

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

AANVRAAG

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

van een voorgenomen

CONCENTRATIE

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

tussen

Stichting IJsselheem Holding

en

Stichting Hanzeheerd

Deze aanvraag en/of bijbehorende bijlagen bevatten vertrouwelijke informatie (vertrouwelijke bedrijfsgegevens dan wel overige informatie, waarvan de openbaarmaking of bekendmaking de belangen van de betrokken zorgaanbieders schaadt). Deze vertrouwelijke informatie is vetgedrukt en door middel van vierkante haken herkenbaar gemaakt.

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



Deze aanvraag wordt namens Stichting IJsselheem Holding (hierna: IJsselheem) en Stichting Hanzeheerd (hierna: Hanzeheerd) ingediend door mr. E. Belhadj en mr. C.T. Dekker, advocaten bij Nysingh, die in deze zaak als gemachtigden optreden. De volmachten zijn bijgevoegd als **bijlage 1**. Partijen verzoeken u alle correspondentie aan deze gemachtigden te sturen.

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

mr. E. Belhadj gemachtigde 26 maart 2021	mr. C.T. Dekker gemachtigde 26 maart 2021
----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------



ONDERDEEL I – Bij de concentratie betrokken organisaties

I.1 Organisatie 1

Organisatie

Statutaire naam organisatie:	Stichting IJsselheem Holding
Nummer Kamer van Koophandel:	08174887
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	deze zorgaanbieder doet door [...] personen zorg verlenen

Contactpersoon

De heer/mevrouw	Mevrouw
Initialen	E.
Naam	Belhadj
E-mailadres	ekram.belhadj@nysingh.nl
Postadres	Postbus 600, 8000 AP te Zwolle
Telefoonnummer	06-53985375

De heer/mevrouw	De heer
Initialen	C.T.
Naam	Dekker
E-mailadres	cees.dekker@nysingh.nl
Postadres	Postbus 600, 8000 AP te Zwolle
Telefoonnummer	06-10017580

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

Voorzitter centrale cliëntenraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Telefoonnummer	[...]



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

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

Tot de groep van IJsselheem behoort ook Stichting IJsselheem Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (hierna gezamenlijk "IJsselheem") die de zorgactiviteiten van de groep verricht. Stichting IJsselheem Holding verricht geen activiteiten. IJsselheem is een ouderenzorgaanbieder die vanuit verschillende locaties zorg- en dienstverlening aanbiedt in de gemeenten Zwolle, Zwartewaterland en Kampen. De zorg- en dienstverlening betreffen onder meer wonen met (intensieve) zorg en behandeling, kortdurend verblijf, revalidatie, dagbehandeling, dagbesteding en wijkverpleging. In totaal biedt IJsselheem ruim [...] intramurale plaatsen. In **bijlage 2** is een overzicht van de locaties van IJsselheem opgenomen.

I.2 Organisatie 2

Organisatie

Statutaire naam organisatie:	Stichting Hanzeheerd
Nummer Kamer van Koophandel:	05076932
Zorgaanbieder:	Ja
Indien zorgaanbieder:	deze zorgaanbieder doet door 200 personen zorg verlenen

Contactpersonen

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

De heer/mevrouw	De heer
Initialen	C.T.
Naam	Dekker
E-mailadres	cees.dekker@nysingh.nl
Postadres	Postbus 600, 8000 AP te Zwolle
Telefoonnummer	06-10017580

Voorzitter ondernemingsraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Telefoonnummer	0578-691244



Voorzitter cliëntenraad

De heer/mevrouw	[...]
Initialen	[...]
Naam	[...]
E-mailadres	[...]
Telefoonnummer	[...]

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

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

Hanzeheerd is een aanbieder van ouderenzorg en beschikt over twee locaties. Op beide locaties wordt overwegend zorg geboden aan ouderen met een complexe zorgvraag in de gemeenten Hattem en Heerde. Daarnaast wordt op beperkte schaal zorg thuis geboden. Dit betreft vooral Zvw-zorg in de aanleunwoningen, begeleiding, huishoudelijke zorg en maaltijdverstrekking. Locatie De Bongerd in Hattem beschikt over [...] plaatsen voor intramurale zorg en locatie Brinkhoven in Heerde biedt [...] intramurale plaatsen.

I.3 Beschrijf het karakter van de concentratie.

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

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

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

IJsselheem en Hanzeheerd zijn voornemens om per 1 mei a.s., of zoveel eerder als mogelijk, bestuurlijk te fuseren en daarna juridisch te fuseren. Het voornemen tot fusie blijkt uit de Intentieovereenkomst d.d. 24 november 2020 in **bijlage 3** en de Realisatieovereenkomst in **bijlage 4** (zie onder meer artikel 2.1 en artikel 2.3). Er is gekozen voor het model van eerst een bestuurlijke fusie en op termijn een juridische fusie, waarbij Hanzeheerd na de bestuurlijke fusie blijft bestaan maar wel onderdeel is van de IJsselheem-groep. Dit heeft als voordeel dat er voor Hanzeheerd specifiek programma- ontwikkeling kan plaatsvinden op gebied van zorg en veiligheid, met als doel op weg te gaan naar de implementatie van de processen die binnen IJsselheem worden gebruikt. Met andere woorden, er wordt tijd genomen om te zorgen dat Hanzeheerd naar IJsselheem toe kan groeien op de aspecten die in het fusieplan zijn opgenomen. Deze zorgvuldigheid wordt betracht om de overgang naar een juridische fusie op een gedegen wijze te laten verlopen. De juridische fusie zal plaatsvinden op het moment dat inbedding van Hanzeheerd-locaties in IJsselheem verantwoord



en haalbaar wordt geacht (voorwaarde voor juridische fusie). Dit zal uiterlijk 1 mei 2023 zijn. Er zijn geen andere factoren voorzien waarvan de fusie afhankelijk is.

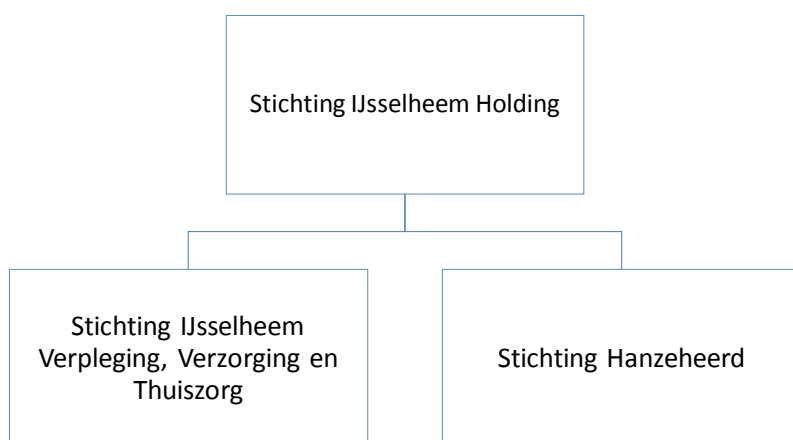
De wijze waarop de fusie plaatsvindt wordt hierna beschreven, nadat wordt toegelicht hoe de structuur van IJsselheem en Hanzeheerd er thans uitziet.

IJsselheem heeft een Raad van Bestuur (RvB) als bestuursorgaan en een Raad van Toezicht (RvT) als toezichthoudend orgaan. De RvT van Stichting IJsselheem Holding is tevens de RvT van Stichting IJsselheem Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. De bestuurder van IJsselheem Verpleging, Verzorging en Thuiszorg is Stichting IJsselheem Holding. De RvB van IJsselheem Verpleging, Verzorging en Thuiszorg bestaat daarom uit dezelfde persoon – een eenhoofdige bestuur – als die van de holding en is integraal eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie. De leden van de RvT van Stichting IJsselheem Holding wordt benoemd en ontslagen door de RvT zelf, en de RvB wordt benoemd door de RvT van Stichting IJsselheem Holding. Zie de statuten van IJsselheem in **bijlage 5** en **bijlage 6**.

Hanzeheerd heeft ook een RvB als bestuursorgaan en een RvT als toezichthoudend orgaan. De RvB bestaat uit één bestuurder die eindverantwoordelijk is voor de gehele organisatie. Deze bestuurder wordt benoemd en ontslagen door de RvT van Hanzeheerd. De leden van de RvT van Hanzeheerd benoemd en ontslagen door de RvT zelf. Zie de statuten van Hanzeheerd in **bijlage 7**.

