

In deze openbare versie van de aanvraag voor goedkeuring zijn delen van de tekst vervangen of weggelaten om redenen van vertrouwelijkheid. Vervangen of weggelaten delen zijn met vierkante haken [...] aangegeven.

Zorgspecifieke concentratietoets

Aanvraagformulier

Ten behoeve van de aanvraag voor het verkrijgen van goedkeuring voor een concentratie als bedoeld in artikel 49a, eerste lid, van de Wet marktordening gezondheidszorg.

Hierbij verklaren de rechtsgeldig vertegenwoordigers van de in dit document genoemde betrokken organisaties dat dit document volledig en naar waarheid is ingevuld.

Stichting Vreedenhoff [...]Arnhem, 3 juni 2019	Stichting Innoforte [...] Velp, 3 juni 2019
Handtekening	Handtekening

Introductie

Door deze aanvraag vragen Stichting Vreedenhoff en Stichting Innoforte, beide ouderenzorgorganisaties, goedkeuring voor hun voorgenomen fusie. Deze fusie omvat een bestuurlijke fusie door een personele unie van bestuur en toezicht per 1 juli 2019 en vervolgens een juridische fusie per 1 januari 2020. Aangezien de drempelwaarde van de gezamenlijke omzet van €55 mln. niet wordt overschreden hoeft deze voorgenomen fusie **niet** te worden gemeld bij de ACM.

Deze aanvraag is initieel op 15 april 2019 ingediend. Op 23 april 2019 zijn 20 aanvullende vragen gesteld, met het verzoek deze te beantwoorden en in de oorspronkelijke aanvraag te verwerken. Dat doen wij door deze aangevulde aanvraag. Op 8 mei heeft u 4 aanvullende vragen gesteld en deze zijn op 13 mei telefonisch met de zaakbehandelaars besproken.

Op 24 mei heeft u wederom 2 aanvullende vragen gesteld. Deze zijn telefonisch op 27 mei, 3 en 5 juni telefonisch met de zaakbehandelaren besproken. Dit heeft geleid tot het opstellen van een verklaring van de voorzitters van de raden van toezicht inzake de besluitvorming van de bestuurlijke fusie. Deze is als **bijlage 20** aan de melding toegevoegd. Tevens is een correctie in bijlage 19 aangebracht en is deze bijlage opnieuw ingezonden. Wijzigingen in de aanvraag naar aanleiding van deze aanvullende vragen zijn groen gearceerd.

ONDERDEEL I – Bij de concentratie betrokken organisaties

I.1 Organisatie 1¹

Statutaire naam organisatie:	Stichting Vreedenhoff
Nummer Kamer van Koophandel:	41047201
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door 400 personen zorg verlenen. ²	

Contactpersoon

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Esperantolaan 2, 6824 LV Arnhem
Telefoonnummer	026 3846500

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Esperantolaan 2, 6824 LV Arnhem
Telefoonnummer	026 3846500

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

² Naast de beoordeling of er door meer of minder dan 50 personen zorg wordt verleend door uw organisatie, krijgen wij graag een beeld van hoe groot uw organisatie is. Om die reden vragen wij u aan te geven hoeveel medewerkers bij betrokken organisaties werken. Een (zo nauwkeurig mogelijke) benadering van het aantal volstaat. [Meer informatie over het aantal personen vindt u in paragraaf 1.4 van de Toelichting.](#)

Voorzitter cliëntenraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Esperantolaan 2, 6824 LV Arnhem
Telefoonnummer	026 3846500

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

Vreedenhoff biedt intramurale en extramurale zorg en ondersteuning aan ouderen met een lichte, matige en een meer complexe zorgvraag. De dienstverlening omvat:
 Somatische en psychogeriatrische verpleeghuiszorg.
 Woonbegeleiding voor cliënten met psychiatrische problematiek (WMO gefinancierd).
 Wijkverpleging.
 Dagactiviteiten.
 Sociale begeleiding.
 Huishoudelijke Hulp.
 Verhuur van appartementen

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

Vreedenhoff heeft één locatie in Arnhem (Noord). Daar bevindt zich ook het appartementencomplex Nijenstede, met 22 appartementen voor (zelfstandige) verhuur. In de directe omgeving van de locatie wordt extramurale verpleging en verzorging geboden. Huishoudelijke verzorging wordt verleend aan bewoners van de gemeenten Arnhem en Rheden.

I.2 Organisatie 2

Statutaire naam organisatie:	Stichting Innoforte
Nummer Kamer van Koophandel:	09141342
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door 580 personen zorg verlenen. ³	

Contactpersoon

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 9104, 6880 HE Velp
Telefoonnummer	026 3849292

³ Naast de beoordeling of er door meer of minder dan 50 personen zorg wordt verleend door uw organisatie, krijgen wij graag een beeld van hoe groot uw organisatie is. Om die reden vragen wij u aan te geven hoeveel medewerkers bij betrokken organisaties werken. Een (zo nauwkeurig mogelijke) benadering van het aantal volstaat. [Meer informatie over het aantal personen vindt u in paragraaf 1.4 van de Toelichting.](#)

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 9104, 6880 HE Velp
Telefoonnummer	026 3849292

Voorzitter cliëntenraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Postbus 9104, 6880 HE Velp
Telefoonnummer	026 3849292

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

Innoforte biedt zorg en ondersteuning aan ouderen met een lichte, matige en complexe zorgvraag. De ondersteuning wordt geboden vanuit vier woonzorg locaties waar ouderen wonen met een WLZ-indicatie (somatisch en psychogeriatric) of op basis van Zorg met Verblijf of Tijdelijk Verblijf. Daarnaast biedt Innoforte ook extramurale zorg en dagbesteding.

De dienstverlening omvat:

Somatische Verpleeghuiszorg.

Psychogeriatric verpleeghuiszorg.

Eerstelijnsverblijf (ELV).

Wijkverpleging.

Dagactiviteiten.

Sociale begeleiding.

Huishoudelijke Hulp.

Verhuur van appartementen.

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

Innoforte beschikt over vier locaties verspreid over Velp:

't Jagthuis; Hoofdstraat , 6881 TA Velp.

Kleinschalige psychogeriatric verpleeghuiszorg.

Het Lorentzhuis; Rijnstraat 1, 6882 LR Velp.

Kleinschalige psychogeriatric verpleeghuiszorg, zorg met verblijf en tijdelijk verblijf.

De Biesdel; Biesdelselaan 89, 6881CD Velp.

Zorg met verblijf en tijdelijk verblijf.

Oosterwolde; Middelhagenhof 1, 6883 JK Velp.

Somatische verpleeghuiszorg en zorg met verblijf.

Extramurale verpleging en verzorging en huishoudelijke ondersteuning wordt verleend aan bewoners van de gemeenten Rheden (Velp) en Rozendaal.

I.3 Beschrijf het karakter van de concentratie.

- a. De voorgenomen concentratie betreft een concentratie in de zin van:
- artikel 27, eerste lid, onder a, van de Mededingingswet (fusie).
 - artikel 27, eerste lid, onder b, van de Mededingingswet (wijziging van zeggenschap).
 - artikel 27, tweede lid, van de Mededingingswet (totstandbrenging gemeenschappelijke onderneming).
- b. **Beschrijf het karakter van de voorgenomen transactie in de zin van artikel 27 van de Mededingingswet. Beschrijf de stappen die achtereenvolgens zullen worden gezet om de voorgenomen concentratie tot stand te brengen, het globale tijdspad en de veranderingen in de structuur van betrokken organisaties als gevolg van de voorgenomen transactie.**

Beide organisaties hebben de Stichting als rechtsvorm. In een fusie intentie overeenkomst is overeengekomen om per 1 januari 2020 juridisch te fuseren met als tussenstap een bestuurlijke fusie in de vorm van een personele unie van bestuur en toezicht per medio 2019. Beide onder de voorwaarde dat aan de opschortende voorwaarden (zie hieronder onder c) is voldaan. **Bijlage 1- fusie intentie overeenkomst. Bijlage 17 - een nadere verklaring van de personele unie bij de raden van toezicht. Bijlage 20 - verklaring van de voorzitters van de raden van toezicht inzake het besluit bestuurlijke fusie.**

Streefdatum voor het realiseren van de personele unie is 01-07-2019. Hiervoor zal de statutaire bepaling over de omvang van de raad van toezicht bij Vreedenhoff (nu bepaalt op 5 leden) worden aangepast. **Zie bijlage 18a en 18b voor de concept statuten wijziging.** Naar verwachting zullen deze op 28 mei 2019 door de raad van toezicht van Vreedenhoff worden vastgesteld en snel daarna door notaris Dirkzwager worden gepasseerd. Voor het overige zijn voor het realiseren van de personele unie geen wijzigingen in de statuten van beide organisaties nodig.

Door de fusie per 01-01-2020 ontstaat één stichting die wordt bestuurd door een 2 hoofdig Raad van Bestuur en één Raad van Toezicht die is samengesteld uit leden van de huidige (nog aparte) raden van toezicht. Welke stichting de verkrijgende en welke stichting de verdwijnende is, moet nog worden vastgesteld. Voor de beoordeling of sprake is van een concentratie in de zin van artikel 27 Mededingingswet is niet relevant welke partij uiteindelijk de verkrijgende stichting zal zijn. Als een juridische fusie plaatsvindt na de bestuurlijke fusie is deze niet meldingsplichtig en dus ook niet onderhevig aan fusietoezicht van de NZa. Geheel ten overvloede daarover het volgende. Eind mei / begin juni zal hierover een beslissing worden genomen. In samenspraak met notariskantoor Dirkzwager vindt momenteel onderzoek plaats naar de meest efficiënte vorm. Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar het mogelijke effect op vergunningen, subsidies en change of control bepalingen. Het bepalen van de verkrijgende stichting wordt als een technische keuze beschouwd. Op basis van pragmatische redenen (minste werk, eenvoud) zal de keuze voor verkrijgende / verdwijnende stichting worden gemaakt.

