



**maasdam broers fischer** advocaten  
mededinging | aanbesteding | staatssteun

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 voor het verkrijgen van  
goedkeuring voor een concentratie als  
bedoeld in artikel 49a, eerste lid, van de  
Wet marktordening gezondheidszorg  
betreffende de juridische fusie tussen**

**Stichting Aafje thuiszorg, huizen,  
zorghotels**

**en**

**Stichting Ben Oude NijHuis  
Stichting Ben Oude Nijhuis Wonen**

**2 november 2020**



**maasdam broers fischer** advocaten  
mededinging | aanbesteding | staatssteun

### Gegevens van de gevolmachtigden

Volmachten waaruit de vertegenwoordigingsbevoegdheid van de gevolmachtigden blijkt en de uittreksels van de KvK waaruit de bevoegdheid van de betrokken bestuurders blijkt, zijn aangehecht als **bijlage 1** bij dit meldingsformulier.

*Naam:* Mr. Y.A. Maasdam  
*Adres:* Laan van Vredenoord 19, 2289 DA Rijswijk  
*Telefoonnummer:* 070-3197900  
*Faxnummer:* 070-3197901  
*e-mailadres:* [maasdam@mbfadvocaten.com](mailto:maasdam@mbfadvocaten.com)  
*Functie:* advocaat

**Rijswijk, 2 november 2020 met aanvulling op 18  
november 2020 en 18 december 2020**



**maasdam broers fischer** advocaten  
mededinging | aanbesteding | staatssteun

### **Vertrouwelijkheid**

Stichting Aafje thuiszorg, huizen, zorghotels en Stichting Ben Oude NijHuis/Ben Oude NijHuis Wonen wijzen er op dat deze melding vertrouwelijke bedrijfsinformatie in de zin van artikel 10, lid 1, onder c van de Wet openbaarheid bestuur bevat, hetgeen aangegeven is in dit formulier. Kenbaarmaking van deze vertrouwelijke informatie aan derden is niet toegestaan omdat daardoor de zakelijke belangen van de betrokken ondernemingen kunnen worden geschaad.



## ONDERDEEL I - Bij de concentratie betrokken organisaties

### I.1 Organisatie I

(statutaire) naam organisatie:	Stichting Aafje, thuiszorg, huizen, zorghotels
Nummer Kamer van Koophandel:	24388202
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder: deze zorgaanbieder doet door 4750 personen zorg verlenen.	

#### Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Sigrid Undsetweg 222, 3069 BV Rotterdam
Telefoonnummer	[...]

#### Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Sigrid Undsetweg 222, 3069 BV Rotterdam
Telefoonnummer	[...]

#### Voorzitter cliëntenraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Sigrid Undsetweg 222, 3069 BV Rotterdam
Telefoonnummer	[...]

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

Aafje thuiszorg, huizen, zorghotels, is werkzaam in de VVT sector. Stichting Aafje verleent dagactiviteiten, intramurale en extramurale verpleging, verzorging, behandeling, diensten



en welzijn. Er wordt zorg verleend vanuit de Wlz, de Zvw en de Wmo in 17 locaties (verpleeg- en verzorgingshuizen) in Rotterdam, Capelle aan den IJssel en Ridderkerk. In Rotterdam zijn 2 Zorghotels gevestigd en thuiszorg wordt verleend in de regio BAR/Drechtsteden en Rotterdam. In de zorg- en dienstverlening richt Aafje zich op vier doelgroepen: thuiszorg, psychogeriatrische zorg, chronische somatische zorg en geriatrische revalidatiezorg. Zie ook [www.aafje.nl](http://www.aafje.nl).

Stichting Aafje houdt voorts aandelen in de volgende ondernemingen:

- Martha Flora B.V.: het [...] aandeel wordt conform huidige planning verkocht per 1-1-2021. De melding hiervan is inmiddels ingediend bij de NZa.
- Transmitt revalidatie B.V.: biedt revalidatiezorg aan ouderen, vanaf 65 jaar, die door een beroerte, ongeval of chirurgische ingreep langer nodig hebben om te herstellen.
- Aafje Coöperatie UA: helpt ervaren zorgprofessionals om hun eigen zorgonderneming te starten. Vanuit hun kleine onderneming kunnen zij mensen met een kleine beurs een op maat gemaakt passend zorg- en ondersteuningsaanbod bieden, waarbij de mensen zelf huren, al dan niet met huurtoeslag en de zorg gefinancierd wordt uit hun persoonsgebonden budget (PGB).
- P. Bell & Friends B.V.: is de organisatie die het concept vanuit de Aafje coöperatie landelijk aanbiedt.
- Aafje Beheer B.V. die de aandelen houdt in:
  - o Aafje Hulpthuis B.V.: biedt huishoudelijke ondersteuning vanuit de Wmo.
  - o Aafje Facilitair B.V.: verricht de schoonmaakwerkzaamheden in de locaties van Aafje.
  - o Aafje Wasserij B.V.: verzorgt de was voor de locaties van Aafje.

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

Aafje is actief in de regio Barendrecht, Albrandswaard, Ridderkerk, (BAR) Drechtsteden, Capelle aan den IJssel en Rotterdam.

Aafje verleent intramurale zorg in Rotterdam in de locaties:

- Aafje Schiehoven, Hamakerstraat 77
- Aafje De Nieuwe Plantage, Weteringstraat 225
- Aafje Hoppesteijn, Boezemsingel 100
- Aafje De Vijf Havens, Zevenkampse Ring 40
- Aafje Zorghotel Sint Franciscus, Kleiweg 500
- Aafje Zorghotel Maasstad, Maasstadweg 2
- Aafje De Twee Bruggen, Pascalweg 41
- Aafje Meerweide, Grote Hagen 98
- Aafje Endeldijk, Endeldijk 120
- Aafje Schuilburgh, Schuilingsoord 192
- Aafje Smeetsland, Pietersdijk 60
- Aafje Slinge, Slinge 76
- Aafje Burghsluissingel, Burghsluissingel 57



- Aafje Koningshof, Spinozaweg 451 (tijdelijke locatie)
- Transmitt<sup>1</sup>, Van Beethovenlaan 60

Aafje verleent intramurale zorg in Capelle aan den IJssel in de locaties:

- Aafje Roo van Capelle, De Baronie 326
- Aafje Rozenburcht, Nieuwe Laan 20

Aafje verleent intramurale zorg in Ridderkerk in de locaties:

- Aafje 't Ronde Sant, Hugo de Groothof 1
- Aafje Reyerheem, Torenmolen 1

## I.2 Organisaties II en III

(statutaire) naam organisatie II:	Stichting Ben Oude NijHuis
Nummer Kamer van Koophandel:	65495276
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	deze zorgaanbieder doet door 42 personen zorg verlenen.

(statutaire) naam organisatie III:	Stichting Ben Oude NijHuis Wonen
Nummer Kamer van Koophandel:	66772974
Zorgaanbieder:	Nee
Indien zorgaanbieder:	n.v.t.

### Contactpersoon

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

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Postadres	Pieter Postlaan 6, 3042CL Rotterdam
Telefoonnummer	010 3107 400

### Voorzitter ondernemingsraad

Ben Oude Nijhuis heeft geen ondernemingsraad. Het gehele personeel is uiteraard ingelicht over de voorgenomen transactie (zie II.7).

### Voorzitter bewonersraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]

<sup>1</sup> Aafje heeft een aandelenbelang van [...] in deze onderneming: zie voor verdere beschrijving hierna onder II.2



E-mailadres	[...]
Postadres	Pieter Postlaan 6, 3042 CL Rotterdam
Telefoonnummer	[...]

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

Stichting Ben Oude NijHuis exploiteert een kleinschalig woonzorgcomplex in Rotterdam waarin psychogeriatrische verpleeghuiszorg wordt geleverd aan cliënten. Dit betreft WLZ-zorg van een VPT bij ZZP4 en hoger. Stichting Ben Oude Nijhuis Wonen is eigenaar van het woonzorgcomplex en verhuurt de (zorg)appartementen. Het complex heeft ook een aantal aanleunwoningen waar cliënten thuiszorg ontvangen van andere zorgaanbieders. Ben Oude Nijhuis levert zelf geen thuiszorg. <sup>2</sup> (Hierna worden de twee stichtingen gezamenlijk aangeduid als BON.)

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

BON verleent intramurale zorg in 1 locatie aan de Pieter Postlaan 6 in Rotterdam.

**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).

- a. De voorgenomen concentratie betreft een concentratie in de zin van artikel 27, eerste lid, onder a, van de Mededingingswet (juridische fusie).
- b. Beschrijf het karakter 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 tijdsplan en de veranderingen in de structuur van betrokken organisaties als gevolg van de voorgenomen transactie.

In de intentieovereenkomst van 2 september 2020 (**bijlage 2**) is beschreven dat Aafje en BON per 1 januari 2021, of zoveel eerder als mogelijk, een juridische fusie tot stand zullen brengen. De juridische fusie wordt vormgegeven door het opgaan van Stichting Ben Oude NijHuis en Stichting Ben Oude NijHuis Wonen in Stichting Aafje, waardoor de Stichting Ben Oude NijHuis en Stichting Ben Oude NijHuis Wonen per fusiedatum ophouden als afzonderlijke rechtspersonen te bestaan in de zin van de artikelen 2:309 e.v. BW. Alsdan is er sprake van een fusie in de zin van artikel 27, lid 1, onder a, van de Mededingingswet. De concept akte van fusie is bijgevoegd als **bijlage 3**.

In de intentieovereenkomst is vermeld dat, mocht het onverhoopt niet lukken om op 1 januari 2021 de juridisch te fuseren, partijen dan in ieder geval als tussenstap bestuurlijk

---

<sup>2</sup> Op website van BON staat vermeld dat in de woonvleugel mensen met een (lichte) zorgvraag wonen. Vanuit de Wlz wordt hier aan 3 bewoners zorg geleverd en de overige bewoners ontvangen thuiszorg via een andere zorgaanbieder.



zullen fuseren, waarbij zowel op het niveau van de Raad van Bestuur als op het niveau van de Raad van Toezicht de bestuurders en toezichthouders van Aafje zullen worden benoemd als de Raden van Bestuur en Raden van Toezicht van de twee stichtingen van Ben Oude Nijhuis. Alsdan zal er sprake zijn van een personele unie, waarbij het integratieproces zoals beschreven in de intentieovereenkomst ook door zal gaan, waardoor er eveneens sprake is van een concentratie in de zin van artikel 27, lid 1, onder a van de Mededingingswet. Daarna zal de beoogde juridische fusie zo snel mogelijk alsnog plaatsvinden. Derhalve zijn partijen van mening dat de onderhavige melding beoordeeld moet worden op de beoogde eindsituatie, namelijk het tot stand brengen van een juridische fusie.