Na de bestuurlijke fusie blijven zowel Hanzeheerd als IJsselheem als afzonderlijke stichtingen bestaan, maar valt Hanzeheerd wel onder het bestuur en toezicht van IJsselheem. Stichting IJsselheem Holding zal de bestuurder worden van Hanzeheerd. Zolang IJsselheem Holding bestuurder van Hanzeheerd is, respectievelijk zolang het bestuur van de Hanzeheerd wordt gevormd door de bestuursleden van Stichting IJsselheem Holding, wordt het toezicht op Hanzeheerd uitgeoefend door de raad van toezicht van Stichting IJsselheem Holding. Op basis van een profielschets wordt één lid van de huidige RvT van Hanzeheerd als extra lid toegevoegd aan de RvT van Stichting IJsselheem Holding. Zie de conceptstatuten van Stichting IJsselheem Holding en Hanzeheerd in **bijlage 8** en met name **bijlage 9** waaruit dit blijkt. De conceptstatuten zijn in principe de definitieve statuten. Ze krijgen de status 'definitief' als ze zijn gepasseerd door de notaris. Voor zover partijen voorzien zullen er geen wijzigingen optreden in de bijgevoegde conceptstatuten.

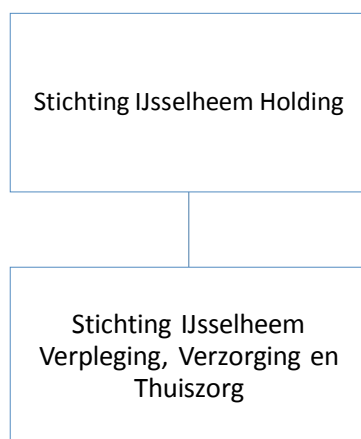
Het organogram na de bestuurlijke fusie ziet er dan als volgt uit.



Zoals nu is voorzien zal de juridische fusie ongeveer twee jaar, of zoveel eerder al mogelijk, na de bestuurlijke fusie plaatsvinden. Op het moment dat IJsselheem en Hanzeheerd juridisch fuseren, zal Hanzeheerd als verdwijnende stichting opgaan in IJsselheem, die de verkrijgende stichting is. De



naam “Hanzeheerd” zal na de juridische fusie verdwijnen. Na de juridische fusie zullen de locaties van Hanzeheerd blijven bestaan en onderdeel zijn van IJsselheem. Het besturingsmodel van IJsselheem zal vanaf dat moment het besturingsmodel van de fusieorganisatie zijn. Het organogram na de juridische fusie ziet er als volgt uit.



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.

Hieronder zijn de opschortende voorwaarden uit de Realisatieovereenkomst opgenomen met daaronder weergegeven wat de status is.

• **Artikel 6.1.1**

- (a) *“alle benodigde Goedkeuringen, al dan niet uit hoofde van Wet- en Regelgeving en van welke Autoriteit of partij dan ook, voor het realiseren van de beoogde samenwerking zijn verkregen, dan wel uit hoofde van contracten en overeenkomsten met de zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten waarmee IJsselheem en Hanzeheerd een contract hebben gesloten, alsmede het Waarborgfonds voor de Zorgsector, het College Sanering Zorginstellingen, de Mededingingsautoriteiten en de banken met wie IJsselheem en Hanzeheerd financieringsovereenkomsten hebben gesloten;”*
- (b) *de Mededingingsautoriteiten:*
 - (i) *hebben een besluit genomen dat de transactie als voorzien in deze Overeenkomst geen concentratie vormt zoals bedoeld in de Mededingingswet; of*
 - (ii) *hebben een besluit genomen om de transactie als voorzien in deze Overeenkomst goed te keuren; of*
 - (iii) *hebben geen besluit genomen over de transactie als voorzien in deze Overeenkomst binnen de daarvoor geldende termijn uit hoofde van de Mededingingswet op grond waarvan de transactie zoals uiteengezet in deze Overeenkomst van rechtswege is goedgekeurd;”*



Status:

- Van zorgverzekeraars (Zilveren Kruis, VGZ, ENO, CZ, Menzis, ASR/Ditzo, Caresq, ONVZ, DSW en Zorg & Zekerheid) en het zorgkantoor Zilveren Kruis hebben IJsselheem en Hanzeheerd op basis van de contracten met zorgverzekeraars en het zorgkantoor geen toestemming nodig voor de fusie. Partijen hebben met zowel zorgverzekeraars als het zorgkantoor de voorgenomen fusie besproken. Daaruit is gebleken dat zij positief staan tegenover de fusie. Zij zijn ook schriftelijk geïnformeerd door middel van toezending van het nieuwsbericht in **bijlage 10**.

Aan de opschortende voorwaarde die ziet op zorgverzekeraars en zorgkantoren wordt derhalve voldaan.

- De gemeenten (Zwolle, Kampen, Zwartewaterland, Heerde en Hattem) waarmee IJsselheem en Hanzeheerd contracten hebben gesloten hoeven op basis van die contracten ook geen toestemming te geven voor de fusie. Deze gemeenten zijn eveneens geïnformeerd over de voorgenomen fusie door middel van toezending van het nieuwsbericht in bijlage 10.

Aan de opschortende die ziet op gemeenten wordt derhalve voldaan.

- IJsselheem en Hanzeheerd hebben elk een contract met de Rabobank. Op basis van de contracten is geen instemming voor de fusie nodig. De bank is geïnformeerd over de voorgenomen fusie door middel van toezending van het nieuwsbericht in bijlage 10.

Aan de opschortende voorwaarde die ziet op banken wordt derhalve voldaan.

- Met het Waarborgfonds voor de Zorgsector (hierna: Wfz) zijn gesprekken gaande over de voorgenomen fusie. Het Wfz heeft een positieve grondhouding ten aanzien van de fusie en kan pas formeel goedkeuring geven als zowel de NZa als de ACM hebben ingestemd met de fusie.

Aan de opschortende die ziet op het Wfz zal derhalve worden voldaan.

- Het College Sanering Zorginstellingen is om toestemming voor de fusie gevraagd. Partijen verwachten die toestemming te krijgen.


Aan de opschortende voorwaarde die ziet op het College Sanering Zorginstellingen zal derhalve worden voldaan.

- Nadat de NZa naar aanleiding van de onderhavige aanvraag haar goedkeuring verleent voor de voorgenomen fusie, zal de voorgenomen fusie bij de ACM worden gemeld voor goedkeuring.

Aan de opschortende voorwaarde die ziet op de NZa en ACM zal derhalve worden voldaan.

- **Artikel 6.2**

6.2.1 *“De verplichting om over te gaan tot een Bestuurlijke Fusie wordt opgeschort totdat ieder van de volgende voorwaarden door IJsselheem is vervuld of, indien mogelijk, daarvan door IJsselheem, al dan niet gedeeltelijk, schriftelijk afstand is gedaan:*

- 
- (a) *de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad van IJsselheem positief hebben geadviseerd ten aanzien van het aangaan van de transactie als voorzien in deze Overeenkomst;*
 - (b) *de Goedkeuring van de raad van toezicht van IJsselheem voor het aangaan van de transactie als voorzien in deze Overeenkomst is verkregen.”*

Status:

- De CCR en OR van IJsselheem hebben positief geadviseerd over de fusie, zie hieronder in onderdeel II.8 van deze aanvraag.

Aan deze opschortende is derhalve voldaan.

- De RvT heeft op 25 januari 2021 ingestemd met de voorgenomen fusie, zie het besluit dat hieronder is opgenomen:

En er is akkoord op het besluit namens de vz RvT:

Besluitenlijst vergaderingen Raad van Toezicht IJsselheem 2021

Datum Besluit

25-1-2021 De Raad van Toezicht verleent -gehoord hebbende en getoetst hebbende de aan haar voorgelegde stukken- goedkeuring aan het besluit van de Raad van Bestuur tot de bestuurlijke fusie met Hanzeheerd, met als doel op termijn juridisch met deze organisatie te fuseren.

Aan deze opschortende is derhalve voldaan.

- d. Motiveer of de benodigde goedkeuring van toezichthoudende organen is verkregen. Hierbij kunt u denken aan benodigde goedkeuring van de raad van toezicht of de raad van commissarissen.**

De beiden raden van toezicht hebben ingestemd met de voorgenomen fusie. Dat blijkt uit het feit dat zij de Intentieovereenkomst, zie bijlage 3, hebben ondertekend en uit het bovenstaande.

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

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



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.
*Welke alternatieven anders dan een concentratie zijn in beschouwing genomen?
Wat willen de betrokken organisaties bereiken met de concentratie?***

1. Transitie Hanzeheerd

Hanzeheerd heeft een aantal jaren geleden gekozen voor een geleidelijke transitie van verzorgingshuiszorg naar verpleeghuiszorg gericht op complexere ouderenzorg met behandeling. De zorgvraag van de cliënten is in die periode navenant groter geworden. [...]

2. [...]

[...]