Voor 01-07-2019 zullen in een gezamenlijk traject de nieuwe statuten van de verkrijgende stichting worden opgesteld en bepaald. Bespreking van de concepten met de raden van toezicht vindt in de komende weken plaats. De statuten zijn derhalve nog niet gereed en kunnen daarom niet als bijlage worden bijgevoegd. Overigens hebben deze statuten uitsluitend op de juridische fusie betrekking.

De nieuwe fusie organisatie zal de staf en ondersteunende functies per fusiedatum samenvoegen waardoor er één staf en ondersteuningsorganisatie ontstaat (in totaal ca. 41 fte). De extramurale activiteiten (wijkzorg, huishoudelijke hulp en begeleiding, totaal 87 fte medewerkers) zullen eveneens worden samengevoegd en onder leiding van een Manager Extramuraal worden gebracht. De uitvoerende teams blijven daarbij grotendeels in tact.

De fusie organisatie heeft 5 locaties waar intramurale verpleging en verzorging wordt aangeboden. Deze locaties hebben elk een eigen sfeer, cliëntenpopulatie en structuur en zijn (en blijven) relatief zelfstandig. Hiermee wordt bedoeld dat de eigenheid van deze locaties in termen

van sfeer, activiteiten, betrokkenheid bij de buurt, de aan deze locatie verbonden medewerkers, de roosterplanning, de werkwijze en cultuur rond eet- en drinkmomenten en maaltijden, de wijze waarop geestelijke zorg plaatsvindt (met het al dan niet houden van diensten), enzovoorts, per locatie verschilt en door ons wordt gekoesterd. Hoewel medewerkers in dienst zijn van de stichting zijn zij in de praktijk verbonden aan één van deze locaties en is dat veelal hun identificatie met de organisatie. Het management en de medewerkers van de locatie en daarbinnen de teams hebben regelruimte om hun locatie op o.a. bovengenoemde aspecten binnen gemeenschappelijke beleidskaders op eigen wijze vorm te geven.

De fusie zal weinig effect op deze locaties hebben. De aansturing van deze locaties komt in handen van 2 Zorgmanagers die elk enkele locaties onder zich hebben. De locaties grenzen aan elkaar en bevinden zich binnen een straal van 5 km van elkaar. Die van Innoforte zijn gevestigd in Velp en de locatie Vreedenhoff in Arnhem-Noord. De namen van deze locaties blijven ongewijzigd en zijn de drager van de externe communicatie van de locatie.

De behandeldiensten (o.a. specialist ouderen geneeskunde en paramedische diensten) betreft Innoforte van dochteronderneming ParaGo (zie II-2). Vreedenhoff heeft hiervoor een overeenkomst met collega zorgorganisatie Attent [...]

c. Beschrijf de eventuele (opschortende of ontbindende) voorwaarden die in de transactiedocumentatie of anderszins zijn gesteld aan het tot stand brengen van de voorgenomen concentratie. Vermeld van iedere voorwaarde de status en beschrijf of die status een belemmering vormt voor doorgang van de transactie.

De volgende opschortende voorwaarden zijn overeengekomen

1. het bereiken van definitieve overeenstemming over de juridische vormgeving (statuten/reglementen en wijze van juridische fusie);
Status: De uitvoering hiervan is gaande. Planning is om in mei 2019 dit grotendeels te hebben afgerond. Er zijn op dit moment geen punten geïdentificeerd die een obstakel zouden kunnen gaan vormen.
2. het uitvoeren van een boekenonderzoek, waarvan de uitkomsten beide Partijen conveniëren en voor zover dat feiten en omstandigheden betreft die niet ten tijde van ondertekening van deze overeenkomst bekend waren of hadden kunnen zijn;
Status: [...] Er zijn geen indicaties dat er fusie obstakels zouden kunnen ontstaan.
3. het verkrijgen van goedkeuring van de raden van toezicht van beide Partijen aan de Fusie;
[...]
4. de toestemming van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) voor het aangaan van de Fusie;
Status: aanvraag ingediend per medio april.
5. het verkrijgen van, voor zover vereist, goedkeuring van banken of andere financiers van Partijen, borgstellers waaronder het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ), en verzekeraars waarmee Partijen contracteren.
Status: [...] Er zijn geen indicaties dat dit op belemmeringen zou kunnen stuiten.
Over de status per 1 mei 2019 kan het volgende worden opgemerkt:
[...]
[...]
[...]
[...]

d. Motiveer of de benodigde goedkeuring van toezichthoudende organen is verkregen.

De Raad van Toezicht van Innoforte heeft, na positieve advisering door ondernemingsraad en centrale cliëntenraad, op 27 februari 2019 toestemming aan het bestuur van Stichting Innoforte verleend om een fusie intentie overeenkomst met Stichting Vreedenhoff aan te gaan.

Op 20 maart 2019 heeft de Raad van Toezicht van Vreedenhoff na positieve advisering door ondernemingsraad en cliëntenraad toestemming aan het bestuur van Stichting Vreedenhoff verleend om een fusie intentie overeenkomst met Stichting Innoforte aan te gaan.

e. **Geef aan op welke documenten de concentratie berust en voeg deze documenten bij.**

- Intentieovereenkomst **Bijlage 1.**
- Koopovereenkomst (bijvoegen).
- Statuten(wijziging) (bijvoegen).
- Oprichtingsakte (bijvoegen).
- Aandeelhoudersovereenkomst (bijvoegen).
- Voorstel tot fusie ex. art. 2:312 BW (bijvoegen).
- Anders, namelijk: Meerdere documenten mogelijk (bijvoegen).

ONDERDEEL II – Effectrapportage

II.1 Licht toe waarom betrokken organisaties kiezen voor een concentratie en motiveer de doelstellingen van betrokken organisaties bij de voorgenomen concentratie.

Vreedenhoff (ca. € 14 mln. omzet en 180 fte medewerkers) en Innoforte (ca. € 26 mln. omzet en 340 fte medewerkers) zijn beide relatief kleine ouderenzorgorganisaties. Zij ervaren meer en meer kwetsbaarheid in specialistische, management en ondersteunende functies mede gelet op de toenemende complexiteit en gevraagde professionaliteit van zowel zorg als ondersteunende processen. Hoewel beide organisaties zowel financieel als zorginhoudelijk gezond zijn, is vanuit deze ervaren kwetsbaarheid een onderzoek gestart of en zo ja hoe de organisaties elkaar door een fusie kunnen versterken, kwetsbaarheden kunnen verminderen en medewerkers en cliënten betere proposities kunnen bieden. Bij dit onderzoek zijn vele personen en geledingen van beide organisaties betrokken geweest. **Bijlage 2: Rapportage fusieonderzoek Vreedenhoff – Innoforte.**

Hieruit kwam het volgende naar voren:

1. In zijn algemeenheid wordt geconstateerd dat door samengaan meer mogelijkheden ontstaan tot kennisopbouw en -uitwisseling en tot gerichte ontwikkeling en innovatie van dienstverlening.
2. Op de terreinen extramurale zorg, verpleegkundige zorg, voeding, scheiden wonen-zorg en kwaliteit worden door bundeling van deze activiteiten duidelijke (schaal)voordelen gerealiseerd door a. vermindering kwetsbaarheid, b. efficiëntere inzet; c. betere kwaliteit van dienstverlening; d. meer keuze mogelijkheden voor cliënten.
3. Bij de onderwerpen GGZ doelgroep, welzijnsactiviteiten en aanbod service diensten kan door samengaan een breder totaal pakket / totaal aanbod worden geboden. Daardoor kunnen cliënten extra mogelijkheden worden geboden en/of kan een bredere cliëntengroep worden bediend.
4. [...] Bundeling van staf en ondersteuning levert beide organisaties (grote) voordelen op. Door de grotere schaal wordt de kwetsbaarheid minder en kan professioneler worden gewerkt. Met name springt eruit dat op IT terrein beide organisaties een uitdaging hebben en door bundeling betere en snellere stappen kunnen worden gezet, temeer daar de IT infrastructuur relatief eenvoudig kan worden geharmoniseerd. Ook op HR terrein worden inzake doorstroommogelijkheden, opleidingsfaciliteiten en arbeidsmarktbeleid en -effectiviteit duidelijke voordelen onderkend.