Antwoord vraag 2 van brief NZa d.d. 13 november 2020: De reden dat een juridische fusie per 1 januari 2021 niet mogelijk zou zijn is dat er aan minimaal 1 van de opschortende voorwaarden als bedoeld onder 1.3.c niet wordt voldaan. De datum van 1 januari 2021 is gekozen omdat dit vanuit het traject van de jaarrekening, maar ook vanuit overgang naar een andere salarisadministratie bijvoorbeeld, bepalend is voor de financiële inrichting van de gefuseerde organisatie. In de vergadering van de Raad van Toezicht op 17 december 2020 wordt besloten of de juridische fusie per 1 januari 2021 zijn beslag kan vinden of dat er eerst tot een bestuurlijke fusie moet worden overgegaan, maar de verwachting is dat de juridische fusie haalbaar is omdat er in het fusietraject tot nu toe geen bezwaren naar voren zijn gekomen.

De voorgenomen concentratie hoeft niet te worden gemeld bij de ACM aangezien de omzet van BON ruim onder de concentratiedrempels ligt van de ACM-meldingsplicht in de zorgsector.

Het stappenplan van de beoogde concentratie ziet er globaal als volgt uit:

Hoofdpijnen	Planning
1. Intentieverklaring	September
2. Informeren CR en OR	Oktober
3. Uitvoeren Due Diligence	Oktober/november
4. Opstellen fusiedocument	Oktober
5. Vakbonden informeren	November
6. SER melding versturen	November
7. Invullen aanvraag NZa	Oktober
8. Advies CR en OR	November
9. Indienen aanvraag NZa	November
10. Voorbereiding voor juridische fusie	Oktober/november
11. Juridische fusie definitief	1 januari 2021

De fusieorganisatie gaat door onder de naam Aafje thuiszorg huizen zorghotels. De locatie van BON behoudt de eigen naam: Ben Oude Nijhuis.

Veranderingen bij BON:

Stichting Ben Oude NijHuis, Stichting Ben Oude NijHuis Wonen en Stichting Aafje zijn juridisch gezien drie zelfstandige stichtingen. Stichting Aafje en Stichting Ben Oude Nijhuis hebben een eigen WTZi-erkenning. Stichting Ben Oude Nijhuis levert de zorg, terwijl





Stichting Ben Oude NijHuis Wonen de eigenaar is van de locatie. Aafje blijft na de fusie bestaan en de Stichting Ben Oude NijHuis en Stichting Ben Oude NijHuis Wonen worden opgeheven en toegevoegd aan Aafje.

BON wordt op dit moment bestuurd door een onbezoldigde tweehoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur vormt samen met het Hoofd Zorg en de teammanager het managementteam. Na de totstandkoming van de concentratie wordt Ben Oude NijHuis onderdeel van de regio Noord van Aafje. De ondersteunende afdeling (secretariaat) wordt hiërarchisch ondergebracht in de bestaande structuur van Aafje. De nieuwe organisatie zal worden bestuurd door de huidige tweehoofdige Raad van Bestuur van Aafje. Het Directieteam zal, samen met de beide leden van de Raad van Bestuur, worden gevormd door de regiodirecteuren, de concerncontroller, de directeur bedrijfsvoering, de manager P&O en de bestuurssecretaris.

De organisatie werkt in het kader van goed bestuur ook nu met het Raad van toezichtmodel. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor en belast met het besturen van de organisatie. Periodiek wordt hierover verantwoording afgelegd aan de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het toezicht op de continuïteit van de bedrijfsvoering, de strategische doelstellingen en de kwaliteit en de veiligheid van zorg aan cliënten. De Zorgbrede Governancecode geldt als belangrijk toetsingskader voor bestuur en toezicht.

De locatie Ben Oude Nijenhuis krijgt op termijn een eigen cliëntenraad. Vanuit iedere cliëntenraad neemt een lid zitting in de Centrale Cliëntenraad (CCR). De CCR heeft periodiek overleg met de Raad van Bestuur. De lokale cliëntenraad heeft periodiek overleg met de manager die verantwoordelijk is voor de locatie. Voor locatie Ben Oude NijHuis is dit de verantwoordelijke manager Zorg & Behandeling van Aafje. Daarnaast is er in iedere regio een informeel overleg met de voorzitters en secretarissen van de lokale cliëntenraden, de directeur van de regio en een afvaardiging van de managers uit de regio.

BON kent nu geen Ondernemingsraad. De Ondernemingsraad van Aafje zal ook de belangen van de medewerkers van BON op zich nemen. De Ondernemingsraad zal daarmee bestaan uit één orgaan die periodiek overlegt met de Raad van Bestuur. Ook de OR kent een informeel regionaal overleg, hierbij vindt uitwisseling plaats over regionale aangelegenheden tussen een afvaardiging van de OR met de directeur van de regio.

- 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.

Beantwoording vraag 1:

Naast goedkeuring door de NZa, zijn er de volgende opschortende voorwaarden van toepassing:

- Partijen komen niet tot tijdige overeenstemming over het fusiedocument en de andere afspraken.



Met het fusiedocument wordt hier bedoeld het meldingsformulier voor de concentratietoets NZa, alsmede het fusievoorstel met toelichting dat is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel (zie **bijlagen 25 en 26**). Deze voorwaarde is dus inmiddels ingevuld.

- Er geen toestemming wordt verkregen van de NZa en/of van een andere relevante (overheids) instantie (zoals het Waarborgfonds voor de Zorgsector)
  - o Het proces bij de NZa is onder handen zoals u bekend en de bijbehorende planning is conform de reguliere verwerkingstermijn. De afstemming met het Waarborgfonds loopt en de verwachting is dat hier medio december duidelijkheid over is.
- Er geen akkoord van de Raad van Toezicht, respectievelijk positief advies van de Ondernemingsraad, de Centrale Cliënten Raad als de Bewonersraad van Partijen op uiterlijk 17 december 2020 wordt verkregen.
  - o Raad van Toezicht: in de vergadering van 17 december 2020 heeft de Raad van Toezicht ingestemd met de juridische fusie (**bijlage 31**).
  - o Bewonersraad: heeft op 4 november 2020 een positief advies afgegeven (zie **bijlage 30**)
  - o CCR: het Dagelijks bestuur heeft op 4 november 2020 een positief advies afgegeven (zie **bijlage 29**), en de CCR heeft op 8 december ingestemd met de juridische fusie (zie **bijlage 32**)
  - o Ondernemingsraad: in de vergadering van 17 november 2020 is mondeling een positief advies afgegeven, hetgeen op 17 november schriftelijk is bevestigd (zie **bijlage 24C**)
- De uitkomst van het uit te voeren due diligence onderzoek tot onoverkomelijke bezwaren leidt.
  - o Tot nu toe zijn er geen risico's bekend die tot een onoverkomelijk bezwaar leiden.
- Verklaring van de rechtbank na deponering van de fusie akte met bijbehorende documenten
- Voor één van de Partijen faillissement wordt uitgesproken vóór 31 december 2020.
  - o Huidige status is dat er geen sprake is van een faillissement van één van de partijen en dit ligt ook niet in de lijn der verwachting.

Overall kan worden vermeld dat het niet de verwachting is dat de genoemde voorwaarden in de weg staan van een juridische fusie.

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

De Raad van Toezicht van Ben Oude Nijhuis heeft de intentieverklaring mede ondertekend en heeft daarmee ingestemd met de voorgenomen transactie. Tevens is bijgevoegd het verslag van de vergadering tussen de RvB en de RvT van 2 september waaruit blijkt dat de RvT heeft ingestemd met de voorgenomen fusie (**bijlage 4**).



De Raad van Toezicht van Aafje heeft op 10 september 2020 ingestemd met de intentie om te komen tot een juridische fusie met BON. Het verslag van de vergadering van de RvT is opgenomen in **bijlage 5**.

e. Op welke documenten berust de concentratie.

Beantwoording vraag 3:

- Intentieovereenkomst (**bijlage 3**).
- Koopovereenkomst (bijvoegen).
- Statuten(wijziging) (bijvoegen).
- Anders, namelijk:
  - Projectplan fusie (**bijlage 25**)
  - Fusievoorstel met toelichting ter deponering Kamer van Koophandel (**bijlage 26**)

## 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.

Het huidige, snel veranderende zorglandschap heeft grote gevolgen voor de bedrijfsvoering van zorginstellingen in de ouderenzorg. Ook BON wordt, zoals veel andere (kleine) zorgaanbieders geraakt door de wijzigingen in de bekostiging van de zorg, de bezuinigingsdoelstellingen van de overheid en de regeldruk vanuit financiers, overheid en externe toezichthouders.

Voor BON zijn er verschillende redenen voor de fusie:

- Te weinig overhead om te kunnen voldoen aan alle regels;
- Te weinig inhoudelijke zorgcapaciteit om VPT met behandeling te kunnen leveren;
- De financiële situatie als kleine zorglocatie.

Deze ontwikkelingen, hebben geleid tot een belangrijke strategische keus; “Kan de organisatie op eigen kracht inspelen op alle veranderingen of is het beter om aansluiting te zoeken bij een andere partij?”

Daarnaast is BON [...] in de huidige markt een zodanig kleine partij dat er weinig financiële ruimte is voor ondersteunende afdelingen, waardoor de belasting van de administratieve kant bijna volledig door de bestuurders werd uitgevoerd.

Aangezien de huidige bestuurders [...] was dit tezamen met bovengenoemde motivatie reden om met de Raad van Toezicht van Ben Oude NijHuis in overleg te gaan over een fusie met een andere zorgaanbieder. Andere alternatieven zoals doorgaan [...] of het aantrekken van extra investeringen waarin voor Ben Oude NijHuis geen reële opties.

[...] Na overleg tussen de beide Raden van Bestuur en het betrekken van de beide Raden van Toezicht, is besloten om het fusietraject in te gaan tussen BON en Aafje. Op 2 september 2020 is hiertoe een intentieverklaring getekend.



Door de concentratie kan worden gewerkt aan het behalen van de hieronder vermelde doelstellingen. Voor Aafje betekent uitbreiding van de aanwezigheid in de wijk Overschie een versterking van de huidige positie. Bovendien biedt het op een natuurlijke wijze gelegenheid om de samenwerking met verwijzers te intensiveren. De organisatie biedt na fusering nieuwe kansen voor bewoners van Overschie, cliënten en ook een tijdelijk verblijf in het Zorghotel is eenvoudiger te realiseren.

Het belangrijkste doel van de fusie is het creëren van een toekomstbestendige organisatie. Dit komt ten goede aan cliënten, medewerkers, vrijwilligers en stakeholders. Voor de bewoners van de wijk Overschie blijft er maximale keuzevrijheid bestaan in de mogelijkheden voor intramurale zorg. Er is meer specialistische zorg mogelijk, ook door de samenwerking met de huisartsen te intensiveren. Voor medewerkers van de gehele organisatie is er behoud van werk en daardoor meer zekerheid voor de toekomst en ook vrijwilligers biedt het continuïteit en meer mogelijkheden.

De toekomstbestendigheid is ook terug te vinden in een gezonde financiële organisatie, efficiëntievoordelen bij de inkoop en het inzetten van een eigen behandeldienst. Aafje ziet vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid de mogelijkheid om de continuïteit van zorg te waarborgen, waarmee er een beter perspectief is voor de zorg voor de bewoners en voor de ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast versterkt Aafje de positie in de wijk Overschie. Uitgangspunt voor beide organisaties is dat er geen financieel nadeel mag ontstaan door de fusie.