3. Verdere stappen tot fusie

Voordat tot een fusie is besloten zijn andere mogelijkheden verkend om de [...] bij Hanzeheerd op een beter niveau te brengen. Vanaf het voorjaar 2020 zijn in eerste instantie vier scenario's in kaart gebracht. Deze scenario's variëren van het blijven van een zelfstandige organisatie met alle cruciale functies in eigen beheer tot een fusie. In de zomer van 2020 zijn de verschillende mogelijkheden besproken met de RvT, het Managementteam, de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad van Hanzeheerd. De RvB en RvT van Hanzeheerd zijn op basis daarvan tot de conclusie gekomen dat het scenario van samenwerking gericht op een fusie of overname het beste aansluit bij [...]. Dit scenario biedt ook de meeste kansen voor Hanzeheerd om snel te profiteren van gedeelde kennis en kunde op alle terreinen en verbeteringen in de bedrijfsvoering.

Bij het uitwerken van het scenario 'samenwerking met het oog op fusie/overname' heeft Hanzeheerd een verkenning uitgevoerd met welke partner deze samenwerking het beste kan worden aangegaan. Vanuit een longlist is een shortlist ontstaan van twee partijen. De criteria die hierbij zijn gehanteerd zijn:

- regionale en lokale affiniteit en oriëntatie;
- beschikbaarheid van snel toepasbare kennis en kunde van verpleeghuiszorg en behandelcapaciteit;
- financiële en zorginhoudelijke stabiliteit en
- voorziene fit qua identiteit.

Beide partijen toonden zich bereid en enthousiast om de mogelijkheden om samen te werken nader te verkennen, waarna in de zomer van 2020 verder overleg heeft plaatsgevonden met hen. Vanuit het beeld dat hieruit naar voren kwam bleek dat beide partijen goede samenwerkingspartners zouden kunnen zijn, maar dat de samenwerking met IJsselheem Hanzeheerd het snelst én het meest krachtig zou kunnen helpen om de zo [...]. Ook het werkgebied van IJsselheem dat divers is, kent van oudsher een traditie waarin ruimte is voor eigenheid en lokale verbondenheid van locaties en dit sluit goed aan bij de wens van Hanzeheerd voor behoud van eigenheid en lokale verbondenheid. IJsselheem heeft daarin een meerwaarde omdat er ruimte blijft bestaan voor regionale en lokale diversiteit.

Nadat IJsselheem en Hanzeheerd in overleg zijn getreden is een verkennend onderzoek gedaan door IJsselheem door middel van een due diligence onderzoek (DD) op het gebied van kwaliteit en veiligheid (uitgevoerd door een team van IJsselheem) en een DD bedrijfsvoering/finance (door



KPMG). De uitkomsten van beide onderzoeken stemmen overeen met de beelden uit de interne analyse van Hanzeheerd. De verkenning leert ook dat de missie en visie van IJsselheem en Hanzeheerd in elkaars verlengde liggen. Hoewel Hanzeheerd niet beschikt over een geactualiseerd missie- of visiestatement, staat het welzijn van cliënten en hun persoonlijk welbevinden centraal. Dat is ook het uitgangspunt voor de wijze waarop de zorg- en dienstverlening wordt ingericht. Voorop staat dat cliënten zoveel mogelijk de regie houden over hun eigen leven. IJsselheem ziet in elk mens een uniek persoon en wil toegewijde en vakkundige zorg bieden, passend bij het leven zoals de cliënt dat wil leiden en met oog voor het persoonlijke verhaal. Beide organisaties willen de zorg laten aansluiten op de wensen en behoeftes van de cliënt en regie op eigen leven staat bij beide organisaties centraal. Daarbij speelt dat IJsselheem een geschiedenis kent waarin zorgorganisaties met diverse achtergronden en vanuit diverse gemeenschappen zich hebben aangesloten. Van oudsher is het daarom bij IJsselheem gebruikelijk om – naast het toepassen van professionele standaarden - de eigenheid en lokale verbondenheid van iedere locatie (“couleur locale”) te waarborgen. De wens van Hanzeheerd op dit gebied past daarmee goed bij de praktijk van IJsselheem.

De belangrijkste overwegingen van IJsselheem en Hanzeheerd om met elkaar te fuseren zijn:

- De beide locaties van Hanzeheerd moeten zich ontwikkelen tot volwaardige verpleeghuizen om aan de vraag naar complexe ouderenzorg in de gemeenten Hattem en Heerde te kunnen voldoen. De ontwikkelingen in de (intramurale) ouderenzorgvraag (toenemende complexiteit) en de demografische gegevens (aantal inwoners 75+ en aantal 80+) maken deze maatschappelijke behoefte duidelijk.
- [...]
- [...]
- [...]
- IJsselheem heeft een organisatie die is ingericht op het bieden van adequate verpleeghuiszorg, revalidatie, wijkverpleging, behandeling en ondersteuning en een bijbehorende stabiele bedrijfsvoering;
- IJsselheem heeft de benodigde expertise en kracht om een collega organisatie te kunnen ondersteunen. IJsselheem ziet het daarmee (hierbij opmerkend dat zij niet actief op zoek was naar uitbreiding) als haar maatschappelijke opdracht om dit ook in de praktijk te brengen.

Voor IJsselheem geldt aanvullend daarop dat door te fuseren, de zorg van Hanzeheerd beschikbaar blijft voor de inwoners van de gemeenten Hattem en Heerde. Op die wijze hoeven de cliënten hun vertrouwde omgeving niet te verlaten en kunnen zij zorg blijven ontvangen van Hanzeheerd. IJsselheem hecht als ouderenzorgorganisatie een groot belang aan continuering van zorg en het in stand houden van zorg in de nabijheid van ouderen, en het personeel dat veelal ook in Hattem en Heerde woont.. In het verlengde daarvan past het IJsselheem om daar waar zij haar expertise en ervaring kan inzetten om bij te dragen aan het welzijn van ouderen, die ook te bieden. Demografische ontwikkelingen maken dat het volume aan te verlenen zorg zal toenemen, en die toename kan niet – alleen – worden opgevangen door meer personeel aan Hanzeheerd te verbinden, maar vraagt ook om digitale en technologische toepassingen in de zorg. Voor deze ontwikkelingen heeft IJsselheem investeringen gedaan en mede daardoor extra expertise opgebouwd die ook binnen Hanzeheerd effect kan hebben. Door de expertise van IJsselheem op diverse terreinen te kunnen laten groeien, kan het haar taak en verantwoordelijkheid in het regionale speelveld nog beter invullen.

Beide partijen voorzien dat het samengaan leidt tot professionalisering en kwaliteitsverbetering van de zorg en de daarbij behorende ondersteuning van Hanzeheerd. Daardoor kan de zorg aan cliënten

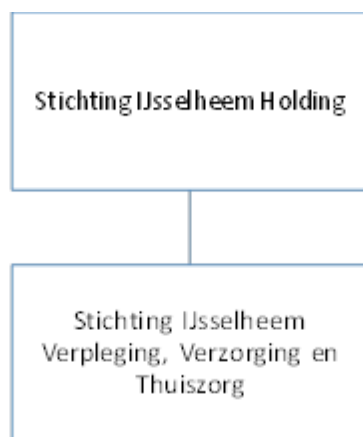


in de gemeenten Hattem en Heerde toekomstbestendig en kwalitatief goed worden voortgezet en blijft lokaal een passend zorgaanbod behouden.

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. U kunt verschillende organogrammen van één organisatie opnemen om zodoende zowel de eigendomsstructuur als de organisatiestructuur weer te geven.**

Organogram van IJsselheem voor de fusie

Hieronder is het organogram van de IJsselheem weergegeven.



De organisatiestructuur van IJsselheem voor de fusie is opgenomen in **bijlage 11**. De RvB van IJsselheem stelt als eindverantwoordelijke de visie, strategie, beleid, kwaliteit en begroting vast. De bestuurder, de directeur wonen en leven, de directeur thuis en herstel, de directeur bedrijfsvoering en vastgoed en de secretaris RvB IJsselheem vormen (vanaf 1 januari 2021) gezamenlijk het directieteam, onder voorzitterschap van de bestuurder. Het directieteam vormt samen met de strategisch adviseurs organisatieontwikkeling, kwaliteit, HR, finance & control en ICT het Kompas. De teams binnen IJsselheem werken volgens het principe van zelforganisatie. In 2021 zullen per locatie/eenheid regisseurs aangesteld worden, die aandacht geven en ondersteuning bieden aan de teams.