In het onderzoek is de vraagstelling opgenomen of deze voordelen ook op een andere wijze dan door fusie kunnen worden bereikt. Daarbij kan gedacht worden aan een Shared Service Centrum voor de ondersteunende diensten of een brede samenwerkingsovereenkomst. Hierbij is het volgende overwogen:

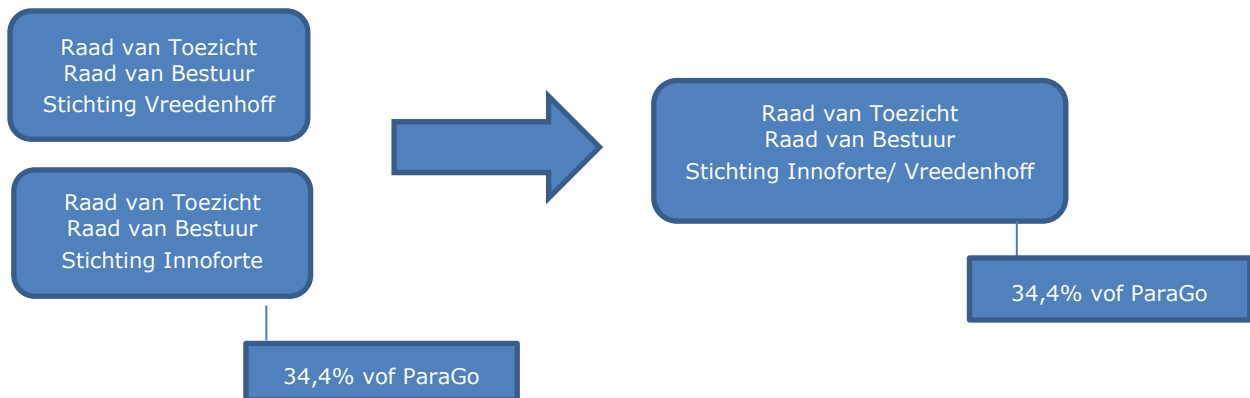
Gezamenlijke ondersteuning (SSC): Volume blijft klein. Winst zit in gezamenlijke keuzes m.b.t. harmonisatie van processen die deels direct verbonden zijn met het primair proces. Er is sprake van grote verwevenheid en daarom is dichtbij en onder eigen verantwoordelijkheid organiseren van belang. BTW problematiek. Ervaringen elders lijken veelal niet succesvol, mede gelet op de ingewikkeldheid en bestuurlijke drukte.

Brede samenwerkingsovereenkomst: Geen oplossing voor kwetsbaarheid en versterking staf en ondersteuning. Kan goed werken bij opleiden, kennisuitwisseling. Stuit op markt- en contractgrenzen (ACM). Kan altijd worden opgezegd. Geen definitief commitment.

Wij komen daarom tot de conclusie dat deze opties geen echt alternatief voor een fusie vormen.

II.2 **Neem organogrammen op van de betrokken organisaties die de (eigendoms- en organisatie)structuur voorafgaand aan én na de voorgenomen concentratie weergeven. Maak middels de organogrammen en eventuele toelichting daarop inzichtelijk waar de (activiteiten van) betrokken organisaties na de voorgenomen concentratie ten opzichte van elkaar worden gepositioneerd.**

Huidige situatie juridisch Vanaf 01-01-2020

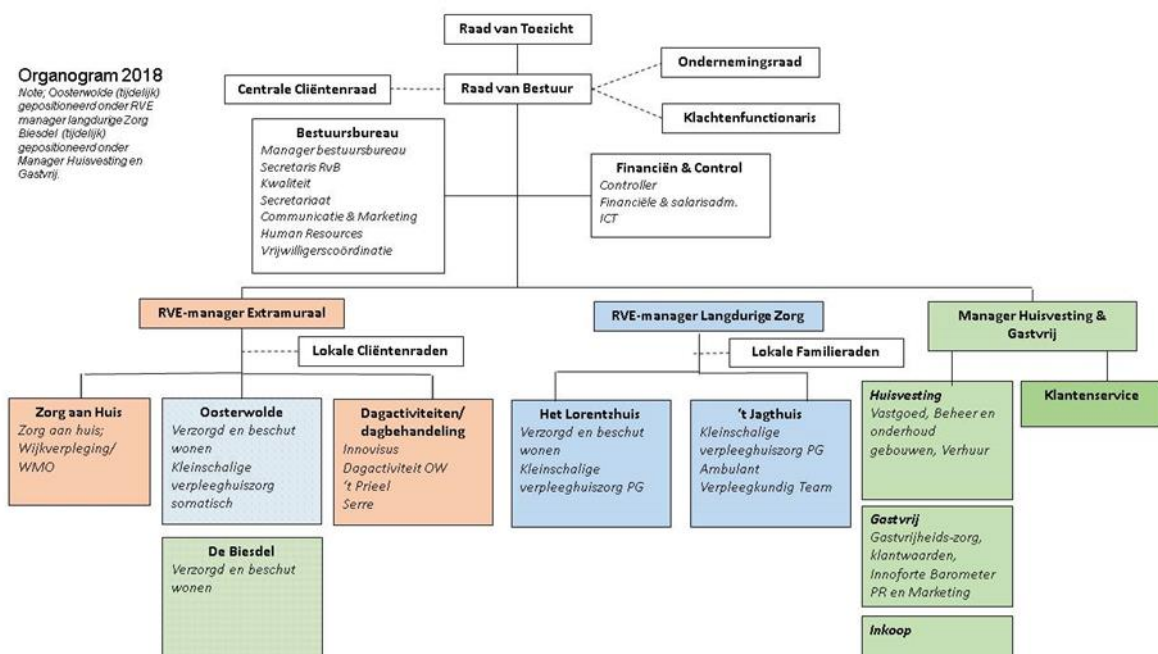


Deelneming Innoforte:

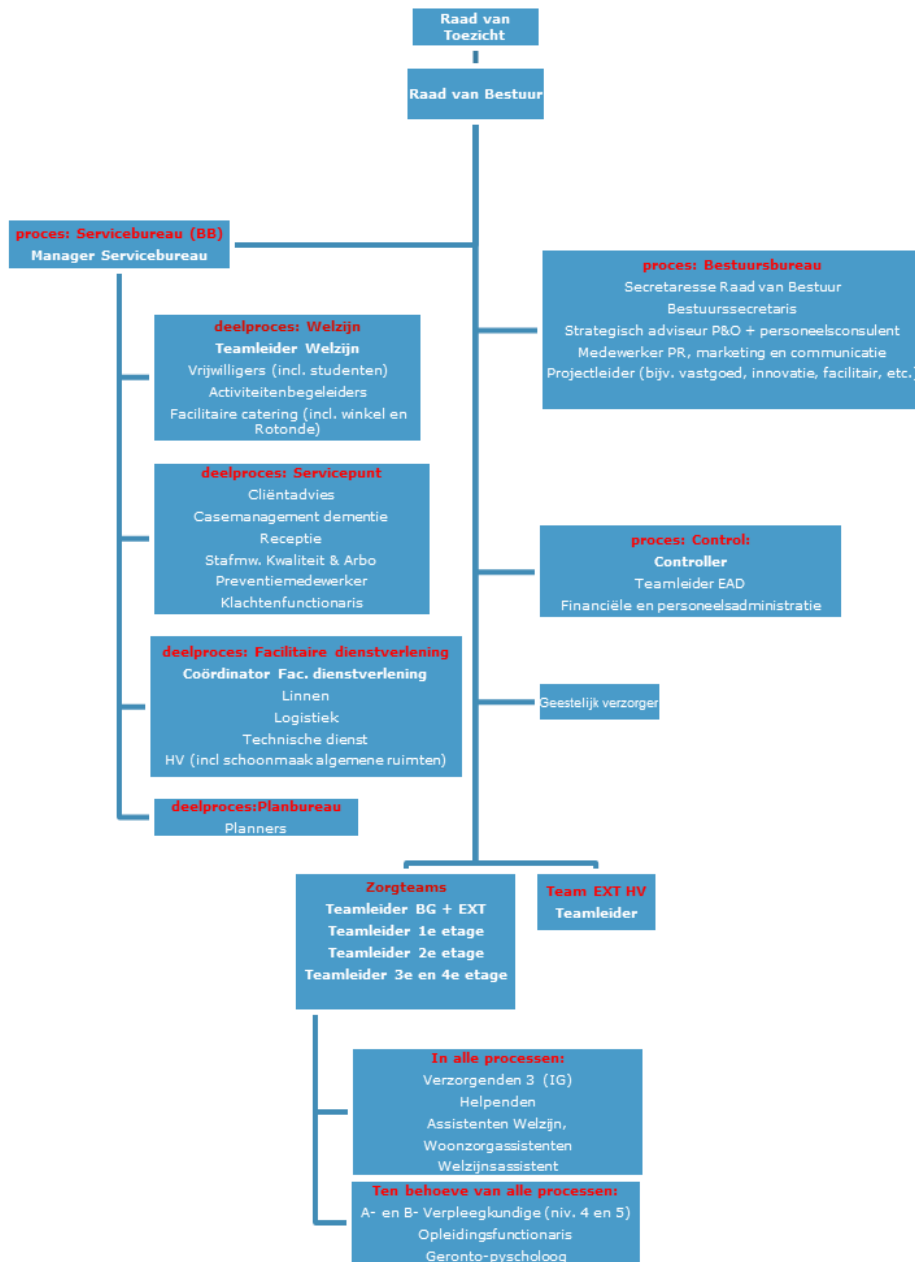
34,4% in de vof ParaGo een organisatie die behandeldiensten levert.

De andere vennoten zijn: Stichting Driegasthuizengroep (45,7%) en Stichting Insula Dei Huize Kohlman (19,9%). Bij de fusie tussen Vredenhoff en Innoforte kunnen de % wijzigen omdat deze gekoppeld zijn aan de omzet van de moederorganisaties (vennoten in de vof).

Huidige organisatie Innoforte



Huidige organisatie Vredenhoff



Hoofdstructuur toekomstige fusieorganisatie

[...]