Onderstaand zijn de missie, visie, kernwaarden en de meerwaarde van de gefuseerde organisatie nader uitgewerkt.

### **Missie**

De missie van de gefuseerde organisatie is: 'ouderen met een vraag op het gebied van wonen, welzijn, zorg en behandeling te ondersteunen bij een optimale kwaliteit van leven met behoud van zoveel mogelijk zelfstandigheid en zelfredzaamheid'. De eigen leefstijl, zelfregie en autonomie zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. De zorg- en dienstverlening wordt geleverd door betrokken en deskundige medewerkers in nauwe verbinding met het sociale netwerk van de cliënt. De relatie met de cliënt staat centraal. Het contact met de medewerker is hierbij erg belangrijk.

Beide organisaties vinden het van groot belang dat cliënten zoveel mogelijk hun eigen leefstijl in een voor hun veilige en vertrouwde omgeving kunnen voortzetten. Dit vanuit de visie dat elk mens uniek is, met eigen achtergronden, overtuigingen, dromen, behoeftes en wensen. De visie is daarom in een zin te omschrijven: 'het op maat ondersteunen van uw leven, uw dag en uw thuis'.

### **Kernwaarden**

In het contact met de cliënten, met elkaar en met samenwerkingspartners staan de volgende waarden centraal:

1. **Aandacht:** dit staat voor de opvatting dat aandacht belangrijk is om met plezier als medewerker en vrijwilliger te werken en als cliënt bij Aafje goede zorg en service te ontvangen;



2. Verbindend: Verbindend met en tussen cliënt, familie, vrijwilligers en zo samen het verschil maken. Maar ook verbindend met samenwerkingspartners.
3. Prikkelend: Zowel cliënt, familie als vrijwilliger prikkelen tot aanboren van eigen kracht en samen redzaamheid in plaats van te snel overnemen door de professional. Hierin passen ook het prikkelen van medewerkers met vernieuwingsinitiatieven, ook met behulp van technologie. Tevens prikkelend naar medewerkers om professionele ruimte te claimen en te benutten;
4. Vakmanschap: Een vanzelfsprekendheid, met als specifiek accent dat we toewerken naar een hoger niveau van medewerkers. Elk vakmanschap in de zorg zet overigens de relatie met de cliënt centraal.

### **Gezamenlijke ambitie na de fusie**

De gezamenlijke ambitie richt zich na de fusie op de volgende speerpunten:

1. Behoud van kwalitatief en duurzame zorg- en dienstverlening in Rotterdam
  - a. continueren van het huidige zorgaanbod in de locatie
  - b. aanbieden activiteiten op het gebied welzijn
  - c. opzetten ontmoetingspleinen
2. Het versterken van de positie
  - a. efficiëntere inzet van mensen en middelen: management, staf en materiële kosten als gevolg van inkoopvoordelen
  - b. door de fusie ontstaat een grotere intramurale capaciteit
  - c. versterken positie richting stakeholders
  - d. mogelijkheden om onder- of overproductie onderling te compenseren, waardoor meer mensen van de nodige zorg kunnen worden voorzien
3. Behoud van werkgelegenheid
  - a. relevante wetgeving inzake fusie wordt gevolgd; alle medewerkers in dienst bij BON gaan over naar Aafje met behoud van rechten en verplichtingen
  - b. inzetten van de academie voor mobiliteit en inzetbaarheid van medewerkers ter bevordering van loopbaan- en opleidingsmogelijkheden
4. Behoud van de lokale identiteit
  - a. behoud van de vertrouwde locatiennaam
  - b. locaties sluiten aan bij regio Noord waardoor kleinschaligheid behouden blijft en locaties een vast aanspreekpunt houden
  - c. een cliëntenraad op de locatie

### **3. Meerwaarde van de fusie**

Voorafgaand aan het tekenen van de intentieovereenkomst hebben Aafje en BON in verschillende bijeenkomsten de meerwaarde van de fusie verkend. Hierbij is de meerwaarde bekeken vanuit verschillende perspectieven: de meerwaarde voor de cliënten, de meerwaarde voor de medewerkers, de meerwaarde voor de beide organisaties en de meerwaarde voor de stakeholders.



### **3.1 Meerwaarde voor de cliënt**

Door de fusie blijft het huidige zorgaanbod behouden. De toekomstbestendigheid van de locatie BON heeft een belangrijke meerwaarde voor de inwoners van deze regio. De keuzevrijheid voor de cliënten in Rotterdam blijft gelijk, doordat ook na de fusie de huidige zorgaanbieders blijven bestaan. Ook de activiteiten van de beide organisaties wijzigen niet ten gevolge van de concentratie. Het huidige aanbod van beide organisaties wordt met elkaar verbonden. Naast de huidige producten en diensten is het binnen de gefuseerde organisatie ook makkelijker om nieuwe diensten te ontwikkelen. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan diensten op het gebied van welzijn. In samenwerking met de welzijnsorganisaties en eventuele andere aanbieders kan de locatie BON mogelijk fungeren als ontmoetingsplein voor de wijk.

### **3.2 Meerwaarde voor de medewerkers**

Aafje en BON volgen de wetgeving wat betreft de overgang van een onderneming. Dit betekent dat de relevante wetgeving inzake fusie wordt gevolgd; alle medewerkers in dienst bij BON gaan met ingang van 01-01-2021 over naar Aafje met behoud van rechten en verplichtingen. Dit betreft niet alleen de medewerkers in het primaire proces, maar ook alle stafmedewerkers en het management. Omdat Aafje groter is, zijn er meer doorgroeimogelijkheden voor medewerkers. Door de fusie ontstaat continuïteit en stabiliteit voor alle medewerkers.

Vanwege de omvang van Aafje is er een grotere diversiteit aan functies, waardoor er binnen de organisatie meer carrièrekansen voor medewerkers zijn. Daarnaast kan in een grotere organisatie meer vakkennis worden gedeeld. Beide organisaties hechten veel waarde aan het opleiden en verder professionaliseren van medewerkers. Na de fusie kan gebruik worden gemaakt van de Aafje academie om de vakinhoudelijke kennis verder te versterken.

### **3.3 Meerwaarde van de fusie voor de beide organisaties**

#### **Meerwaarde voor BON**

Door de fusie kan BON in een betere financiële positie worden gebracht, waardoor een stabielere organisatie ontstaat met continuïteit en stabiliteit voor zowel de cliënten als de medewerkers. Door aansluiting te zoeken bij Aafje kan gebruik worden gemaakt van de aanwezige kennis en kunde van een veel grotere staf en kan er aangehaakt worden op de reeds beschikbare ICT-systemen. Hierdoor kan beter worden voldaan aan alle nieuwe wet- en regelgeving en alle verantwoordingsverplichtingen. Door de fusie met Aafje herwint BON innovatie- en slagkracht en kan de aandacht weer volledig worden gericht op de oorspronkelijke doelstelling: het leveren van kwalitatief goede zorg- en dienstverlening en het zijn van een goede werkgever voor de medewerkers, die direct of indirect betrokken zijn bij het leveren van deze zorg.

Als onderdeel van een grotere organisatie zal het voor BON eenvoudiger zijn om haar productiedoelstellingen te realiseren. Daarnaast kan er binnen een grotere organisatie beter worden voldaan aan alle inkoopwensen van het zorgkantoor en de zorgverzekeraars. Deze inkoopwensen zullen in de toekomst eerder toenemen dan afnemen.



### **Meerwaarde voor Aafje**

De fusie betekent een mooie versterking in het werkgebied van het zorgkantoor regio Rotterdam. Het aanbod van BON sluit goed aan op de dienstverlening van Aafje en is op die manier een completering in het betreffende werkgebied. De fusie met BON heeft een aantal positieve aspecten, zoals het combineren van krachten voor het maken van productieafspraken met het zorgkantoor en verzekeraars in het werkgebied. Gezamenlijk hebben Aafje en BON voldoende schaal om mogelijke risico's op te vangen en ontstaan er meer mogelijkheden om onder- of overproductie onderling te compenseren. Aafje heeft een professionele backoffice en stafondersteuning. Deze kennis en expertise kan worden ingezet ten behoeve van de samenwerking, waardoor op termijn financiële voordelen zijn te behalen.

BON is een aantrekkelijke partner binnen een groter geheel. In 2017 is BON gestart op de huidige locatie, na een ingrijpende verbouwing van het pand. Het pand is in eigendom van de Stichting Ben Oude NijHuis Wonen, die onderdeel uitmaakt van de fusie. Aafje krijgt dus niet te maken met gedateerd vastgoed in eigendom.

BON heeft voor het jaar 2020 een positieve begroting. Daarnaast functioneert de organisatie op dit moment goed, waarbij er voldoende aanwas is van nieuwe cliënten en er geen grote personele problemen zijn.

### **3.4 Meerwaarde voor de overige stakeholders**

#### **Zorgkantoor**

Aafje en BON zijn actief in dezelfde zorgkantorregio. Voor het zorgkantoor geldt dat de belangrijkste meerwaarde ligt in de toekomstbestendigheid van de organisatie. Door de fusie ontstaat een grotere organisatie, waardoor beter voldaan kan worden aan de inkoopwettelijke en verantwoordingsverplichtingen.

Door de fusie van Aafje met BON verandert de lokale keuze met betrekking tot het aantal aanbieders niet. Het aantal aanbieders in Rotterdam blijft gelijk, waardoor de keuzevrijheid voor klanten optimaal gewaarborgd is.

- 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.

#### **Structuur van eigendom**

Stichting Ben Oude NijHuis, Stichting Ben Oude NijHuis Wonen en Stichting Aafje zijn juridisch gezien drie zelfstandige stichtingen. Stichting Aafje en Stichting Ben Oude Nijhuis hebben een eigen WTZi-erkenning. Stichting Ben Oude Nijhuis levert de zorg, terwijl Stichting Ben Oude NijHuis Wonen de eigenaar is van de locatie. Aafje blijft na de fusie bestaan en de Stichting Ben Oude NijHuis en Stichting Ben Oude NijHuis Wonen worden opgeheven en toegevoegd aan Aafje.



### **Bestuurlijke structuur huidige situatie**

BON wordt bestuurd door een tweehoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur vormt samen met het Hoofd Zorg en de teammanager het managementteam.

Aafje wordt bestuurd door een tweehoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur vormt samen met de regiodirecteuren, de bestuurssecretaris, de directeur bedrijfsvoering, de concern controller en de manager P&O het directieteam. Beide organisaties werken in het kader van goed bestuur met het Raad van Toezichtmodel. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor en belast met het besturen van de organisatie. Periodiek wordt hierover verantwoording afgelegd aan de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het toezicht op de continuïteit van de bedrijfsvoering, de strategische doelstellingen en de kwaliteit en de veiligheid van zorg aan cliënten. Binnen beide organisaties geldt de Zorgbrede Governancecode als belangrijk toetsingskader voor bestuur en toezicht.