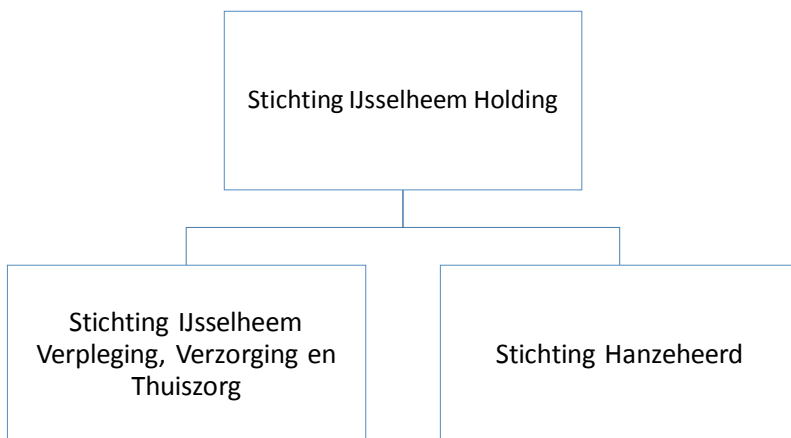
Organogram van Hanzeheerd voor de fusie

De organisatiestructuur van Hanzeheerd voor de fusie is opgenomen in **bijlage 12**. De organisatie van Hanzeheerd kent teammanagers en managers Wonen Zorg en Welzijn, die ieder een locatie aansturen. Waar in vroeger jaren sprake was van een directieve manier van aansturing, maakt Hanzeheerd de laatste jaren de omslag naar meer verantwoordelijkheid binnen de teams zelf. In de transitieperiode zal hieraan onder leiding van de transitie manager nader invulling worden gegeven. Na de juridische fusie – of zoveel eerder als wenselijk geacht – zal Hanzeheerd volledig werken volgens de organisatieprincipes die binnen IJsselheem gebruikelijk zijn.

Organogram van de fusieorganisatie na de bestuurlijke fusie



Hieronder is het organogram van de fusieorganisatie na de bestuurlijke fusie weergegeven.

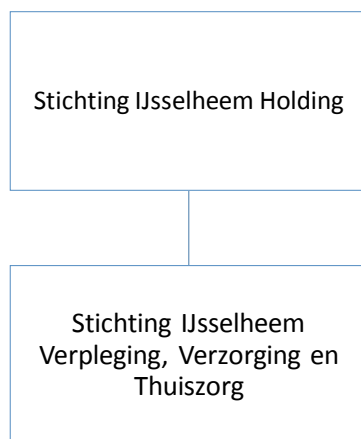


De organisatiestructuur van zowel IJsselheem en Hanzeheerd na de bestuurlijke fusie is gelijk aan de eigen organisatiestructuur van voor de fusie.

Na de bestuurlijke fusie blijven zowel Hanzeheerd als IJsselheem als afzonderlijke stichtingen bestaan, maar valt Hanzeheerd onder het bestuur en toezicht van IJsselheem. Hanzeheerd zal dan nog steeds een eigen RvB en de RvB hebben, alleen bestaan de personen daarvan uit dezelfde personen als de RvB en de RvT van IJsselheem.

Organogram van de fusieorganisatie na de juridische fusie

Hieronder is het organogram van de fusieorganisatie na de juridische fusie weergegeven.



Op het moment dat IJsselheem en Hanzeheerd juridisch fuseren, zal Hanzeheerd als verdwijnende stichting opgaan in IJsselheem, die de verkrijgende stichting is. De naam “Hanzeheerd” zal na de juridische fusie verdwijnen.

De organisatiestructuur van de fusieorganisatie na de juridische fusie is gelijk aan die van IJsselheem voor de fusie, zie bijlage 11.



Na de juridische fusie zullen de locaties van Hanzeheerd blijven bestaan en onderdeel zijn van IJsselheem.

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. Ga voor beantwoording van onderdelen a t/m j uit van een termijn van vijf jaar na effectuering van de voorgenomen concentratie.

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.

Denk hierbij aan de vraag of maatschappen/afdelingen worden geïntegreerd, of (een deel van het) zorgaanbod vervalt, of dat het zorgaanbod juist wordt uitgebreid als gevolg van de concentratie.

Hierboven is reeds vermeld tegen welke problemen Hanzeheerd aanloopt: zowel op de thema's deskundige zorgverlener als sturen op kwaliteit en veiligheid presteert Hanzeheerd niet naar behoren. Het doel van partijen is om door middel van de fusie het tij te keren bij Hanzeheerd. De inspanningen van IJsselheem en Hanzeheerd zijn erop gericht om de kwaliteit en veiligheid van zorg bij Hanzeheerd snel op niveau te brengen en op niveau te houden ten behoeve van de cliënten. In dat kader is het Fusieplan opgesteld dat als **bijlage 13**, inclusief bijlagen, is opgenomen.

Tegen die achtergrond is een verbeterplan opgesteld voor Hanzeheerd. Partijen houden een horizon aan van twee jaar, tot en met 2022 voor de uitvoering van het verbeterplan. De verbeterplannen op genoemde thema's zijn opgenomen in het implementatieplan in bijlage 4 bij het fusieplan en omvat op hoofdlijn het volgende.

- **Thema: Deskundige zorgverlener**

Onder aanvoering van de transitie manager begeleidt het transitieteam de zorgmedewerkers van Hanzeheerd bij het verkrijgen en toepassen van kennis, vaardigheden en gedrag passend bij de complexe zorgvraag van cliënten. Belangrijk daarbij is de inzet van regieverpleegkundigen die, vanuit het meewerken in de praktijk, een coachende rol in de teams gaan spelen. Het werken met zorgplannen wordt ondersteund door het werken met een vernieuwde versie van het elektronisch cliëntendossier van SDB (Qic), dat is gebaseerd op de kwalificatiesystematiek Mikzo. Mikzo sluit aan op het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg van het Zorginstituut Nederland en heeft een sterke focus op methodisch werken. Met behulp van de IJsselheem-kwaliteitsmethodiek "de Foto" wordt de voortgang in het methodisch werken gemonitord en drie keer per jaar besproken binnen de teams. De kwaliteitsmethodiek "de Foto" is opgenomen in bijlage 5 bij het fusieplan omvat alle thema's die zijn aangegeven in het toetsingskader van de IGJ. Zo ontstaat systematisch inzicht in de kwaliteit van de dossiers en het medicatiebeheer en de verbetermogelijkheden daarin. Uitkomsten en verbetermogelijkheden worden meegenomen in de ondersteuning van de teams.

Het transitieteam zal zich ook richten op het orde brengen van de formatie conform de daartoe gestelde norm binnen IJsselheem. Inspanningen van Hanzeheerd in het najaar van 2020 hebben al geleid tot het contracteren van 5 MBO verpleegkundigen en 7 VIG'ers door Hanzeheerd. Verder starten per januari 2021 2 (HBO) regieverpleegkundigen. Naast de inzet van regieverpleegkundigen is er behoefte aan verdere uitbreiding van de formatie verpleegkundigen (functieniveau 4) en VIG'ers (functieniveau 3IG). Medewerkers in deze functies met tijdelijke dienstverbanden krijgen begin 2021 een vast dienstverband aangeboden.



Verder wordt het scholingsplan geactualiseerd door het transitieteam en toegespitst op de gesignaleerde opleidingsbehoefte. Dit vormt het uitgangspunt voor het opleidingsprogramma. Aan de orde komen in ieder geval kennis van de Wet Zorg en Dwang en het omgaan met onbegrepen gedrag. Andere kennisverbetering zoals kennis van dementie, het vaardigheidsonderwijs gericht op voorbehouden en risicovolle handelingen en algemene digitale vaardigheden zal worden meegenomen conform het algemene opleidingsbeleid en de opleidingscyclus van IJsselheem.

De medische behandeling binnen Hanzeheerd wordt nu uitgevoerd door de huisartsen en er zijn externe paramedici actief. Huisartsen in beide gemeenten geven al langere tijd aan de behandelfunctie te willen overdragen aan Hanzeheerd.

In het eerste kwartaal van 2021 wordt de behandelfunctie Wlz bij Hanzeheerd ingeregeld. Dat betekent dat vanuit IJsselheem een specialist ouderengeneeskunde (SO) zal worden ingezet en de gefaseerde overdracht van het hoofdbehandelaarschap van de huisartsen naar de specialist ouderengeneeskunde vorm krijgt. Op deze manier kan – in samenspel met de huisartsen en externe paramedici – het multidisciplinair werken goed vorm krijgen. Hanzeheerd heeft deze SO nodig, omdat huisartsen hebben verzocht dat Hanzeheerd zelf in de behandelfunctie van haar intramurale cliënten voorziet, zodat de huisartsen die niet meer hoeven uit te voeren. Ook de toegenomen complexiteit van de zorg vraagt om een SO als hoofdbehandelaar in plaats van de huisarts. Hanzeheerd zal daarom een SO inhuren bij IJsselheem via een detachering. Deze SO is dan ook los van de concentratie benodigd, en ook zonder fusie zou Hanzeheerd deze bij IJsselheem inhuren. Deze zal zoals het er nu naar uitziet per april 2021 starten bij IJsselheem.

