet / niet volledig gehaald zal worden. Daarom zal van beide organisaties een zorgvuldige aansturing nodig zijn vanuit de stuurgroep en een open communicatie over het fusieproces en de voortgang.

[...]

*Behoud arbeidsplaatsen*

Door de krachten van beide organisaties te bundelen kunnen wij optimaal blijven inspelen op de behoefte van cliënten, zodat zij zo lang mogelijk het leven kunnen leiden zoals zij dat wensen.

De inzet van personeel voor deze cliënten ondervindt geen gevolgen van de fusie. Fuseren betekent tegelijkertijd ook efficiënter kunnen werken en dat heeft gevolgen voor het indirecte personeel. [...]

## II.6

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

***Denk hierbij aan de vraag welke financiële gevolgen de concentratie heeft. Hoe wordt de concentratie gefinancierd? Welke synergievoordelen ontstaan door de concentratie?***

ZGA heeft een financieel due diligence onderzoek uit laten voeren in het kader van de voorgenomen concentratie. Conclusie uit dit onderzoek:

[...] Na het financieel due diligence onderzoek is de businesscase voor de voorgenomen concentratie opgesteld, zie **bijlage 7**. De financiële gevolgen van de voorgenomen concentratie zijn in deze business case onderzocht.

### **Ratio's en verhoudingen**

Om het financieel profiel / de financiële slagkracht te duiden worden de volgende ratio's gehanteerd:

- Solvabiliteit: in welke mate is de organisatie in staat om aan alle verplichtingen te voldoen, met name op lange termijn;
- Weerstandsvermogen: in welke mate is de organisatie in staat om middelen vrij te maken om substantiële onvoorziene tegenvallers op te vangen.
- Liquiditeit: in welke mate is de organisatie in staat om aan de korte termijn verplichtingen te voldoen;
- Debt Service Coverage Ratio: in welke mate is de organisatie in staat om aan de rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen

De ratio's en verhoudingen van de fusieorganisatie voor de periode 2019 -2023 zijn als volgt:

[...]

Op basis van de geformuleerde uitgangspunten zal de liquiditeit zich in positieve zin ontwikkelen. Onderstaand een meer concrete uitwerking:

[...]

[...]

De financiële prognoses voor de fusieorganisatie zijn als volgt, zie ook de business case:

[...]

[...]

## II.7

Waar blijken de verwachte financiële gevolgen uit, zoals beschreven bij randnummer II.6 (meerdere antwoorden mogelijk)?

*De prognoses dienen ten minste de vijf jaren vanaf de concentratie te betreffen.*

- x Prognose van de balans (bijvoegen) **Zie business case, bijlage 7**
- x Prognose van de winst en verliesrekeningen (bijvoegen). **Zie business case, bijlage 7**
- x Analyse synergievoordelen (bijvoegen). **Zie business case, bijlage 7**
- Integratiekosten (bijvoegen).
- x Businessplan (bijvoegen). **Zie business case, bijlage 7**
- x Begroting van de organisatie na concentratie (bijvoegen). **Zie business case, bijlage 7**
- x Prognose van de financiële ratio's (bijvoegen), onderdeel van de business case. **Zie business case, bijlage 7**
- Anders, namelijk: Meerdere documenten mogelijk (bijvoegen).

## II.8

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

*Door beantwoording van deze vraag kan de NZa beoordelen of cliënten, personeel en andere stakeholders op een zorgvuldige wijze zijn betrokken bij de voorbereiding van de concentratie.*

*Stakeholders dienen in ieder geval tijdig en op begrijpelijke wijze op de hoogte te zijn gebracht van de inhoud van de concentratieplannen en de manier waarop oordelen en/of aanbevelingen hierover kenbaar worden gemaakt.*

*Voorts beoordeelt de NZa of het oordeel en de aanbevelingen van cliënten, personeel en andere stakeholders overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen in de besluitvorming tot concentratie.*

- 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. *Hierbij dient te worden aangesloten bij de procedures die worden voorgeschreven door de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen. Van belang is ook te beschrijven hoe is omgegaan met de inbreng van de cliënten.*

## ZGA

De cliënten bij ZGA worden vertegenwoordigd door lokale cliëntenraden en een Centrale Cliëntenraad (CCR). De CCR is al in een vroeg stadium betrokken bij het fusieproces. Gedurende het fusietraject vindt periodiek overleg plaats met de CCR. Op 2 oktober 2018 heeft de RvB de CCR om advies gevraagd, zie de adviesaanvraag in **bijlage 8**. In die adviesaanvraag zijn de achtergrond en redenen om te fuseren beschreven. Ook is daarin ingegaan op de gevolgen voor de medewerkers, cliënten en op de financiële gevolgen (gebaseerd op de business case). Bij de adviesaanvraag was ook het Fusieplan gevoegd. Op 15 november 2018 heeft de CCR zijn



positieve advies gegeven, zie **bijlage 9**. Daarin geeft de CCR dat hij in het hele traject voldoende is geïnformeerd door de RvB. Bij brief van 24 december 2018 heeft de RvB, zie **bijlage 10**, gereageerd op dit advies aan de CR, waarbij de RvB het besluit neemt om te fuseren (mits goedkeuring van de NZa en ACM wordt verkregen).