Korte toelichting:

1. De hoofdstructuur van de nieuwe organisatie is bepaald. Op onderdelen zal nog nadere invulling plaatsvinden.
[...]
2. De bestuurders van Vreedenhoff en Innoforte zullen in de nieuwe organisatie gezamenlijk de Raad van Bestuur gaan vormen. Hierbij is een taakverdeling in de vorm van portefeuilles afgesproken en een rolverdeling tussen voorzitter en lid RvB.
3. De nieuwe organisatie zal als een geïntegreerd geheel gaan functioneren, dat wil zeggen dat de staf, ondersteunende en specialistische functies worden gebundeld en werkzaam zullen zijn voor de gehele organisatie. In de loop van de tweede helft 2019 worden organisatie- en formatieplan vastgesteld en medewerkers geplaatst. De verwachting is dat dit organisch zal verlopen en dat de personele consequenties beperkt zullen zijn.
4. De locaties blijven zelfstandig functioneren en hebben ook eigen cliëntenraden. Tussen de locaties zijn en blijven er verschillen in sfeer, cliëntenpopulatie en structuur. De aansturing van de locaties wijzigt in essentie niet.
In uw aanvullende vraag 7 verzoekt u toe te lichten welke wijzigingen in de aansturing wel plaatsvinden. De operationele aansturing in beide organisaties geschiedt door teamleiders / teamcoaches. Dat blijft ongewijzigd. [...]
5. Aan de zorgmanagers intramuraal rapporteren teamleiders. Deze zijn verantwoordelijk voor een onderdeel van de locatie. Er wordt waar mogelijk gewerkt vanuit principes van eigen regie en zelforganisatie, maar de verantwoordelijkheid voor het functioneren van een afdeling berust bij de teamleider.
6. We verwachten dat door uitwisseling van kennis en ervaringen en het inbrengen van meer specialistische knowhow de kwaliteit van zorg en dienstverlening omhoog zal gaan. Er worden op dit moment geen verschuivingen in de aard van de dienstverlening of de cliëntenpopulaties voorzien. We verwachten wel dat bij nadere uitwerking er in de toekomst meer differentiatie en specialisaties op de diverse locaties en bij de teams zal komen (zie ook hieronder).

II.3 Beschrijf, aan de hand van onderdelen a t/m h, wat de gevolgen zijn van de concentratie voor de zorgverlening aan de cliënt en de zorgprocessen van betrokken organisaties.**a. Vermeld wat er verandert in de organisatie van de zorgverlening en in het aanbod van zorg en welke gevolgen dit heeft voor de zorgverlening aan de cliënt.**

Het zorgaanbod zal in eerste instantie niet wijzigen door de fusie. De intramurale locaties blijven als eigenstandige eenheden bestaan. De extramurale wijkzorg en wmo zorg wordt onder één aansturing en planning gebracht. Het volume van de extramurale zorg is klein: Huishoudelijke hulp (WMO): [...] (Innoforte) en [...] (Vreedenhoff). Wijkzorg (ZVW): [...] en [...] (Vreedenhoff). We verwachten door schaalvergroting verbetering van de kwaliteit van dienstverlening. In het fusie onderzoek zijn deze effecten voor cliënten en dienstverlening als volgt samengevat:

1. Algemeen: Het voor bewoners/cliënten merkbare fusie effect⁴ zal vaak indirect zijn of zich op termijn voordoen. De huidige dienstverlening wordt veelal als goed ervaren en de organisaties zullen zich inspinnen om dat zo te houden.
2. Op de korte termijn zal het vooruitzicht van een fusie met Innoforte bevorderend werken voor de onderlinge samenwerking van beide organisaties bij het verbeteren van [...] bij Vreedenhoff.
3. Versterking capaciteit om complexere zorg te leveren en versnelling in deze ontwikkeling (PG complex, GGZ, verpleegkundige zorg, ELV, e.d.).

⁴ U vraagt in aanvullende vraag 9 dit nader toe te lichten. Deze passage en formulering is een citaat uit het fusierapport. Hiermee wordt in algemene zin bedoeld dat de bewoners/cliënten in directe zin en in eerste instantie weinig van de fusie zullen merken omdat hun directe omgeving met alles wat daar aan medewerkers, activiteiten, werkwijze, enzovoorts bij hoort niet of nauwelijks zal veranderen. Indirect zullen na verloop van tijd bewoners naar verwachting kunnen profiteren van meer specialisatie, een gevarieerder activiteiten aanbod, een gedifferentieerder aanbod aan wonen en begeleiding, en dergelijke.

4. Meer mogelijkheden voor in- en doorstroom GGZ bewoners/cliënten en andere bewoners/cliënten met complexe problematiek. Versterking knowhow complex onbegrepen gedrag.
5. Versterking en uitbouw van de behandelfunctie c.q. de sturing hierop.
6. Meer keuze mogelijkheden voor dagopvang. Meer opties voor kruisbestuiving van welzijnsactiviteiten.
7. Meer mogelijkheden tot specialisatie (bijvoorbeeld jong dementerenden) en differentiatie in aanbod.
8. [...] Betere garantie op (lange termijn) continuïteit van hoogwaardige dienstverlening. Genoemde ontwikkelingen omvatten overigens een periode van ca. 5 jaar aangezien het opbouwen van kennis en specialisatie, het systematisch verbeteren van dienstverlening en het implementeren van nieuwe technologieën, processen van lange adem zijn die enkele jaren doorlooptijd kennen.

b. Geef aan of zorgprocessen van de organisaties voorafgaand aan de voorgenomen concentratie van elkaar verschillen, en of deze worden (her)ingericht/op elkaar worden afgestemd. Beschrijf concreet hoe zorgprocessen worden ingericht en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

In het fusieonderzoek is naar voren gekomen dat er geen grote verschillen zijn in de aard en inhoud van de zorgprocessen en/of cliëntenpopulaties. Beide organisaties richten zich op ouderen zorg, zowel extramuraal als intramuraal. De intramurale dienstverlening is bij beide dominant. De intramurale dienstverlening wordt met name vanuit de WLz geïndiceerd en gefinancierd en betreft zowel PG cliënten (zowel beschut groepswonen als ondersteunend wonen) als somatische indicaties. Vreedenhoff kent daarbij intramurale dienstverlening aan cliënten met psychiatrische problematiek (WMO gefinancierd) en Innoforte heeft enkele ELV bedden (ZVW gefinancierd) voor tijdelijke opnames. In dat opzicht vullen zij elkaar aan. [...]

Bij de extramurale dienstverlening zullen werkwijzen, protocollen en dossiervorming stapsgewijs worden geharmoniseerd. De verwachting is dat dit tot een kwaliteitsimpuls bij Vreedenhoff zal leiden en voor cliënten verder geen noemenswaardige veranderingen met zich mee zal brengen. U vraagt in aanvullende vraag 10 de harmonisatie extramuraal nog wat nader te preciseren. [...] De harmonisatie van de operationele werkprocessen (waaronder de te gebruiken protocollen) zal later stapsgewijs plaatsvinden mede gerelateerd aan de harmonisatie van de IT infrastructuur en het kwaliteitssysteem. Bij de huishoudelijke hulp zal de planning en intake vanaf januari 2020 worden samengevoegd en administratieve processen hierop worden aangepast. Voor de operationele praktijk verwachten we geen wijzigingen.

Het kwaliteitssysteem zal in de toekomst worden geharmoniseerd. Onderzoek heeft uitgewezen dat beide organisaties de huidige systemen goed voor elkaar hebben en dat bij harmonisatie geen grote problemen worden verwacht. [...]

c. Geef aan of het aantal locaties waar zorg wordt verleend wijzigt en of zorgverlening wordt herverdeeld over verschillende locaties. Licht toe welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

Er zullen geen wijzigingen zijn in het aantal locaties waar zorg wordt verleend. Er zijn ook geen plannen voor herverdeling van typen zorg of cliëntenpopulaties. Op termijn kan de instroom van nieuwe cliënten of de doorstroom van cliënten bij veranderende zorgvraag beter gericht worden op die afdelingen en locaties die passend zijn voor de cliënt gelet op de zorgvraag en de specialistische zorg die kan worden geboden. Dat is een geleidelijke ontwikkeling, die voor cliënten in termen van bereikbaarheid geen/nauwelijks effect zal hebben omdat de intramurale locaties zich binnen een afstand van 5 km. van elkaar bevinden.

d. Geef aan of er wijzigingen van de schaalgrootte van de zorgverlening op locaties worden voorzien en beschrijf welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

In directe zin zal de concentratie niet of nauwelijks voor cliënten merkbaar zijn. De dienstverlening wijzigt niet. We voorzien geen verschuivingen van medewerkers, niet anders dan

de normale doorstroom. De relatie medewerker – cliënt zal door de concentratie niet wijzigen. We verwachten (op termijn) wel indirecte effecten zoals onder II3a is aangegeven.

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

Naast en los van de voorgenomen fusie blijft de gefuseerde organisatie bezig om processen en dienstverlening te verbeteren. Bijvoorbeeld omtrent het aanbod van welzijnsactiviteiten, de zorgregistratie (ecd), nieuwe communicatie mogelijkheden (bijvoorbeeld bij alarmering), medicijn uitgifte, het maaltijdproces, enzovoorts. Het cliënt belang staat daarbij voorop en verwacht wordt dat dit het comfort en de veiligheid van cliënten zal verbeteren.

In aanvullende vraag 11 vraagt u om dit nader uit te werken. [...]

Noot: Deze ontwikkelingen zijn geen gevolg van de fusie in de zin van de fusie effectrapportage en worden dus ter informatie aan de NZa verstrekt.

Bij Vreedenhoff wordt de komende jaren het centrale gebouwdeel (entree, recreatiezalen, restaurant, liften, etc.) en een deel van de appartementen gemoderniseerd om op deze wijze het vastgoed weer up to standard te krijgen. Dit is een impactvolle verbouwing die tijdelijk enige hinder voor cliënten / bewoners zal opleveren.

Innoforte bouwt op het terrein van het Lorenhuis 30 grondgebonden ("aanleun")woningen waardoor het aanbod in Velp aan woningen voor ouderen met mogelijkheden voor het verlenen van zorg significant toeneemt. Deze bouw zal nauwelijks hinder of ongemak voor de cliënten opleveren.