- **Thema: Sturen op kwaliteit en veiligheid**

Met het intensieve gebruik van “De Foto” adopteert Hanzeheerd een belangrijk element van het kwaliteitssysteem van IJsselheem. In de komende twee jaren zal Hanzeheerd toegroeien naar toepassing van het volledige kwaliteitssysteem “Volgen, voeden en verhalen vertellen over” dat binnen IJsselheem wordt gebruikt. Het lemniscaat “Volgen en Voeden van Kwaliteit”, opgenomen in bijlage 6 bij het fusieplan, geeft dit kwaliteitssysteem in beeld weer. Uitgangspunt is dat de gesprekken tussen cliënten, naasten en medewerkers verhalen opleveren die veel vertellen over de ervaren kwaliteit van zorg. De output van deze gesprekken over kwaliteit, wordt per kwartaal gemonitord met verschillende meetinstrumenten (waaronder “De Foto” en bijvoorbeeld de klanttevredenheidsmeting die eveneens in 2021 bij Hanzeheerd zal worden afgenomen). Op deze wijze kunnen de uitkomsten breed gedeeld, gevolgd en toegepast worden en is helder waar kwaliteit gevoed moet worden door het vergroten van kennis en kunde.

In onderstaande tabellen is voor de twee genoemde thema’s een samenvatting opgenomen van de verbeteractiviteiten en de periode waarin ze aan de orde zijn.

[...]

[...]

De fusie zal de noodzakelijke invulling geven aan de verbetering van de kwaliteit van zorg en het kunnen waarborgen van verplichtingen op grond van de Wkkgz door Hanzeheerd. De expertise van IJsselheem zal een impuls geven aan de professionaliteit van de zorg en behandelexpertise in Hanzeheerd en ook versneld bijdragen aan de noodzakelijke transitie van verzorgingshuiszorg naar



verpleeghuiszorg, die Hanzeheerd niet op eigen kracht heeft weten vorm te geven. Cliënten en hun naasten zullen daar de positieve effecten van ervaren.

Voor de cliënten van IJsselheem is het uitgangspunt dat zij geen consequenties ervaren van de fusie met Hanzeheerd. De zorg en ondersteuning voor de huidige cliënten IJsselheem gaat onverkort door, ook na de fusie, middels de daartoe binnen IJsselheem gebruikelijke processen en geldende afspraken met cliënten.

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.

Binnen IJsselheem zullen zorgprocessen niet worden heringericht, processen van intake, zorg en behandeling zullen intact blijven. De aanpassingen als gevolg van de fusie zullen zich vooral richten op het verbeteren en borgen van de kwaliteit en veiligheid van zorg bij Hanzeheerd zoals onder a. is toegelicht. Op elke locatie van partijen zal na de fusie dezelfde zorg worden verleend als voor de fusie, waarbij geldt dat de zorg en ondersteuning voor de cliënten van Hanzeheerd op het benodigde hogere niveau zal komen te liggen.

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).

Een wijziging in het aantal locaties is niet voorzien. Evenmin is een herverdeling van zorg over de verschillende locaties van partijen voorzien. Er zijn derhalve geen gevolgen voor cliënten.

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

Er zijn geen wijzigingen voorzien in de schaalgrootte van de zorgverlening. Er zijn dan ook geen gevolgen voor cliënten.

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

Andere wijzigingen met gevolgen voor cliënten zijn niet voorzien.

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.

De samenwerking met IJsselheem zal leiden tot een verhoging van het kwaliteitsniveau in de primaire en ondersteunende processen voor de medewerkers van Hanzeheerd. Medewerkers van



Hanzeheerd zijn daardoor beter toegerust voor hun werkzaamheden. Dit zal vervolgens naar verwachting een positief effect hebben op werkplezier en werkdruk, verzuim en verloop. De locaties van Hanzeheerd zullen – ook op de externe arbeidsmarkt – aantrekkelijker worden als werkomgeving voor zorgprofessionals.

De fusie geeft aan medewerkers van IJsselheem die dat graag willen, de kans om in een andere organisatie hun kennis en expertise in te zetten. Neveneffect is dat zij het DNA van IJsselheem binnen kunnen brengen bij Hanzeheerd. Genoemde inzet geeft ruimte aan ambities en behoud van medewerkers voor IJsselheem, waarbij steeds gekeken zal worden of de formatie binnen IJsselheem op hetzelfde kwantitatieve en kwalitatieve peil blijft.

Het behoud van werk (in algemeenheid) en het verbreden van loopbaanontwikkeling- en mogelijkheden is een positief verwacht effect voor beide organisaties. Ook geeft de fusie door schaalvergroting mogelijkheden om medewerkers die tijdelijk zijn aangenomen langer te behouden. De juridische fusie heeft niet als doel om de personeelsformatie te reduceren. Gezien de toenemende krapte op de arbeidsmarkt zullen alle zorgprofessionals hard nodig zijn om voldoende zorg te bieden.

Zowel binnen IJsselheem als binnen Hanzeheerd zijn medewerkers gericht op het verlenen van persoonsgerichte, liefdevolle zorg. Binnen IJsselheem zijn professionalisering en kwaliteitsbewustzijn bij medewerkers meer ontwikkeld. Door gezamenlijk in te zetten op het ‘op orde maken van de basis’ is de verwachting dat ook de professionaliteit en het kwaliteitsbewustzijn binnen Hanzeheerd door het fusietraject toeneemt. Er worden geen integratierisico's op dit gebied verwacht.

Verschillen tussen locaties van de fusieorganisaties zullen er zijn en blijven, net zoals de huidige locaties van IJsselheem en Hanzeheerd elk een eigen cultuur hebben en die ook blijven behouden. IJsselheem kent een geschiedenis waarin zorgorganisaties met diverse achtergronden en vanuit diverse gemeenschappen zich hebben aangesloten. Van oudsher is het daarom bij IJsselheem gebruikelijk om – naast het toepassen van professionele standaarden - de eigenheid en lokale verbondenheid van iedere locatie (“couleur locale”) te waarborgen. De wens van Hanzeheerd om haar eigen couleur locale te behouden past daarmee goed bij de praktijk en visie van IJsselheem.

De christelijke waarden (als aangegeven op de website van Hanzeheerd) vormen een onderdeel van de gemeenschappen waarin de locaties van Hanzeheerd ingebed zijn en waarvan de bewoners en de medewerkers een afspiegeling zijn. Zoals gezegd is daar ook ruimte voor na de fusie aangezien elke locatie haar couleur locale blijft behouden, net zoals dat geldt voor de locaties van IJsselheem die onderdeel zijn van christelijke gemeenschappen. Daar hoeft dan ook geen afzonderlijk beleid voor gevoerd te worden in het kader van de fusie.

Verder geldt het volgende. De teams binnen IJsselheem werken volgens het principe van zelforganisatie. In 2021 zullen per locatie/eenheid regisseurs aangesteld worden, die aandacht geven en ondersteuning bieden in de locatie en aan de teams. De organisatie van Hanzeheerd kent nog teammanagers en managers wonen, zorg en welzijn, die ieder een locatie aansturen. Waar in vroeger jaren sprake was van een directieve manier van aansturing, maakt Hanzeheerd de laatste jaren de omslag naar meer verantwoordelijkheid binnen de teams zelf. Dat betekent dat de teams van Hanzeheerd ook meer zelforganiserend worden, in de lijn waarin de teams van IJsselheem reeds werken. De cultuurverschillen die er nog kunnen zijn ten aanzien van de wijze van aansturing en werking van de teams worden, gezien de omslag die Hanzeheerd al heeft ingezet, daarom ook als minimaal beschouwd. Partijen voorzien dan ook geen integratierisico's. Voor zover er na de fusie cultuurverschillen zijn die een impact kunnen hebben op het personeel, kunnen medewerkers onder



meer terecht bij regisseurs, leidinggevend en coaches. Verder is er tijdens de transitie een transitieteam waar medewerkers vragen of andere zaken kunnen bespreken. Ook is op beide locaties van Hanzeheerd een klankborggroep aanwezig die bestaat uit medewerkers en OR-leden, waar medewerkers ook terecht kunnen.

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.

Zie het stappenplan in bijlage 2 bij het fusieplan en het implementatieplan in bijlage 4 bij het fusieplan. De gevolgen voor de cliënten zijn hiervoor beschreven.

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

[...]

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. *Worden er ondersteunende afdelingen/processen van organisaties geïntegreerd? Worden anderszins ondersteunende processen aangepast? Gaat één organisatie bepaalde ondersteunende processen verzorgen voor alle betrokken organisaties?*

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

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

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

e. Beschrijf de belangrijke risico's die zich tijdens en na het integratie-/veranderproces kunnen voordoen en geef per risico aan op welke wijze deze risico's zullen worden ondervangen.