### **Structuur na de fusie**

De locatie Ben Oude NijHuis wordt een onderdeel van Aafje. De ondersteunende afdeling (secretariaat) wordt hiërarchisch ondergebracht in de bestaande structuur van Aafje.

De nieuwe organisatie zal worden bestuurd door een tweehoofdige Raad van Bestuur, zijnde de huidige twee bestuurders van Aafje. Het Directieteam zal, samen met de beide leden van de Raad van Bestuur, worden gevormd door de regiodirecteuren, de concern controller, de directeur bedrijfsvoering, de manager P&O en de bestuurssecretaris.

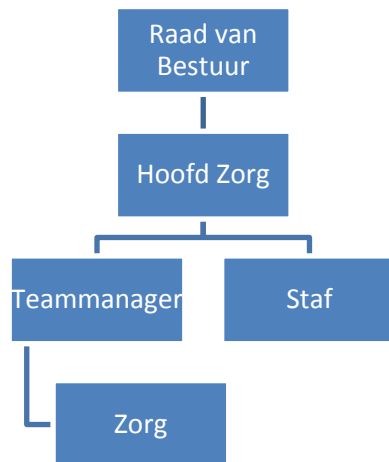
De organisatie werkt in het kader van goed bestuur ook nu met het Raad van Toezichtmodel. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor en belast met het besturen van de organisatie. Periodiek wordt hierover verantwoording afgelegd aan de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het toezicht op de continuïteit van de bedrijfsvoering, de strategische doelstellingen en de kwaliteit en de veiligheid van zorg aan cliënten. De Zorgbrede Governancecode geldt als belangrijk toetsingskader voor bestuur en toezicht.

De locatie Ben Oude Nijenhuis krijgt op termijn een eigen cliëntenraad. Aan de huidige Bewonersraad wordt gevraagd zich om te vormen naar een cliëntenraad. Vanuit iedere lokale cliëntenraad neemt een lid zitting in de Centrale Cliëntenraad (CCR). De CCR heeft periodiek overleg met de Raad van Bestuur. De lokale cliëntenraad heeft periodiek overleg met de manager die verantwoordelijk is voor de locatie. Voor locatie Ben Oude NijHuis is dit de betreffende manager Zorg & Behandeling. Daarnaast is er in iedere regio een informeel overleg met de voorzitters en secretarissen van de lokale cliëntenraden, de directeur van de regio en een afvaardiging van de managers uit de regio.

De Ondernemingsraad zal bestaan uit één orgaan die periodiek overlegt met de Raad van Bestuur. Ook de OR kent een informeel regionaal overleg, hierbij vindt uitwisseling plaats over regionale aangelegenheden tussen een afvaardiging van de OR met de regiodirecteur.

Huidige Organisatiestructuur BON:





De juridische structuur van BON bestaat uit een personele unie van de Stichting Ben Oude NijHuis en de Stichting Ben Oude Nijhuis Wonen.

Beantwoording vraag 4 ):

De personele unie van beide stichtingen is als volgt ingericht:

- De Raad van Bestuur van beide stichtingen bestaat uit:
  - o [...]
  - o [...]
- De Raad van Toezicht van beide stichtingen bestaat uit:
  - o [...]
  - o [...]
  - o [...]

Uit bijgaande uittreksel van de beide stichtingen blijkt dat deze invulling van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht gelijk is en daarmee voldoet aan de eisen van de personele unie (bijlage 27)



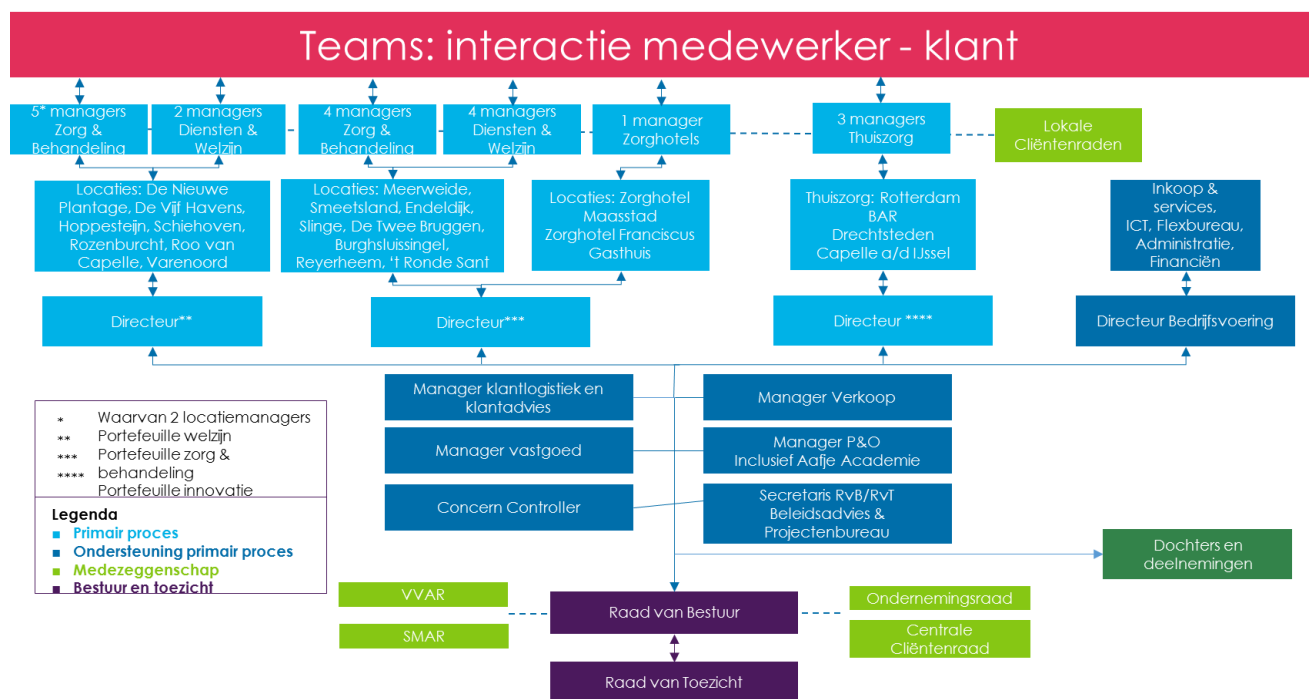
Juridische organisatiestructuur Aafje:

[...]

Toelichting:

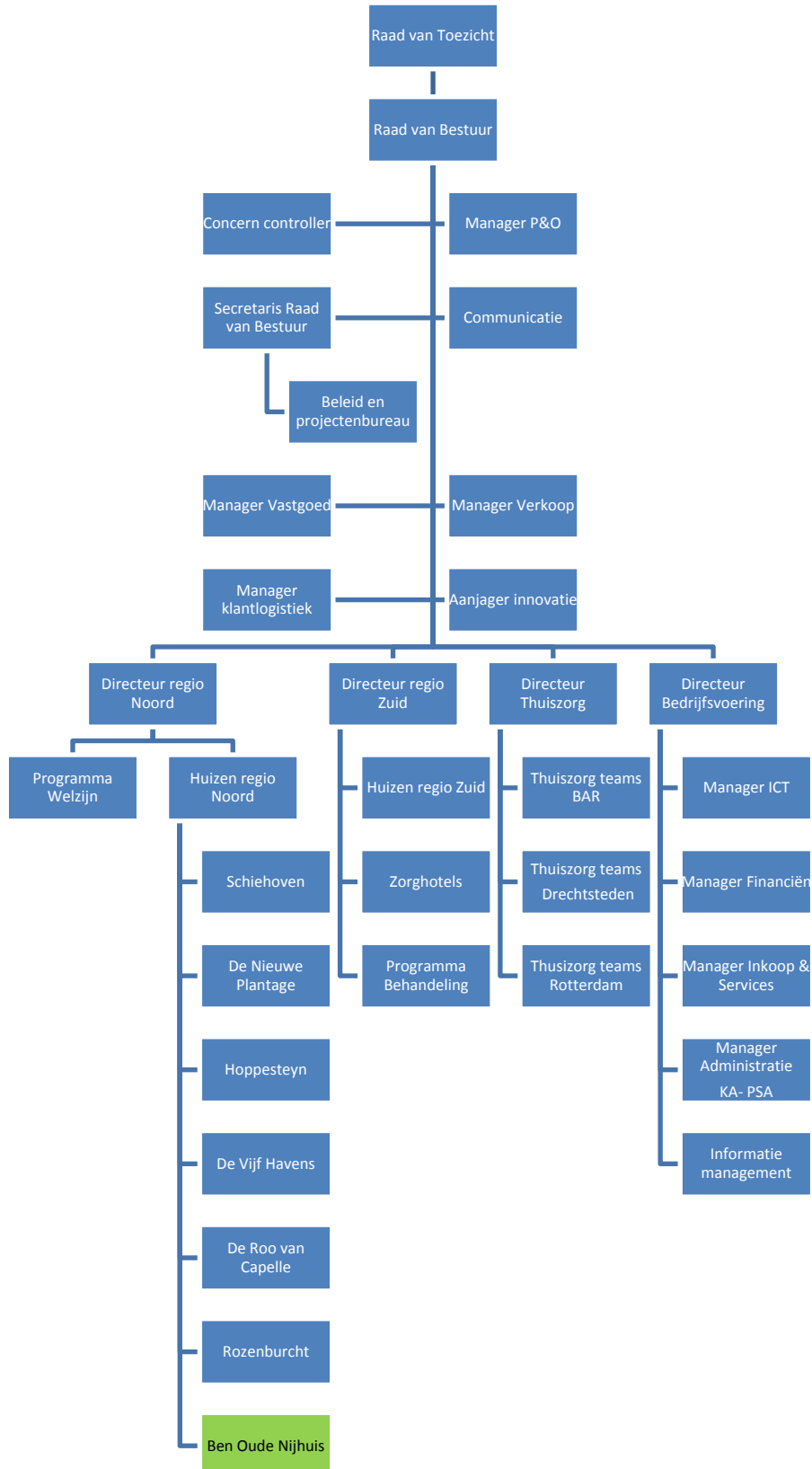
- Stichting Aafje: alle werkzaamheden vanuit de Wlz, ZvW en WMO worden in deze stichting uitgevoerd.
- Martha Flora: het [...] aandeel wordt conform huidige planning verkocht per 1-1-2021. De melding hiervan is inmiddels ingediend bij de NZa.
- Transmitt revalidatie biedt revalidatiezorg aan ouderen, vanaf 65 jaar, die door een beroerte, ongeval of chirurgische ingreep langer nodig hebben om te herstellen.
- Aafje Coöperatie helpt ervaren zorgprofessionals om hun eigen zorgonderneming te starten. Vanuit hun kleine onderneming kunnen zij mensen met een kleine beurs een op maat gemaakt passend zorg- en ondersteuningsaanbod bieden, waarbij de mensen zelf huren, al dan niet met huurtoeslag en de zorg gefinancierd wordt uit hun persoonsgebonden budget (PGB).
- P. Bell & Friends is de organisatie die het concept vanuit de Aafje coöperatie landelijk aanbiedt.
- Aafje Hulphuis: biedt huishoudelijke ondersteuning vanuit de Wmo.
- Aafje Facilitair: verricht de schoonmaakwerkzaamheden in de locaties van Aafje.
- Aafje wasserij: verzorgt de was voor de locaties van Aafje.