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

Cultuur en strategieverschillen zijn in het fusie onderzoek uitvoerig aan de orde gekomen. De hoofdconclusie is dat qua cultuur en strategie er grote overeenkomsten zijn en dat er een klik is tussen beide organisaties. De volgende passages uit het rapport illustreren dit:

"Uit de terugkoppeling van de onderzoeksteams, de gesprekken in en de nadere analyse door de stuurgroep is gebleken dat er grote overeenkomsten zijn in de strategie en de cultuur van beide organisaties. Na de verkennende gesprekken was dit als veronderstelling geformuleerd en in het onderzoek is dat bevestigd. Dit betekent niet dat er geen verschillen zijn. Deze kwamen al eerder naar voren in het onderzoek naar het primair proces. Geconcludeerd is echter dat de gesignaleerde verschillen geen belemmeringen opwerpen om met vertrouwen naar de overeenkomsten in strategie en cultuur en de effecten voor toekomstige samenwerking te kunnen kijken. De overeenkomsten en verschillen kunnen als volgt samenvattend worden verwoord:

Overeenkomsten

1. Bij beide organisaties ligt de nadruk op welzijn en kwaliteit van leven. Medisch handelen en (verpleegkundige) zorg staan in dienst van "goed leven".
2. Oprechte gerichtheid op cliënt / bewoner die zo lang mogelijk regie houdt over eigen leven.
3. Intramuraal oorsprong/historie.
4. Beide organisaties hebben een open sfeer gericht op dialoog met en betrokkenheid op elkaar en ruimte voor eigen initiatief.
5. Korte lijnen, informele manier van werken.
6. Gerichtheid op samenwerken met derden.

Verschillen

[...] [...] [...]

Het belangrijkste is om deze expliciet te maken zodat we ons hiervan bewust zijn en dit vervolgens op verstandige wijze kunnen hanteren. Daarom zijn deze in het onderzoekstraject ook expliciet benoemd. Deze openheid heeft in het onderzoek een positieve dynamiek gegeven en een basis voor begrip en leren van elkaar. Verschillen worden daarbij niet primair als risico maar als verrijkend en waardevol gezien.

[...]

g. Beschrijf per kwartaal de te zetten stappen om de veranderingen zoals beschreven onder a tot en met f hierboven te realiseren en welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

Q2 19

- Boekenonderzoek.
- Bepalen juridische vormgeving (w.o. statuten fusie organisatie).
- Toestemming ophalen bij banken / financiers en zorgverzekeraars.
- Opstellen detail stappenplan juridische fusie.
- Opstellen van detail integratieplan.

Noot naar aanleiding van aanvullende vraag 4: dit plan zal eind Q2 beschikbaar komen. Daar wordt nu nog aan gewerkt. Het kan derhalve nog niet als bijlage worden toegevoegd.

In **bijlage 19** treft u, naar aanleiding van aanvullende vraag 3 van 8 mei 2019, een overzicht aan van de plannen die worden opgesteld en de status per begin mei.

- Detailleren organisatorische hoofdstructuur.
- Bepalen naam en vestigingsplaats fusieorganisatie.
- Voorbereiden personele unie per 01-07-2019 (w.o. benoemingsbesluiten, samenstelling RvT).

Q3 19 (na realisatie personele unie en invulling van opschortende voorwaarden, waaronder goedkeuring NZa):

- Invoeren nieuwe hoofdstructuur (MT) en plaatsen van functionarissen. Gedeeltelijke kanteling van de aansturing van de organisatie naar nieuwe hoofdstructuur (met name: Intramuraal).
- Opstellen integratieplan Extramuraal.
- Opstellen organisatie- en formatieplan ondersteunende afdelingen.
- Detailleren planvorming en starten realisatie gezamenlijke IT infrastructuur.
- Voorbereidende werkzaamheden invoering juridische fusie (administratief en juridisch).

Q4 19

- Realisatie samenvoeging staf- en ondersteuning (één organisatiestructuur; gezamenlijke huisvesting).
- Invoering integratieplan extramuraal.
- Stapsgewijze realisatie juridische fusie per 01-01-2020.

Algemeen: de cliënt zal van bovenstaand stappenplan weinig merken aangezien het vrijwel uitsluitend administratie, aansturing, ondersteuning en juridische procedures betreft.

h. Beschrijf de belangrijke risico's die zich tijdens en na het integratie-/veranderproces kunnen voordoen en geef per risico aan op welke wijze deze risico's zullen worden ondervangen. Geef aan welke gevolgen dit heeft voor de cliënt.

Over de risico's wordt samenvattend in het fusie onderzoeksrapport het volgende opgemerkt: De geïdentificeerde risico's zijn vooral van algemene aard ("fusie gedoe, interne gerichtheid") en als overzichtelijk en beheersbaar beoordeeld. Als specifieke aandachtspunten zijn de faseverschillen op enkele zorg aspecten aan de orde geweest. Ook deze punten worden na evaluatie als niet belemmerend voor fusie en fusietransitie gezien.

Meer in het bijzonder kunnen in het transitiepad de volgende risico's worden onderkend:

1. Werkdruk.

Maatregelen: Zowel voor de bestuurlijke fusie als voor de integratie worden externe programma managers ingezet. Hierdoor wordt coördinatie en effectieve inzet bevorderd. Zo nodig wordt meer tijdelijke inzet op functionele thema's ingezet.

2. Verliezen overzicht.

Maatregelen: Naast de externe inzet van programma management worden overall- en deelplannen van aanpak gemaakt en gecommuniceerd aan de organisatie.

3. Afhaken

Maatregelen: In de plannen van aanpak is voorzien dat periodiek met belangrijke stakeholders als OR, CR, MT en RvT wordt gesproken, o.a. in de vorm van begeleidingscommissies.

Daarnaast wordt vanaf het moment van bestuurlijke fusie veel aandacht besteed aan de communicatie van de fusie en de voortgang aan medewerkers en cliënten.

4. Tegenvallers bij ontwikkeling proces en systeemontwikkelingen.

Maatregelen: Als tegenvallers en vertragingen niet door extra inzet kunnen worden opgelost dan zullen data van invoering worden verschoven. Dat is jammer, maar geen ramp.

Risico's op het gebied van kwaliteit: deze fusie brengt voor zover wij kunnen overzien geen kwaliteitsrisico's met zich mee. Wij verwachten eerder een tegengesteld effect: door te leren van elkaar wordt kwaliteit positief beïnvloed. Aandachtspunt is wel dat de ontwikkeling en innovatie van kwaliteit van dienstverlening bij Innoforte niet wordt geremd, gelet op het faseverschil dat er op onderdelen tussen beide organisaties is geconstateerd. In aanvullende vraag 13 verzoekt u hierop nader in te gaan. Het antwoord dat we hierop kunnen geven is in essentie gelijk aan het antwoord op vraag 12: door ons hiervan bewust te zijn voorkomen we [...]Er is hier ook een relatie met de (relatieve) zelfstandigheid van de locaties waarbij we alle locaties blijven stimuleren om passend bij hun situatie zich verder te ontwikkelen. Dat zullen we ook vanuit de centrale organisatie faciliteren.

Bereikbaarheid van zorg. Wij verwachten geen enkel negatief effect. Er wijzigt niets.

In aanvullende vraag 14 vraagt u om nader in te gaan op de samenwerking met huisartsen bij GGZ cliënten omdat dit in de bijlage van het fusierapport als aandachtspunt is genoemd. In zijn algemeenheid besteden beide organisaties veel en succesvol aandacht aan de samenwerking met huisartsen. De GGZ problematiek is echter complex en specifiek en daarom is dat door betreffende projecttrekkers als aandachtspunt genoemd. Daar waar nodig zal dit in de toekomst extra aandacht en accent krijgen, binnen de algemene kaders die daarvoor reeds zijn ontwikkeld.

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

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

De ondersteunende afdelingen van beide organisaties zijn klein van omvang. Fusie geeft de mogelijkheid dit professioneler en minder kwetsbaar te organiseren. De ondersteunende afdelingen worden samengevoegd. Dat gebeurt op basis van een gezamenlijk plan en gelijkwaardigheid. Deze afdelingen zullen ook gezamenlijk worden gehuisvest. Een keuze hiervoor moet nog worden gemaakt, maar beide (hoofd)locaties bieden hiervoor mogelijkheden.

In het fusie onderzoek is uitgebreid aandacht besteed aan diverse onderdelen van deze integratie in het bijzonder de personele en systeemtechnische aspecten. Hierover valt het volgende op te merken:

- Processen en systemen zullen (op termijn en stapsgewijs) worden geharmoniseerd. Ten aanzien van de kernsystemen (administratief en zorgregistratie/ecd) zijn gelijkkluidende keuzes gemaakt en vinden implementaties in beide organisaties reeds plaats. Qua kernsystemen zijn keuzes gemaakt voor Nedap (zorgregistratie en ecd) en AFAS (financiële en personeels- en salarisadministratie). Hierdoor is het mogelijk om per 01-01-2020 met geïntegreerde administratieve systemen te gaan werken.
- De fysieke IT infrastructuur (netwerk) is op hoofdlijnen geïnventariseerd. Het lijkt zonder al te grote inspanning mogelijk dit aan elkaar te knopen en te harmoniseren.
- Ten aanzien van kwaliteit, opleidingen, HR, HR beleid en facilitair is geïnventariseerd welke impact of complicaties een integratie van afdelingen en beleid met zich mee zal brengen. Bij alle onderdelen is geconcludeerd dat er geen problemen te verwachten zijn.