De bedrijfsvoeringsprocessen en de inrichting van de ondersteunende diensten bij Hanzeheerd zijn kwetsbaar (zoals financiële administratie, salarisadministratie, zorgadministratie, personeelsadministratie, HR, ICT, Inkoop, Business advies en -control, Services, Vastgoed, Technische en Interne Dienst). Diverse functies en rollen worden vaak door één functionaris ingevuld. Als kleine organisatie heeft Hanzeheerd dezelfde rollen en taken te vervullen als grotere organisaties, maar gegeven de omvang is hiervoor een klein budget beschikbaar. Uitgedrukt in kosten heeft



Hanzeheerd een overheadpercentage van [...], terwijl in de landelijke benchmark voor de VVT sector een gemiddeld percentage van [...] naar voren komt.

Mede vanwege haar schaalgrootte heeft IJsselheem een ander professionaliteitsniveau en stabiliteit van de ondersteunende diensten, waarop Hanzeheerd na de bestuurlijke fusie zal aansluiten. De ondersteunende diensten zijn binnen IJsselheem in procesteams georganiseerd. De belangrijkste teams zijn:

- Cirkel Bestellen tot Betalen (“middelen en kosten”)
- Cirkel Werving tot Salarisbetaling (“in-, door- en uitstroom medewerkers”)
- Cirkel Registratie tot Declaratie (“berichtenverkeer zorg, productie, diensten en opbrengsten”)

Daarnaast kent IJsselheem een Technische en Interne dienst.

De ondersteunende diensten van Hanzeheerd gaan vanaf de bestuurlijke fusie op in die van IJsselheem. De processen op gebied van de bedrijfsvoering van Hanzeheerd zullen na de bestuurlijke fusie dezelfde zijn als die van IJsselheem. Waar Hanzeheerd klassiek afdelingsgewijs is ingericht, kent de bedrijfsvoering van IJsselheem een multidisciplinaire en procesgeoriënteerde inrichting op basis van de hiervoor genoemde Cirkels, die dan ook zal gaan gelden voor Hanzeheerd.

De procesinrichting bij IJsselheem steunt in grote mate op digitale workflows in ICT-basisapplicaties, die voor gebruikersvriendelijke, efficiënte en betrouwbare processen zorgen. Voordat de processen van Hanzeheerd hierop aangesloten kunnen worden, moet de ICT-infrastructuur van Hanzeheerd gemoderniseerd worden. Als dit gerealiseerd is, worden ondersteunende functies opgenomen in de IJsselheem-processen. Een analyse op hoofdlijnen van de (IT-ondersteunde) processen in beide organisaties is uitgevoerd. In de eerste helft van 2021 wordt dit uitgewerkt naar een concreet plan van aanpak, inclusief nadere planning voor de overgang van de ondersteunende functies.

Verder zal Hanzeheerd ook aansluiten op de Integrale Servicedesk van IJsselheem. Dit is de interne helpdesk die als eerste aanspreekpunt voor ondersteuningsvragen van medewerkers fungeert. De Hanzeheerd-locaties krijgen een eigen Adviesteam toegewezen, waarin Adviseurs HR, Leren & Ontwikkelen, Kwaliteit en een Teamcoach aanwezig zijn om teams en medewerkers op de locaties te ondersteunen. Dit Adviesteam neemt uiteindelijk gedeeltelijk de rol over van het transitieteam.

Naast de “technische” facilitaire werkzaamheden kennen beide organisaties wat meer “hybride” facilitaire activiteiten, zoals schoonmaak, receptie/gastvrijheid en eten en drinken. Schoonmaak- en gastvrijheidsactiviteiten en de organisatie van eten en drinken (o.a. keukens) zijn bij IJsselheem georganiseerd onder verantwoordelijkheid van de locatie. Van de facilitaire processen vallen de Technische en Interne Dienst (vervoer/logistiek tussen locaties, interne verhuizingen, huismeesterschap, ondersteuning TD, etc.) onder Bedrijfsvoering. Ook de adviseurs/regisseurs V&R en Facilitair vallen onder Bedrijfsvoering.

Ook bij Hanzeheerd zijn schoonmaak- en gastvrijheidsactiviteiten georganiseerd onder verantwoordelijkheid van de locaties. Daarnaast kent Hanzeheerd een Voedingsdienst (eten en drinken). Deze wordt aangestuurd door de teammanager Facilitair, onder verantwoordelijkheid van de manager Wonen Zorg en Welzijn.

Genoemde activiteiten worden na de bestuurlijke fusie gecontinueerd en de processen zullen gaandeweg conform het IJsselheemmodel worden ingericht.



Met betrekking tot de gevolgen van de integratie van de ondersteunende diensten voor het ondersteunend personeel geldt het volgende. De omvang van de ondersteunende diensten van Hanzeheerd is gering. Daarbij komt dat een groot deel van de personen dat werkzaam is in die ondersteunende diensten extern is ingehuurd. Er is dan ook een gering aantal personen in dienst bij Hanzeheerd op dit gebied – het gaat om ongeveer vijf personen - en dat gaat, zoals aangegeven, vanaf de bestuurlijke fusie op in de ondersteunende diensten van IJsselheem. Omdat de ondersteunende functies van Hanzeheerd pas opgenomen worden in de processen van IJsselheem nadat de ICT-infrastructuur van Hanzeheerd gemoderniseerd is, maakt dat de overgang voor het ondersteunende personeel van Hanzeheerd gemakkelijker. Partijen voorzien hierin geen bijzonderheden voor het personeel, en ook zullen er geen gedwongen afvloeiingen plaatsvinden onder het personeel. Voor medewerkers die als gevolg van de samenvoeging op een andere locatie komen te werken voorzien partijen ook geen bijzonderheden, aangezien de woon-werkafstand in de meeste gevallen niet aanzienlijk vergroot wordt.

Onderstaand worden de belangrijkste veranderingen voor Hanzeheerd en de impact daarvan op ondersteunende diensten weergegeven.

- **ICT**

De ICT-omgeving van Hanzeheerd is verouderd en de infrastructuur moet gemoderniseerd worden. Dit betekent afscheid nemen van verouderde “on premise” servers en een overgang naar “the cloud”. Ook de implementatie van Office 365 behoort hiertoe. Dit zal in de eerste helft van 2021 ter hand genomen worden.

Hanzeheerd heeft recent een nieuw versie van het ECD Qic geïmplementeerd. Behandelapplicaties Ysis en Medimo (medicatie) worden op korte termijn in gebruik genomen. IJsselheem is sinds november 2020 bezig met de implementatie van ECD Lable Care. Op termijn (op z'n vroegst eind 2021) zal ook Hanzeheerd dit ECD gaan gebruiken. Voor medewerkers van Hanzeheerd betekent dit in een relatief korte periode twee keer een wijziging en implementatie van het ECD. Zorgvuldige timing en begeleiding van alle ICT-veranderingen is gewenst om risico's op overbelasting bij zorgmedewerkers te beperken.

Voor de overige applicaties zal per applicatie een migratieplan worden opgesteld voor Hanzeheerd om na bestuurlijke fusie stap voor stap applicaties van IJsselheem in gebruik te nemen. Belangrijke basisapplicaties als Afas (financieel en HR) en SDB (ECD en zorgadministratie, Planning) worden al door beide organisaties gebruikt. Daarin treedt dus geen verandering op voor Hanzeheerd. Voor informatievoorziening/BI zit IJsselheem in een overgang op SDB Analytics, waar ook Hanzeheerd in het najaar van 2021 op zal overgaan.

Hanzeheerd heeft een stuurgroep geformeerd die de diverse activiteiten coördineert om de ICT performance op niveau te krijgen. Komende maanden worden de technische infrastructuur en beheer op peil gebracht. Dit gebeurt in de eigen omgeving van Hanzeheerd, waarbij zoveel mogelijk wordt samengewerkt met partners die ook met IJsselheem samenwerken. Bij de inrichting van (nieuwe) applicaties wordt de inrichting zoals IJsselheem die hanteert als uitgangspunt genomen. Dit zal de integratie van systemen die na fusie plaats zal vinden vereenvoudigen.

Door eerst te harmoniseren en dan te integreren worden eventuele integratierisico's verkleind. Bij het op orde brengen van de ICT performance binnen Hanzeheerd wordt gekozen voor beproefde systemen, applicaties en leveranciers. Ook dit mitigeert eventuele risico's. De vernieuwing van het ICT-landschap zal van gebruikers aanpassing vragen. In de migratieplannen vormt



“gebruikersadoptie” een belangrijk aandachtspunt (communicatie, instructie & training, “floorwalkers” na livegang).