Onderstaand is het huidige organisatorisch organogram van Aafje.





Onderstaand is een organisatorisch organogram van Aafje weergegeven na de totstandkoming van de concentratie.





- 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.

Door de beoogde concentratie blijft het huidige zorgaanbod behouden. Ook na de fusie blijven de huidige zorgaanbieders bestaan in Rotterdam, de keuzevrijheid voor de klanten blijft hiermee volledig overeind. Ook de activiteiten van de beide organisaties wijzigen niet ten gevolge van de concentratie. Het huidige aanbod van beide organisaties wordt met elkaar verbonden. Voor de cliënten betekent dit o.a. dat het behandelbeleid wordt voortgezet, maar dat er wel een andere specialist ouderengeneeskunde wordt ingezet. Er wordt afscheid genomen van Gericall, de externe behandel dienst die door BON wordt ingehuurd voor de inzet van de specialist ouderengeneeskunde. Aangezien er nu alleen zorg zonder behandeling in de locatie Ben Oude NijHuis wordt aangeboden is er voor de huidige cliënten dus geen grote wijziging. Vanzelfsprekend vindt er een zorgvuldige overdracht plaats van Gericall naar Aafje zodat de informatie en de aanwezige kennis over de cliënten behouden blijft. Daadwerkelijke zorginhoudelijke zaken wijzigen hierdoor niet. Mochten er onverhoopt toch aanpassingen nodig zijn dan zal dit worden afgestemd met de cliëntenraad.

Beantwoording vraag 5:

Na de realisatie van de voorgenomen concentratie is het niet het uitgangspunt dat er sprake zal zijn van uitwisseling van medewerkers tussen de locatie van BON en de locaties van Aafje. Bij beide organisaties is het streven om de bewoners zo veel mogelijke vaste gezichten te geven en is uitwisseling tussen locaties niet gebruikelijk. Het kan wel zo zijn dat er vacatures ontstaan binnen de locatie BON of op locaties Aafje waar een medewerker zelf voor kiest. In dat geval is er sprake van een overgang naar een andere locatie, op verzoek van de medewerker, en dus geen uitwisseling. Daarnaast kan een medewerker kiezen om te werken bij het flexbureau. Dat houdt in dat de medewerker zelf kiest welke diensten hij uitvoert op welke locatie. Ook hier is dan sprake van een keuze en niet van een uitwisseling.

Beantwoording vraag 6:

BON wordt na de fusie een locatie van Aafje en zal daarmee het zorginhoudelijke beleid van Aafje volgen. De eerste vergelijking van dit beleid met het huidige beleid van de locatie Bon laat geen grote verschillen zien. Wel is het zo dat er een positieve verdieping te behalen is op zorginhoudelijke aspecten aangezien Aafje bijvoorbeeld met zorgprogramma's werkt.

Daarnaast is het de ambitie om op termijn de kwaliteit van de zorg verder te professionaliseren door onder meer de inzet vanuit de Aafje Academie, gedragspreekuren en mogelijk VPT met behandeling.

- 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.

Ten gevolge van de fusie vinden er geen grote veranderingen plaats in de zorgprocessen van Aafje en Ben Oude NijHuis. Veranderingen in de organisatie van de zorgverlening betreffen alleen de inzet van de specialist ouderengeneeskunde (behandeling). De te nemen stappen om te komen tot de integratie van de behandeldienst van Aafje in BON is uitgewerkt onder II.3 g. Daarnaast verwacht BON een zorginhoudelijke meerwaarde te kunnen creëren door de fusie. Het samengaan met Aafje geeft de mogelijkheid om gebruik te maken van de expertise van de verschillende diensten voor zorg en behandeling. De inhoudelijke zorgprocessen van Ben Oude NijHuis zullen zoveel mogelijk in stand blijven omdat ze aansluiten op de werkwijze van Aafje. Er zullen bijgevolg geen wijzigingen zijn voor de cliënten, ook omdat het voltallige zorgpersoneel mee gaat in de fusie. Wel wordt toegewerkt naar een gezamenlijke front- en backoffice waardoor de toegankelijkheid van de juiste zorg eenvoudiger wordt. De concrete stappen die hiertoe zullen worden genomen zijn uitgewerkt onder II.3 g en onder II.4. De cliënt zal een toeleiding ervaren naar een breder aanbod aan wonen, zorg en welzijn waardoor er een betere aansluiting ontstaat bij de wens van de cliënt. Door een gezamenlijke front- en backoffice ontstaat er meer continuïteit in de dienstverlening en is het instroomproces voor cliënten in Overschie minder kwetsbaar.

Beantwoording vraag 7: voor de fusie worden de huidige protocollen en procedures met elkaar vergeleken en daar waar nodig aangepast en afgestemd, maar daar komen geen grote verschillen uit naar voren omdat beide organisaties conform de landelijke protocollen en richtlijnen werken. Daar waar een kleine afwijking is, is het uitgangspunt dat de *best practice* oplossing wordt gekozen. Kijkend naar de huidige processen ligt het niet in de lijn der verwachting dat deze afstemming en eventuele aanpassing tot consequenties voor de bewoners leidt.

- c. Geef aan of het aantal locaties waar zorg wordt verleend wijzigt en of zorgverlening wordt herverdeeld over verschillende locaties. Licht toe welke gevolgen dit heeft voor de cliënt (bijvoorbeeld in toegankelijkheid van zorg, reistijd, andere zorgverleners, andere zorgprocessen).

Het aantal locaties van de fusieorganisatie komt overeen met het aantal locaties van de beide afzonderlijke organisaties. Ook nadat de volledige integratie is gerealiseerd is het niet de bedoeling dat dit van invloed is op het aantal locaties waar zorg wordt verleend. Gezien de toenemende vergrijzing in Rotterdam en de moderne locatie Ben Oude NijHuis is er geen aanleiding om te verwachten dat er een wijziging plaatsvindt ten opzichte van 2020. Locatie Ben Oude NijHuis is in 2017 opgeleverd na een grondige renovatie. Als gevolg van de fusie vinden er in ieder geval geen verhuizingen plaats van cliënten. Verandering in reistijd van cliënten is dan ook niet aan de orde.

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

Er worden geen wijzigingen van de schaalgrootte van de zorgverlening op de locaties voorzien.



Het belangrijkste doel van de fusie is het creëren van een toekomstbestendige organisatie. Dit komt ten goede aan cliënten, medewerkers, vrijwilligers en stakeholders. Voor de bewoners van de wijk Overschie blijft er maximale keuzevrijheid bestaan in de mogelijkheden voor intramurale zorg. Er is meer specialistische zorg mogelijk, ook door de samenwerking met de huisartsen te intensiveren. Voor medewerkers van de gehele organisatie is er behoud van werk en daardoor meer zekerheid voor de toekomst en ook vrijwilligers biedt het continuïteit en meer mogelijkheden.

De toekomstbestendigheid is ook terug te vinden in een gezonde financiële organisatie, efficiëntievoordelen bij de inkoop en het inzetten van een eigen behandeldienst.

Voor BON zijn er verschillende redenen voor de fusie:

- Te weinig overhead om te kunnen voldoen aan alle regels;
- Te weinig inhoudelijke zorgcapaciteit om VPT met behandeling te kunnen leveren;
- De financiële situatie als kleine zorglocatie.

Aafje ziet vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid de mogelijkheid om de continuïteit van zorg te waarborgen, waarmee er een beter perspectief is voor de zorg voor de bewoners en voor de ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast versterkt Aafje de positie in de wijk Overschie. Uitgangspunt voor beide organisaties is dat er geen financieel nadeel mag ontstaan door de fusie.

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

Voor de locatie Ben Oude NijHuis wordt verder toegewerkt naar het op termijn omzetten van de huidige Bewonersraad naar een lokale Cliëntenraad, met een afvaardiging van één lid in de Centrale Cliëntenraad van Aafje.

Binnen de locatie Ben Oude NijHuis wordt gebruik gemaakt van hetzelfde elektronisch cliëntendossier (ECD) als Aafje. Hierdoor is geen conversie of implementatie van systemen noodzakelijk. Alle protocollen en procedures zullen op elkaar worden afgestemd waardoor er uniformiteit in werkwijze ontstaat.

- 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.

Bij het ontwikkelen van de fusieorganisatie kunnen cultuurverschillen een complicerende factor zijn. Beide organisaties kennen veel overeenkomsten maar hebben ook hun eigen historie. Voor BON geeft de fusie een nieuw perspectief op de toekomst en wordt het ineens een onderdeel van een grote zorgorganisatie. Vanuit Aafje gezien is het een welkome uitbreiding en biedt het nieuwe kansen. Beide organisaties zijn echter van mening dat er ruimte mag zijn voor de couleur lokale en dat de verankering in de wijk juist een meerwaarde is. Dit sluit aan bij de huidige situatie waarbij ieder locatie ook een eigen kenmerk heeft en cliënten ook werkelijk kunnen kiezen waar zij zich het beste thuis voelen.

Na de fusie is het de uitdaging om uiteindelijk tot een gezamenlijke organisatiecultuur te komen. Dit zal langzaam moeten groeien en kan per definitie niet van bovenaf worden



opgelegd. Om de culturen van de beide organisaties met elkaar te laten vermengen is al bij de start van de fusiebesprekingen een stuurgroep ingesteld met leden vanuit de beide organisaties. Daarnaast is er een projectgroep ingesteld met medewerkers vanuit de beide organisaties. De medezeggenschapsraden hebben elkaar al in een vroeg stadium ontmoet, waarbij zij over en weer informatie over de voorgenomen fusie hebben uitgewisseld. Aandacht voor medewerkers en vrijwilligers tijdens het fusieproces is erg belangrijk. Medewerkers zijn in bijeenkomsten over de fusie geïnformeerd en worden over de voortgang op de hoogte gehouden via nieuwsbrieven. Naast de gezamenlijke uitwerking in de stuurgroep en de projectgroep zullen er ook proactief ontmoetingen tussen beide organisaties worden georganiseerd op verschillende niveaus.

Beantwoording vraag 8:

Als na de fusie tijdens de integratie van de beide organisaties blijkt dat er nog cultuurverschillen zijn die niet naar voren zijn gekomen in de voorbereiding op de fusie, dan wordt hier ruimte aan gegeven. Dit kan door middel van het bespreken hiervan door het management in een teamoverleg, persoonlijke gesprekken met medewerkers of in de halfjaarlijkse 'Ruimte voor jou' gesprekken die de Raad van Bestuur op locatie met medewerkers houdt. Daarnaast is het de afspraak dat de Ondernemingsraad (die na de fusie ook de medewerkers van BON vertegenwoordigt) een werkbezoek houdt waarin juist deze aspecten aan de orde komen. Tot slot verdient het aandacht te vermelden dat juist het behoud van de couleur locale, en daarmee ook eventuele cultuurverschillen, positief kan zijn en op die manier ook wordt herkend door Aafje. De rol van het management is hierin cruciaal.