In aanvullende vraag 15 vraagt u nader in te gaan op de gevolgen van de concentratie voor de ondersteunende afdelingen en vraagt u naar de status van de locatiekeuze voor de ondersteunende diensten en het afwegingskader.

Voor de medewerkers van de ondersteunende afdelingen is het belangrijkste effect dat ze met nieuwe collega's zullen samenwerken en vaak in een groter team werkzaam zullen zijn. Dat kan

verschuivingen in taken met zich meebrengen en een interne verhuizing. De kernsystemen waarmee wordt gewerkt [...] zijn gelijk en daardoor verwachten we geen extra inwerktijd bij de aanpassing van processen en herinrichting van systemen die bij de juridische fusie en de verdere optimalisatie nodig zal zijn.

Aangezien de gebouwen op < 5 km afstand van elkaar liggen zal de impact op de keuze van een werkpleklocatie relatief beperkt zijn. Deze keuze wordt in Q3 2019 gemaakt. Criteria hierbij zijn: alternatieve benutting van overblijvende ruimtes (voor bijvoorbeeld cliënten); efficiënte indeling; minimalisatie van kosten en verhuisbewegingen.

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

Belangrijke keuzes die nog moeten worden gemaakt zijn:

- De detailinrichting en aansturing van de staf en ondersteunende diensten. Hiervoor zijn de kaders bepaald (zie boven) maar in de uitwerking zullen nog nadere keuzes moeten worden gemaakt (organisatie, formatie, processen).
In vraag 16 verzoekt u dit nader toe te lichten. Onder II-2 aanvullende vraag 6 is dat al aangegeven, waarnaar wordt verwezen. Het afwegingskader dat hieronder onder c. wordt aangegeven is voor deze inrichtingskeuzes van toepassing. In reactie op aanvullende vraag 4 (8 mei 2019) betreft dit de detailinrichting inzake de afdelingen Mens en Organisatie en Administratie en Bedrijfsvoering, en de inrichting van het Bestuursbureau.
- [...] De harmonisatie van de interne HR regelgeving (secundaire arbeidsvoorwaarden) en de HR beleidsprocessen (werving en selectie, beoordelen, e.d.).
- De inrichting van de kernsystemen, inzien en voorzover er eenduidige keuzes moeten worden gemaakt en er geen locatieflexibiliteit kan zijn.

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

De belangrijkste criteria in het afwegingskader zijn:

- Minimalisatie van verstoring van lopende processen en minimalisatie van hinder van de klanten van de ondersteunende diensten.
- Bevorderen van de kwaliteit en efficiency van dienstverlening. Deregulering, vereenvoudiging, ontzorgen (faciliteren) van zorgmedewerkers zijn daarbij kernwoorden.
- Toekomstbestendig. De te maken keuzes moeten een bijdrage leveren om vooruit te komen en zo mogelijk vooroploper te worden op de onderscheiden terreinen.
- Minimalisatie van personele effecten. We zoeken naar mogelijkheden om aanwezige kwaliteiten te benutten en "chagrijn" te vermijden. NB: De (voorlopige) analyses wijzen uit dat de personele problemen beperkt zullen zijn.

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

Zie ook hierboven onder II-3-g.

Q2 19

- Opstellen van detail integratieplan.

Q3 19 (na realisatie personele unie en invulling van opschortende voorwaarden, waaronder goedkeuring NZa):

- Invoeren nieuwe hoofdstructuur (MT) en plaatsen van functionarissen. Gedeeltelijke kanteling van de aansturing van de organisatie naar nieuwe hoofdstructuur (met name: Intramuraal).
- Opstellen organisatie- en formatieplan ondersteunende afdelingen.
- Detailleren planvorming en starten uitvoering realisatie gezamenlijke IT infrastructuur.
- Voorbereidende werkzaamheden invoering juridische fusie (administratief en juridisch).

Q4 19

- Realisatie samenvoeging staf- en ondersteuning (één organisatiestructuur; gezamenlijke huisvesting).
- Stapsgewijze realisatie juridische fusie per 01-01-2020.

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.

Zie ook hierboven onder II-3-h.

1. Werkdruk.

Maatregelen: Zowel voor de bestuurlijke fusie als voor de integratie worden externe programma managers ingezet. Hierdoor wordt coördinatie en effectieve inzet bevorderd. Zo nodig wordt meer tijdelijke inzet op functionele thema's ingezet. De aansturing vanuit de RvB is vanaf het moment van de bestuurlijke fusie portefeuille gericht. Eén van de leden zal zich vooral op de transitie en het vormgeven van de ondersteuning en de ondersteunende processen gaan richten.

2. Verliezen overzicht.

Maatregelen: Naast de externe inzet van programma management worden overall- en deelplannen van aanpak gemaakt en gecommuniceerd aan de organisatie.

3. Afhaken

Maatregelen: In de plannen van aanpak is voorzien dat periodiek met belangrijke stakeholders als OR, CR, MT en RvT wordt gesproken, o.a. in de vorm van begeleidingscommissies. Daarnaast wordt vanaf het moment van bestuurlijke fusie veel aandacht besteed aan de communicatie van de fusie en de voortgang aan medewerkers en cliënten.

4. Tegenvallers bij ontwikkeling proces en systeemontwikkelingen.

Maatregelen: Als tegenvallers en vertragingen niet door extra inzet kunnen worden opgelost dan zullen data van invoering worden verschoven. Dat is jammer, maar geen ramp.

II.5 Beschrijf hoe de voorgenomen concentratie wordt gefinancierd en wat de verwachte financiële gevolgen zijn van de voorgenomen concentratie voor de betrokken zorgaanbieders na de concentratie.

Zie ook hieronder onder II.6

Beide organisaties zijn financieel gezond en hebben geen financiële noodzaak om een fusie aan te gaan. [...] De financiering zal balanstechisch (aanwezige liquiditeiten) als exploitatietechnisch derhalve uit de bestaande middelen en kasstromen kunnen geschieden.

II.6 Beschrijf welke synergievoordelen ontstaan als gevolg van de voorgenomen concentratie. Indien van toepassing: beschrijf hoe een negatieve financiële situatie van (één van) de betrokken organisatie(s) wordt omgebogen na de voorgenomen concentratie.

Er is geen financiële ombuigingsnoodzaak bij één van de partijen. De synergievoordelen uit de concentratie kunnen als volgt worden samengevat:

1. Verbetering kwaliteit van zorg en welzijn doordat van elkaar geleerd kan worden en betere mogelijkheden tot specialisatie.

Nadere toelichting: De stelselwijziging van enige jaren terug heeft de zorgvraag veranderd en impliceert andere en complexere doelgroepen voor intramurale voorzieningen.

Verzorgingshuizen veranderen naar verpleeghuizen met hiervoor noodzakelijk infrastructuur qua deskundigheid en menskracht. [...]

2. Minder kwetsbaarheid bij management, staf, ondersteuning en specialistische functies.

Nadere toelichting: Zowel Innoforte als Vreedenhoff kennen bij de huidige omvang de nodige éénmens functies en hebben onvoldoende mogelijkheden om gespecialiseerde functies te bemensen. Dat speelt zowel in de ondersteuning als in het primaire proces. Zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten vragen in het kader van aanbestedingen, contractering en kwaliteitsmonitors allerlei plannen en andere documenten. Voor een kleinere organisatie is dat nauwelijks meer op te brengen.

3. Robuustere (kwalitatief en kwantitatief) ondersteunende diensten inclusief modernisering van IT.

Nadere toelichting: Beide organisaties constateren dat op IT terrein ruimte is voor verbetering en dat door het ontbreken van gespecialiseerde medewerkers het moeilijk is aan de nieuwe

eisen te voldoen en mogelijkheden te benutten. [...] Door de fusie van beide organisaties ontstaan meer mogelijkheden om hieraan tegemoet te komen en binnen verantwoorde financiële kaders een robuustere infrastructuur te ontwikkelen.

4. Verbetering en versterking van dienstverleningsaanbod.
Nadere toelichting: Zie hiervoor ook onder II3a. Door de grotere schaal ontstaan meer mogelijkheden tot specialisatie en tot verbijzondering van het aanbod voor specifieke doelgroepen. [...]
5. Financieel synergievoordeel op langere termijn van ca. €[...] per jaar.
Het verloop van kosten en synergie effecten kan als volgt worden samengevat (zie **bijlage 6**): [...]

II.7 **Neem een geconsolideerde meerjarenprognose op (minimaal 5 jaren vanaf de voorgenomen concentratie). Overleg eventuele andere documenten waaruit de verwachte financiële gevolgen blijken.**

- Prognose van de balans. **Bijlage 3**
- Prognose van de winst en verliesrekeningen. **Bijlage 4**
- Analyse synergievoordelen. **Bijlage 6**
- Integratiekosten. **Bijlage 6**
- Businessplan (bijvoegen).
- Begroting van de organisatie na concentratie (bijvoegen).
- Prognose van de financiële ratio's. **Bijlage 5**
- Anders, namelijk: Meerdere documenten mogelijk (bijvoegen).

De **geconsolideerde winst- en verliesrekening** over de periode 2018 – 2027 van de combinatie Vreedenhoff – Innoforte is als volgt

[...]

Deze opstelling gaat uit van:

1. Continuering van de huidige dienstverlening.
2. Investerings in vastgoed waartoe is besloten. Dit betreft de vernieuwing van Vreedenhoff (centrale deel en de gedeeltelijke renovatie van appartementen) en de uitbreiding bij het Lorenzhuys (Innoforte) met 30 grondgebonden aanleunwoningen. De kosten- en opbrengsteffecten zijn in de meerjarenraming meegenomen.
3. Het buiten beschouwing laten van de kwaliteitssommen die vanaf 2019 beschikbaar zijn.
4. Indexatie van opbrengsten en kosten.
5. Fusiekosten en synergie effecten tot en met 2021. Het lange termijn synergievoordeel (geschat op €[...]per jaar) is niet meegenomen in de overzichten.