- **Integratie backoffice**

Integratie van de backoffice vindt plaats aan de hand van nog uit te werken plannen van aanpak. Het uitgangspunt is helder: Hanzeheerd sluit aan op de processen en structuur van IJsselheem. De volgorde en timing worden nog bepaald. De snelheid van de modernisering van de ICT-infrastructuur bij Hanzeheerd en de beschikbare capaciteit bij IJsselheems ICT-team en betrokken ICT-leveranciers zijn belangrijke afhankelijkheden. Waar nodig wordt geïnvesteerd om versnelling mogelijk te maken.

De backoffice van Hanzeheerd wordt in grote mate bemenst met extern ingehuurde krachten. Dat maakt de Hanzeheerd-formatie flexibel in de overgang. Hoewel geen doel op zich, kunnen ná 2021 naar verwachting efficiency-voordelen worden gerealiseerd.

Hieronder zijn de plannen in de tijd uiteengezet.

Thema	2020		2021	
	2e helft		1e helft	2e helft
Robuuste bedrijfsvoering				
- ICT-infrastructuur	upgrade Qic/SDB (ECD)		van "oud" naar cloud; Office 365;	invoering LableCare (ECD)
- bedrijfsvoeringsprocessen			opstellen transitieplan integratie backoffice	uitvoeren transitieplan

Thema	2022	
	1e helft	2e helft
Robuuste bedrijfsvoering		
- ICT-infrastructuur	<< doorlopend >>	<< doorlopend >>
- bedrijfsvoeringsprocessen	<< doorlopend >>	<< doorlopend >>

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.

Om de financiële gevolgen van de fusie te bepalen, is een financiële meerjarenbegroting opgesteld. Deze is opgenomen in bijlage 7 bij het fusieplan. De meerjarenbegroting omvat:

- De definitieve balansen en resultatenrekeningen voor de jaren 2017 tot en met 2019
- De geraamde balansen en resultatenrekening 2020
- Begrotingen en prognoses ten aanzien van balansen en resultatenrekeningen voor de jaren 2021 tot en met 2025

Hierna volgt een tabel waarin de bedrijfsopbrengsten en het resultaat van beide partijen in de prognoseperiode zijn opgenomen, zowel per partij als geconsolideerd.



[...]

[...]

Door de solide uitgangspositie is er geen noodzaak om vreemd vermogen aan te trekken voor de financiering van de fusie- en/of veranderkosten. De transitiekosten zullen uit de eigen middelen van Hanzeheerd worden gefinancierd; er hoeft geen beroep te worden gedaan op middelen van IJsselheem. Geconsolideerd blijven de resultaten van de fusieorganisatie positief en is sprake van een structureel gezonde exploitatie.

Onderstaande tabel toont de bedrijfsopbrengsten en het resultaat van beide organisaties in de prognoseperiode, zowel per organisatie als geconsolideerd.

[...]

Ook uit deze ratio's blijkt dat Hanzeheerd en IJsselheem beide financieel gezonde organisaties zijn.

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.

Partijen verwachten na afronding van de integratie van beide organisatie een structurele verlaging van de (centrale) bedrijfsvoering kosten. Na aansluiting van Hanzeheerd op alle bedrijfsvoeringsprocessen van IJsselheem, zullen hiervoor weinig extra mensen nodig zijn. Rekening houdend met frictie op domeinen en natuurlijk verloop, kan dit voordeel uiteindelijk oplopen tot jaarlijks [...] of meer voor de gefuseerde organisatie IJsselheem-Hanzeheerd.

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

II.8 Beschrijf bij onderdelen a t/m d de wijze waarop de cliënten, personeel en andere stakeholders zijn betrokken bij het concentratievoornemen. *Wij beoordelen of cliënten, personeel en andere stakeholders op een zorgvuldige wijze zijn betrokken bij de voorbereiding van de concentratie. Wij sluiten hierbij aan bij de regels die voortvloeien uit de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) en de Wet op de ondernemingsraden (WOR).*

Dit betekent dat wij onder andere beoordelen of:



1. **stakeholders tijdig en op begrijpelijke wijze zijn betrokken bij de concentratieplannen, en;**
 2. **hun oordelen en/of aanbevelingen hierover kenbaar hebben kunnen maken, en;**
 3. **dat zij weten hoe hun eventuele oordelen en/of aanbevelingen zijn meegenomen in de besluitvorming.**
- 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.**
Belangrijk hierbij is dat wordt beschreven of het oordeel en de aanbevelingen van cliënten overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen.

IJsselheem

Nadat in oktober 2020 de RvT van IJsselheem goedkeuring heeft verleend aan het voorgenomen besluit om een niet-vrijblijvende samenwerking (met het oog op een fusie) te onderzoeken en om dit traject bij voorkeur via een bestuurlijke fusie, vooruitlopend op een juridische fusie, vorm te geven, zijn de voorzitters van de OR en CCR van IJsselheem daarover geïnformeerd. Ook de medewerkers van IJsselheem zijn via een bericht op het intranet van IJsselheem op de hoogte gebracht. Op 3 november 2020 is de concept-intentievereenkomst met de voorzitters van de OR en CCR, een afvaardiging van de RvT (de fusiecommissie), de Raad van Bestuur en de secretaris RvB besproken. Vervolgens is op 4 januari 2021 de Centrale Cliëntenraad (CCR) van IJsselheem om advies gevraagd over de fusie, zie **bijlage 14**. Als bijlagen bij die adviesaanvraag waren gevoegd de intentievereenkomst en de concept-realisatieovereenkomst met bijbehorende bijlagen waaronder het fusieplan.

De CCR heeft in januari 2021 zijn positieve advies gegeven, zie **bijlage 15**. [...]

Op 22 januari 2021 heeft de RvB van IJsselheem gereageerd op dit advies, zie **bijlage 16**. [...] De CCR heeft hierop 26 januari 2021 op gereageerd, zie **bijlage 17**. De CCR geeft aan dat hij van mening is dat de laatste openstaande opmerking afdoende is beantwoord.

Hanzeheerd

In de zomer van 2020 zijn de verschillende mogelijkheden voor samenwerking met andere partijen besproken met de RvT, het Managementteam, de CR en de OR van Hanzeheerd. Nadat was gekozen voor IJsselheem heeft de RvB van Hanzeheerd op 28 augustus 2020 een adviesaanvraag voor het aangaan van een niet-vrijblijvende samenwerking ingediend bij de OR en CR van Hanzeheerd. Op 8 september 2020 heeft de CR een positief advies uitgebracht. Vervolgens is op 28 december 2020 de CR om advies gevraagd over de fusie, zie **bijlage 18**. Als bijlagen bij die adviesaanvraag waren gevoegd de intentievereenkomst en de concept-realisatieovereenkomst met bijbehorende bijlagen waaronder het fusieplan

De CR heeft op 19 januari 2021 zijn positieve advies gegeven, zie **bijlage 19**. Daarin geeft de CR dat hij vindt dat de documenten en overleggen die plaats hebben gevonden open en constructief zijn. Ook merkt de CR op dat hij het volste vertrouwen heeft in de aansluiting bij IJsselheem. Bij zijn advies geeft de CR een aantal opmerkingen, overwegingen en argumenten mee met betrekking tot de fusie: [...]



De RvB heeft op 21 januari 2021 gereageerd op het advies van de CR, zie **bijlage 20**. [...]

- 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.**
Belangrijk hierbij is dat wordt beschreven of het oordeel en de aanbevelingen van medewerkers overtuigend en beargumenteerd zijn meegewogen.

IJsselheem

Nadat in oktober 2020 de RvT van IJsselheem goedkeuring heeft verleend aan het voorgenomen besluit om een niet-vrijblijvende samenwerking (met het oog op een fusie) te onderzoeken en om dit traject bij voorkeur via een bestuurlijke fusie, vooruitlopend op een juridische fusie, vorm te geven, zijn de voorzitters van de OR en CCR van IJsselheem daarover geïnformeerd. Ook de medewerkers van IJsselheem zijn via een bericht op het intranet van IJsselheem op de hoogte gebracht. Op 3 november 2020 is de concept-intentievereenkomst met de voorzitters van de OR en CCR, een afvaardiging van de RvT (de fusiecommissie), de RvB en de secretaris Raad van Bestuur besproken. Vervolgens is op 4 januari 2021 de OR van IJsselheem om advies gevraagd over de fusie, zie bijlage 14. Als bijlagen bij die adviesaanvraag waren gevoegd de intentievereenkomst en de concept-realisatieovereenkomst met bijbehorende bijlagen waaronder het fusieplan.

De OR heeft op 20 januari 2021 zijn positieve advies gegeven ten aanzien van de bestuurlijke fusie en heeft daarbij een aantal specifieke adviezen benoemd, zie **bijlage 21**. [...]