- 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.

Besloten is de integratie van de diverse onderdelen zorgvuldig voor te bereiden en gefaseerd door te voeren waarbij zorgvuldigheid en kwaliteit de belangrijkste uitgangspunten zijn. In alles staan de belangen van de cliënt centraal. Aafje heeft ruime en positieve ervaringen met dit proces (fusie met ZorgBreed in 2018) en dit traject kent vergelijkbare stappen. Met positief resultaat want op basis van recente bezoeken van de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd aan de oud ZorgBreed locaties zijn er zeer positieve rapporten verschenen. Om het integratieproces goed te laten verlopen is er een Stuurgroep Fusie gestart met leden vanuit de beide organisaties. Ter voorbereiding van de integratie van de verschillende onderdelen is een projectgroep ingericht, met deelnemers vanuit de beide organisaties. In de projectgroep wordt - gezien de korte voorbereidingstijd op de fusie - zorgvuldig gekeken welke stappen noodzakelijk zijn voor de ingangsdatum van de fusie en welke na deze datum kunnen plaatsvinden. De projectgroep richt zich op de volgende onderwerpen:

1. Bestuurlijke processen
2. Behandeling
3. Intramurale zorg & Kwaliteit
4. P&O
5. ICT, telefonie en VOS (verpleeg oproep systeem)
6. Financiën
7. Salarisadministratie, Roosteren & Plannen



## 8. Klantadministratie, facturatie en ECD

Onderwerpen 2 en 3 hebben betrekking op de zorginhoudelijke kant en worden hieronder nader toegelicht.

### Implementatieplan Behandeling

Planning	Uit te werken items
<b>Q4 2020</b>	<p>Voor Behandeling maakt de projectgroep afspraken met Gericall voor de overdracht van de inzet van de specialist ouderengeneeskunde naar Aafje.</p> <p>Essentiële thema's zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vaststellen eventuele benodigde formatie en invulling hiervan vanuit Aafje</li><li>- Voorbereiden overdracht</li><li>- Inrichting [...]</li><li>- Medicatievoorschrijf- en distributiesysteem</li><li>- Eventuele risico's die moeten worden afgedekt inclusief beheersmaatregelen</li><li>- Eventuele aanvullingen vanuit de projectgroep</li></ul> <p>Het voorstel wordt getoetst door de stuurgroep. Indien van toepassing worden de plannen voorgelegd aan de OR/CCR/Bewonersraad, conform de WOR en de WMCZ</p>
<b>Q1 2021</b>	Start uitvoering

### Implementatieplan Intramurale Zorg & Kwaliteit

Planning	Uit te werken items
<b>Q4 2020</b>	<p>De projectgroep maakt voor Intramurale zorg en Kwaliteit een inventarisatie en een ontwerp- en implementatieplan voor de toeleiding, en organisatie voor de intramurale zorg van de gefuseerde organisaties.</p> <p>Essentiële thema's zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Toeleiding van cliënten naar de zorg</li><li>- Contractering Wlz</li><li>- Gebruik AGB-code</li><li>- Eventuele risico's die moeten worden afgedekt met plan van aanpak</li></ul> <p>Essentiële thema's zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Roosteren en plannen</li><li>- Werkwijze, protocollen en procedures</li><li>- Gebruik ECD en devices</li><li>- Uitvoering aansturing en overleg</li><li>- Eventuele risico's die moeten worden afgedekt met plan van aanpak</li></ul>





Q4 2020	De ontwerpplannen worden getoetst door de stuurgroep. Indien van toepassing worden de plannen voorgelegd aan de OR/CCR/Bewonersraad, conform de WOR en de WMCZ
Q1-Q3 2021	Vorbereiding en Implementatie ontwikkelde plannen

- 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.

Binnen de zorgverlening zal als gevolg van de fusie niet veel veranderen. Zo blijft het huidige zorgaanbod behouden evenals het aantal locaties, waarbinnen de zorg wordt geleverd. De verandering in de organisatie van de zorgverlening betreft alleen de inzet van de specialist ouderengeneeskunde van Aafje binnen de locatie Ben Oude NijHuis. Er is nu capaciteit beschikbaar vanuit het behandelteam van Aafje om de zorg die nu door Gericall wordt verleend over te nemen.

Beide organisaties maken op dit moment gebruik van het ECD in het systeem ONS/Nedap. De medewerkers krijgen voldoende tijd om de protocollen eigen te maken en indien nodig bijgeschoold te worden.

Het risico bestaat dat gegevens ten gevolge van deze migratie zoek raken. Om dit te voorkomen zullen de medewerkers, mede in het kader van opleiding, handmatig de dossiers in het ONS systeem van Aafje invoeren.

Beide organisaties hebben dezelfde leverancier op het gebied van de medicatie. Beide organisaties maken ook gebruik van hetzelfde voorschrijfsysteem Medimo, waardoor op dit gebied weinig risico gelopen wordt. Beide leveranciers voldoen aan alle wet- en regelgeving omtrent medicatie en distributie. De werking van Medimo is niet afhankelijk van de leverancier waardoor alle cliëntgegevens al in het systeem geregistreerd staan. Afwijkingen ten aanzien van protocollen en procedures rondom medicatie en distributie worden ondervangen doordat medewerkers worden geschoold in het Farmazorg-protocol van Aafje.

Voor de Intramurale Zorg wordt in eerste instantie gekozen voor een pragmatische oplossing. De risico's en beheersmaatregelen vormen een onderdeel van de uitwerking in de projectgroep. Wel is er een aantal algemene kenmerken waar rekening mee zal worden gehouden in dit fusieproces.

Beantwoording vraag 9:

Binnen Aafje is de afdeling Beleid & Kwaliteit verantwoordelijk voor de inhoudelijke invulling en monitoring van de uitvoering het kwaliteitsplan, natuurlijk in afstemming met de Raad van Bestuur. Belangrijk onderdeel van het kwaliteitsplan zijn eventuele aandachtspunten die de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd vanuit calamiteitenonderzoek, klachten of bezoeken heeft aangegeven. Via een plan-do-check-act cyclus worden deze aandachtspunten gemonitord per locatie en dit zal dus ook voor de nog openstaande punten voor BON gelden.



**Risico: verschil in omvang**

De omvang van de beide organisaties verschilt erg waardoor bij BON de kans bestaat op het gevoel van een overname. Om dit te voorkomen is er bij de samenstelling van zowel de stuurgroep als de projectgroep uitgegaan van een vertegenwoordiging van de beide organisaties. Daarnaast is het de opvatting van beide partijen, dat bij de keuze voor structuren, processen en systemen steeds gekeken moet worden naar de 'best practice' om in de toekomst de beste dienstverlener te worden. Een zorgvuldige communicatie blijft in deze van belang. Een voorbeeld hiervan is dat er in de communicatie bewust wordt gesproken van een fusie en niet van een overname om de gelijkwaardigheid in dit proces te benadrukken.

**Risico: gebrek aan communicatie**

Door een gebrekkige communicatie kan er onrust onder medewerkers, vrijwilligers, cliënten en mantelzorgers ontstaan. Tijdens het fusieproces is het van belang om de communicatie in de beide organisaties gelijktijdig te laten verlopen. Vanaf het begin is daarom door beide partijen gezamenlijk opgetrokken in de communicatie, zoals het houden van informatie bijeenkomsten. Ook na de fusie is een goede communicatie van belang. Er zal een communicatieplan worden opgesteld wat als leidraad zal dienen voor zowel de communicatie naar de medewerkers en vrijwilligers als naar de cliënten en mantelzorgers (**bijlage 6**). Daarnaast zullen de diverse stakeholders, financiers en partners in het veld op de hoogte gehouden worden over de ontwikkelingen van de fusie.



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.

Bij Ben Oude NijHuis is er geen sprake van staf-ondersteunende afdelingen. Er is alleen een secretariaat dat het hoofd zorg en de teammanager ondersteunt op administratieve taken. Er wordt veel gebruik gemaakt van de inzet van externe dienstverlening.

De integratie van dit secretariaat binnen Aafje zal per 1 januari 2021 plaatsvinden. De medewerkers van BON worden geïntegreerd in de teams van Aafje en er zal gebruik worden gemaakt van uniforme processen en systemen. Kijkend naar de specifieke te onderscheiden staf onderdelen betekent dit het volgende:

- P&O: inzet van de P&O adviseur Aafje voor de wijk Schiebroek-Hillegersberg op werkzaamheden die nu door hoofd zorg/teammanager worden uitgevoerd. Hiermee ontstaat er voor BON meer innovatiekracht en is er een directe aansluiting bij alle nieuwe ontwikkelingen en aanpassingen.
- De afdeling ICT van Aafje zal de ICT ondersteuning van BON overnemen van de externe ondersteuning die door BON wordt ingezet tot de concentratie en zoveel langer als nodig is.
- De afdeling klant- en personeels/salarisadministratie van Aafje zal de zorg-, salaris- klant- en financiële administratie van BON overnemen van de externe ondersteuning die door BON wordt ingezet tot de concentratie en zoveel langer als nodig is.
- De inkoop zal worden ondergebracht bij de afdeling inkoop van Aafje.
- Er komt een vastgoedbeheerder voor de locatie van BON.
- De afdeling Verkoop neemt de afspraken en contacten rondom de productie op zich.

Beantwoording vraag 10:

Door deze integratie zal het werk van de huidige staf medewerkers (deels) wijzigen. Immers door andere systemen, het inzetten van eigen afdelingen in plaats van outsourcing en andere werkwijzen komen werkzaamheden te vervallen of worden nieuwe toegevoegd. Vandaar dat gesprekken met de betreffende medewerkers worden gehouden om met hen te bespreken hoe de invulling van hun functie er na de fusie uit komt te zien. Overigens is ook bij eerdere fusies gebleken dat de kern van de werkzaamheden vaak het uitgangspunt blijft, maar dat de locatie c.q. de taakomschrijving en afdeling kan veranderen. Het uitgangspunt bij een fusie is ook dat de medewerkers overgaan met behoud van hun rechten en plichten. Natuurlijk worden deze medewerkers hierin begeleid door de P&O adviseur en het eigen management, zodat de overgang zoveel mogelijk geleidelijk wordt ingezet.

Te zetten stappen:



- Na de goedkeuring van de NZa zullen de verschillende systemen worden gevuld met gegevens betreffende klanten, medewerkers, leveranciers e.d.
- Voor de financiële administratie worden kostenplaatsen aangemaakt waardoor de basis is gelegd om de resultaten vanaf 01-01-21 via deze systematiek te kunnen inrichten en rapporteren.
- Er volgt een planning voor de inrichting van de salarisadministratie in T&S (talent en salaris). Na de goedkeuring van de NZa wordt dit uitgerold. Gegevens van medewerkers worden handmatig ingevoerd. (december 2020)
- Er volgt een planning voor de inrichting van de klantadministratie in ONS, invoeren van klantgegevens zal handmatig plaatsvinden. (november/december 2020)

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

De belangrijkste organisatorische systemen zijn het netwerk, telefonie, het programma voor roosteren en plannen, het personeelsinformatiesysteem, het elektronisch cliëntendossier, financiële systemen (zoals de digitale inkomende facturenstroom, het boekhoudsysteem en het administratie- en facturatiepakket). Voor veel van deze systemen geldt dat BON en Aafje gebruik maken van verschillende systemen. Uitgangspunt is dat systemen geïntegreerd worden waarbij het risico zo veel mogelijk wordt beperkt.