De **geconsolideerde balans** over de periode 2018 – 2027 van de combinatie Vreedenhoff – Innoforte is als volgt

[...]

Deze opstellingen leiden tot het volgende overzicht van **financiële ratio's**:

[...]

[...]

II.8 Beschrijf bij onderdelen a t/m d de wijze waarop de cliënten, personeel en andere stakeholders zijn betrokken bij het concentratievoornemen.**a. Beschrijf de wijze waarop cliënten zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen en hoe is omgegaan met de inbreng van cliënten. Beschrijf hiertoe het proces dat met cliënten is doorlopen en overleg de adviesaanvragen, de adviezen, reacties op de adviezen en andere relevante documenten.⁵**

De broedperiode op bestuurs- en toezichtniveau was van eind 2017 tot en met april 2018. Op 1 mei 2018 hebben beide organisaties bekend gemaakt een onderzoek naar een mogelijke fusie te zullen starten. In de daaraan voorafgaande week is dit voornemen door de beide bestuurders met de (centrale) cliëntenraad voor het eerst besproken. Alle cliënten en/of hun vertegenwoordigers zijn per nieuwsbrief op de hoogte gebracht van het fusie onderzoek.

Noot: Innoforte kent een centrale cliëntenraad en daarnaast lokale cliëntenraden per afzonderlijke locatie. De centrale cliëntenraad heeft met de lokale cliëntenraden een convenant gesloten dat bij groepsaangelegenheden (waaronder een voornemen tot fusie) de centrale cliëntenraad het bevoegde adviesorgaan is. Vreedenhoff kent als een "één locatie organisatie" één cliëntenraad. Gemakshalve wordt hieronder gesproken over "cliëntenraden" als zowel de centrale cliëntenraad van Innoforte als cliëntenraad van Vreedenhoff worden bedoeld.

Vanaf het eerste moment van informeren zijn de cliëntenraden uitgenodigd om in dit onderzoek te participeren. Dit onderzoek is door de organisaties zelf uitgevoerd, begeleid door een extern bureau. De inzichten van de cliëntenraden zijn meegenomen in het onderzoek en concept conclusies zijn met hen gedeeld. Meer in detail kan daarover het volgende worden opgemerkt:

- Het aantrekken van een extern adviesbureau en de te verstrekken opdracht is met de cliëntenraden besproken.
- De cliëntenraden zijn door het externe bureau afzonderlijk bevraagd op vragen, zorgen en te onderzoeken punten en de onderzoeksopzet. Gemaakte opmerkingen zijn meegenomen. Iedereen kon zich nadien vinden in het opgestelde plan van aanpak.
- Tussentijds is door de bestuurders en het externe bureau met cliëntenraden gezamenlijk gesproken over de voortgang. Ook zijn er over en weer op locaties kennismakingsbezoeken gebracht waaraan de cliëntenraden een bijdrage hebben geleverd en waardoor inzicht is ontstaan in wijze van werken, cultuur en sfeer van de organisaties.
- In oktober 2018 is een gezamenlijke werkconferentie gehouden om met name de effecten van een fusie op het primair proces te bespreken. Deze conferentie is door een aantal werkgroepen voorbereid die in de conferentie terugkoppeling van hun resultaten gaven. Cliëntenraden zijn hiervoor uitgenodigd en hebben hierin geparticipeerd.
- De voorlopige onderzoeksresultaten zijn met de cliëntenraden besproken en hun opmerkingen zijn meegenomen in het onderzoeksrapport.
- Cliënten en en/of hun vertegenwoordigers zijn in juli en december per nieuwsbrief geïnformeerd over de aanpak en uitkomsten van het fusie onderzoek. Deze communicatie bevatte algemene uitnodigingen om punten of opvattingen naar voren te brengen. Met name via cliëntenraden zijn bijdrages geleverd en meegenomen in het onderzoeksproces. Ook tijdens familie avonden is aandacht gegeven aan het fusie voornemen en is gelegenheid geboden hierover met bestuurders in gesprek te gaan. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat er begrip was voor de aangedragen argumenten, hoewel er wel enige vrees was voor de mogelijk negatieve effecten van schaalvergroting.
- Bij Innoforte hebben de lokale cliëntenraden nadat het onderzoek was afgerond uitvoerig over de fusie met zowel de centrale cliëntenraad als met de bestuurder gesproken, met als eindconclusie dat er begrip is voor de aangedragen argumenten en dat men gelet op de randvoorwaarden en de te verwachten positieve effecten een fusie kan steunen.

[...] [...]

⁵ Wij sluiten aan bij de Wmcz. Dit betekent dat wij de betrokkenheid van cliënten beoordelen indien uw organisatie op grond van de Wmcz gehouden is een cliëntenraad in te stellen en onder de zorgspecifieke concentratietoets valt omdat uw organisatie door minimaal 50 personen zorg doet verlenen.

Het van de CR van Vreedenhoff ontvangen advies is kort maar krachtig. Op basis van hun participatie in het onderzoek constateert de CR dat de organisaties bij elkaar passen en dat de fusie voor cliënten meerwaarde oplevert. Ook is het vertrouwen ontstaan dat het specifieke karakter van Vreedenhoff behouden zal blijven. Daarom geeft de CR een ongeclausuleerd positief advies (**bijlage 10**).

De CCR van Innoforte adviseert eveneens positief. Hij concludeert dat op basis van een duidelijke onderzoek rapportage en eigen bevindingen de voorwaarden aanwezig zijn om van de fusie een succes te maken en dat de risico's te overzien en hanteerbaar zijn. De CCR geeft daarbij aan de conclusie te onderschrijven dat andere samenwerkingsvormen geen echt alternatief vormen. Aangegeven wordt dat de CCR voorafgaand aan het advies overleg heeft gehad met de lokale cliëntenraden en dat deze ook door de bestuurder over de fusievoornemens zijn geïnformeerd. De CCR geeft aan op basis van het met de lokale cliëntenraden gesloten convenant bevoegd te zijn over dit (fusie)onderwerp te adviseren. In het advies staat vermeld dat de fusie effecten die in het fusierapport zowel t.a.v. de primaire als de ondersteunende processen worden aangegeven worden onderschreven. [...]

De bestuurder heeft zowel mondeling als schriftelijk toegezegd dat de geplande ontwikkelingen (organisatorisch, zorginhoudelijk) binnen Innoforte zullen doorgaan. Daarbij wordt ook gewezen op het gezamenlijk (met Vreedenhoff) uitgestippelde beleid en de aandacht die bij beide organisaties hiervoor is, zoals ook verwoord is in het fusierapport.

Samenvattend hebben cliëntenraden en daarachter cliënten volop meegedaan en meegedacht in het fusie onderzoek en zijn naar voren gebrachte punten nadrukkelijk meegenomen.

Beide cliëntenraden hebben zonder voorbehoud een positief advies over de voorgenomen fusie uitgebracht. Als bijlage zijn toegevoegd:

- Adviesaanvraag Innoforte voor aangaan fusie intentie overeenkomst (**bijlage 7**).
Noot: deze adviesaanvraag is inhoudelijk identiek aan die van Vreedenhoff die als bijlage 12 bij de aanvraag is gevoegd.
- Advies CCR Innoforte (**bijlage 8**).
- Reactie van bestuurder Innoforte (**bijlage 9**).
- Advies CR Vreedenhoff (**bijlage 10**).
- Reactie van bestuurder Vreedenhoff (**bijlage 11**).

b. Beschrijf de wijze waarop het personeel is betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen en hoe is omgegaan met de inbreng van het personeel. Beschrijf hiertoe het proces dat met het personeel is doorlopen en overleg de adviesaanvragen, de adviezen, reacties op de adviezen en andere relevante documenten.

De hierboven geschetste wijze van betrokkenheid van cliëntenraden is ook grotendeels van toepassing op de ondernemingsraden. Daarom is onderstaande tekst deels gelijk aan die bij de cliëntenraden.

De broedperiode op bestuurs- en toezichtniveau was van eind 2017 tot en met april 2018. Op 1 mei 2018 hebben beide organisaties bekend gemaakt een onderzoek naar een mogelijke fusie te zullen starten. In de daaraan voorafgaande week is dit voornemen door de beide bestuurders met de ondernemingsraden voor het eerst besproken. Alle medewerkers zijn via nieuwsbrieven op de hoogte gebracht van het fusie onderzoek.