Op 22 januari 2021 heeft de RvB van IJsselheem gereageerd op dit advies van de OR, zie **bijlage 22**. [...]. De OR heeft hierop 27 januari 2021 op gereageerd, zie **bijlage 23**. In zijn reactie geeft de OR aan dat hij adviseert tot het uitvoeren van de bestuurlijke fusie, die logischerwijs een opmaat is naar een juridische fusie. Met betrekking tot de juridische fusie zelf wil de OR, al dan niet via zijn afvaardiging, meegenomen worden in de verdere stappen.

Hanzeheerd

In de zomer van 2020 zijn de verschillende mogelijkheden voor samenwerking met andere partijen besproken met de Raad van Toezicht, het Managementteam, de CR en de OR van Hanzeheerd. Nadat was gekozen voor IJsselheem heeft de RvB van Hanzeheerd op 28 augustus 2020 een adviesaanvraag voor het aangaan van een niet-vrijblijvende samenwerking ingediend bij de OR en CR van Hanzeheerd. Op 15 september 2020 heeft de OR een positief advies uitgebracht. Alle medewerkers van Hanzeheerd zijn eind september geïnformeerd over de fusieplannen. Omdat corona fysieke bijeenkomsten onmogelijk maakte, zijn daarvoor persoonlijke video- en mailboodschappen van de bestuurder gebruikt. Ook de reacties daarop waren positief. Vervolgens is op 4 januari 2021 de OR om advies gevraagd over de fusie, zie **bijlage 24**. Als bijlagen bij die adviesaanvraag waren gevoegd de intentievereenkomst en de concept-realisatieovereenkomst met bijbehorende bijlagen waaronder het fusieplan.

De OR heeft op 19 januari 2021 zijn positieve advies uitgebracht, zie **bijlage 25**. [...]

De RvB heeft op 26 januari 2021 gereageerd op het advies van de OR, zie **bijlage 26**. [...]



- 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.
*Andere stakeholders kunnen bijvoorbeeld zijn: zorgverzekeraars/-kantoren, banken, (lokale/regionale) overheden, et cetera.***
- d. Beschrijf de wijze waarop de bij c genoemde stakeholders zijn betrokken bij het voornemen om een concentratie tot stand te brengen 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.**

- Zorgverzekeraars: [...]
- Zorgkantoor Zilveren Kruis
- De gemeenten Zwolle, Kampen, Zwartewaterland, Heerde en Hattem
- Rabobank
- Wfz

Partijen hebben met zowel zorgverzekeraars als het zorgkantoor de voorgenomen fusie besproken. Daaruit is gebleken dat zij positief staan tegenover de fusie. Zij zijn ook schriftelijk geïnformeerd door middel van toezending van het nieuwsbericht in bijlage 10. De gemeenten (Zwolle, Kampen, Zwartewaterland, Heerde en Hattem) waarmee IJsselheem en Hanzeheerd contracten hebben gesloten zijn eveneens geïnformeerd over de voorgenomen fusie door middel van toezending van het nieuwsbericht in bijlage 10. Ook de bank is geïnformeerd over de voorgenomen fusie door middel van toezending van het nieuwsbericht in bijlage 10. Met het Wfz zijn gesprekken gaande over de voorgenomen fusie. Het Wfz heeft een positieve grondhouding ten aanzien van de fusie en zal formeel goedkeuring geven als zowel de NZa als de ACM hebben ingestemd met de fusie.

Er zijn geen schriftelijke reacties van de stakeholders ontvangen. In mondelinge overleggen die er zijn geweest met sommige stakeholders, niet specifiek naar aanleiding van het persbericht, hebben zij zich overigens positief uitgelaten over de voorgenomen fusie.



ONDERDEEL III – Cruciale zorg

III.1 Geef aan welke vormen van cruciale zorg door de betrokken organisaties worden aangeboden.

Meerdere antwoorden mogelijk.

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

III.2 Beschrijf, indien de betrokken organisaties ambulancezorg aanbieden, de verandering bij ambulancezorg van spreiding en capaciteit per locatie en geef aan of de ambulancezorg na de concentratie binnen de daarvoor geldende normen blijft. Motiveer uw antwoord met onder andere een reistijdenanalyse.

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

Niet relevant.

III.3 Beschrijf, indien de betrokken organisaties spoedeisende hulp (SEH) aanbieden, de verandering bij SEH van spreiding en capaciteit per locatie en geef aan of de SEH na de concentratie binnen de daarvoor geldende normen blijft. Motiveer uw antwoord met onder andere een reistijdenanalyse.

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

Niet relevant.

III.4 Beschrijf, indien de betrokken organisaties acute verloskunde aanbieden, de verandering bij acute verloskunde van spreiding en capaciteit per locatie en geef aan of de acute verloskunde na de concentratie binnen de daarvoor geldende normen blijft. Motiveer uw antwoord met onder andere een reistijdenanalyse.

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

Niet relevant.



III.5 Indien de betrokken organisaties crisisopvang geestelijke gezondheidszorg aanbieden, geef dan aan wat na de concentratie regionaal wordt vastgelegd met betrekking tot de borging van de geestelijke gezondheidszorg in crisissituaties.
Voor crisisopvang geestelijke gezondheidszorg geldt dat regionaal moet zijn vastgelegd door welke zorgaanbieders de geestelijke gezondheidszorg in crisissituaties wordt geborgd.

Niet relevant.

III.6 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.
Denk bij de sociale context onder meer aan aansluiting bij een bepaalde godsdienst of levensovertuiging, wonen (na)bij de partner, de geografische ligging van het zorgaanbod, et cetera.

IJsselheem en Hanzeheerd bieden beide Wlz-zorg aan. Als gevolg van de voorgenomen fusie zullen er geen veranderingen optreden in de sociale context waarin de zorg wordt verleend. Hiervoor is reeds aangegeven dat de zorg op dezelfde locaties zal worden voortgezet na de fusie. Voorop staat dat cliënten zoveel mogelijk de regie houden over hun eigen leven. IJsselheem en Hanzeheerd zien in elk mens een uniek persoon en wil toegewijde en vakkundige zorg bieden, passend bij het leven zoals de cliënt dat wil leiden en met oog voor het persoonlijke verhaal. Beide organisaties willen de zorg laten aansluiten. IJsselheem kent een geschiedenis waarin zorgorganisaties met diverse achtergronden en vanuit diverse gemeenschappen zich hebben aangesloten. Van oudsher is het daarom bij IJsselheem gebruikelijk om – naast het toepassen van professionele standaarden - de eigenheid en lokale verbondenheid van iedere locatie (“couleur locale”) te waarborgen. De wens van Hanzeheerd om haar eigen couleur locale te behouden past daarmee goed bij de praktijk en visie van IJsselheem. De christelijke waarden (als aangegeven op de website van Hanzeheerd) vormen een onderdeel van de gemeenschappen waarin de locaties van Hanzeheerd ingebed zijn en waarvan de bewoners en de medewerkers een afspiegeling zijn. Zoals gezegd is daar ook ruimte voor na de fusie aangezien elke locatie haar couleur locale blijft behouden, net zoals dat geldt voor de locaties van IJsselheem die onderdeel zijn van christelijke gemeenschappen. Daar hoeft dan ook geen afzonderlijk beleid voor gevoerd te worden in het kader van de fusie.



ONDERDEEL IV – Overige informatie en bijlagen

IV.1 Welke overige informatie die hiervoor nog niet is genoemd, is voor de NZa relevant voor de beoordeling?

Geen.

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

1. Volmachten
2. Locaties IJsselheem
3. Intentieovereenkomst
4. Realisatieovereenkomst
5. Statuten Stichting IJsselheem Verpleging, Verzorging en Thuiszorg
6. Statuten Stichting IJsselheem Holding
7. Statuten Hanzeheerd
8. Conceptstatuten Stichting IJsselheem
9. Conceptstatuten Stichting Hanzeheerd
10. Nieuwsbericht stakeholders
11. Organisatiestructuur IJsselheem
12. Organisatiestructuur Hanzeheerd
13. Fusieplan inclusief bijlagen
14. Adviesaanvraag OR en CCR IJsselheem
15. Advies CCR IJsselheem
16. Reactie RvB IJsselheem op advies CCR
17. Reactie CCR IJsselheem
18. Adviesaanvraag CR Hanzeheerd
19. Advies CR Hanzeheerd
- 19.a Aanvullend advies CR Hanzeheerd
20. Reactie RvB Hanzeheerd op advies CR
21. Advies OR IJsselheem
22. Reactie RvB IJsselheem op advies OR
23. Reactie OR IJsselheem
24. Adviesaanvraag OR Hanzeheerd
25. Advies OR Hanzeheerd
26. Reactie RvB Hanzeheerd op advies OR