### Trimenzo

De Cliëntenraad Trimenzo (CR) is al in een vroeg stadium betrokken bij het fusieproces. Gedurende het fusietraject vindt periodiek overleg plaats met de CR. Op 2 oktober 2018 heeft de RvB de CR om advies gevraagd, zie de adviesaanvraag in **bijlage 11**. In die adviesaanvraag zijn de achtergrond en reden om te fuseren beschreven. Ook is daarin ingegaan op de gevolgen voor de medewerkers, cliënten en op de financiële gevolgen (gebaseerd op de business case). Bij de adviesaanvraag was ook het Fusieplan gevoegd. Op 14 november 2018 heeft de CR zijn positieve advies gegeven, zie **bijlage 12**, waarbij een aantal onderwerpen dat van belang is voor de CR benoemd is. Op 5 december 2018 heeft OR per brief aan de RvB laten weten dat met de RvB afspraken zijn gemaakt over de onderwerpen die de CR had benoemd in zijn adviesbrief d.d. 14 november 2018. De CR geeft daarom ook een definitief positief advies, zie **bijlage 13**. Bij brief van 24 december 2018 heeft de RvB, zie **bijlage 14**, gereageerd op dit advies aan de CR, waarbij de RvB het besluit neemt om te fuseren (mits goedkeuring van de NZa en ACM wordt verkregen).

- 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. Hierbij dient te worden aangesloten bij de procedures die worden voorgeschreven door de Wet op de ondernemingsraden. Van belang is ook te beschrijven hoe is omgegaan met de inbreng van het personeel.**

### ZGA

De Ondernemingsraad ZGA (OR) is al in een vroeg stadium betrokken bij het fusieproces. Gedurende het fusietraject vindt periodiek overleg plaats met de OR. Op 2 oktober 2018 heeft de RvB de OR om advies gevraagd, zie de adviesaanvraag in **bijlage 15**. In die adviesaanvraag zijn de achtergrond en reden om te fuseren beschreven. Ook is daarin ingegaan op de gevolgen voor de medewerkers en op de financiële gevolgen (gebaseerd op de business case). Bij de adviesaanvraag was ook het Fusieplan gevoegd. Op 13 november 2018 heeft de OR zijn positieve advies gegeven, waarbij een aantal concrete adviezen is geformuleerd waarmee rekening gehouden zou moeten worden, zie **bijlage 16**. Bij brief van 24 december 2018 heeft de RvB, zie **bijlage 17**, gereageerd op dit advies aan de OR, waarbij is ingegaan op genoemde concrete adviezen. Daarin is ook toegelicht dat de business case die was opgesteld en met de OR was gedeeld na het uitbrengen van het advies van de OR is gewijzigd (niet als gevolg van dat advies) en dat de OR desgevraagd geen aanleiding heeft gezien om het eerder uitgebrachte advies aan te passen. In deze laatste brief neemt de RvB ook het besluit om te fuseren (mits goedkeuring van de NZa en ACM wordt verkregen).

### Trimenzo

De Ondernemingsraad Trimenzo (OR) is al in een vroeg stadium betrokken bij het fusieproces. Gedurende het fusietraject vindt periodiek overleg plaats met de OR. Op 2 oktober 2018 heeft de RvB de OR om advies gevraagd, zie de adviesaanvraag in **bijlage 18**. In die adviesaanvraag zijn de achtergrond en reden om te fuseren beschreven. Ook is daarin ingegaan op de gevolgen voor de medewerkers en op de financiële gevolgen (gebaseerd op de business case). De reorganisatie binnen Trimenzo is daar ook onderdeel van, maar maakt geen deel uit van de fusie. Bij de adviesaanvraag was ook het Fusieplan gevoegd. Op 15 november 2018 heeft de OR zijn positieve advies gegeven, waarbij dit advies als een voorlopig advies wordt gezien en omgezet wordt in een definitief advies indien er met de vakbonden overeenstemming wordt bereikt over een sociaal plan, zie **bijlage 19**. Vervolgens heeft de OR op 5 december 2018 bij brief aan de RvB kenbaar gemaakt dat ten aanzien van de onderwerpen die in zijn adviesbrief van 15 november 2018 waren opgenomen afspraken zijn gemaakt en overeenstemming is bereikt. De OR adviseert daarin dan ook positief over de fusie, zie **bijlage 20**. Bij brief van 21 december 2018 heeft de RvB, zie **bijlage 21**, gereageerd op dit advies aan de OR, waarbij op onder meer het proces is ingegaan en de RvB het besluit neemt om te fuseren (mits goedkeuring van de NZa en ACM wordt verkregen).