Vanaf het eerste moment van informeren zijn de ondernemingsraden uitgenodigd om in dit onderzoek te participeren. Dit onderzoek is door de organisaties zelf uitgevoerd, begeleid door een extern bureau. De inzichten van de ondernemingsraden zijn meegenomen in het onderzoek en concept conclusies zijn met hen gedeeld. Meer in detail kan daarover het volgende worden opgemerkt:

- Het aantrekken van een extern adviesbureau en de te verstrekken opdracht is aan de ondernemingsraden conform art. 25 WOR aan de ondernemingsraden ter advies voorgelegd.
- De ondernemingsraden zijn door het externe bureau afzonderlijk bevraagd op vragen, zorgen en te onderzoeken punten en de onderzoeksopzet. Gemaakte opmerkingen zijn meegenomen. Iedereen kon zich nadien vinden in het opgestelde plan van aanpak.
- Tussentijds is door de bestuurders en het externe bureau met de ondernemingsraden gezamenlijk gesproken over de voortgang. Ook zijn er over en weer op locaties kennismakingsbezoeken gebracht, waardoor inzicht is ontstaan in wijze van werken, cultuur en sfeer van de organisaties.
- In oktober 2018 is een gezamenlijke werkconferentie gehouden om met name de effecten van een fusie op het primair proces te bespreken. Deze conferentie is door een aantal werkgroepen voorbereid die in de conferentie terugkoppeling van hun resultaten gaven. Ondernemingsraden zijn hiervoor uitgenodigd en hebben hierin deels⁶ geparticipeerd.
- De voorlopige onderzoeksresultaten zijn met de ondernemingsraden besproken en hun opmerkingen zijn meegenomen in het onderzoeksrapport.
- Medewerkers zijn in juli en december per nieuwsbrief geïnformeerd over de aanpak en uitkomsten van het fusie onderzoek. Deze communicatie bevatte algemene uitnodigingen om punten of opvattingen naar voren te brengen. Met name binnen Vreedenhoff is met medewerkers in groepen en tijdens medewerkers bijeenkomsten gesproken over het fusievoornemen, mede gelet op de grote stap die dit na 175 jaar zelfstandigheid zou impliceren. Bij Innoforte leefde dit minder, omdat dit al een uit vroeger zelfstandige zorgorganisaties samengestelde organisatie is. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat er bij medewerkers begrip en steun is voor de aangedragen argumenten om tot een fusie te besluiten.

[...] [...]

In zijn advies onderstreept de OR van Innoforte de noodzaak en meerwaarde van de fusie. De OR geeft aan inlooppreekuren voor medewerkers te hebben gehouden en hun punten in het advies te hebben meegenomen. [...]In aanvullende vraag 18 vraagt u naar het vervolg traject en in hoeverre de door de OR van Innoforte aangedragen punten meegenomen zijn. Allereerst willen wij erop wijzen dat de door de OR genoemde punten worden gedeeld door beide besturen, dat dit uitvoerig in het adviestraject is besproken en bij vervolg overleggen (OV vergaderingen) qua voortgang onderwerp van gesprek is. Deze punten worden ook meegenomen in het integratieplan dat nog "under construction" is (eind Q2 gereed).

⁶ De ondernemingsraad van Vreedenhoff had door andere verplichtingen geen gelegenheid aan de werkconferentie mee te doen en is achteraf bijgepraat.

De ondernemingsraad van Vreedenhoff geeft in zijn brief van 7 februari 2019 een positief advies, [...]

In aanvullende vraag 19 vraagt u of nadien het advies van de OR is gewijzigd of dat er nog aanvullende correspondentie is geweest over dit onderwerp. Dat is beide niet het geval. De brief van 22 maart 2019 (zie bijlage 15) is de afsluitende correspondentie over het advies van de OR Vreedenhoff.

[...]

Samenvattend hebben ondernemingsraden en daarachter medewerkers volop meegedaan en meegedacht in het fusie onderzoek en zijn de naar voren gebrachte punten nadrukkelijk meegenomen en hebben beide ondernemingsraden een positief advies over de voorgenomen fusie uitgebracht.

Als bijlage zijn toegevoegd:

- Adviesaanvraag Vreedenhoff over aangaan fusie intentie overeenkomst (**bijlage 12**)
- Advies OR Innoforte (**bijlage 13**)
- Reactie van bestuurder Innoforte (**bijlage 14**)
- Advies OR Vreedenhoff (**bijlage 15**).
- Reactie van bestuurder Vreedenhoff (**bijlage 16**).

c. Geef aan welke andere stakeholders bij de concentratie dienen te zijn betrokken. Vermeld daarnaast of goedkeuring van deze stakeholders is vereist voor de voorgenomen concentratie en neem de contactgegevens van deze stakeholders op.

Zorgkantoor (Menzis). Met het zorgkantoor is uitvoerig overleg geweest over de fusie intentie en het fusie onderzoek. Het zorgkantoor heeft aangegeven hierover (zeer) positief te zijn en deze bundeling te verwelkomen. [...]

Goedkeuring van deze stakeholder is vereist. De contact gegevens zijn:

MenzisZorgkantoor, De Ruyterlaan 25|7511 JH Enschede|Postbus477 |7500 AL Enschede
Vreedenhoff: [...]

Innoforte: [...]

Gemeente Rheden. Bij monde van de wethouder wordt aangegeven dat men de overwegingen om een fusie te onderzoeken begrijpt en dat men vanuit de gemeente geen bezwaren ziet. Goedkeuring van deze stakeholder is niet vereist.

Gemeente Arnhem. Op ambtelijk niveau wordt aangegeven dat men de overwegingen om een fusie te onderzoeken begrijpt en dat men vanuit de gemeente geen bezwaren ziet. Goedkeuring van deze stakeholder is niet vereist.

Banken. De financierende banken zijn Triodosbank, ING en BNG. Met deze banken en met het WFZ (Waarborgfonds voor de Zorg) is gesproken. Tot op heden zijn er geen bezwarende geluiden vernomen. [...] De contact gegevens zijn:

ING Bank NV

[...] De entree 201
1101 HG Amsterdam.

[...]

Waarborgfonds

Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector
Oudlaan 4, Utrecht
Postbus 9696,
3506 GR UTRECHT

[...]

Triodosbank

Triodos Bank NV
Utrechtseweg 44
Postbus 55
3700 AB Zeist

[...]

De belangrijkste zorgverzekeraars zijn: Zilveren Kruis, Menzis, CZ en VGZ. Dit betreft financiering van de producten wijkzorg en ELV. In totaal betreft dit een omvang van ca. €2 mln. Met deze verzekeraars dient nog te worden gesproken. De verwachting is dat zij, gelet op het geringe volume, geen bezwaar tegen een fusie hebben en de concentratie zullen toejuichen. Goedkeuring van deze stakeholders is niet vereist.

Als antwoord op aanvullende vraag 20: Samenvattend dienen WfZ, Triodosbank, ING en Zorgkantoor Menzis toestemming te geven voor de juridische fusie. Deze toestemming is bij het indienen van deze antwoorden nog niet schriftelijk ontvangen. Dit proces is in werking gezet. Zie voor de status onze reactie onder I3-c5.

- d. **Beschrijf de wijze waarop de bij c genoemde stakeholders zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen en beschrijf hoe is omgegaan met de inbreng van de stakeholders. Neem hiertoe een korte inhoudelijke weergave op van het traject dat is doorlopen met betrokken stakeholders. Overleg onderbouwende documentatie.**

Het Zorgkantoor en de gemeentes zijn door de bestuurders in de afgelopen maanden bezocht. De weergave hierboven is gebaseerd op de eigen aantekeningen van de gevoerde gesprekken. Er is geen officieel verslag van deze gesprekken opgemaakt of correspondentie gevoerd. De contacten met de financiers (banken en waarborgfonds) waren gesprekken op kantoor van één van beide organisaties en vielen veelal samen met geplande periodieke gesprekken. Ook hiervan is geen officieel verslag opgemaakt.

ONDERDEEL III – Cruciale zorg

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

III.1 Geef 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

III.2 Geef aan, indien de betrokken organisaties Wlz-zorg aanbieden, of de voorgenomen concentratie veranderingen met zich mee zal brengen in de sociale context waarin betrokken organisatie(s) Wlz-zorg levert of leveren.

Meer dan 90% van de door Innoforte en Vredenhoff geleverde zorg is Wlz zorg. Dit betreft:

- Intensieve PG zorg, veelal in de vorm van groepswonen in kleinschalige setting. In totaal betreft dit ca.207 cliënten met een ZZP 5 of ZZP 7 indicatie.
- Ondersteuning van ouderen met (primair) somatische problematiek. In totaal betreft dat ca. 210 cliënten met een ZZP 4 of ZZP 6 indicatie.
- Ondersteuning aan ouderen met lichtere somatische problematiek. Dit betreft ca. 19 cliënten met ZZP 1-3 problematiek. Gelet op het Wlz kader is dit een groep die snel kleiner wordt.
- Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen met de nadruk op verzorging/verpleging (ZZP 8). Dit betreft 3 cliënten.

Gelet op geografische ligging, identiteitskenmerken, en sfeer/cultuur kenmerken verwachten we geen veranderingen die van invloed zijn op de sociale context of de toegankelijkheid van deze voorzieningen. Huidige cultuur en identiteitsverschillen blijven bestaan en worden gerespecteerd.

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?

N.v.t.

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

Bijlagen:

1. Fusie intentieovereenkomst.
2. Rapportage fusieonderzoek Vreedenhoff – Innoforte.
3. Prognose van de balans.
4. Prognose van de winst en verliesrekeningen.
5. Prognose van de financiële ratio's.
6. Analyse synergievoordelen en integratiekosten.
7. Adviesaanvraag cliëntenraden over aangaan fusie intentie overeenkomst.
8. Advies CCR Innoforte.
9. Reactie van bestuurder Innoforte.
10. Advies CR Vreedenhoff.
11. Reactie van bestuurder Vreedenhoff.
12. Adviesaanvraag ondernemingsraden over aangaan fusie intentie overeenkomst.
13. Advies OR Innoforte.
14. Reactie van bestuurder Innoforte.
15. Advisering OR Vreedenhoff.
16. Reactie van bestuurder Vreedenhoff.
17. Verklaring inzake de personele unie.
18. Statutenwijziging Vreedenhoff
 - a. Voorgenomen besluit
 - b. concept akte.
19. Procesplan fusie.
20. Verklaring inzake besluit bestuurlijke fusie door raden van toezicht.