Per systeem wordt een plan van aanpak opgesteld waarin wordt vastgesteld:

- Op welke wijze integratie kan plaatsvinden. Er wordt hierbij een afweging gemaakt tussen het risico van een snelle integratie en integratie op een later moment. Bij deze afweging spelen te behalen (efficiency) voordelen ten opzichte van de te maken kosten een rol, maar ook de kwaliteitswinst die plaatsvindt.
- Op welke termijn integratie moet plaatsvinden. Dit is mede afhankelijk van looptijden van contracten en urgentie. Bij integratie is het uitgangspunt dat er gekozen wordt voor de systemen van Aafje. Hiervoor is gekozen vanwege het verschil in omvang en het aantal medewerkers dat gewend is te werken met de systemen en de uitwisseling die tussen de systemen plaatsvindt.

Te ondernemen stappen:

- Nadat gegevens van medewerkers zijn ingevoerd in T&P en zijn gekoppeld aan ONS worden er voorbereidingen getroffen voor de uitrol van de roosterplanning die hierop aansluit. Tot die tijd blijft het huidige systeem in Ben Oude Nijhuis bestaan.
- Personeelsinformatie vindt vanaf 01-01-21 digitaal plaats via T&P en ONS, ook zal het intranet begin 2021 worden uitgerold in de locatie Ben Oude Nijhuis.
- Het facturatie- en administratiesysteem zal na de goedkeuring van de NZa worden ingevuld zodat dit vanaf 01-01-21 kan worden toegepast. Er is een overlap voorzien van maximaal 6 maanden zodat lopende afspraken niet worden belemmerd.
- Enkele lopende contracten van externe leveranciers zijn op voorhand al opgezegd of worden opgezegd zodra de goedkeuring voor de fusie van de NZa is ontvangen.



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

- De looptijd van de huidige systemen
- De looptijd van de huidige externe contracten
- Te behalen financiële voordelen of kosten die er aan verbonden zijn
- Risico van uitstel van integratie
- Risico van een snelle integratie
- Te behalen kwaliteitswinst en tevredenheid over de regelingen

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.

Zoals benoemd bij II.4.h is er, ter voorbereiding van de integratie van de verschillende onderdelen, een projectgroep gestart. Hiervan zijn er vijf gericht op de veranderingen in de ondersteunende processen.

De plannen van de onderwerpen P&O, ICT-telefonie en VOS, Financiën, Salarisadministratie-Roosteren & Planning, Klantadministratie-facturatie en ECD, worden uitgewerkt waarin deelnemers vanuit de beide organisaties zijn vertegenwoordigd.

#### P&O

Planning	Uit te werken items
Q4 2020	In de projectgroep is geïnventariseerd hoe systemen en werkwijzen op elkaar moeten worden afgestemd. Essentiële thema's zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>- Benodigde P&amp;O ondersteuning</li><li>- Arbeidsvoorwaarden en FWG</li><li>- Werving en selectie</li><li>- WGA premie</li><li>- Bedrijfsarts en re-integratie</li><li>- Opleiding</li><li>- Eventuele risico's die moeten worden afgedekt met plan van aanpak</li></ul>
Q1 2021	<ul style="list-style-type: none"><li>- Voorbereiding implementatie</li><li>- Inzet P&amp;O adviseur</li><li>- Medewerkers informeren over arbeidsvoorwaarden en inschaling FWG</li><li>- Inzet verzuimaanbieder Aafje (GOED)</li><li>- Start opleidingsplan</li></ul>

#### ICT, telefonie en VOS

Planning	Uit te werken items
Q4 2020	In de projectgroep is geïnventariseerd hoe systemen en werkwijzen op elkaar moeten worden afgestemd. Essentiële thema's zijn:



	<ul style="list-style-type: none"><li>- ICT infrastructuur, o.a. bekabeling, netwerk, werkplekken</li><li>- Kopieerapparatuur</li><li>- Telefonie</li><li>- VOS en devices</li><li>- Eventuele risico's die moeten worden afgedekt met plan van aanpak</li><li>- Voorbereiding implementatie</li></ul>
<b>Q1 2021</b>	Start uitvoering

#### Financiën

Planning	Uit te werken items
<b>Q4 2020</b>	In de projectgroep is geïnventariseerd hoe systemen en werkwijzen op elkaar moeten worden afgestemd. Essentiële thema's zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>- Uitrol werkwijze AX</li><li>- Aanpassingen voor cliënten, medewerkers en stakeholders</li><li>- Eventuele risico's die moeten worden afgedekt met plan van aanpak</li><li>- Voorbereiding implementatie ontwikkelde plannen</li></ul>
<b>Q1 2021</b>	Start uitvoering

#### Salarisadministratie, Roosteren & Plannen (R&P)

Planning	Uit te werken items
<b>Q4 2020</b>	In de projectgroep is geïnventariseerd hoe systemen en werkwijzen op elkaar moeten worden afgestemd. Essentiële thema's zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>- Omzetting van SDB naar T&amp;P</li><li>- Consequenties voor R&amp;P</li><li>- Startdatum met voor- en nadelen</li><li>- Devices</li><li>- Consequenties voor registratie /aanleveren gegevens</li><li>- Eventuele risico's die moeten worden afgedekt met plan van aanpak</li><li>- Voorbereiding implementatie ontwikkelde plannen</li></ul>
<b>Q1 2021</b>	Start uitvoering

#### Klantadministratie, facturatie en ECD

Planning	Uit te werken items
<b>Q4 2020</b>	In de projectgroep is geïnventariseerd hoe systemen en werkwijzen op elkaar moeten worden afgestemd. Essentiële thema's zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>- Eénduidige klantadministratie</li><li>- Facturatie zorgkantoren, gemeenten, verzekeraars, particulier</li><li>- Gevolgen ECD</li><li>- Eventuele risico's die moeten worden afgedekt met plan van aanpak</li><li>- Voorbereiding implementatie ontwikkelde plannen</li></ul>



Q1 2021	Start uitvoering
---------	------------------

- 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.

#### Risico's met betrekking tot de ondersteunende processen

De belangrijkste risico's zijn te voorzien bij de integratie c.q. overgang van de verschillende ondersteunende systemen. Via het overleg van de projectgroep vindt er onderlinge terugkoppeling plaats en kan het stappenplan zorgvuldig worden opgebouwd. Bij Aafje is er ervaring met het samenvoegen van systemen en gegevens, die ervaring komt goed van pas bij de prioritering.

Daarnaast heeft BON een aantal onderdelen geoutsourcet. De contracten hiervoor worden pas beëindigd als de continuïteit en veiligheid is gegarandeerd. Dit betreft o.a. de salarisadministratie en ICT ondersteuning.

De eerder genoemde risico's van cultuurverschillen en het verschil in omvang kunnen uiteraard ook bij de ondersteunende afdelingen voorkomen. De gelijkwaardige vertegenwoordiging in de projectgroep en de Stuurgroep en de zorgvuldige communicatie zijn daarom ook hier van belang.

- 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.

#### Financiële gevolgen

Eén van de doelstellingen van de fusie betreft het verbeteren van de financiële situatie van BON, dit was voor Aafje reden voor nader onderzoek. Allereerst is er gestart met een informatie verzoek van Aafje aan Ben Oude NijHuis, zoals de jaarrekeningen 2017 t/m 2019, de managementrapportage t/m Q2 2020 en het kader begroting 2020. Op basis van de ontvangen informatie is onderstaande financiële onderbouwing opgesteld dat is opgenomen onder punt II.7.

Op basis van deze financiële onderbouwing vindt er verdere verdieping plaats op een aantal onderwerpen die de fusie niet in de weg staan.

De concentratie wordt gefinancierd door de inzet van uren van eigen medewerkers. In eerste instantie betreft dit medewerkers voor wie geen vervanging nodig is bij deelname aan de stuurgroep en projectgroep. Daarnaast is er enige externe ondersteuning te verwachten voor de ICT, telefonie en VOS uitrol, als ook de kosten voor de externe ondersteuning voor het indienen van de concentratietoets bij de NZa.

[...]



- 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

Synergievoordelen zijn te verwachten door:

- Voordelen bij de gezamenlijke inkoop.
- De inzet van eigen medewerkers/afdelingen voor werkzaamheden die nu door externe bureaus worden uitgevoerd.
- Optimalisatie van de bezetting van de locatie.
- Toekomstige ontwikkelingen in het kader van de bekostiging (mogelijk VPT met behandeling).

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

#### **Financiële gevolgen**

Eén van de doelstellingen van de fusie betreft het verbeteren van de financiële situatie van Ben Oude NijHuis/Ben Oude NijHuis Wonen, dit was voor Aafje reden voor nader onderzoek.

Allereerst is er gestart met een informatie verzoek van Aafje aan Ben Oude NijHuis, zoals de jaarrekeningen 2017 t/m 2019, de managementrapportage t/m Q2 2020 en het kader begroting 2017. Op basis van de ontvangen informatie is onderstaande financiële onderbouwing opgesteld.

De concentratie wordt gefinancierd door de inzet van uren van eigen medewerkers. In eerste instantie betreft dit medewerkers voor wie geen vervanging nodig is bij deelname aan de stuurgroep en projectgroep. Daarnaast is er enige externe ondersteuning te verwachten voor de ICT en telefonie, als ook de kosten voor de externe ondersteuning voor het indienen van de concentratietoets bij de NZa.

Synergievoordelen zijn te verwachten door:

- Voordelen bij de gezamenlijke inkoop.
- De inzet van eigen medewerkers/afdelingen voor werkzaamheden die nu door externe bureaus worden uitgevoerd.
- Optimalisatie van de bezetting van de locatie.
- Toekomstige ontwikkelingen in het kader van de bekostiging (mogelijk VPT met behandeling).

#### **Financiële kengetallen Aafje**

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de financiële kengetallen van Aafje. De kengetallen betreffen de opbrengsten in euro's, het resultaat in euro's, de solvabiliteit en liquiditeit. [...]

[...]





#### Financiële meerjarenprognose na de fusie

Vanaf 2021 zullen de beide organisaties gefuseerd zijn. In verband hiermee is vanaf 2021 tot 2025 een financiële meerjarenprognose opgesteld, waardoor inzicht is verkregen in de ontwikkeling van de belangrijkste ratio's over die periode.

Hierbij is BON onderdeel geworden van de meerjarenbegroting van Aafje en is het dus op die wijze in de cijfers verwerkt.

Gezien de omvang van BON ([...]) is de impact op de totale begroting van Aafje ([...]) zeer beperkt.

[...]

NB: in de tabel die ingevoegd was bij de aanvraag op 2 november was er een verkeerde kolom gebruikt voor wat betreft de opbrengsten, die in bovenstaande tabel nu wel juist zijn weergegeven.