- c. Geef aan welke andere stakeholders bij de concentratie zijn betrokken, vermeld hierbij ook de contactgegevens.**  
*Andere stakeholders kunnen bijvoorbeeld zijn: zorgverzekeraars/-kantoren, banken, (lokale/regionale) overheden, et cetera.*
- 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.**

Al in een vroegtijdig stadium zijn diverse stakeholders (waaronder de zorgkantoren, zorgverzekeraars, gemeenten, banken) geïnformeerd over het voornemen tot fusie tussen ZGA en Trimenzo. Voor de brieven en reactie aan de stakeholders, en hun contactgegevens, zie de **bijlagen 22-49**. In de tabellen in de bijlagen 54 en 57 is een overzicht opgenomen van de stakeholders en inzichtelijk gemaakt welke stakeholders toestemming hebben verleend indien dat vereist is. Daar waar nog geen toestemming is verleend, voorzien partijen daar geen problemen, zie ook genoemde tabellen.

### ONDERDEEL III – CRUCIALE ZORG

#### III.1

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

*Meerdere antwoorden mogelijk.*

- ambulancezorg
- spoedeisende hulp
- acute verloskunde
- crisisopvang geestelijke gezondheidszorg

- Wlz-zorg
- geen cruciale zorg

### III.2

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

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

N.v.t.

### III.3

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

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

N.v.t.

### III.4

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

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

N.v.t.

### III.5

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

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

N.v.t.

### III.6

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

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

ZGA en Trimenzo bieden beiden Wlz-zorg aan, ZGA op 13 locaties en Trimenzo op drie locaties. De fusie heeft geen gevolgen voor de wijze waarop de Wlz-zorg in de toekomst wordt geleverd en daarmee zijn er ook geen gevolgen voor de sociale context van de Wlz-zorg die partijen aanbieden. Door de inzet van coaches in het kader van het Waardigheid en Trots-traject wordt een parallel cultuurproces ingezet binnen beide organisaties, zodat dezelfde cultuur gedragen wordt in beide organisaties. Dit heeft geen gevolgen voor de sociale context.

## ONDERDEEL IV – OVERIGE INFORMATIE EN BIJLAGEN

### IV.1

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

Geen.

### IV.2

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

***Denk bijvoorbeeld aan de volgende bijlagen:***

- ***Een schriftelijk bewijsstuk waaruit blijkt dat de contactperso(n)en de betrokken organisaties kunnen vertegenwoordigen.***
- ***Een gedateerd exemplaar van de meest recente stukken op grond waarvan de concentratie tot stand zal komen (zoals een intentieovereenkomst, een koopovereenkomst, een statutenwijziging, et cetera.).***
- ***De documenten met betrekking tot het medezeggenschapsproces, zoals genoemd bij randnummer [...]***
- ***De financiële onderbouwing, zoals genoemd bij randnummer [...]***

1. Volmachten
2. Verslag overleg Trimenzo-Zorgkantoor Midden IJssel
3. Voorovereenkomst
4. Addendum
5. RvT ZGA
6. Fusieplan
7. Business case
8. Adviesaanvraag CCR ZGA
9. Advies CCR ZGA
10. Brief RvB ZGA aan CCR

11. Adviesaanvraag CR Trimenzo
12. Advies CR Trimenzo
13. Advies CR Trimenzo
14. Brief RvB Trimenzo aan CR
15. Adviesaanvraag OR ZGA
16. Advies OR ZGA
17. Brief RvB ZGA aan OR
18. Adviesaanvraag OR Trimenzo
19. Advies OR Trimenzo
20. Advies OR Trimenzo
21. Brief RvB Trimenzo aan OR
22. – 49. Correspondentie stakeholders
- 50 – 53 Stukken RvB-RvT
54. Tabel stakeholders ZGA
55. Brief ASR
56. Brief Zorgregio Midden IJssel
57. Tabel stakeholders Trimenzo
58. Brief VGZ

#### **IV.3**

**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.**

Zie hierboven.