Uit bovenstaande prognose blijkt dat de cijfers van BON nauwelijks voelbaar zijn op de cijfers van Aafje. De beperkte omzet zal nog licht toenemen door een verwachte hogere bezettingsgraad.

[...]

In onderstaande prognoses zijn de afzonderlijke cijfers opgenomen van zowel Aafje als BON.

[...]

[...]

[...]

[...]

Beantwoording vraag 13:

Tevens is toegevoegd de **vertrouwelijke** geconsolideerde meerjarenprognose, waarin uitgebreid is beschreven welk financieel effect de invoeging van BON op de meerjarenbegroting van Aafje heeft (zie **bijlage 28**).

## II.8

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.

De Bewonersraad van Ben Oude Nijhuis en de Centrale Cliënten Raad van Aafje zijn vanaf de start betrokken geweest bij de overweging om te komen tot een fusie.



De voorgenomen intentieovereenkomst in het kader van de voorgenomen fusie is bij Aafje eerst informeel besproken met enerzijds het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad en de voorzitter van de Centrale Cliënten Raad. Bij Ben Oude Nijhuis heeft de Raad van Bestuur de Bewonersraad informeel geïnformeerd voorafgaande aan de ondertekening van de intentieovereenkomst. Alle genoemde organen reageerden positief.

Na ondertekening van de intentieovereenkomst is op 14 september 2020 een mail aan bewoners en familie verzonden (zie **bijlage 7**) en is een bijeenkomst voor bewoners en familie georganiseerd op 21 september 2020 (verslag hiervan opgenomen in **bijlage 8** en de presentatie is opgenomen in **bijlage 9**). Op 30 oktober is per brief aan de Bewonersraad gevraagd om officieel in te stemmen met de voorgenomen fusie (**bijlage 10**). Zodra de reactie van de Bewonersraad is ontvangen wordt deze toegezonden aan de NZa.

De Bewonersraad van Ben Oude Nijhuis en de voorzitter van de centrale cliëntenraad van Aafje hebben kort met elkaar kennisgemaakt tijdens de informatie bijeenkomst. Het was de bedoeling om nader kennis te maken met de bewonersraad en het dagelijks bestuur van de centrale cliënten raad, maar door de Covid-19 maatregelen vanuit de overheid is deze kennismaking voorlopig uitgesteld.

Bij Aafje is het voornemen tot fusie met het Dagelijks Bestuur van de CCR besproken en ook daar is er volledige transparantie gegeven over het volledige verloop en de afwegingen die aan de orde zijn geweest (zie de e-mail van 15 september aan de CCR in **bijlage 11**). Op 30 oktober is per brief aan de CCR gevraagd om officieel in te stemmen met de voorgenomen fusie (**bijlage 12**).

Beantwoording vraag 14:

De reacties van de DB CCR van Aafje en de Bewonersraad van Bon op de adviesaanvraag voor de fusie zijn bijgevoegd als respectievelijk **bijlage 29 en 30**. De instemming met de fusie door de CCR is bijgevoegd als **bijlage 32**. Aangezien de CCR en Bewonersraad in het positief advies geen vragen meer stellen is er geen reactie van de Raad van Bestuur noodzakelijk.

- a. 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

#### **Ondernemingsraad**

Er is geen Ondernemingsraad bij Ben Oude Nijhuis. Alle medewerkers en vrijwilligers van Ben Oude Nijhuis zijn schriftelijk via email op 10 september 2020 uitgenodigd voor een bijeenkomst op 14 september 2020 over toekomstige ontwikkelingen (**bijlage 13**). In die bijeenkomst is aangegeven dat er een intentieverklaring tot fusie met Aafje is (**bijlage 14**). Daarnaast zijn alle medewerkers uitgenodigd voor twee informatiebijeenkomsten waarbij ook Aafje aanwezig was (uitnodiging zie **bijlage 15**). Tijdens deze twee bijeenkomsten zijn ongeveer 30 medewerkers aanwezig geweest. Hun reacties tijdens de bijeenkomsten waren positief en eventuele vragen zijn beantwoord (zie verslag in **bijlage 16** en presentatie in **bijlage 17**). Op de mail over de fusie zijn geen reacties binnengekomen. Navraag bij het hoofd zorg heeft geleerd dat er na de bijeenkomsten geen



onrust is ontstaan en dat de sfeer positief is. De eerste nieuwsbrief is inmiddels ook verschenen en zowel via mail aan de medewerkers van BON als op de locatie BON zelf verspreid (zie **bijlage 18**).

De OR van Aafje is direct na het voornemen om tot een intentieverklaring te komen mondeling geïnformeerd en deze verklaring is via email op 15 september 2020 ter informatie naar de OR gezonden (zie **bijlage 19**). Het verslag van de vergadering is bijgevoegd als **bijlage 20**. Ook is de OR onder embargo op 14 september per email geïnformeerd over het persbericht en de informatiebijeenkomsten voor medewerkers (zie **bijlage 21**). De medewerkers en vrijwilligers van Aafje zijn op 17 september 2020 geïnformeerd via een bericht op intranet (zie **bijlage 22**). Op 30 oktober is per brief aan de OR gevraagd om officieel in te stemmen met de voorgenomen fusie (**bijlage 23**).

Beantwoording vraag 15:

De OR heeft op 10 november vergaderd over de voorgenomen juridische fusie met BON en heeft per e-mail nog een aantal vragen gesteld die per e-mail van 10 november zijn beantwoord door het bestuur van Aafje (zie **bijlage 24A en 24B**). Na ontvangst van de antwoorden heeft de OR laten weten dat er geen vragen meer zijn aan de zijde van de OR en heeft op de adviesaanvraag voor de fusie een positief advies gegeven die is bijgevoegd als **bijlage 24C**.

- b. 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.

Betrokken andere stakeholders zijn: het zorgkantoor Zilveren Kruis/Achmea. [...] heeft als bestuurder van Aafje met [...] van Achmea telefonisch gesproken om hem over de ontwikkeling te informeren met een positieve reactie als gevolg.

Contactgegevens relatiebeheer zorginkoop intramuraal:  
Zilveren Kruis Zorgkantoor, Zorginkoper verpleging & verzorging,  
[...]

De Gemeente Rotterdam is - net als andere stakeholders - via het persbericht geïnformeerd over het besluit om te gaan fuseren en in de afwegingen om te komen tot een fusiepartner.

De banken zijn persoonlijk geïnformeerd door beide organisaties.

Contactgegevens banken Aafje:

[...]

[...]

[...]

Contactgegevens bank BON:

[...]

[...]



Er zijn persberichten verstuurd naar de kranten in de regio, naar Skopr en Zorgvisie, deze zijn ook gepubliceerd. Er zijn goede contacten met de regionale pers, deze worden door de afdeling Communicatie van Aafje op de hoogte gehouden van de diverse ontwikkelingen. Naar aanleiding van het persbericht is er een interview geweest met het Algemeen Dagblad.

- c. 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.

Alle documenten zijn hierboven bij de verschillende onderdelen vermeld.

### **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 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.

NVT

- 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.

NVT



- 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.

NVT

- 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.

NVT

- III.6 Geef aan, indien de betrokken organisaties Wlz-zorg aanbieden, welke gevolgen de concentratie heeft voor de sociale context van de Wlz-zorg.

De gevolgen voor de sociale context van de Wlz-zorg zijn vooral gelegen in het in stand kunnen houden van het bestaande zorgaanbod. Beide organisaties stellen zich open voor cliënten van alle gezindten.

Beantwoording vraag 16:

Aafje zal verder de identiteit en filosofie van BON borgen, rekening houdend met de omvang van deze locatie ten opzichte van de omvang van Aafje, door o.a.:

- Behoud van de locatiennaam
- Medewerkers de keuze te geven wanneer zij bedrijfskleding van Aafje gaan dragen -
- In beginsel stand houden van de huidige verhuur van 4 kamers aan studenten, die als onderdeel van de overeenkomst 8 uur per week vrijwilligerswerk in de locatie verrichten
- Behoud van eigen cliëntenraad (en dus niet opgaan in cliëntenraad van een locatie van Aafje)
- Vasthouden aan eigen inzichten als deze in het voordeel van de bewoners zijn en daarmee niet in strijd met de regelgeving rondom kwaliteit.

Verder is er binnen BON een Hoofd Zorg, ondersteund door een teammanager, die behouden blijft. Dit is gezien de omvang van de locatie en het aantal medewerkers in de reguliere structuur van Aafje een extra management laag. Er is voor gekozen om deze structuur te handhaven. Dit is destijds met de fusie van Aafje met ZorgBreed (2018) ook zo ingericht. Dit betekent dat bewoners, familie en medewerkers dezelfde structuur en invulling herkennen en hetzelfde aanspreekpunt behouden. Dit bevordert een positieve overgang na de fusie en geeft beide partijen tijd en ruimte om te bekijken hoe deze structuur in de toekomst ontwikkelt.



#### 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?

NVT

IV.2 Geef een genummerde opsomming van de bijlagen die aan dit formulier zijn toegevoegd.

##### Bijlagen:

1. Volmachten van Aafje en BON
2. Intentieverklaring van 2 september 2020
3. Concept Akte van fusie
4. Goedkeuring RvT van BON met intentieverklaring
5. Goedkeuring RvT van Aafje met intentieverklaring
6. Communicatieplan
7. Uitnodiging bewoners familie BON voor bijeenkomst
8. Verslag bijeenkomst bewoners BON 21 september
9. Presentatie Aafje aan bewoners BON
10. Adviesaanvraag Bewonersraad BON inzake voorgenomen fusie
11. Email van 15 september 2020 aan CCR Aafje inzake voorgenomen fusie
12. Adviesaanvraag CCR Aafje inzake voorgenomen fusie
13. Mail uitnodiging medewerkers BON bijeenkomst 14092020
14. Verslag bijeenkomst medewerkers BON 14 september
15. Uitnodiging Aafje aan mdw BON 15 sept
16. Verslag bijeenkomst 15 en 16 september medewerkers BON
17. Presentatie Aafje aan medewerkers BON op 15 en 16 september
18. Nieuwsbrief fusie 26 oktober 2020 8. Advies van CCR Allertzorg
19. Email aan OR Aafje van 14 september 2020 inzake intentie verklaring
20. Uittreksel notulen formele vergadering OR Aafje-RvB 15-9
21. Intranetbericht Aafje 17 sept 2020
22. Mail secretaris RvB aan OR Aafje inz persbericht
23. Adviesaanvraag OR Aafje inzake juridische fusie BON en Aafje
24. Advies OR Aafje inzake juridische fusie BON en Aafje
25. Projectplan juridische fusie
26. Fusievoorstel zoals gedeponeed bij de KvK
27. Uittreksels KvK van Raad van Bestuur en Raad van Toezicht BON
28. Meerjarenbegroting Aafje
29. Reactie DB CCR Aafje inzake juridische fusie BON en Aafje
30. Reactie Bewonersraad BON inzake juridische fusie BON en Aafje
31. Instemming RvT Aafje met juridische fusie/ notulen 17 december 2020
32. Instemming CCR Aafje inzake juridische fusie